

# İŞLETME YÖNETİMİ-2

İşletmelerde  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON

(Ders Notları)

**METİN ARSLAN**

HARRAN ÜNİVERSİTESİ  
BİRECİK MESLEK YÜKSEKOKULU

**2018**

## TAKDİM

İnsanlar, hedeflerine tek başlarına varamadıkları için başkaları ile işbirliği içine girerler, toplu olarak birlikte yaşarlar ve ihtiyaçlarını birlikte karşılarlar. İnsanlar arasındaki karşılıklı bu ilişkiler yönetim gerçeği ile yürütülür.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik gelişimin temelinde birçok toplum ve kültürün önemli katkıları bulunmaktadır. Bilim, “**efradını cami, ağyarını mâni**” olmalı; ne bir eksik ne de bir fazla, meseleyi tam olarak anlatmak, onda olan tüm özellikleri toplayıp onda olmayan tüm özellikleri dışarıda bırakmaktır. Bilgi nazariyesinde; akıl, duyu ve sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilginin üretimi sağlanır. Dünyada geçerli olan tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca daha da geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele doğru ilerler. Bilim tarihi, bilimin, hür zeminlerde gelişip yeşerdiği, öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğünü gösterir.

İnsanlığın geçmiş birikimi olan bir takım bilgi ve teknikleri Avrupa'nın bazı bilim insanları çok ketum sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluş ve geliştirmeleri gibi kullanmış ve bu anlayışına uygunda bir tarih yazmıştır. Bu gelişimin seyri Amerika kıtasına oradan da dünyaya yayılıyor. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve bu nüfusun ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğu kıtayı; Amerika'nın keşfi ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde Avrupa sahip olduğu zengin demir cevherini teknolojisine temel yapıp bugünkü gücüne ulaşmıştır. Dünyanın diğer kıtalarındaki başka kültür ve medeniyetleri de mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, kişiye bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı haline getirmek öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. İnsana önce öğretim sürecinde belirli bilgiler verilerek öğretim ve sonrasında eğitim gerçekleşir. Öğretim sürecinde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışının hâkim olması gerekir. İnsanlar ve sistemler ancak eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Düşünme becerisi, eleştirel bakma ve tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal becerileri kazanma ilim tahsili ile gerçekleşir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi statü elde etme ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacı içindedir. Zaten, bilgi toplumunda insanın temel niteliği; zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflardır.

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve sahiplenerek hükme dönüştürme süreci işletme yönetimi açısından önemlidir. Bir mesleğin başarı ile icra edilebilmesi için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumların geliştirilmesi yaygınlaşan iletişim teknolojileri ile internet üzerinden arama motorları marifetiyle daha kolay ve bilgiye ulaşmak da hızlıdır. İnsanların teknoloji desteği ile kendilerini geliştirmeleri hayat kalitelerini artıracaktır. Bu manada günümüzde mühim olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır.

Modern yönetim kavram ve uygulamaları çok eskilere dayanmakla birlikte hızlı gelişimi sanayi devrimi ile birlikte oldu. Serbest piyasa şartlarında işletmelerin yönetilmesi çok mühim bir konu haline gelmiş ve ancak bu işin uzmanı profesyonel yöneticiler tarafından yapılabilir bir alan olmuştur. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için, yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır.

Dünyadaki çok yönlü gelişmelere bağlı olarak artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimlerinde yönetimlere, sistemlere ve düzenlere eleştirel yaklaşımlar artmaktadır. Kişilerdeki memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde yaygınlaşmasıyla güç otoriteleri yeni arayışlara yönelmektedirler. Mükemmele ulaşmak ve doğru değerlendirmeler için yönetim konularına geniş açıdan bakıp eleştirel görüş ve değerlendirmelere de yer vermek gerekir.

Yönetim ve organizasyon birbirinden ayrı değil, her organizasyonda yönetim faaliyeti uygulanırken izlenen gaye, insan ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılamak için yönetim işlevlerini yerine getirmektir. Bu açıdan yönetim, “**evrensel bir süreç**” olarak kâr gayesi takip etsin veya etmesin her organizasyon için geçerlidir. İşletme ve işletmelerin yönetilmesi ile genel yönetim konuları birbiri ile ilişkili olmasına rağmen temel bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Biz konularımızda genel yönetim konularını ihmal etmeden, dünyadaki gelişimi de dikkate alarak popüler hale gelen işletme yönetimi konularına daha geniş yer vermeye çalışacağız.

Bu çalışma öğrencilere ve iş hayatında olan kişiler ile bu konuda bilgi sahibi olmak isteyenlere gelişen ve küreselleşen dünyada yönetim ve işletme yönetiminin temel kurallarını teorik ve uygulamalı olarak ülke ve dünya şartlarına uygun şekilde tanıtmaktadır. Analitik bakış açısı kazanmak, kıt kaynakların verimli kullanımı, işletme ve ülke ekonomisinin iyi yönetilmesine katkı sağlamak, işletme işlevleri, iç ve dış çevreyi tanıma, analiz yapabilme, meselelere çözümler üretmede ve sağlıklı kararlar alabilmede yardımcı olmaktır. Konuların kolay ve anlaşılabilir olması için sade ve açık anlatım tarzı izlendi. Gelişen alanlarla ilgili konu güncellemeleri de; <http://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/acik-kaynak-ders-notu/> - adresinden takip edilebilir.

Dokuz bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde; temel yönetim kavramları, ikinci bölümde; yönetim bilimi ve gelişimi, üçüncü bölümde yönetim işlevlerinden; planlama ve organizasyon incelenmektedir. Dördüncü bölümde; yönetim işlevlerinden sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevleri, beşinci bölümde; insan kaynakları yönetimi, altıncı bölümde; üretim ve pazarlama yönetimi, yedinci bölümde; organizasyonun mali (gider, gelir muhasebe ve finans) ve risk yönetimi ve iş başarısı, sekizinci bölümde, yeni yönetim ve organizasyon teknikleri inceleniyor. Dokuzuncu ve son bölümde ise iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramları incelenmektedir.

Tüm öğrencilerimize faydalı olması dileğiyle!...

**Metin ARSLAN**

**Birecik-2018**

## İÇİNDEKİLER

<b>TAKDİM</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>4</b>
<b>TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI</b> .....	<b>4</b>
1. Yönetim.....	4
2. Yönetimin Temel Özellikleri.....	6
3. Yönetimde Yeni Anlayışlar ve Yeni Yönetim Teknikleri.....	7
4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri.....	8
5. Yönetim Şekilleri.....	9
6. Yönetimin Temel İşlevleri.....	9
7. Yönetici.....	10
8. Organizasyon.....	12
9. Toplumların Ekonomik Yönetimi.....	14
10. Yeni Ekonomi Yönetimi.....	19
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	27
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>28</b>
<b>YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ</b> .....	<b>28</b>
<b>1. YÖNETİM BİLİMİ</b> .....	<b>28</b>
1.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri.....	28
1.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayırımı.....	28
1.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi.....	29
<b>2. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHİ GELİŞİMİ</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı</b> .....	<b>30</b>
2.1.1. Yönetimde Tarihi Uygulamalar.....	30
2.1.2. Ahilik Uygulamaları.....	31
<b>2.2. Klasik Yönetim Düşüncesi</b> .....	<b>31</b>
2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi.....	31
2.2.2. Klasik Teorilerle İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar.....	33
2.2.3. Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler.....	34
<b>2.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi</b> .....	<b>35</b>
2.3.1. Neoklasik Düşüncenin Doğuşu ve Gelişimi.....	35
2.3.2. Neoklasik Yaklaşımla İlgili Geliştirilen Modeller.....	36
2.3.3. Neoklasik Yönetim Teorisi ile İlgili Eleştiriler.....	37
<b>2.4. Modern Yönetim Düşüncesi</b> .....	<b>37</b>
2.4.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi.....	37
2.4.2. Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Kıyaslanması.....	39
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	39
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>40</b>
<b>YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA VE ORGANİZASYON</b> .....	<b>40</b>
<b>1. PLANLAMA İŞLEVİ</b> .....	<b>40</b>
1.1. Planlamanın Kapsamı ve Tanımı.....	40
1.2. Planlamanın Özellikleri.....	41
1.3. Planlama Süreci.....	41
1.4. Plan Türleri.....	42
1.5. Planlamanın Fayda ve Mahzurları.....	43
<b>2. ORGANİZASYON İŞLEVİ</b> .....	<b>44</b>
2.1. Organizasyonun Tanımı.....	44
2.2. Organizasyonun Temel İlkeleri.....	44
2.3. Organizasyon Süreci.....	46
2.4. Organizasyonun Temel Unsurları.....	46
2.5. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi.....	47
2.6. Reorganizasyon.....	47
2.7. Organizasyonun Çevre İle İlişkisi.....	48
2.8. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma.....	50
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	54
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>56</b>
<b>YÖNETİM İŞLEVLERİ: SEVK VE İDARE, KOORDİNAYON VE KONTROL</b> .....	<b>56</b>
<b>1. SEVK VE İDARE İŞLEVİ</b> .....	<b>56</b>
1.1. Sevk ve İdare Sistemi.....	56
1.2. Etkin Bir Sevk ve İdare Sistemi Kurmanın Şartları.....	56
1.3. Sevk ve İdarenin Temel Unsurları.....	57
<b>2. KOORDİNASYON İŞLEVİ</b> .....	<b>63</b>
2.1. Koordinasyon İşlevi ve İlkeleri.....	63
2.2. Koordinasyon Çeşitleri.....	64
<b>3. KONTROL İŞLEVİ</b> .....	<b>65</b>
3.1. Kontrolün Tanımı ve Niteliği.....	65
3.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	66
3.3. Kontrol Türleri.....	67
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	67
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>68</b>
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ</b> .....	<b>68</b>
<b>1. İnsan Kaynakları Yönetimi</b> .....	<b>68</b>
<b>2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci</b> .....	<b>68</b>
2.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	68
2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu.....	70
2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi.....	70
2.4. İnsan Kaynakları Bölümünün Koordinasyonu.....	81

2.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Kontrolü .....	81
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	81
<b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>	<b>82</b>
<b>ÜRETİM VE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİ YÖNETME .....</b>	<b>82</b>
<b>1. ÜRETİM YÖNETİMİ.....</b>	<b>82</b>
1.1. Üretim Faaliyetlerinin Yönetimi .....	82
1.2. Üretim Sistemi .....	83
1.3. Üretim Sistemi Türleri .....	84
1.4. İleri İmalat Teknolojileri .....	85
<b>2. PAZARLAMA YÖNETİMİ .....</b>	<b>86</b>
2.1. Pazarlama Yönetimi .....	86
2.2. Dijital Pazarlama.....	88
2.3. Pazarlama ve Marka.....	90
2.4. Pazarlama İşlevinin Temel Hedefleri ve Önemi .....	93
2.5. Pazarlama Anlayışının Gelişimi .....	93
2.6. Pazarlama Yönetim Süreci .....	94
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları .....	103
<b>YEDİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>104</b>
<b>ORGANİZASYONUN MALİ YÖNETİMİ .....</b>	<b>104</b>
<b>1. Organizasyonun Maliyetleri .....</b>	<b>104</b>
<b>2. Organizasyonun Gelirleri .....</b>	<b>105</b>
<b>3. İşletmenin Ticari Belgeleri ve Vergi Türleri .....</b>	<b>106</b>
<b>4. Organizasyonun Muhasebe Yönetimi .....</b>	<b>106</b>
<b>5. Organizasyonun Finans Faaliyetlerini Yönetme .....</b>	<b>108</b>
<b>7. Organizasyonlarda Risk Yönetimi .....</b>	<b>110</b>
7.1. Risk Ve Belirsizlik Kavramları.....	110
7.2. Risk Yönetimi .....	112
7.3. Risk Yönetiminde SWOT Analizi .....	113
<b>8. İş Başarısı .....</b>	<b>114</b>
8.1. Başarı .....	114
8.2. Başarının Temel Şartları.....	115
8.3. Başarı Üzerine Sözler.....	118
8.4. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Organizasyon Yönetimi Üzerine Etkileri .....	119
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	123
<b>SEKİZİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>124</b>
<b>YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ.....</b>	<b>124</b>
<b>1. Yönetimde Karar Verme .....</b>	<b>124</b>
<b>2. Toplam Kalite Yönetimi .....</b>	<b>125</b>
<b>3. Değişim Yönetimi.....</b>	<b>130</b>
<b>4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar .....</b>	<b>132</b>
<b>5. Kendi Kendine Yönetim.....</b>	<b>133</b>
<b>6. Zaman Yönetimi .....</b>	<b>134</b>
<b>7. Stres Yönetimi.....</b>	<b>135</b>
<b>8. Stratejik Yönetim.....</b>	<b>137</b>
<b>9. Kriz Yönetimi.....</b>	<b>138</b>
<b>10. Grup ve Çatışma Yönetimi .....</b>	<b>139</b>
<b>11. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi .....</b>	<b>141</b>
<b>12. Siber Güvenlik .....</b>	<b>143</b>
<b>13. Organizasyonlar Arası Kıyaslama.....</b>	<b>144</b>
<b>14. Organizasyonlarda Küçülme .....</b>	<b>145</b>
<b>15. Toplantı Yönetimi .....</b>	<b>146</b>
<b>16. Sinerjik Yönetim.....</b>	<b>147</b>
<b>17. Globalleşme .....</b>	<b>148</b>
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları .....	152
<b>DOKUZUNCU BÖLÜM .....</b>	<b>153</b>
<b>İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK .....</b>	<b>153</b>
<b>1. İŞ AHLÂKI .....</b>	<b>153</b>
1.1. Ahlâk Kavramı.....	153
1.2. Ahlâkın Kaynakları .....	153
1.3. Toplumsal Yozlaşma .....	154
1.4. İş Ahlâkı ve Temel İlkeleri .....	155
1.5. Mesleki Yozlaşma.....	157
1.6. Yönetimde Ahlâk Dışı Davranışlar.....	158
1.7. Global Ahlâki Sorumluluklar .....	161
<b>2. SOSYAL SORUMLULUK .....</b>	<b>163</b>
2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	163
2.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları .....	163
2.3. Global Sosyal Sorumluluk .....	165
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	166
<b>FAYDALANILAN KAYNAKLAR .....</b>	<b>167</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

Birinci bölümde; temel yönetim kavramları başlığı ile yönetim, yönetimde yeni anlayışlar, yönetim düzeyleri ve becerileri, yönetim şekilleri ve yönetim işlevleri ile yönetici ve organizasyon kavramları incelenmektedir.

### TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI

Genelde yönetim ve özelde işletme yönetimi konularına daha geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler ortaya koyabilmek için eleştirel yaklaşan görüşlere ve değerlendirmelere de gerektiğince yer vermek gerekir. Çünkü dünyadaki çok yönlü gelişmelere bağlı olarak artan bilinçlenme ile toplumun geniş kesimlerinde yönetimlere, sistemlere ve düzenlere eleştirel yaklaşımlar artmaktadır. Kişilerdeki memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde yaygınlaşmasına bağlı olarak güç otoriteleri yeni arayışlara yönelmektedirler.

#### 1. Yönetim

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

Geleceği şekillendirerek söz sahibi olmak; kurulan iyi bir yönetim sistemi ile üretim maliyetlerini düşürüp kaliteye önem vermekle mümkündür. Yönetim faaliyeti, insanların ortak gaye etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok sebepten dolayı hedeflerine ulaşabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine bu sayede ulaşmaya ümit ederler. Bu süreçte yönetim, bütün organizasyonlar için temel bir faaliyettir. Her organizasyonda mutlaka yönetim olayı vardır.

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

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

Günümüz demokratik organizasyon yönetimlerinde yöneten ve yönetilenin karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişim kavramı çıkmış ve yönetim yerine kullanılmaktadır. **Yönetişim**, bir organizasyon içerisinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) ve katılımcı bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımını ifade eder. Tüm kişi ve kuruluşlar tarafından günümüzde, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ulaşılmak üzere belirlenmiş bir hedef olarak konulmuştur.

Yönetim evrensel (cihanşümul) bir süreç olarak insanın olduğu her yerde geçerlidir. İnsan bulunduğu herhangi bir yerde ya yönetendir veya yönetilendir. İnsan tek başına kaldığında bile yine yöneten durumundadır; bu kez de kendini yönetir. Tek kişinin gayelerine ulaşmak için; maddi araç ve gereçler ile paranın belirli hedeflere yönelik kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **bir iş planlaması** olurken, birden fazla insanın birlikte buldukları ve aralarında kurulan işbirliği **yönetim sürecini** gösterir. Yönetimde, maddi araç ve para kaynakları olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve gayelere ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır.

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

Aile, işyeri bir yönetim birimi olurken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Vatandaşlar tarafından seçilen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, vatandaşın hizmetini görmek üzere kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Dolayısıyla, devlet yöneticileri devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir ve burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya patronun işyerine benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Günümüz demokratik yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimler de dikkate alınmakta, yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli, şeffaf ve katılımcı bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Geçmişte iki yönlü bir kavram olarak yöneteni ve yönetileni içerirken günümüzde yönetim biliminin bakış açısına göre yönetim; “iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil çok taraflı ve çok amaçlı bir ilişki olarak **yönetişim** vardır veya olmalıdır. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaya başlanmıştır. **Yönetişim**; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli, istişareli) ve katılımcı bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımını ifade eder.

Latince kökenli “politika” ile Arapça kaynaklı “siyaset” kelimeleri Türkçede aynı manada kullanılmaktadır. **Siyaset**; devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Siyaset, etimolojik köken itibarıyla seyislik ile aynı kökten gelir. Seyis atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir, lakin o devletin de bir sahibi var, o da millettir.

Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi olurken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Vatandaşların seçtiği yöneticilerin görevi vatandaşı yönetmek değil, vatandaşın hizmetini görmek üzere kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Dolayısıyla, devlet yöneticileri devlet aygıtını vatandaşlar namına yönetir ve burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya patronun işyerindeki benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

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

**Yönetim işlevi**, "kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen gayelere ulaşmak için; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve prensiplerin maharetle uygulandığı süreçtir" şeklinde tanımlanmaktadır. **Yönetim ve organizasyon faktörü**, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak kuralları ortaya koyduğu için, genel bir işletme işlevi olarak kalmaktadır.

**İşletme yönetimi**; işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, sevk ve idare, koordine etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanımla **işletme yönetimi**, işletmeyi belirlenen gayelerine ulaştırmak için tüm faaliyetleri planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etme faaliyetleridir. Bu anlamda işletme yönetiminin temel bir takım görevleri bulunmaktadır.

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

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

İşletme yönetiminde olay, insan ile insan, insan ile diğer tüm üretim unsurları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini içerir. Bu manada işletme yönetimi, işletmelerin yönetime ilişkin problemlerini çözmek, gayelerini yerine getirmek için birçok faaliyeti yürüten bir uğraşı alanıdır. Etkili bir yönetim; mesele alanlarını önceden görüp, tespit edip mesele çıkmadan çözüm getirmek ile sağlanabilir.

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak ve sahibine kâr ve/veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini bir araya getirerek, mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyet yürüten kuruluş olan **işletme** kavramı yerine; "**teşebbüs**", "**müessese**", "**ticaretgâh** (ticaret hane) ", "**firma**", "**şirket**", "**organizasyon**", "**fabrika**", "**üretim sistemi**", "**ekonomik birim**" ve "**işyeri**" gibi ifadeler de kullanılmaktadır.

İşletmenin hedefi insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulup faaliyette bulunmak suretiyle hizmettir. **İşletmelerin temel kuruluş sebebi** insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. Bu noktada **insanları işletme kurmaya yönelten sebepler ise**; (1)bağımsızlık isteği, (2)kazanç isteği, (3)miras isteği,(4)saygınlık isteği, (5)başka fırsatların yokluğu, (6)bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi ve (7)topluma hizmet ve sosyal mesuliyet düşüncesi. Serbest piyasa ekonomisinin; (1)**özel mülkiyet hakkı**, (2)**seçme hürriyeti**, (3)**kâr elde etme** ve (4)**serbest rekabet** gibi sağladığı dört temel hakka dayanarak insanlar işletme kurmaya yönelirler.

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

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

#### **İşletmenin temel özellikleri:**

1. İşletme kâr (veya sosyal fayda) gayesiyle üretim faktörlerinin bir araya getirildiği **ekonomik bir birimdir**.
2. İşletme **teknik bir çalışma birimidir**.
3. İşletme toplum içerisinde faaliyet gösterdiği için **sosyal bir birimdir**.
4. İşletme karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için **siyasi bir birim** özelliği taşır.
5. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli üretim yaparak devamlılıklarını sağlayan **dinamik bir birimdir**.
6. Çevresiyle sürekli alış veriş içinde olan **açık bir sistemdir**.

İşletmeler müteşebbisler tarafından kurulurlar. İşletme literatüründe girişimci olarak da ifade edilen **müteşebbis**, temelde kâr elde etmek olarak değişik gayelerle, gerekli riskleri göze alarak diğer üç üretim faktörü olan emek, sermaye ve teknoloji faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortama hazırlayan kişidir.

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

Her kuruluş kendi misyonuna uygun muhtelif gayeler belirler ve oluşturacağı vizyonla bu gayelere ulaşmaya çalışır. **Misyon**, bir kişi, kuruluş veya bir topluluğun üstlendiği özel görevdir. İşletme yönetimi açısından **misyon**, çalışanları yönlendirerek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve gayelerdir. **Vizyon** ise, işletmenin geleceği ile ilgili olarak üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir idealdir.

İşletme gayelerinin çok muhtelif ve geniş olmasından dolayı işletme ile ilgilenenler bu gayeleri farklı şekillerde ele alırlar. Literatürde bu gayeler genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılarak incelenir. Genel gayeler, işletmenin yapısına bakılmaksızın, bütün işletmeler için geçerli olan; **kâr ve/veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik** gibi üç ana unsurdan oluşur.

**1. Kâr ve/veya Sosyal Fayda.** **Kâr**, işletmenin mal ve hizmetlerinin pazarda satılmasından elde edilen gelirden, vergiler dâhil bütün masrafların çıkarılmasıyla bulunan olumlu farktır. **Sosyal fayda**, kişilerin, kurumların veya devletin kâr gayesi gözetmeden aldığı ekonomik, sosyal ve kültürel kararlar sonucunda, toplumun refah seviyesinde meydana gelen artıştır.

**2. Topluma Hizmet.** İşletme toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, toplum fertlerinin kabul edebileceği fiyat, kalite ve ihtiyaç miktarında mal ve hizmet üretir ve /veya pazarlar. İşletme kuruluş gayesine uygun olarak kâr veya sosyal fayda elde etmek gibi gayelerden hangisi olursa olsun sosyal mesuliyet bilinci içinde topluma hizmet etme gayesini göz ardı etmeden toplum içerisinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyette bulunmalıdır.

**3. Süreklilik.** İşletmeler varlığını sürdürmek isterler. Bu hedef işletmelerin; topluma hizmet etmek gayesini ve kâr veya sosyal fayda oluşturma gayesini de birlikte getirir. İşletmelerin sürekliliği bir nevi büyüme ile gerçekleşir. Büyüme, her canlı gibi işletme de büyüyüp gelişmek ister ve bu sayede etkinlik ve saygınlığını artırmak ister.

**Özel gayeler**, genel gayelere ek olarak, işletmelerin yapısına, yönetim şekline, kurucu ve sahiplerinin az veya çokluğuna, işletmenin türüne, niteliklerine ve faaliyette bulunduğu sektöre göre işletmeden işletmeye göre farklılık gösteren gayelerdir.

İşletmenin faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütülmesi için genel ve temel işlevler mutlaka organize edilmelidir. İşletmenin **genel işlevi** yönetim, **temel işlevleri** ise; (1)satın alma, (2)üretim ve (3)pazarlama ve **destekleyici işlevler**; (1)muhasebe, (2)finans, (3)insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler** ise, (1)AR-GE yönetimi, (2)verimlilik yönetimi ve (3)organizasyon geliştirme işlevi yer alır.

Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve **ana işlevler** olarak isimlendirilen işlevlerden birisinin eksik olması işletme gerçeğini ortadan kaldırır. İşletmenin büyümesi ve gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan işler birbirinden ayrılıp bir bölüm altında bir işlev olarak her birinin başına bir yönetici atanır.

Serbest piyasa sisteminde işletmeler faaliyetlerinde belirli bir takım kurallar uygulayarak başarılı olabilirler.

Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemlerde işletmeler; **Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı** şeklindeki bir hesaplama kârını belirlerdi. Günümüz serbest rekabet ortamında piyasada kalmanın ve kâr edebilmenin yolu ancak uluslararası rekabet yaklaşımı ile **Pazardaki Fiyat-Maliyet=Kâr** şeklindeki bir yapı ile mümkündür. Bu denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir.

İşletmecilikte kullanılan; (1)**kârlılık**, (2)**verimlilik**, (3)**ekonomiklik**, (4)**sosyal sorumluluk** ve (5)**kalite** gibi beş temel ilke bulunmaktadır. İşletmeler bu kaidelere dikkat etmeden faaliyetlerini yürütürlerse başarısız olurlar ve kapanırlar. Bu noktada işletme, çalışanların refah düzeyini yükseltecek, bulunduğu çevreyi de tahrip etmeyerek toplumun güvenini dolayısıyla işletmenin güvenilirliğini sağlayacak bir siyaset izlemesi gerekir.

## **2. Yönetimin Temel Özellikleri**

Bir bilim dalı ve uygulama alanı olan yönetim; muhtelif disiplinlerce geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanması ve yöneticinin organizasyonu bölümleriyle bir bütün olarak ele, değişik bilgi ve teknikleri mevcut şartlara uygunluklarına göre kullanmak ve uygulamasını sağlar.

Yönetim ve organizasyon kavramlarının lügat manaları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon var ve tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Bu iki kavram etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından ayrı olarak ele alınır. Yönetim, gayeleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise, belirlenen gayelere etkin şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu

açından yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki var ve birbirini tamamlayıcı konumdadır. Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

Organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişiye veya kişilere **yönetim organları** denir. Organizasyonlarda yönetenler **yönetici** olurken, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Yönetim dilinde, yöneten durumunda olanlara **üst (amir)**, yönetenlere de **ast** denmektedir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturur.

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

Kâr hedefi olsun veya olmasın, bütün organizasyonlarda yer alan yönetim faaliyetinin temel bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar:

**1. Beşeri Özellik:** İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir; çünkü insan yönetim faaliyetinin temel unsurudur. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır ve bu sebeple, insanın eşya veya hayvanla olan ilişkilerinde yönetim süreci yoktur. Yöneten ve yönetilenin insan olmaması durumunda yönetim faaliyetinden değil; yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

**2. Evrensel (Cihanşümul) Özellik:** Yönetim faaliyeti, yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, üniversite, hastane, lokanta, sigorta şirketi, dernek, vakıf gibi dini kuruluşlar ve aile gibi kâr gayesi olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonların her biri sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yüksek verim elde etmek ve hedeflerine ulaşmak için yönetim faaliyetlerini yürütürler.

**3. Gaye Özelliği:** Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için, mutlaka bir gayenin olması gerekir; çünkü yönetim; kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi bir veya birden fazla genel ve özel gayeleri gerçekleştirilmeye yönelik bir faaliyettir. Yönetici, genel gayelerle çelişmeyecek şekilde, özel gayeleri gerçekleştirme yolunda tüm çabaları uyumlaştırır.

**4. Grup Özelliği:** Yönetimin olması için, bir yönetici ve en azından bir yönetilen insana, yani bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişinin gayelerine ulaşmak için giriştiği iş, ekonomik faaliyet olurken birden fazla insanın birlikte bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.

**5. İşbirliği Özelliği:** Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin gayesine ulaşmaları söz konusudur. İnsanların birlikte çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve gayeye daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olur. İşbirliği olmadığından, yönetim faaliyeti çelişki, kargaşa ve çıkmazlara girip sürekli olarak engellenir.

**6. İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** İşletmelerde yapılacak işler belirli ölçülere (kriter) göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen belirli işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşırlar ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, bir bütün olarak işletmenin başarısına yansır.

**7. Koordinasyon Özelliği:** İşletme içinde istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin aralarında çatışma ortamı oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyum olmaması durumunda, yönetim, yetkisini kullanarak koordinasyon sağlama yoluna gider.

**8. Yetki Özelliği:** İşletme organizasyonunda çalışan kişilere iş yaptırmak ve gayelere ulaşmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır. Kişilerin kendi istekleriyle koordineli bir şekilde hareket etmeleri çok az karşılaşılan bir durum olduğundan, birçok durumda yönetimin, yöneticinin aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.

**9. Hiyerarşik (basamaklı) Özellik:** Yönetimde kargaşaya sebep olmamak için, belirli bir gaye doğrultusunda çalışan kişilerin, aynı zamanda bir nizam içinde çalışmaları gerekir. Yönetimde hiyerarşik düzen ve her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve mesuliyetleri açık olarak ortaya konulduğunda, ast-üst ilişkisi düzenlenerek hangi astın, kime bağlı olduğu ve bir üst olan yöneticinin kimlere emir vereceği konusunda tereddüt oluşmaz.

### **3. Yönetimde Yeni Anlayışlar ve Yeni Yönetim Teknikleri**

Dünyada yaşanan; paradigmadaki (anlayış) değişimler, kaos teorisi, şirket birleşmeleri ve globalleşme gibi gelişmeler yönetim düşünce ve kariyerinin yeniden şekillenmesinde mühim rol oynamaktadır. Bahsedilen gelişmeler:

**a. Paradigmadaki değişim:** Paradigma, zihni bir kalıp düşünce sistemi olarak, dünyayı ve olayları düşünme, algılama ve anlamada insana köklü ve tavizsiz bir bakış açısı sağlayan varsayımlar dizisi olarak ifade edilir. Bu değişim yönetim alanına mühim katkılar sağlamaktadır.

**b. Kaos teorisi:** Devlet, işletme ve benzeri bürokratik organizasyonların yapılarında sağlamaya çalıştıkları düzenli ve sistemli bir işleyişine ilave, rastgele ve düzensizlikleri de birlikte bünyesinde bulundurduğunu varsaymaktadır. Önceden tahmin edilemeyen olaylara da organizasyonların hazır olmasını ifade eder.

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

**d. Globalleşme:** Tüm siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel yapıların, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasını



ifade eder. Organizasyon açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahallî) özelliklere bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır.

Sıralanan bu gelişmeler yönetim alanında farklı yönetim tekniklerini de gündeme getirmektedir.

#### **Yönetim ile ilgili farklı yönetim anlayış ve teknikleri:**

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

**2. Kriz Yönetimi:** Bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi gayelerini kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması ve organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

**3. Grup Yönetimi:** Organizasyon içerisinde bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan grupları onların normları aracılığı ile organizasyonun gayelerine uyumlu bir şekilde planlama, organize etme, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol faaliyetini yerine getirir.

**4. Çatışma Yönetimi:** Organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınan çatışma önleyici ve çözümleyici; dondurma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanımı, taviz verme, gaye belirleme, kişileri ve ilişkileri değiştirme, ara bulma, işbirliği ve rekabet gibi birçok yöntem ile yönetilmesini ifade eder.

**5. Toplantı Yönetimi:** Belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

**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 gayesiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeyi ifade eder.

**8. Zaman Yönetimi:** Gaye ve hedeflerine ulaşmada temel bir kaynak olan zamanı verimli kullanma için yürütülen yönetim faaliyetlerini ifade eder.

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

**10. Gayelere Göre Yönetim:** Organizasyonda üst ve asların gayelerini birlikte belirledikleri, mesuliyet alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim sürecidir.

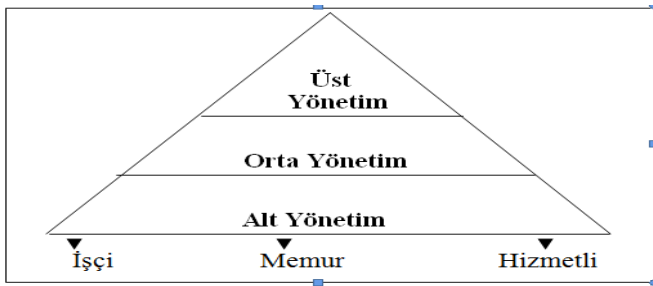
**11. İstisnalarla Yönetim:** Planlanan, rutin faaliyetler haricinde, fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türü ve yönetimin bir ilkesi olarak; organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sıkça tekrar edilen kararların aslara devredilmesi, fevkalade önem taşıyan karar verme yetkisinin üstlerde kalmasını ifade eder.

**12. Değişim Yönetimi:** Organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetimden tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir şekilde yönetilmesi sürecini ifade eder.

#### **4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri**

Hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenir.

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



**Şekil 1-1: Yönetim Kademeleri**

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

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

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

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

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

## 5. Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun, İslam ilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal ilimlere kadar, çağına ulaşan çeşitli tahlillerle sosyoloji ilminin birçok temel prensiplerini Batılı ilim insanlarından yüzlerce sene önce ortaya koydu. Sosyolojinin ilk kurucusudur. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; Sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; Tarih Felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; Devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; Pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbn-i Haldun, ünlü eseri Mukaddime de her alanın kendine münhasır birtakım kuralları olduğunu belirtir. Devlet yönetimi konusunda günümüze ışık tutan çok ileri görüşler ortaya koymuştur. Temel ekonomi konularına da değinerek, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini belirtir. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlayacağını ifade eder. Yönetim anlayışının sosyo-ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini ve yönetici tiplerini de; (1)otoriter, (2)yarı otoriter ve (3)demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz:

**1. Otoriter Yönetim Şekli:** Bu yönetim şekli insanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şeklidir. En üst düzey yönetimin aldığı kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı kontrol etme ile yükümlüdür. Otoriter yönetici, statükocu olarak içinde bulunduğu durumu korumak için insanı değil işe önemseyen astlara verdiği emirlerde itaat isteyen, sert ve katı bir komutan tipi yönetici niteliğini taşır. Klasik dönem yöneticisidir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

**3. Demokratik Yönetim Şekli:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine; bir organizasyon dâhilinde tüm süreçlerde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli = istişareli) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Günümüz insanları işe duygusal zekalarını da dahil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmekte ve organizasyonlarda artık, itaatin yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin mübalağasız nasıl yapılacağı konusunda kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemektedirler. Hiçbir ideoloji insan hayatından daha değerli olamaz anlayışı gereği günümüz insanları duygusal zekâlarını da işe dâhil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmektedirler. Yönetimde mantiki zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyon dâhilinde buna bağlı olarak birlikte mübalağasız olumlu (pozitif) düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını artırmaktadır.

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

## 6. Yönetimin Temel İşlevleri

Yönetim evrensel (cihanşümul) bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile etkili bir yönetim sağlanabileceğinden hareketle, sayısı dört ile yedi arasında değişen işlevleri; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel işlevi esas alıp inceleyeceğiz.

**1. Planlama İşlevi:** Yönetimin ilk işlevi olarak, kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder. **Planlama**, bir plan yapma faaliyeti olarak, organizasyonun gelecekteki başarısı için gayelerin belirlenmesi ve bu

gayelere ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştırmadır. Gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını açıklayan ve yöneticilerin gayeleri belirledikleri ve bu gayelere ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan**, belirli gayelere ulaşmak için önceden alınan tedbirler olarak yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu) olarak ifade edilir.

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

**3. Sevk ve İdare İşlevi:** Planlar yapıp, organizasyon yapısı kurularak ortak gaye doğrultusunda harekete geçmeye sevk ve idare denir. Yöneticinin, kuruluşun gayelerine başkaları ile birlikte ulaşabilmek için yöneltme faaliyetini yürütmesi sevk ve idare olarak ifade edilir. **Sevk ve idare**; planlar yapıp, organizasyon yapısı kurularak, gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra, bu yapının gayeye ulaşması için harekete geçirilmesi ve işletmede görev yapanlara, bunu etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol göstermedir. Yönetici, çalışanlara liderlik ederek organizasyon gayelerine ulaşmak için onları motive etmek gayesiyle yetki kullanmaktadır. Yönetici bunu emir olarak bildirir. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir ve iyi bir haberleşme ağı kurulması buna katkı sağlayacaktır. Çalışan personeli uyumlu bir şekilde çalıştırmanın iki temel yolu; cezalandırma ve ödüllendirme şeklinde olmalıdır. Bu işleve yöneltme işlevi ismi de verilmektedir.

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

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

## 7. Yönetici

Günümüzde işletmelerin daha karmaşık bir ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetim işlevinin bu konuda eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmesini gerektirmektedir.

Yönetici, gençliğin enerji ve dinamizminden, uzman ve yaşlıların tecrübesinden istifadeyi şahsında ve yönettiği kurumda temel bir anlayış olarak yerleştirmelidir. Yöneticiler ve müteşebbisler, faktör şartlarının ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, günümüz teknoloji imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile ancak başarıya ulaşabilirler. Çünkü teknoloji, insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabilmesine imkân vermektedir.

Yönetim konularının iyi anlaşılması için farklı kavramlar olan yönetici ile müteşebbisi karşılaştırmak gerekir.

**Yönetici**; kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama gayesine yönelten ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren kişidir. Diğer bir ifade ile **yönetici**; her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli bir takım organizasyon gayelerini gerçekleştirmek üzere kâr ve riske katlanmadan beşeri, fiziki, finans ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir.

Yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimselere **profesyonel yönetici** denir. Gelecekte ihtiyaç olan ve işletmenin farklı birimlerinde yönetici olarak görev alacak kişiler yönetici yanında asistan kadrosuyla çalıştırarak yetiştirilir. Sekreterin rutin görevlerine ek olarak bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkileri arasında bir köprü vazifesi gören ve gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişi olan **yönetici asistanı**; öğretim ile analiz (tahlil), yorum (tevil) ve fikir üretme kabiliyeti kazanır.

Yönetici işletmede; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygular ve bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebini de oluşturur. Yöneticiler hadsiz yetkiye sahip değiller, yetkileri; bu yetkiyi kendilerine veren güç tarafından muvazene (denge) ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici kararlarından sorumludur. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri ve eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi kurumunda uygulayan ve buna mukabil, hak ve hukuku tanımama, keyfi uygulama, zulüm ve tahakküm olan istibdat anlayışından uzak; kibirlenmeyen, insanlara üstten bakmayan, başkalarının fikirlerine de değer veren, farklı ortamlara uyum sağlayan vizyona sahip olmalıdır. Ayrıca, yönetim faaliyetinde başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini de unutmamalıdır.

Yönetici, mesele çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, asları ile müzakere eder, gençliğin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden istifadeyi esas alarak en uygun kararı vermeye gayret eder. Etkili bir yönetim; mesele alanlarını önceden görüp, tespit edip mesele çıkmadan çözüm getirmek ile sağlanabilir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretebilme yeteneği kazanır. Yöneticiler sınırsız yetkiye

sahip değiller, yetkileri; bu yetkiyi kendilerine veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici kararlarından sorumludur.

Yöneticiler, çok farklı açılardan sınıflandırmaya tabi tutulurlar. Bunlar:

**a. Yöneticilerin Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması**

**1. İşlevsel Yönetici:** Belirlenen işin kimler tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenip sorunu olan yönetici tipidir. Satınalma, üretim, pazarlama ve muhasebe gibi uzmanlaşmış bir kuruluş faaliyetinden mesul olan yönetici işlevsel yöneticiye örnektir.

**2. Genel Yönetici:** Kurumun bütün işlevlerinden sorumlu olan kişidir. Büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve onun tüm faaliyetlerinden mesul olan yönetici tipidir.

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

**b. Yöneticilerin Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması**

**1. Üst Kademe Yöneticisi:** Organizasyonun bütünü ile ilgilenen, uzun dönemli planlar yapan ve stratejiler belirleyen yönetici tipidir. Üst düzey yönetici; kurumun gayelerini ve bu gayelere ulaşmada izlenecek stratejileri belirler, dış çevresini gözden geçirir, kurumun tümünü ilgilendiren kararlar alır ve bunları uygulamaya koyar.

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

**3. Alt Kademe Yöneticileri:** Kurumun günlük faaliyetlerinin başarılması için yönetime dair işlevleri olmayan iş görenleri yönetmekten mesul olan; şef, ustabaşı, usta ve nezaretçi gibi isimler alan yönetici tipleridir. Bunlar işlerin veya hizmetlerin iş akışına ve kalite standartlarına uygun olarak yerine getirilmesinden mesul yöneticilerdir.

**c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri**

**1. Otoriter Yönetim Şekli - Komutan Tipi Yönetici:** Bu yönetim şekli insanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli – Dengeci Yönetici Tipi:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şekli ve buna uygun bir yönetici tipidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

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

Yöneticiler, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmak durumundadır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu ortam sürekli bir gelişim içinde olmasından, yönetici bu gelişimi zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletmelerin gayelerine uygun ve doğru kararlar alabilmelidirler. Yönetici, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi gayelerine en uygun bir şekilde ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak bir “beyin” görevine yürütür.

Yöneticilerin organizasyonu yönetmede başarılı olabilmeleri için bazı becerilere sahip olması ve onları sürekli geliştirmesi gerekir.

**Yöneticide bulunması gereken nitelikler / özellikler:**

1. İnsanları tanımak,
2. Objektif olmak,
3. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek,
4. Yerinde kararlar alabilmek,
5. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
6. İradesi kuvvetli olmak,
7. Analitik beceri ve iletişim becerisine sahip olmak,

Sıralanan bu özellikler vasıtasıyla yöneticiler, çalışanlarda bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azminin ortaya çıkarılmasını sağlayarak başarı kapasitesini artırır. Yönetici açısından hal-hatır sormanın ve tebessüm göstermenin herhangi bir maliyetinin olmamasına karşı değerinin ise pahası biçilemez. Bu manada temel yeteneklere, niteliklere sahip yöneticiler, işletmenin daha verimli, etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak işletmenin büyüme ve varlığını sürdürmesine büyük katkı sağlar.

Yönetici ve müteşebbislerin klasik işlevlerine ek olarak yeni ekonomik anlayış, daha yeni işlevleri yüklemektedir.

**Yöneticinin işlevleri:**

1. Yönetim işlevlerini uygulamak ve üretim faktörlerini temin ederek uyumlu kullanımını sağlamak,
2. İşletmeyi sahipleri adına yöneterek kâr/zararı üstlenmeden meslek icabı işletmeyi gayesine ulaştırma,
3. Hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulma ve ürünleri satacak pazarlar bulmak,

4. Rekabeti işletme aleyhine geliştiren uygulamaları ortaya çıkarmak ve bu konuda ilgililere bilgi vermek,
5. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak.

Yönetici ile sık karıştırılan kavram ise müteşebbistir.

Bir üretim faktörü olarak **müteşebbis**; diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göz önüne alan kişilere müteşebbis (girişimci) denir. Diğer bir tarifile **müteşebbis**; temelde kâr elde etmek olarak değişik gayelerle, gerekli riskleri göze alarak; emek, sermaye ve teknoloji gibi diğer üç üretim faktörünü ahenkli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir.

Müteşebbisin yaptığı faaliyet sonu ortaya çıkan **teşebbüs (girişim)**; girişimcinin özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı bir bütün olan ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanması için devamlı üretim faaliyetinde bulunan bir ekonomik (birim) organizasyondur. Serbest piyasada müteşebbisler ülke kalkınmasında büyük rol üstlenirler. Kalkınmak isteyen toplumlar belirleyecekleri siyasetler ile sanat ve ticarete müteşebbisleri teşvik etmelidirler. Sanat ve ticaretten uzaklaşıp imaret ve memuriyete yönelerek müteşebbisleri devreden çıkarmak ülke kalkınmasında yanlış bir siyasettir. Küçük işletmelerde müteşebbis, genellikle işletmenin aynı zamanda yöneticisi olurken büyük işletmelerde ise sorumluluklarının bir bölümünü profesyonel yöneticilere aktarır. Halk nazarında müteşebbis, işi bilen, becerikli, atılgan, girişken, iş kültürüne sahip, risk alabilen, her sistem ve durumda varlığını devam ettiren ve gelişen, siyasi çevre ile etkileşim içerisinde olan kimsedir.

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

#### **Müteşebbisin işlevleri:**

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

İş hayatında sayılan bu işlevlere haiz olması gereken müteşebbisin uygulamada; bazıları sadece kurucu müteşebbis, bazıları inandırma yeteneğine sahip, bazıları cesur, atılgan, değişikliği sever diğer bir bölümü ise, çekingen ve korkak, bazılarının gayesi ise çok para kazanmak gibi değişik tip ve türleri vardır. Burada, yöneticiyi müteşebbisinden ayıran temel fark, faaliyetleri sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması; kâr veya zararın sahibi olmaması, emeği karşılığı ücret, prim veya kârdan pay alarak işletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışmasıdır.

Günlük hayatta, yönetici ve müteşebbis dışında, işveren, patron ve sermayedar kavramları tanımlarının açık ve tam olarak bilinmemesi sebebiyle birbiri yerine kullanılmaktadır. Birbirleri ile yakın ilişki içinde, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve teknolojik şartlara bağlı olarak anlam değişikliğine uğramakta ve farklı mahiyet kazanmaktadır. Bu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir. Bunlar:

**a.İşveren:** İşçi istihdam eden veya emek kiralayan ve bu sıfatla emek sahiplerine karşı mesul kişi olarak ifade edilir. İşveren kavramı bir işletmecilik ve ekonomi kavramı olmaktan ziyade hukuki bir kavramdır.

**b.Patron:** Duruma göre girişimcilik, sermaye sahipliği ve yöneticilik kavramlarının hepsini içine alan bir mana kazanmakla beraber, günlük dilde bir işletmenin sahibi, işveren anlamında kullanılmaktadır. Patron olabilmek için zorunlu olarak; işveren veya sermaye sahibi olmak gerekir. Patron aynı zamanda girişimcide olabilirken, buna karşı tüm girişimciler patron olamaz, ancak üst yöneticiler ve işverenler patron olarak nitelendirilebilir.

**c.Sermayedar:** Sermayeye sahip olan ve bunu bizzatı yatırım yaparak değerlendiren veya gerekirse ihtiyaç duyan kişilere borç vererek veya hisse senedi satın alarak, ortaklık kurarak sunan kişidir. Uygulamada sermayedar kendisi yatırıma giriştiği ve işletme kuruculuğu yaptığından, müteşebbis ile karıştırılır. Oysa müteşebbis sermayeye sahip olmasa bile, başkasından temin ederek, risk alan, dinamik, yenilikçi, öncü ve bağımsız kararlar alabilen nitelikler gerektirirken sermaye sahibinde bu niteliklerin bulunması beklenemez.

## **8. Organizasyon**

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

**Teşkilat** olarak da ifade edilen **organizasyon**; yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (şekli-resmi) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Diğer bir ifade ile **organizasyon**; ortak bir gayeye ulaşma maksadıyla işlerin aksamadan yürütülmesi için belirli kaideler dâhilinde yapılan düzenlemeler ile oluşturulan bir yapıdır.

Organizasyon, Yunancada organon (uzuv) kelimesinden türetilmiş bir kavram olarak; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, başka kişilerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve becerilerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı olarak ifade edilmektedir.

Toplum hayatının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaç

daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmuş olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Toplumların gelişmişliğinin günümüz ölçütlerinden birisi de organizeli toplum olup olmamalarına bağlıdır. Organize olamayan veya yanlış organize olan kesim ve ülkeler, bu alanda uzman olanların yönetimine girme durumuna düşmüşlerdir.

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Organizasyon ile insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel-şekli), resmi bir yapı oluşturulur. Ayrıca formel yapıya bağlı olarak organizasyon dâhilinde kişi ve gruplar arasında kaçınılmaz şekilde oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (biçimsel olmayan-gayri resmi) bir organizasyon yapısı ortaya çıkar.

Tek kişinin kendi işlerini düzene koyması organizasyon değil, ancak **iş programlaması** olabilir. Organizasyon, sadece işletmeler için değil birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik gayeleri gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan bir süreçtir.

#### **Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak iki anlamı vardır:**

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

Organizasyon faaliyeti sonucu ortaya organizasyon yapısı çıkar ve bu yapıya organizasyon (teşkilat) denir.

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

Organizasyon yapısı, gayeye ulaşmak için bir araç olarak; yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Lügat anlamları ayrı olan, ancak birisinin olduğu yerde diğeri de olan yönetim ve organizasyon kavramları etle tırnak gibi birbirinden ayrılmaz. Öğrenim açısından birbirinden ayrılan yönetim ve organizasyon kavramı birbirini tamamlayan ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Burada **yönetim**; gayeleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen gayelere en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

İşletme yönetimi ile ilgili yeni konulardan biri de sanal (virtual) organizasyonlardır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte; bilgisayar ve internetin toplum hayatına kattığı iletişim etkinlikleri ve dijital medya olarak da ifade edilen sosyal medyanın gelişimi yeni sanal organizasyonları gündeme getirdi.

**Sanal organizasyon;** varlığı kısmen veya tamamen, haberleşme teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlardır. Diğer bir tanımla **sanal organizasyon;** üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelmiş, birbirinden bağımsız görevleri olan ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak haberleşmelerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur.

Elektronik gelişimin büyük boyutlu sosyal sonuçları ortaya çıkardığı görülmektedir. Bilhassa iş hayatında yeni uygulamalar yeni anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve esnek çalışma sistemini de getirmektedir. **Esnek çalışma;** çalışanların iş yerlerinde kısmi sürelerde (**Part-Time**) çalışmasını ifade eder. Uluslararası Çalışma Organizasyonu (İLO), **kısmi süreli çalışmayı;** “Normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma” olarak tanımlamıştır. Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Gönüllü olarak yapılmasından kasıt; kişinin, işyerinin yaşadığı bir takım teknolojik, ekonomik meseleleri vb. sebebiyle yapmak zorunda olduğu bir çalışma türü olmadığıdır, hür iradeye bağlı olmasıdır.

**Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler;** bilgiye ulaşmayı kolaylaştırdı, üretim maliyetlerinde düşüşler sağladı, iş sözleşmelerinin yapısını değiştirdi, iş yapmada fiziki mekânların önemini azalttı, yeni iş yapma usullerini geliştirdi ve evin ofis olarak kullanılabilmesini sağlayarak birçok faydayı getirdi. Bu teknolojiler 1970’li seneler sonrası çok hızlı şekilde gelişerek günlük hayata girmesi ile toplumda yeni ve farklı uygulamalar ortaya çıkmaya başlamış ve bilgisayar ağlarının gelişimi ile dünya adeta bir mahalle haline gelmiştir.

**Yönetim sürecinin etkinliği,** organizasyon işleminin başarısı ile yakından ilgilidir. İşletmenin gayeleri ve şartları ile organizasyon çalışmalarının ortaya koyduğu yapı uyum içinde olduğu zaman, planlarda belirlenen gayelere ulaşmada mühim bir adım atılmış olur. Organizasyon sürecinin temel gayesi, organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili ve verimli bir şekilde uyum içinde bir araya getirmektir.

Yönetim ve organizasyon, planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar.

Organizasyonlarda davranış; organizasyon içinde yer alan insan davranışını anlama ve izaha çalışan bir bilimdir.

**Organizasyonel vatandaşlık davranışı;** formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışı ifade etmektedir. Diğer bir tarifile **organizasyonlarda davranış;** organizasyon içindeki ve çevresindeki kişilerin duygu, düşünce, davranış ve ne yaptıklarının ilmi ve sistematik olarak incelenmesidir.

Gelinen noktada, “en iyisini bilen devlet (veya organizasyon)” anlayışından “vatandaşın (insanların) ortak aklını esas alan devlet (birim)” anlayışına geçilmesi ile toplumda ve kamuda kaynakların verimli kullanımı sağlanılabilecektir. Geleneksel yönetim anlayışında katı ve dikey organizasyon yerine modern yönetim anlayışına uygun yatay organizasyon, yumuşak hiyerarşi, şeffaf, esnek ve katılımcı yönetim, performansla bağlı ücret ve hesap verilebilirlik kavramları yerleşmelidir.

Global ölçekte ortaya çıkan meselelerin çoğunun altında yönetim beceriksizliği vardır. Denge ve denetim mekanizmalarının olduğu yönetim sistemleri daha başarılıdır. İyi bir yönetim sistemi; bir şekilde yönetme hakkını elde eden yönetim becerisine sahip olmayan insanın verdiği zararın en az olduğu sistem olduğu söylenebilir. Bir yönetim ne kadar fazla denetleme ve muvazene (denge) mekanizmasına sahipse o kadar iyi bir yönetimdir. Dünyada artan hürriyet talepleri ve kendi kendine yönetim becerisine sahip insanların artık yönetilmek yerine bulunduğu organizasyonları birlikte yönetmeyi istemektedir.

Bilim ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak gelişen iletişim vasıtaları aracılığı ile tüm dünya insanlarında artan bir bilinçlenme ve adaleti arama temayülü gelişim ve değişimleri global ölçekte değerlendirmelerine sebep olmaktadır. Dünyada artan toplumsal meseleler ve bunların çözümlerine yerel değil dünya ölçeğinde değerlendirme ve meselelerin çözümü ulusal çapta milletler nezdinde değil artık toplum tabakalarının organizasyonu ile çözüme ulaştırılmaya başlanmaktadır.

Global ölçekte israf ekonomisine dayalı olarak artan tüketim ve bunun çevreye yüklediği olumsuz katkılar duyarlılığı artırmaktadır. Gelir dağılımında adaletsizlik, refahın tabana yayılmayışı, sermayenin belirli kesimlerde temerküzü gibi global eşitsizlikler dünya insanlarını daha duyarlı hale getirmektedir. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, milyar dolarlık zenginler oranında keskin artışlar, ülke ve insanların borçlarının artışı, finansal açıdan dışa olan bağımlılık artışları toplum kesimlerinde rahatsızlıklar oluşturmaktadır. Aynı zamanda, yeni dünya düzeni veya yeni dünya imparatorluğu şeklinde gelişmiş kapitalist ülkelerin Birleşmiş Milletler şemsiyesi altında veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığına yönelmesi global terör meselelerini de beraberinde getirmektedir.

Ülkeler faaliyetlerini, aldığı kararları, çıkardığı kanunları yerel ve millî temelde değil, dünya yönelimli ve dünya ölçeğinde düşünmek ve düzenlemek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Dünya vatandaşlığı, insanların evrensel hakları, şeffaflık, ülkelerin taraf olduğu uluslararası anlaşma ve sözleşmeler insanların hak arama imkânlarını daha da artırmaktadır. Kurumsal vatandaşlık, şirketlere vatandaşlık kimlik numarası gibi faaliyet kodlarının verilmesi, kamu ve özel sektör faaliyetlerinin her alanındaki şeffaflığı toplumun hayat kalitesini artıracaktır. **Kurumsal vatandaşlık;** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlâki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. Yerel anlamda bilgi edinme hakkını kullandıran BİMER, mali suçları araştırma komisyonu (MASAK) ve elektronik ortamda dijital verilere ulaşma ve bunların güvenli uygulamaları gibi kamu uygulamaları, sosyal güvenlik alanındaki iyileştirmeler ve siber güvenlik çalışmaları yeni yaşam şeklinin kalitesini artırmakta, bu da toplumda huzuru getirmektedir.

Organizasyonel davranış, kişilerin ve grupların etkileşiminden ve hareketlerinden doğar. Öğrencilerin iş hayatına hazırlanması, insan davranışlarını anlama ve empati (duygudaşlık) yeteneklerinin geliştirilmesi ve ferdi ve grup düzeyinde davranış etkileyen psikolojik etkenlerin tanınması, muhtelif teorik bilgilerle organizasyonlardaki ilişkileri ve insan davranışlarını anlamasına yardımcı olur.

## 9. Toplumların Ekonomik Yönetimi

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

İktisadi ve sosyal gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişiyor olmasına rağmen geçmişten günümüze sosyal ve iktisadi gelişme ve Batı medeniyetine ulaşma isteği, dünyanın geri kalmış toplumları için bir hedef olmuştur. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtırlar. Aralarında sürekli maddi ve manevi değerler alış-verişi söz konusudur. Bugün insanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı ise marifet, sanat ve ittihatıdır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi insanlar arasındaki farklılıklar birbirini yakından tanımak, sulh dâhilinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanmak için bir fırsattır. Çünkü dünyadaki ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın müşterek servetidir. Yaşanılan bölge, ülke ve dünya gerçekleri iyi anlaşıldığında olaylarla ilgili doğru değerlendirmeler yapılabilir.

Kalkınma ve gelişmişliğin temelini oluşturan sermayeye sahip Batı ilerlemesini hızlı gerçekleştirdiği için gelişmekte olan toplumların bu açığı kapatmaları da çok zordur. Ancak bu bir hedef olarak ortada durmaktadır. İnsanlık, geçmişten günümüze kadar belirli devirler geçirek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bunlar; (1)ilkellik devri, (2)kölelik devri, (3)esirlik devri, (4)ücretlilik devri ve (5)hürriyet devri olarak beş dönemi kapsar. Bu dönemler dâhilinde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle belirli bir mecburiyetin olduğu ve insanlık bu devirleri bir şekilde yaşamıştır.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, içinde yaşadığı dünyadan da etkilenmiştir. Bu noktada Doğu ve Batı medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Doğu medeniyeti **dine dayalı ve inançların** şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Batı medeniyeti ise daha ziyade **Roma Hukuku ve Yunan Felsefesi**'ne dayanır ve günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Bu felsefenin sabit doğruları olmadığından geçmişin hepsini yanlış görür ve her doğruya şüphe ile yaklaşma prensibi gereği her gün yeni doğrular aramaktadır. Bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullenir. Buna mukabil, çok kültürlü ve çok hukuklu büyük bir tolerans (hoşgörü, müsamaha) kültürüne sahip Doğu medeniyetinde semavi dinler ve onların ahlâki prensiplerine dayanan ve hiçbir zamana göre değişmeyen mutlak doğruları bulunmaktadır. Bunlar gelenek ve tarih yoluyla gelecek nesillere aktarılır. Ancak, kategorik ve toptancı yaklaşım sergilememek açısından Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan, kapitalizm gibi uygulamalarla dünyayı sömürmeye çalışan ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

İnsan ve topluma en az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Karl Marx'ın **Asya tipi üretim tarzı** analizine göre; üretimin gelişimi bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan olur. Birincisi; Avrupa'ya münhasır olan klasik yola göre; Avrupa'da toprak beyleri kendi kontrolü altındaki bölgede toprağın sahibi olmaları sebebiyle buldukları yerde Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur ve kapitalist üretim süreci bu yapı dâhilinde meydana gelmiştir. İkincisi ise farklı bir gelişim seyri izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumlarında Avrupa'dakinin aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil belirli şartlar altında ve kendisine bağlı kalacağına inanması suretiyle kullanma hakkını devrederdi. Kullanma hakkına sahip olan kişi bu hakkını miras yoluyla da çocuklarına devredemez ve böylece Doğu toplumlarında toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Bu mülkiyet farklılığı sosyal ve psikolojik yapılarını da farklılaştırmış Doğu toplumları kamucu ve yardımlaşmacı, Batı toplumları ise bireyci ve hayatı birbiriyle mücadele gören bir anlayışa sahip kılmıştır.

Asya toplumlarında toprağın devlete ait olması ile mülkiyet miras yoluyla çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi gerçekleşmiyor. Avrupa, kapitalizmin gelişim süreci dâhilinde miras hakkına sahip olmasından sermaye birikimini daha hızlı sağlayabilmiştir.

Küresel piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için gerek; fikri ve ekonomik açılardan altyapı ve işleyişi, gerekse toplumu ilgilendiren sonuçları itibariyle, olumsuzlukları çok olan bir sistemdir. Asya toplumları; piyasa ekonomisinin fikri ve faaliyet temellerini, kurallarını, kurumlarını hem milli hem de milletlere arası boyutta etkin bir şekilde oluşturup işletebilecek özellikleri bulunmamaktadır. Bunlar, kalkınma ve refahlarını, kendi kültürlerine uygun sistem olan **Kanaat Ekonomisi** ile gerçekleştirebilirler.

Doğu toplumu olan Osmanlı devletinde ekonomide kabul edilen insan tipi Homo-İslamcius (İslami insan) modeli olurken Batı toplumlarında ise "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Her iki ekonomik anlayışın varsayımları karşılaştırmalı olarak tablo 1-2 de verilmektedir.

**Tablo 1-2: Homo İslamicus ve Homo Economicus Varsayımları**

<b>Homo İslamicus</b>	<b>Homo Economicus</b>
1. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar	1. Sınırlı kaynaklar ve sınırsız ihtiyaçlar
2. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesi esas almır	2. Kararlarında sadece kendi aklına güvenir
3. Faizsizlik ilkesi	3. Faize dayalı piyasa
4. Belirsizlik içeren ve haram sayılan faaliyetler yasaktır	4. Her türlü ekonomik faaliyet serbestisi
5. Toplumculuk ve toplum menfaati	5. Bireycilik ve şahsi menfaat
6. İşbirliği ve yardımlaşma esastır	6. Rekabet ve mücadele vardır
7. Tüm faaliyetlerinde başka insanları ve çevreyi gözetir	7. Faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi gözetmez
8. Her türlü faaliyette ahlâki kaideleri esas alır	8. Herhangi bir ahlâki bağlayıcı düzenleme bulunmaz
9. Hayatı bir bütün olarak esas alır	9. Hayatın ekonomik kısmını diğerlerinden ayırır

**Homo-İslamicus (İslami insan)'ın temel özellikleri;** spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz, faiz alıp-vermez, kumar oynamaz ve içki içmez, her faaliyetinde helal olanı tercih eder, hayatı bir bütün olarak kabul eder, tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır ve tüm faaliyetlerinde başka insanları ve çevreyi gözetir. Homo-İslamicus, ekonomik ve sosyal hayatını inançlarına göre düzenler. İslam, insanı İslamî prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Kişinin emeğine önem verir ve üretimi emeğe dayandırır.

**Homo-economicus (iktisadi insan)'ın temel özellikleri ise** kapitalist düşünce akımının belirlediği modelde insan kendi menfaatini maximuma ulaştırmaya çalışır, rasyonelliği sadece kendi aklına göre belirler ve ona göre davranır, haz ve elem hesabı yapar ve faaliyetlerinde diğer insanları ve çevreyi dikkate almaz, ekonomik hayatı ayırarak diğerlerinden bağımsız kabul eder. Sistemi sermayeye dayandırır.

Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan ve kapitale (anamal-anapara) dayalı materyalist (maddeyi esas alan) bir ekonomik sistem olan kapitalizm sermayenin sistemidir. Diğer taraftan Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekeli bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibariyle maddeci, materyalist olduğu için toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir. Temel kaidelerini İslam dinin esaslarından alan Doğu toplumunun ekonomisi olan **Kanaat Ekonomisi** ise emeğe dayanır ve emeğe saygı üzerine yürütülür.



**Kanaat ekonomisi;** insanı bir bütün olarak değerli kabul eder, her faaliyeti insan merkezli yürütür, mülkiyet hakkı ve ekonomik faaliyet hürriyetini tanır, kamu faydasına olan tarım topraklarının mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır, piyasayı açık ve şeffaf kabul eder, ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir. Tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımın önündeki engeller ve kamu faydasına sürdürülmeyen ekonomik faaliyetlere müdahale dışında piyasanın işleyişini serbest bırakır. Kâr hadlerine spekülasyon olmadığı sürece müdahale etmez, insanların aldatılmasına ve haksız kazanca müsaade etmez. Hayatın her alanında olabilecek israfi engelleyecek ve tasarrufu temel alan uygulamaları esas kabul eder. Para olarak, değer ölçmede sağlam, siyasi hesaplara ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalı olan mal para olarak ifade edilen altın kullanılır. Ürünlerin para olarak değer ölçüsünü toplumun inisiyatifine bırakmadan, değişmeyen (sabit) ve sağlam bir para birimi olan mal para olarak ifade edilen altın veya gümüşe bağlayarak ekonomik faaliyetlerin yürütülmesinde adalet sağlanmaya çalışılır.

Kanaat ekonomisinde, dünyadaki tüm değer ifade eden kaynakların tüm insanlığın kaynağı olarak görülür ve bu kaynakları sömürü anlayışı ile yönetmekten ziyade paylaşımcı bir tasavvuru esas alır. Sahip olunan kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değer olarak kullanır. Bu kaynaklardan kimseyi mahrum etmeyecek şekilde üretim sürecine dâhil eder ve diğer toplumlarla adil ticaret şartlarında ihracat ve ithalatını yürütür. Duygu sömürsü, hamaset ve istismardan uzak, siyasi taktiklere girmeden, temel gıda da spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) tevessül etmeden herkesin zaruri gıdaya kolayca ulaşabileceği adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngörür. Vakıf müesseseleri, Zekât sistemi, infak (sadaka) verme, yardımlaşma ve dayanışma kültürü gibi uygulamalarla her kesimin zaruri olan ihtiyaç ve sağlık gibi yaşama hakları korunur. Dünyadaki çarpık ekonomik yapının düzelmesi yolu ve çözümünü ararken, adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus temelli eski kanaat ekonomisi anlayışına dayanan tasavvuru yeniden canlandırmak gerekir. Günümüzde daha fazla ihtiyaç hissedilen bu tip insan modeli Ortadoğu'nun kadim kültüründe mevcuttur.

Coğrafya, kültür düzeyleri ve insanlar arası münasebetler toplumların ekonomik gelişimini etkiler. Tarih şuuru ve fikri takiple bakıldığında 1071 Malazgirt Zaferi ile Anadolu topraklarını fetheden İslam toplumlarını buradan sürmek Batı'nın her an canlı ideali olmuştur. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti'nin tasfiye süreci resmîyette tamamlanmış ve bu anlaşma ile güney sınırimızda Misak-ı Milli dâhilinde birçok il dışarıda kalmıştır. Anadolu hinterlandı, jeopolitik ve jeostratejik önemine binaen her zaman emperyalist güçlerin iştahını kabartmıştır. Buralarda keşfedilen yer altı kaynakları Batı'nın sanayisine ucuz hammadde ve enerji kaynağı olması açısından operasyonlara konu olmaktadır. Osmanlı I. D. Savaşına zorunlu olarak girmiştir. Çünkü toprakları kolonileştirilemediği için toprakları daha önceden emperyalistler arasında gizli bir planla paylaşılmıştır. Rusya'nın, özellikle Çarlık döneminde uyguladığı, Slav ırkını kendi hâkimiyeti altında bir devlette toplama siyaseti olan Panislavizm, ile Akdeniz'e doğru sıcak denizlere inme idealini de göz ardı etmemek gerekir.

Çin'den başlayarak Anadolu ve Akdeniz aracılığıyla Avrupa'ya uzanan ve dünyaca ünlü ticaret yolu olan **İpek Yolu**; aynı zamanda, doğudan batıya ve batıdan doğuya bilgelerin, orduların, fikirlerin, dinlerin ve kültürlerin de yolu olmuştur. Son zamanlarda önemi artan bu yol coğrafyanın Türkiye'ye sağladığı bir ticari avantajdır. Ayrıca, Hindistan'dan başlayarak İran Körfezi ve Irak üzerinden Suriye limanlarına uzanan, Kızıldeniz yoluyla Süveyş ve Akabe'ye, oradan da kara yoluyla İskenderiye'ye ulaşan ticaret yollarından **Baharat Yolu** da geçmişten günümüze bu bölgeye ticari bir hareketlilik getirmiştir.

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

Temsil gücünün yüksek olduğu ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Osmanlı Devleti uhdesinde bulunması, bu bölgelerde menfaat sağlamaya çalışan emperyalist ülkelerin her zaman hedefi olmuştur. Mütteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemedikleri bu menfaatlerini daha yeni ve farklı iddialarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhep temelli teşkilatların kurulmasına öncülük ederek, bir nevi; idari olarak yıkılan Osmanlı'nın halklar nezdinde de parçalanmasını sağlayarak hedeflerine yürümektedirler. I. Dünya Savaşı sonrası haritalar üzerinden Ortadoğu'nun tasarımı ve sonraki yaşanan olaylar bunu net olarak göstermektedir. Maksat; bölgenin kaynaklarını kendi işletmeleri vasıtası ile sömürmek. Bunun için, milletlerarası meşruiyeti de her zaman farklı olayları kullanarak oluşturabilmektedirler. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Organizasyonu) üyesi olması dolayısıyla gelişmiş ülkeler içerisinde sayılan Türkiye'nin bu süreçte, stratejik bağımsızlığı ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasi olarak ifade edilen sağduyulu üslup ile birden fazla işbirliğine kapıları açık tutması ve menfaatlerini koruması gerekir.

Yeni nesil, Bor ve Toryum madenleri gibi geleceğin enerjisinin de Osmanlı coğrafyasının bakiyesi olan Anadolu'da keşfiyle de bu bölge Büyük Ortadoğu Projesi gibi global operasyonlara maruz kalmaktadır. Dünyanın ilk merkezleri olan Asya kıtası, yer altı ve insan kaynakları bakımından da geleceğin merkezi olma potansiyeli, bölgenin sürekli önemini artırmasına vesile olmaktadır. Bu anlamda emperyalistlerin kurduğu ekonomik düzenin doymak bilmez homo-economicus tipi insan modeline sürekli yeni enerji ve maden kaynaklarına ihtiyaç var ve bu ihtiyacı karşılayacak bölge de burasıdır. Kadim dinlere ve medeniyetlere beşiklik eden bu bölgeler, Arz-ı Mev'ud (vaat

edilmiş topraklar) Türkiye kısmı olan Dicle ve Fırat Nehri arası bölgeye yerleşmek için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesinde Batı tüm sistemlerini seferber etmiş durumdadır. Birinci Dünya savaşı sırasında, 29 Nisan 1916'da Kut'ül Ammare kuşatması sonrası İngilizlerin Osmanlı'nın 6. ordusu karşısında bozgun sonrası 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa arasında Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu haritasını çizmişlerdir. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır.

Akdeniz Bölgesi, 16. Asır başlarında dünya ekonomisinin, bilimin, teknolojinin ve siyasi konuların merkezi ve Osmanlı Devleti'nin kontrolünde iken geçen sürede bu durum Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine doğru kaydı. Ve burada yeni bir sistem kuruldu ve insanlık ilk kez bu yeni sistemle her alanda karşı karşıya kaldı. Sürekli yayılan ve gelişen bu sistem dünyadaki bütün üretim ve tüketim kaynaklarının kontrolünü ele geçirdi. Osmanlı Devleti hariç, kapitalist sistem tüm dünyada hâkimiyet kurdu.

Osmanlı ekonomik yapısı içinde temel sektör olan ziraatta 17. asrın başlarına kadar yetiştirdiği ürünler bakımından kendine yeterliydi. Ancak, karşılaşılan kuraklık, sel, isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştu. Bilhassa hububat, bağ - bahçe ziraatı ön plandayken, 18. asırdan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin üretimi önem kazanmış ve Avrupa'nın ziraat ürünü ihtiyacı artınca Osmanlı Devletinde **geçimlik** düzeyde üretimden **pazar ekonomisinin** ihtiyaçlarını karşılayacak bir üretim düzeyine gelinmiştir.

Osmanlı Devleti'nde iltizam (devlet gelirlerinin (vergilerin) bir bölümünün belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanması) usulü uygulandı. Çıkartılan madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Osman Bey zamanında Bilecik'in fethi ile ilk demir madeni işletilmiştir. Sanayi kesimi esnaf birlikleri (Ahi) halinde teşkilatlanmıştı. Esnafın üretimi el emeği ve göz nuruna dayanıyordu. Bu meyanda; Ankara'da sof (sert ince yünlü kumaş), Bursa'da İpekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince sık dokunmuş yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yünün dövülmesi ile yapılan kalın ve kaba kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik (debbağlık) yaygındı. Ayrıca, savaş araç ve gereçlerini üretmek için fabrika ve imalathaneler de kurulmuştu. Bu tarz üretim önceleri ülke ihtiyaçlarını karşılıyordu. Ancak değişik sebeplerle Osmanlı Devleti, sanayi devriminin getirdiği sanayileşmeyi yeteri kadar takip edip geliştiremedi.

#### **Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri:**

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi.
3. Ekonominin, zirai ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye önem verilmeyişi.
5. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar) aşırı genişlemiş olması. (Balta Limanı Ticaret Antlaşması (1838) ile başta İngiltere ve yabancılara serbest ticaret hakkı verilmesi.)
6. Osmanlı halkı daha ziyade memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancılara eline geçmesi.
7. 1854'te başlayan dış borçlanmanın artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye'nin kuruluşuyla devlete ait birçok gelirin yabancılara eline geçmesi.

Devlet desteği ile gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, diğer az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette her zaman avantajlıdır. Mevcut dünya düzeninde, devletlerarası hukuk ve kurallar her zaman zayıf ülkelerin aleyhine işletilmekte ve gücü elinde bulunduran ülkeler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi uluslararası yapıların karar mekanizmalarını etkileyerek kendi işletmeleri lehine kararlar çıkartabilmektedirler. Tüm insanlığın serveti olan zenginlik kaynakları ve sermaye belirli ellerde temerküz etmesiyle dünyada sosyal kargaşalar büyümektedir. Günümüz insanlarından derin ve doğru bilgiler sürekli uzak tutulmaktadır. Güç savaşları ve derin yapılar algı operasyonları ile üzerleri örtülmektedir. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplum kontrolünü sağlamak için kamuoyu sun'ı uyarıcılar ve şişme gündemlerle uyutma ve beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturmaktadırlar. Bu yapılar menfaat alanlarında illegal teşkilatlar kurarak veya mevcutları azmettirerek istedikleri sonuçları almaya çalışıyorlar. Dünyayı kollama ve kolaçan etme sürecinde, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek diledikleri coğrafyalarda menfaatlerine uygun yapılar oluşturmaktadırlar. Yine, o yöre insanların ellerine teknolojik veya fikri temelde sürekli yeni oyuncaklar sunarak, onları uyutmaya çalışmaktadırlar. Çare; insanı ve insanlığı yaşatan medeniyetimizin köklerinde mevcut olan değerlerimizi yeniden inşa ederek buna uygun bir üretim ve tüketim sistemi kurarak, sömürünün her türlüünü bertaraf etmektir.

**Sanayileşme;** bir ülkedeki iktisadi faaliyetlerin ağırlığının sanayi kesimine kayması, diğer bir ifadeyle millî gelir içinde sanayi kesiminin payının nispi olarak artmasıdır. Üretim sürecinde makinelerin yaygınlaşması, işlerin mantiki bölümlere ayrılarak kütle üretimine geçilmesi de sanayileşmeyi ifade eder.

İlmi ve teknolojik gelişim dünyayı bir köy haline getirerek ülkeler arası hızlı bilgi akışı, her yeni buluş ve gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı bir taraftan ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, diğer yandan da dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke yönetimleri ve organizasyonlar yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Bu manada 19. asır "**sanayi toplumu**", 20. asır "**bilgi toplumu**", 21. asır ise "**bilgi ötesi toplum**" olarak görülmektedir. Bu süreçte sermayenin kontrolü altına giren ulus devletler; sermayenin daha çok kazanç elde etmesini sağlayacak global ölçekte etki ajanlığı yapan insanlar aracılığı ile faaliyet alanlarını sürekli genişletmektedirler.

Hükümdarın yetkilerinin anayasa ve seçimle gelen milletvekillerinin oluşturduğu meclis tarafından kısıtlandığı ve

yasamanın hükümdar fermanı ile değil, parlamento ile yapıldığı yönetim şekli olan meşrutiyetin ilk denemesi 1215'de İngiltere'de "Magna Carta" ile başlar, 1789 Fransız Devrimi sonrası 1830'da Fransa'da ve nihayet 1876'da "Kanun-i Esasi (Anayasa)"nin ilanı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlı Devleti, 1808'de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifak olarak bilinen ilk anayasa hükmündeki sözleşme ile başlayan süreç; 1839'da Tanzimat Fermanı olarak bilinen Gülhane Hatt-ı Şerifi (Hümayunu) ile yenileşme devam ediyor. 1876 senesinde II. Abdülhamit tarafından anayasaya dayalı yönetim olan I.Meşrutiyet ilan ediliyor ve 1877-78 Osmanlı-Rus Savaşı'ndaki yenilgi sonu II. Abdülhamid'in Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla 1878'de son buluyor. Osmanlı Anayasa'sı 29 sene askıdan sonra 1908'de II. Meşrutiyetin ilanı devam eden süreç Sultan Vahdettin tarafından 1920'de Meclis-i Mebusan'ı tasfiyesine kadar devam etmiştir. Toplumların hayatında da insan hayatında olduğu gibi zaman doğru bir çizgide ilerlemiyor ki, başlangıç ve sonu birbirinden uzaklaşsın. Bir daire içinde ekonomik ve askeri olarak bazen yükseliyor, bazen de geri kalabiliyor. Ümitsizlik, çaresizlik gibi hastalıklara maruz kalan ülke insanların "neme lazımcılık" anlayışları ile şahsi menfaatlerini toplum menfaatleri üzerine çıkarmaları sebebiyle gelişmiş toplumların müstemlekeleri haline gelmektedirler.

Çok kültürlü ve çok hukuklu birçok farklı toplum mozaikinden oluşan zengin hoşgörü, müsamaha (tolerans) anlayışına sahip coğrafyaları sömürmek isteyen emperyalistler bu toplum katmanlarının modern akademik bilgileri yanında kadim (eski) bilgilerini de elde ederler. Bu alanlarda, gelişen demokrasi ve ortak akıl yerine, kendi emellerine hizmet edecek ve istedikleri yöne çevirebilecekleri tek adam yönetimleri oluşturarak sömürülerini sürdürmek isterler. Artan bilinçlenmeye bağlı olarak filizlenen demokrasi hareketlerini de 'oyun içinde oyun' kurarak; dönüşüm, değişim ve yeni bir dünya nizamı söylemi ile ortadan kaldırmaktadırlar. Bölgenin potansiyel nesillerini sosyal medya araçları vasıtası ile manipüle etmekte ve terör kartını kullanarak onları kısır bir döngüde kendi istedikleri gibi şekillendirmektedirler. Efsane oluşturma, komplo teorileri, gizem katma, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri ve 'hilal ve haç' mücadelesi gibi semboller üzerinden ideoloji oluşturanların aslında çok iyi kurgulanmış herhangi bir merkezleri olmadığı gibi metafizik yanları da yoktur. Bu gizemleri çözmeye çalışanlar, bu gizeme daha fazla gizem katarak onların değirmenine su taşımaktalar. Kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik savaş yöntemi ile paravan teşkilatlarla üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar. İki süper güç olan ABD öncülüğünde Batı Bloku ile Sovyetler Birliği'nin liderliğindeki Doğu Bloku ülkeleri arasında 1947'den 1991'e kadar devam etmiş uluslararası siyasi ve askeri gerginliği ifade eden soğuk savaş döneminde de bölge sofistike (aşırı karmaşık, yanıltıcı) diplomasiyle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır.

Dünyadaki sosyal, siyasi ve ekonomik gelişimin temelinde birçok toplum ve kültürün önemli katkıları bulunmaktadır. İnsanlığın geçmiş birikimi olan bir takım bilgi ve teknikleri Avrupa'nın bazı bilim insanları çok ketum sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluş ve geliştirmeleri gibi kullanmış ve bu anlayışına uygunda bir tarih yazmıştır. Bu gelişimin seyri Amerika kıtasına oradan da dünyaya yayılıyor. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve bu nüfusun ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğu kıtayı; Amerika'nın keşfi ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yönelmiş. Artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde Avrupa sahip olduğu zengin demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmıştır. Dünyanın diğer kıtalarındaki başka kültür ve medeniyetleri de mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

Sanayileşme için gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek ve teknik eleman, ulaşım, müteşebbis, teknoloji ve pazarlama imkânlarına sahip olan Avrupa sanayide ilerlemiştir. Gücün, servet ve iktidar olarak iki temel kaynağından serveti piyasadan, iktidarı ise demokrasiden elde ederek gelişimini sürdürmektedir.

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

1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması
2. Rönesans (yeniden doğuş) hareketleri
3. Reform (iyileştirme) hareketleri
4. Coğrafi keşifler
5. James Watt'ın buhar makinesini keşfi
6. Fransız İhtilali
7. Sömürgecilik ve Merkantilizm
8. Yer altı kaynaklarının bolluğu ve ulaşım imkânlarının iyi oluşu
9. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler

Batı'da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım ve bölüşüm gibi meseleleri de peşinden getirirken, işveren ve işçi meseleleri ismi altında ortaya çıkan problemin artışıyla fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir antitez olarak sosyalizm ortaya çıkıyor. **Kapitalizm**; özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı ve devlet yapılanmasını da liberal demokratik bir rejim organizasyonunu kurmaya ve kollamaya yönelirken, **sosyalizm ise** kolektif mülkiyet, ülke dışına kapalı ekonomi ve devlet yapısını kabul ediyor. Bu mücadele sonucu kapitalist anlayışı temsil eden Avrupa'ya mukabil sosyalizmi uygulayan SSCB kurulmuş ve böylece dünya 1990 senelerine kadar ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşamıştır. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomilerin üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflaması ve sistemden sapmalar sonucu 1990'lar sonrası sistem temsilcisi Sovyet Rusya dağıldı ve ekonomide sistem değiştirerek kapitalizme geçiş yaptı.

Dünyadaki farklı ekonomik uygulama ve tecrübeler, arayış içindeki ekonomik yapılanmalara bir numune teşkil etme açısından öne çıkan Doğu Asya ülkelerindeki devlete sorumluluk yükleyerek ekonomik kalkınma çabaları bu ülkeler için bir tecrübe olmuştur. Avrupa devletleri ekonomik bir birlik oluşturma ve bu gücü siyasi alanda da avantaj

haline getirme çalışmalarının fikri temeli 1800'lere kadar gider. Oluşturulan ekonomik birlik peşinden de siyasi birliği getirdi ve (İngiltere 2016'da ayrıldı) 27 ülkeden oluşan **AB** olarak organizasyonunu sürdürmektedir.

Türkiye, sanayileşme ve her alandaki kalkınması için coğrafyası ile fiili sınırları olan AB ile ilişkilerini geliştirmesi ve nihai olarak üyelik sürecini tamamlaması gerekir. Çünkü Türkiye sanayileşmesini Avrupa ile uyumlu olarak gerçekleştirmekte ve en fazla dış ticareti AB ile yapmaktadır. 'Ankara Anlaşması' olarak bilinen bir "ortaklık anlaşması" çerçevesinde 12 Eylül 1963 senesinde müracaatını yaptı. İlerleyen zamanda 1 Ocak 1996'da üye devletleri arasındaki güçlü ve büyüyen Ticaret ve Yabancı Doğrudan Yatırım ilişkilerini de destekleyen ve kolaylaştıran Gümrük Birliği'ne girdi. Siyasî kriterleri (Kopenhag Kriterleri) demokrasi ve hukuk olan AB bir barış ve medeniyet projesine Türkiye, 2005'te üyelik için müzakere sürecine girmiştir.

## 10. Yeni Ekonomi Yönetimi

Demokratik hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı devlet yönetimi olan **totaliter** anlayışta önem verilmeyen iktisadi ve sosyal hayat, **refah devleti** anlayışının benimsenmesi ve yaygınlaşması ile önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınmayı, sosyal barışı ve sosyal adaleti sağlamak gayesiyle sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören ve bu alanlarda fertlere istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren devlet modeli olan **sosyal devlet** (refah devleti) anlayışı toplum hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Devlet sahip olduğu yetki ve elindeki imkânları kullanarak, alacağı tedbirlerle yabancı para cinsinden borçlanmayı yasaklayarak kur risklerine karşı kişileri (hane halkı) nı korumaya alır. Aynı zamanda devlet, globalleşme ile özel sektör (işletmeler) genel ekonomik belirsizlikler sebebiyle döviz cinsinden borçlanmaları ve bunların kur risklerini iyi yönetmek için sağlıklı bir gözetim imkânı oluşturmalı ve zararı azaltacak tedbirler almalıdır.

İnsan ihtiyaçları, belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünler ile karşılanması zorunluluğundan, insanların hayatlarının devamı için tüketim faaliyetlerini sürdürmesi gerekir.

**İhtiyaç**; organizmanın duyduğu bir eksiklik olarak başlayan, tatmin edildiğinde haz ve doyum, tatmin edilmediği zaman acı ve üzüntü veren bir duygu ve biyolojik bir olaydır. Diğer bir tarifile **ihtiyaç**; karşılandığında haz ve rahatlık veren karşılanmadığında ise acı ve hüznü veren; karşılandıkça şiddetini kaybeden; zaman içinde kendini tekrarlayan; alışkanlık haline gelebilen; sınırsız ve nispi olan duygudur. İhtiyaçların ortaya çıkış süreci tüm insanlarda aynı olmasına rağmen, ihtiyacın şekli ve şiddeti kişiden kişiye ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı coğrafi bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir.

İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak çeşitlenerek sürekli artma eğilimindedir. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol olarak görürken, materyalist ekonomiler olan kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirasla istenilenleri de ihtiyaç kabul eder. Bu noktada "İnsan ihtiyaçları sınırsızdır" ifadesindeki sınırsızlık, ihtiyaçların biri karşılanınca bir diğer ihtiyacının gelmesini ifade eder. Sanayi toplumlarında sürekli artan tüketime yönelik üretim, tabii kaynakların hızla tüketilmesine yol açmakta ve bu tür toplumlar da tüketim toplumu haline gelmektedir.

İnsan ihtiyaçları, belli bir ekonomik çabayla üretilen ürünlerle karşılanması hali ekonominin varlık sebebidir. Ekonomi kelimesi; Yunanca 'ev yönetimi' anlamında ve dilimize Arabça'dan geçme İktisat kelimesi de kullanılmaktadır.

**Ekonomi**; üretim, bölüşüm, dağıtım ve tüketim ile ilgili sistemi inceleyen ve sınırsız insan ihtiyaçlarını, sınırlı olan kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlamanın yöntemlerini gösteren sosyal bir bilim dalıdır. Diğer bir ifade ile **ekonomi**; mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise sınırsızlığı sebebiyle insanların tercihleri ve bu tercihler dolayısıyla aralarındaki ilişkiyi inceleyen bir bilimdir. Başka bir tanımla ise **ekonomi**; insanların hayatını devam ettirebilmeleri için üretme ve ürettiklerini bölüşme şekilleri ve bu faaliyetlerinden doğan ilişkileri inceleyen bilim dalıdır.

1. Adam Smith. Ekonomi; servet elde etmek için yapılan tüm çalışmalar ekonomi biliminin inceleme alanındadır.

2. Alfred Marshall. Ekonomi; sınırsız insan ihtiyaçlarını mevcut kıt kaynaklarla karşılamasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir.

3. Hermann Heinrich Gossen. Ekonomi; kişi ve topluma en az çabayla en çok tatmini sağlamayı gösteren yöntemler teorisidir.

4. Paul Samuelson. Ekonomi; insanların çeşitli ürünler üretmek ve bunları tüketilmek üzere toplumun çeşitli üyelerine dağıtmak gayesiyle kıt ve sınırlı üretim kaynaklarını ne şekilde kullandıklarını inceleyen bilim dalıdır.

Ekonomi, toplumların nasıl zenginleşeceği ve refah seviyelerinin artacağı sorusuna cevap bulma sürecinde; izlenecek siyasetler, işsizlik, enflasyon, üretim düzeyi, tasarruf ve yatırım gibi kavramları inceler. Üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan aktivitesi olan iktisat; teknolojik, tarih ve sosyal organizasyon ile coğrafya, tabii kaynaklar, gelir ve ekoloji gibi ana faktörlerin birleşmesiyle oluşur.

**İktisat biliminin temel gayesi**; insan ve toplum düzeyindeki iktisadi olayları izah etmek, iktisadi kanunları tespit etmek ve gerekli durumlarda uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmaktır. İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **iktisadi olay** olarak ve israfı meydan vermeden her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır. Bu anlamda insan, iktisadın hem öznesi, hem de hedefidir. İktisadi olayların açıklanmasında; pek çok sayıda değişkeni göz önüne alarak ve karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaların deneylerle doğrulanmasını sağlayan matematiksel çözümleme yöntemi olan **ekonometriden** önemli derecede

faydalanılır.

Batı patentli iktisadın ifadesiyle “kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılamak” problemlidir ve yanlıştır. Ekonomik sektörler temelde; dinamik, gerçek anlamda beşeri faaliyetler olan ‘**ticaret, sanayi ve ziraat**’tır. Geleneksel iktisat, geçimlik ziraatı ve aile ekonomisi gibi birçok ekonomik faaliyeti aşağılayarak ve ziraatı ve belirli bazı geçim alanlarını ileri aşamada tamamen ticarileştirerek kıtlığa sebep oldu.



**Şekil 1-3: Tabii İktisat Döngüsü**

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

Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlara göre dallara ayrılır. Bunlar:

**1. Normatif Ekonomi:** Bir durumu hedef gören, ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten; sosyal adalet, refahın yükselişi ve belirgin ekonomik hedefler için yapılması gerekenleri araştıran bir iktisat dalıdır.

**2. Pozitif Ekonomi:** Sadece ekonomik düzeni sebep - sonuç ilişkisi içinde inceleyen, ekonomi içinde sürekli geçerli kanunları tespit etmeye çalışan ve "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler?", "Enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" gibi soruları inceleyen bir iktisat dalıdır.

**3. Mikroekonomi:** Tüketicilerin ve işletmelerin ekonomik davranışlarını; ihtiyaç, fayda, değer, fiyat kavramları ile araştıran; piyasa türlerini, piyasaların işleyiş mekanizmasını ve farklı piyasa durumlarında işletme dengesinin nasıl oluştuğunu araştıran iktisadın bir dalıdır. Mikroekonomi, ekonomik olaylara bir kurbağa bakışıdır.

**4. Makroekonomi:** Ülke ve dünya ekonomisi ile ilgili konuları kuş bakışı inceleyen; makro büyüklükler, toplam üretim, toplam istihdam, toplam işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişme oranı, ekonominin büyüme hızı gibi konuları inceleyen iktisadın bir dalıdır. Keynes'in ileri sürdüğü, 'Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir ve toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir' fikrinden hareketle ortaya atılan mikro ekonomi karşıtıdır.

İlk ve Orta Çağ'larda ekonomiler daha ziyade tarıma dayalı “**ev ekonomisi**” niteliğinde iken ve devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Sonraları ferdi hak ve hürriyetlerde gelişme ve İngiltere’de 1215 senesinde Kral John’a kabul ettirilen **Magna Carta Libertatum** (Büyük Hürriyet Fermanı) ile birçok hürriyet yanında kralın vergilendirme yetkisi sınırlandırılarak bu yetki bir meclise aktarılıyor. Batı’da bunlar yaşanırken, Doğu’da farklı gelişmeler olmuştur.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406) 14. asırda tarih felsefecisi, sosyoloji ve kanaat ekonomisinin kurucularından ve liberal ekonomiye katkılar sunan biri olarak “Mukaddime” isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüştür. Devletin asıl görevi insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamaktır. Devletin ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağını ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini ifade ederek, devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

İlerleyen zaman (15. ve 16. asırlar) dâhilinde; yeni coğrafi keşifler, deniz ticareti, toplumun hayat ve düşünce şeklindeki gelişmeler ekonomide yinelikleri getirmiş. Batı’da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik alandaki yansıması; değerli madenlerin ülkenin siyasi ve ekonomik gücün kaynağı gören aşırı devlet müdahalesini savunan **merkantilizm** dönemini başlatmış. Bu dönemde ekonomideki egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirmiştir. Müdahaleci bir sistem olan merkantilizm ilerleyen zamandaki ekonomik gelişmeler karşısında geçerliliğini kaybetmiş, yeni dönemde ortaya atılan iktisadi düşüncelerin sahipleri klasik iktisatçılar olarak Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Jean Babtist Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almışlardır. Başta Adam Smith, ekonomik dengelerin kendiliğinden ve otomatik olarak oluştuğu bu tabii düzenin işleyişine devletin müdahale etmemesini savunmuşlar.

**Kapitalist ekonomide;** arzı talep belirler, herkes kendi çıkarını maximize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert menfaatleri ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmaz denir. Ancak, **John Maynard KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların fikirlerini eleştirerek; ileri sürdükleri gibi her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin mevcut olmadığını savunmuştur. 1929 senesinde yaşanan büyük iktisat buhranında ekonomilerin içine girdiği durgunluğun uzun sürmesi, klasiklerin savundukları tabii nizam (düzen) görüşlerinin sarsılmasına ve neticede devletin ekonomik anlayışındaki değişime sebep olmuştur. KEYNES, devletin müdahalesi olmadan ekonomik durgunluktan çıkılamayacağını 1936’ da yayınladığı “**genel teori**” isimli eseriyle ispatlamaya çalışmıştır. Böylece, “**1929 Dünya İktisadi Buhranı**” ile birlikte koruyucu, jandarma devlet

anlayışından müdahaleci, modern devlete geçiş başlıyor. Bu duruma paralel olarak da mali olaylara modern yaklaşım hâkim olmaya başlıyor.

Tüm dünyada bilhassa 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki değişimlere gidildi. Bu anlamda **21. asır liberal değerlerin yükselişte olduğu bir asır** olarak kişisel beklentiler hayat standartları yükseliyor ve ekonomik ilişkilerdeki gelişime bağlı olarak milli egemenlikler yerini sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin küreselleşmesi** olarak ifade edilen bu durum, siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamış ve önceleri global sermaye milli devletlerin gücüne tabi iken, şimdi milli devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

Talep ettikleri mal ve hizmetler karşılığında para vermek isteyen alıcılarla, para karşılığında mal ve hizmet sunmak isteyen satıcıların buldukları ve karşılıklı iletişim ve mübadelenin sağlandığı organizeli bir birim veya yer **piyasa (pazar)** olarak tanımlanır. Piyasa, çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, ulusal ve global pazar anlamlarında kullanılır. Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değil çünkü piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilmesi sağlamıştır.

Ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlara "**spot pazar (market) piyasa**" denilmektedir. Pazar (piyasa) ile ilişkili bir kavram **borsa ise**, menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmeleri veya bir araya geldikleri yerdir. Piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan; telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşabilmektedir.

Piyasaların varlığı, şekli, alım ve satıma konu olan ürünlere göre de değişebilir. Bazı piyasalar herkes tarafından bilinir, bazıları ise ürün tedariki, korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi sebeplerle tanınmayabilir.

**Piyasa türleri;** (1)tekel piyasalar, (2)oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3)tekelci rekabet (monopol) ve (4)tam rekabet piyasası olarak dört ayrı şekilde sınıflandırılmasına rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası olarak isimlendirilmektedir.

#### **Piyasa; alıcılar ve satıcılar açısından tekelci ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:**

**1. Tekelci Rekabet Piyasaları:** Arz ve talep kanunu kurallarının işlemediği, rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli piyasaları ve alıcı tekelinin hâkim olduğu fiyat ve arz miktarının taraflardan (satıcı-alıcı) güçlü olanın isteğine göre belirlendiği piyasaları ifade eder. Bir ürünün alıcılarının çok, satıcılarının az olduğu piyasalara **oligopol**, tek bir satıcısının bulunduğu piyasalara da **monopol** piyasalar denir. Bu piyasalarda arz ve talep kanunu kuralları uygulanmaz, fiyat ve arz miktarı piyasada taraflardan güçlü olan isteğine göre değişebilir.

**2. Serbest Rekabet Piyasası:** Piyasada çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının yer aldığı ve bunların hiç birisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği ve ürün fiyatının piyasada anonim olarak arz ve talebine göre belirlendiği piyasadır. Bir piyasanın serbest rekabet piyasası olması için bazı temel şartlar (özellikler) vardır.

#### **Serbest rekabet piyasasının temel şartları:**

- 1. Çok sayıda alıcı ve satıcı:** Piyasada çok sayıda üretici ve tüketici var ve hiçbiri tek başına fiyatı etkileyemez.
- 2. Piyasaya giriş - çıkış serbestisi:** Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.
- 3. Ürünlerin homojen olması:** Bir ürün, piyasanın her yerinde aynı kalite özelliklerinde ve farklılık yoktur.
- 4. Piyasanın açık ve şeffaflığı:** Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları ve olayları konusunda tam bilgi sahibidirler ve piyasalarda gizli anlaşmalar yoktur.
- 5. Üretim faktörleri hareketinin tam olması:** Emek, sermaye ve müteşebbis gibi üretim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve hangi dal daha kârlı ise oraya yönelebilirler.

İlmi ve teknolojik gelişime bağlı olarak; pazarları ve işletmeleri yeniden tasarlayan pek çok teknolojik ilerlemeler, globalleşme, pazarlar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilginin, "**eski ekonomi**" ve "**yeni ekonomi**" kavramları üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır.

Yeni ekonomi anlayışı, sosyal bilimlerde disiplinler arası çalışmanın önemini ortaya çıkardığı gibi ekonominin sosyal içeriğinden ayırıp, salt teknik bir disiplin gibi uygulama eğilimleri sorgulanır hale getirmektedir. Deneye dayalı araştırmaların ekonomik kararlarda rasyonellikten ziyade duygusallığın ağır bastığını göstermektedir. Oysa ekonominin temel varsayımı olan "homo economicus" kavramı kişilerin ekonomi ile ilgili konularda rasyonel davrandıklarını vurgulamakta ve piyasanın doğru çözümü bulduğu inancı da bu ön kabule dayanmaktadır.

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

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişimi ve inovasyon (yenilik) çalışmaları, ekonomi ve iş dünyasını etkilemesiyle 21.

y.y son seneleri iş modellerini geliştirmiş ve geleneksel yapı ve faaliyetleri büyük oranda yenilemiştir. 1950'li senelerden başlayan ve 1990'lı senelerde olgunluk dönemine erişen '**elektronik çağı**' yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni temel teknolojilerin ürün ve üretim süreçlerinde esaslı bir role sahip olduğu '**yeni ekonomi**' dönemine bırakmıştır. İlk olarak 1969 senesinde Peter Drucker tarafından "**Enformasyon Ekonomisi**" olarak isimlendirilen bu süreç, **ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, inovasyon ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi** gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Temeli bilgiye dayanan bu süreç, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirmektedir.

**Yeni ekonomi anlayışı;** devletin ekonomideki düzenlemelere son vermesinin ve globalizmin hız kazandırdığı bilgi teknolojileri, piyasaların, işletmelerin ve ferdi çalışmanın faaliyet tarzlarını değiştirmekte, yeni iş, üretim ve pazarlama stratejilerinin ve yeni organizasyon şekillerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dijital reformu ve bilgi sektörünün yönetimini temel alarak, emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılması, sanayileşmiş ülkeler emek yoğun işlerden, bilgi temeline değer ekleyen bilgi yoğun ürünlere geçmeye yönelir.

Yeni ekonomi, klasik ekonominin aksine fiziki alanda değil ağlar (Network) üzerinde yer alır ve güçlü ağ içinde yer alan işletmeler rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Eski ekonomi, üretim sektörünü kurumun büyüklüğü ve iş hacmiyle elde ettiği maliyet avantajına ulaşma yönünde yönetme fikrinde iken (**ölçek ekonomisi**), yeni ekonomi, tüm sektörlerde beşeri, fiziki ve entelektüel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmekte ve bilgi teknolojilerinin üretim ve kullanımı, nitelikli emek talebini artırarak beşeri sermaye yatırımlarını harekete geçirir.

Geleneksel ekonomide kıt olan kaynaklar değerli ve ekonominin temel çalışma alanı da kıt kaynaklardır ve ekonomi bu kıt kaynakları etkin ve verimli kılmak üzerinde yoğunlaşırken, yeni ekonomide kıt olan değil bol alan değerlidir ve bol olması da çok üretilmesi ve paylaşılması ile ilgilidir. Geleneksel ekonomi anlayışında herhangi bir bilginin rakiplerden saklanması için sıkı tedbirler alınırken, yeni ekonomide ise bilgi işletme içiyle, çevresiyle, kamu kuruluşları ve hatta rakiplerle paylaşılması; bilginin üretilmesi, paylaşılması ve bu yolla çoğaltılması esastır. Yeni ekonomi, bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dönüştürülmesi ile birlikte pazarlanması ve dağıtımı gibi üç temel süreci sağlayan bilgisayar sisteminin fiziki araçları ile birlikte, insan yardımı ile bütün süreci kontrol eden yazılım sistemi sayesinde işler.

#### **Yeni ekonominin temel özellikleri:**

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

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

**Günümüz bilgi toplumunda ekonomi;** bütünleşmiş küresel ekonomi ve **kaynaklar ise** insanın kendisidir ve kişi ve onun yetenekleri ön plana çıkar, organize olmuş küçük girişimcilerin çıkarları korunur, aileye önem verilir, sosyal değerlerde eşitlik, eğitimde kişisellik ve süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize olma ve kurumlaşma artar.

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

**Ekonomik sistem;** sosyal, siyasi, hukuki kurumları ve kuralları ile birlikte iktisadi hedeflerin emrinde bir koordinasyon düzeni olarak; toplumun sahip olduğu kaynakları, onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtımını şekillendiren temel kurallardır. Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi o ülkedeki siyasi ve toplum değerleri etkiler ve genelde siyasi yapılanma ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumlar bu sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep durumu, makro ve mikro düzeyde ele alınarak; iktisadi sistemi düzenleyen mikro ve makro denge kuralları geliştirilir. İşletmeler, bu sistem dâhilinde faaliyet yürüteceklerinden ekonomik sistemi yakından izlemelidirler.

Geçmişten günümüze dünyada uygulama imkânı bulmuş birçok iktisadi ve mali sistemler olmuş, burada kısmen de olsa uygulanıyor olan kapitalist sistem, sosyalist sistem, karma ekonomi sistemi ve kanaat ekonomisi sistemleri incelenecektir.

**1. Kapitalizm:** Her türlü iktisadi faaliyetlerin kişilerin serbest teşebbüsüne ve fertler arasındaki serbest sözleşmelere bırakıldığı üretim, tüketim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenleme işinin serbest piyasalara ve bu piyasalardaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı iktisadi sistemdir. Kapitalizme; Serbest piyasa sistemi, Liberal kapitalist sistem (liberalizm), Pazar ekonomisi veya Serbest piyasa ekonomisi isimleri de verilir.

Kapitalizm, liberal düşünce akımının belirlediği bir ekonomik düzeni yansıtır ve toplumda tabii bir dengenin varlığını kabul eder. Her insan kendi menfaatini maximize etmeye çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapar

'homo-economicus' dur. Arzı talebin düzenlediği bu sistemde, herkes kendi menfaatini maksimize etmeye çalışırken, toplum menfaatine (çıkarına) de hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert menfaatleri ile toplum menfaatleri arasında çatışma yoktur. "**Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler**" sloganı bu felsefenin temelini oluşturur. Sistem; özel mülkiyet, kâr elde etmek, seçme hürriyeti ve rekabet etme hakkı gibi dört hakkı kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı varsa, piyasa giriş-çıkışı serbest ise, tekeli işletmeler hâkim değilse, piyasa açık ve şeffaf ise, böyle bir piyasa serbest rekabet piyasasıdır. Kapitalizmde, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizması yardımıyla kararlar verilir.

Kapitalist sistemde; para, borsa ve faiz gibi üçkâğıt üzerinden sapmalarla rekabet şartlarının giderek bozulması veya ekonomik yapının liberal kapitalist sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi sebeplerle devletler ekonomik hayatın işleyişine müdahale etmişler. İlk müdahale 1929 senesi Dünya Büyük Ekonomik Buhramı ile ikinci büyük kriz veya müdahale ise Eylül 2008'de ABD' de başlayan ve yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahalelerde bulunmaktadır. Müdahalelere açık olan bu sisteme çok temel eleştiriler bulunmaktadır.

Global kapitalizmin olumsuz etkilerini en aza indirme ve insanlığın ondan faydalanması noktasında ahlâk disiplini önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Sistemleri kuran ve kullanan insan olduğuna göre, onları en faydalı kılmak yine insanın elindedir. Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimi ile birlikte global diktatörlük olarak görülen kapitalizmin mübalağalı ve yanlış uygulamaları ile oluşan global ekonomik huzursuzluklara tepkiler artmakta ve krizler ekonomik sistemler üzerinden sorgulanmaktadır. Bu olumsuzluklar, sermaye ve kapitalin önemini kaybetmeye başladığını ve mülkiyetin tabana doğru yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha mühim olacağı tezlerine kuvvet veriyor. Genişleyerek süren bu krizin bir dünya ekonomik krizi değil bir sistem krizi olduğu algısı sürekli artmakta ve yeni arayışlar sürmektedir.

Kapitalizm sonrasının mümkün olduğu ile ilgili birçok görüş mevcuttur. Karl Marx 19. asır kapitalizmini incelemiş ve çoğu takipçisi ile birlikte kapitalizmin ahlâkî bir çerçevede gayriahlâkî olduğunu; (1)işçinin emeğini sömürmekte, (2)insanları yabancılaştırıyor ve (3)azınlığın menfaatlerini korur ve çoğunluğun adil ve iyi yaşayan bir toplum olmasına engel olduğunu üç noktada belirtmiş ve kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiştir. Lakin tekeli bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bu olmayacağı ortaya çıkmıştır.

### **Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:**

**1. Emek sömürüsüne dayanması:** Kapitalizm işleyiş ve çıkışı insan emeğini sömürü üzerine oturtulan bir sermaye rejimidir. Amerika kıtasının keşfi ile köle ticareti ve bunların zor işlerde istihdamı kapitalizmin emek üzerine inşa ettiği sömürü, kölelik maliyetlerinin bir işçi maliyetinden daha yükseğe çıkmasıyla sömürünün yönünü emekçiler üzerine değiştirmiştir. Sade bir fert ve toplum hayatını öngören sosyalizm ve kanaat ekonomi sistemlerinin aksine kapitalizm, şaşalı bir hayat tarzı sunar ve oluşturduğu mutlu bir azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı toplumun diğer kesimlerine örnek pazarlar. Hükümsüz veya siyasi otoritesini kaybetmiş düzensiz topluluk hâli olan anarşiyi ve toplumların hak davaları üzerine inşa ettikleri fedailik kültürünü manipüle edilmiş organizasyonlarla kişi ve toplumlar üzerindeki sömürü düzenini sürdürür.

**2. Gelir dağılımı adaletini bozması:** Gelir dağılımında adaletsizliğe sebep olarak; fakiri daha fakir yaparken, zengini de daha zengin yapmaktadır. Aç gözlü her şeyi şiddetli arzulayan, doymayan, aza kanaat etmeyen ve bencil bir seçkinler ekonomisi ve sınıfı oluşturmaktadır. Adaleti esas almayan hiçbir yapı ve sistem ilânihaye devam etmez. İngiltere merkezli uluslararası yardım kuruluşu Oxfam'ın, "Küresel Servetin Dağılımı ve Gelir Adaletsizliği" araştırmasında, küresel servetin gün geçtikçe daha küçük ve daha varlıklı elit bir grubun elinde toplandığı ve zengin ve fakir uçurumunun büyüdüğü belirtiliyor. 2015 senesinde en zengin 64 işadammın dünya nüfusunun yarısı kadar servetinin olduğunu bilgisini revize edip en zengin 8 milyarderin dünyanın yarısına bedel olduğunu açıkladı. Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in başı çektiği en zengin milyarderlerin sahip olduğu 426 milyar dolarlık servet, dünya genelinde 3,6 milyar kişinin varlığına denk geliyor. Oxfam, gelir eşitsizliğinin giderek artmasında vergi kaçakçılığı, üreticilerin büyük şirketler tarafından sömürülmesi, patronlar ve üst düzey yöneticileri daha da zenginleştirmeye yönelik çabaların büyük rol oynadığına dikkati çekiyor. (Kaynak: <http://aa.com.tr/tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261> Erişim tarihi; 19-01-2017)

**3. Ahlâki olmayan yayılmacılık:** Kapitalizm, kendine uygun olmayan üretim, tüketim sistemleri ve farklı inanç ve kültürlerin kendine uymayan taraflarını çeşitli projelerle değiştirerek uyumlu hale getirmekte ve hayatın her alanını kontrol etmektedir. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamiklerini, insanları ahlâk ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek çıkardığı iç ve dış savaşlarla, israf ve silahlanmaya yönelerek ve insan emeğini sömürerek korumakta ve zaman içinde globalizm gibi farklı kavramları kullanarak sürdürmektedir.

**4. Paraya hükmetme ve reel ekonomiyi bankalara boğdurma:** Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan geçtiği bir süreçte; paranın madde olarak ucuz, bol ve ayrıca sanal olması ile dünyadaki paranın mislinden daha fazlası dolaşıma girmesi ve kontrol edilemeyişi peşinden krizleri getirmektedir. ABD nin elinde Doların rezerv (sadece kendine endeksli) para olması ile mübadele özelliği ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark) hakkı artık sorgulanmaktadır. Konvertibilite olan dolar; diğer paralara veya altına hiçbir kısıtlamaya tabi tutulmaksızın çevrilebilmekte ve petro dolar (petrol alım-satım kontratlarında sadece doların geçerli olması) olarak da kullanılmaktadır. ABD'yi kendilerine maskeleyen para baronları; başkalarının paralarını kullanarak kendilerini dünyanın patronları olarak görüp, ortada olmayan ve ekrandan ekrana aktarılan ve karşılığı bulunmayan paraya hükmetme ve bunu elden kaçırmak istemeyenlerle ulus devletlerarasında güç savaşları da yaşanmaktadır. İngiltere ve ABD'nin yeni bir plastik para üzerinde çalışmaları ülkelerin kendi paralarını sadece devletin kontrolüne alma çalışmalarıdır. Diğer taraftan ABD, dünyada para ile ilgili



tek otorite olan FED (Federal Reserve Sistemi 1913'te kurulan ABD'nin merkez bankası dolar basım ve dağıtımıyla yetkili) aracılığı ile ABD, Kanada ve Meksika' nin **AMERO** olarak isimlendirdiği ortak yeni bir para birimini dolar yerine sunmayı planlamaktadır.

**5. Sermaye kazancını artırma isteği:** Kapitalist sistemin yürütücüleri olan sermaye sahipleri sermayelerinin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için '**paranın dini ve rengi olmaz**' sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürerler. Bu tezin yanlışlığı; paranın her türlü değerden bağımsız olmadığı, sermayenin tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her türlü stratejik hesap ve ideolojik endişeleri değerlendirir ve bulunduğu yerde bir hâkimiyet kurmaya yönelişi gerçeği ile ortaya konulmaktadır. Kapitalizmde, banka ekonominin kanı olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkim durumda ve hakiki değer oluşturmeyen bankacılık sektörü ile sadece para ticareti yaparak toplumdaki sağladığı kaynakları kullanımında toplum menfaatini gözetmez.

**6. Altına dayalı iktisadi yapıdan kâğıt paraya geçiş ve sanal değerler oluşturma:** Altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlığı bertaraf ederek yerine sanal varlığı (kâğıt para ve sanal piyasalar) getirerek finans aracını "aracı araç" olmaktan çıkararak hedef yapmış ve parayı bir ürün haline getirip devamlı çeşitlendirmektedir. ABD, öncülüğünde, 1944'te ABD'nin Bretton Woods kasabasında toplanan Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında **Bretton Woods Sistemi** kabul edilmişti. BWS'ne göre; sadece kendine endeksli ve altına dönüştürülebilir tek para birimi ABD doları olmuş, diğer para birimlerinin de bu dolara göre ayarlanmasına karar verilmişti. Anlaşmayı imzalayan, parasını altına dönüştürebilir ve sisteme giren ülkeler paralarının değerini dolara göre belirlemişlerdir. İlerleyen zaman içinde tüm para birimlerinin dolara endeksli olmasından kaynaklanan piyasadaki gerilimler sebebiyle 1971'de ABD'nin doları altına endekslemekten vazgeçerek BWS'i çökertmiş ve bundan sonra karşılığında altın olmayan para basmaya devam etmiştir. ABD doları ile çok şeyi satın alıyor ve avantajını kaybetmemek için Yeni Dünya Merkez Bankası ve yeni bir para birimi oluşturma fikirlerini kabul etmiyor. ABD merkezli dünyayı tek pazarlı kapitalizme dönüştüren globalleşme projesi "banka - medya - hükümetten" müteşekkil "ekonomik - siyasi sistem", gerçek değeri 8-10 katına şişiren spekülasyon finans yapısı ile sanal değerler oluşturarak dünyayı büyük bir aşmaza sürüklemektedir.

**7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütme isteği:** Kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye etmekte ve dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini de sürekli artırmaktadır. Global ölçekte dünya insanları; New York'u dünyanın para merkezi ve başkenti olarak görüyor ve buradan yürütülen faaliyetler, alınan siyasi ve ekonomik kararlar dünyayı etkilediğini biliyorlar. Sanayileşmiş ülkelerin türev piyasalarında yapılan spekülasyon işlemleri haksız kazanç olarak kabul edilmekte ve durum toplumları çok rahatsız etmektedir. Global güçler bilgisayar marifeti ile bankalar üzerinden sanal paralar ile Nakitsiz Para Sistemi ve nakitsiz bir toplum tasarlıyorlar. Böylece milli paraları ortadan kaldırarak dolayısıyla millilik duygularını da köreltip kendilerine amade bir dünya düzeni kuruyorlar. Batı medeniyetini oluşturan **Roma hukuku** ve **Yunan felsefesine** dayanan kapitalizm; gücü esas alır, menfaate dayanır, zayıf olanı yutar ve insanlarda suni ihtiyaçlar oluşturarak onları kontrol altına almaya çalışır.

Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fiziki olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni bir sanal parayı gerçek kullanıma sunmuş ve bir taleple de karşılaşmıştır. Dünya para sisteminde; fiziki para global toplam paranın sadece yüzde 10'u, geri kalan yüzde 90'ı bankalarca kredi vermek için üretilen paralardan ibarettir. Şifreli sanal (dijital) para birimleri, bir merkez bankasına bağlı olmadan geleneksel bankacılık sisteminden gelmediği için dünya finans kuruluşları resmi kabulde zorlanıyor. Aslında, bütün para birimleri risk barındırdığı gibi şimdilik resmi kabul görmeyen dijital para birimleri de riskler taşımaktadır. Paranın yönetilmesi için kurulan sistemler; "az olan kıymetlidir, bol olan değersizleşir", anlayışına bağlı olarak arz ve talep dengesine göre sanal para da bu duruma uygun değer artış ve azalışları olmaktadır. Dijital para birimlerini saklamak için dijital cüzdan sistemi kurma çalışmaları sürmektedir. Kabul gören para birimlerinin aslında bir girişim sonrası ortaya çıkmasına bağlı olarak; müteşebbisin dijital olması sonucu bir dijital para biriminin de ortaya çıkarması mümkün görülmektedir.

Dolara endeksli olan uluslararası ekonomik sistemin devamı ABD için çok hayati bir durumdur ve bunun sürmesi için her an global ölçekli yeni stratejiler geliştirmektedir.

**2. Sosyalist Ekonomi Sistemi:** Kapitalizme karşı bir antitez olarak onun eksiklerinden hareketle fert ve toplum refahını gerçekleştirmek için kurulan Totaliter Müdahaleci ve Kolektivist iktisadi bir sistemdir. Bu sistem teoride; tabiat, sermaye ve emek gibi üretim kaynakları toplum adına devletin mülkiyetinde, devlet tarafından kullanılır ve üretimde kâr değil toplumsal fayda ön plana alınır. Fiyat mekanizmasının anonim ve objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın subjektif otoriter kararları alır ve yapılan planlar da esneklikten mahrumdur.

Sosyalist ekonomi sistemde, temel iktisadi faaliyetlerin devlet tarafından yürütülüyor, mülkiyet ve teşebbüs hürriyeti yok veya çok sınırlı tutuluyor, üretim araçları devletin idaresindedir. Ne kadar yatırım yapılacak, hangi ürünün ne miktarda ve nasıl üretileceği, kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı devletin veya onun kurduğu merkezi planlama otoriteleri karar verir. Bu şekilde devlet kapitalizmini yansıtmakta emeğin devlete sömürtülmesine zemin hazırlamaktadır.

Sistemin en büyük kurucu ve yürütücüsü Sovyet Rusya 1990'lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlatıp ve günümüzde tamamladığı söylenebilir. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü (mutabakatı, anlaşması) ile ABD ve diğer G-8 ülkeleri tarafından kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikaları sonrası ABD ile ilişkilerini geliştirmeyi tercih etmiştir. Halen Küba ve Kuzey Kore sosyalist ekonomik sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

**3. Karma Ekonomi Sistemi:** Kapitalist ve sosyalist sistemlerin aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını

olarak bir iktisadi organizasyon oluşturma düşüncesinden doğan karma ekonomi sistemidir. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan, diğer iki sistemin aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada çok değişik görünümler alan ve temelde ilmi değil siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, diğer bir ifade ile kapitalist ekonomi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Milli ekonomi içinde devletin, sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımaya mukabil, özel ekonominin gelişmesinde yol gösterici olduğu; ferdi mülkiyet, hürriyet ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistem Türkiye’de 1929 Büyük Ekonomik Buhran’dan sonra 1950’lerde çok partili demokratik sisteme geçilene kadar uygulanmış, 1950–1980 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır. Çin 1990’lardan sonra uyguladığı ekonomik sistem karma ekonomik yapıya çok yakındır.

İşletmeler, içinde buldukları ekonomik sistem dâhilinde faaliyetlerini yürüteceklerinden, ekonomi siyasetini yakından takip ederek, bu siyaset ışığında etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını devam ettirirler.

**4. Kanaat Ekonomisi:** Sermaye rejimi olan ve çıkış yeri insan emeğini sömürüye dayanan, insanın insana üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalizm ve devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm yerine insana değer veren ve insanı bir bütün olarak çevresiyle ele alan yeni bir sisteme ihtiyaç vardır. Arayışlar insan merkezli, adalet ve merhameti esas alan bir ekonomik anlayışın benimsenmesi ve sıfır faizle oluşturulacak sistemin dünya ekonomisini düzlüğe çıkaracağı yönünde gelişmektedir. Bu noktada **Kanaat Ekonomisi** tüm bu kör döngüye çözüm olacaktır. Homo-İslamicus (İslami-insan) modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin ekonomik ve sosyal alana dair birtakım temel varsayımları bulunmaktadır.

#### **Homo-islamcius (İslami-insan) ın temel varsayımları:**

1. Bol kaynaklar ve sınırlı ihtiyaçlar.
2. Bütün kararlarda akıl ve kalp dengesi esas alınır.
3. Faizsizlik ilkesi vardır.
4. Belirsizlik içeren ve haram sayılan faaliyetler yasaktır.
5. Toplumculuk ve toplum menfaati esastır.
6. İşbirliği ve yardımlaşmayı esas alır.
7. Tüm faaliyetlerinde başka insanları, çevreyi gözetir ve ahlâki kaideleri esas alır.
8. Hayatı bir bütün olarak esas alır.

**Homo-İslamicus (İslami-insan)’n temel özellikleri;** spekülasyon (vurgunculuk) yapmaz, faiz alıp-vermez, kumar oynamaz ve içki içmez, her faaliyetinde helal olanı tercih eder, hayatı bir bütün olarak kabul eder, tüm kararlarında akıl ve kalp dengesini kurmaya çalışır ve yine tüm faaliyetlerinde başka insanları ve çevreyi gözetir.

Homo-İslamicus, insanın inançlarına göre hayatına yön vermesi ve ekonomik faaliyetteki davranış şeklini de inançları çerçevesinde belirlemesini ifade eder. İslam, insanı İslamî prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Temel kaidelerini İslam dinin esaslarından alan **Kanaat Ekonomisi** emeğe dayanır ve emeğe saygı üzerine yürütülür.

İbn-i Haldun, “**Mukaddime**” isimli eseri ile kanaat ekonomisinin kurulmasında pek çok temel teorik katkılar sunmuştur. Tarihi ve sosyal olaylara yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları inceleyerek, devletin asıl görevinin insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamak olduğunu söyler. Kanaat ekonomisinin temel kurallarından birisi olan; devletin ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeli bozacağını ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini ifade ederek, devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.

**Kanaat ekonomisi;** insanı bir bütün olarak değerli kabul eder, her faaliyeti insan merkezli yürütür, mülkiyet hakkı ve ekonomik faaliyet hürriyetini tanır, kamu faydasına olan tarım topraklarının mülkiyeti kamuda olmak üzere kiralanır, piyasayı açık ve şeffaf kabul eder, ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir. Tüketicinin zaruri ihtiyaçlara kolay ulaşımın önündeki engeller ve kamu faydasına sürdürülmeyen ekonomik faaliyetlere müdahale dışında piyasanın işleyişini serbest bırakır. Kâr hadlerine spekülasyon olmadığı sürece müdahale etmez, insanların aldatılmasına ve haksız kazanca müsaade etmez. Hayatın her alanında olabilecek israfı engelleyecek ve tasarrufu temel alan uygulamaları esas kabul eder. Para olarak, değer ölçmede sağlam, siyasi hesaplara ve spekülasyona (vurgunculuk) kapalı olan mal para olarak ifade edilen altın kullanılır. Ürünlerin para olarak değer ölçüsünü toplumun inisiyatifine bırakmadan, değişmeyen (sabit) ve sağlam bir para birimi olan mal para olarak ifade edilen altın veya gümüşe bağlayarak ekonomik faaliyetlerin yürütülmesinde adalet sağlanmaya çalışılır.

Kanaat ekonomisinde, dünyadaki tüm değer ifade eden kaynakların tüm insanlığın kaynağı olarak görülür ve bu kaynakları sömürü anlayışı ile yönetmekten ziyade paylaşımcı bir tasavvuru esas alır. Sahip olunan kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değer olarak kullanır. Bu kaynaklardan kimseyi mahrum etmeyecek şekilde üretim sürecine dâhil eder ve diğer toplumlarla adil ticaret şartlarında ihracat ve ithalatını yürütür. Duygu sömürsü, hamaset ve istismardan uzak, siyasi taktiklere girmeden, temel gıda da spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) tevessül etmeden herkesin zaruri gıdaya kolayca ulaşabileceği adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngörür. Vakıf müesseseleri, Zekât sistemi, infak (sadaka) verme kültürü, yardımlaşma ve dayanışma gibi uygulamalarla her kesimin zaruri olan ihtiyaç ve sağlık gibi yaşama hakları korunur.

Kapitalist sistemin yıkıcı ve yıkıcı etkisinden kurtulmanın yolu, hem fert olarak hem de toplumlar olarak; tüm insanların serveti olan üretim kaynaklarını geçmişten miras değil, gelecek nesilden emanet olma anlayışı ile verimli bir şekilde kullanmak. Sürekli büyüme, çok üretip ve çok tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insanın mutluluğunu esas alan, ahlâki temelleri olan ve ekosistemi gözetken anlayışa ihtiyaç artmaktadır. Bunun için öncelikle tüketim kalıplarının yeniden tasarlanması gerekir. “Bütün ağaçların kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız (Kızılderili Sözü). Bunun yolu, kaynakların adil bir şekilde dağıtımını sağlamak ve tüketim ürünlerini israf etmeden kullanmaktan geçer. İnsanı ve insanlığı yaşatan medeniyetimizin köklerinde mevcut olan değerlerimizi yeniden inşa ederek buna uygun bir üretim ve tüketimi olan kanaat ekonomisi anlayışını benimseyip ve bu sistemi kurmaktır.

Çıkış noktası ziraat toplumunun ekonomisi olan kanaat ekonomisini kurmanın yolu ahlâktan geçer. Materyalist ekonomik anlayışların getirdiği krizden ve isterik bir madde bağımlılığından günümüz insanını kurtaracak yegâne program, “**kanaat anlayış**”ına sahip olarak oluşturulan kanaat ekonomisi modelidir. **Kanaat**; ancak ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanlarında hakkı olduğunu düşünerek onu sahiplenen bir hak ve manevi anlayıştır. Bu anlayış, sadece eşyaya dönük olmayan, insan ilişkilerinde, konuşmada, davranışlarda, üzüntü ve sevinçte ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yanıdır. Kanaat anlayış ve kültürü, hayatın birçok yönünü tehlike ve felaketlerden koruyarak; şuurlu, ölçülü ve sade bir hayatın getireceği mutlu bir dünyanın kurulmasına yol açacaktır. Çünkü materyalizme dayalı ekonomik anlayışlar; israfa dayalı, kandırmacı, sömürücü ve acımasız, insanın ruh dünyasını bozan bir ekonomik anlayış; iktisadi ve ticari hayatı büyük risklerle karşı karşıya getirmiş ve büyük ölçüde sıkıntıya sokmuştur. Abartılı ve gösterişle reklam ve sınırsız üretim ve tüketim anlayışı ile insanları takat getiremeyecekleri bir tüketime doğru sürüklemektedirler. Hiçbir hürriyet sınırsız değildir. Başka insanların ve toplumun menfaatine olan alanlarda ferdi sınırlamalar getirilebilir.

Kanaat ekonomisi, modern anlamda ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesinde farklı ve çok yeni seçenekler geliştirmekte ve sunmaktadır. Bunların başında sukuk gelmektedir. Arapça, Sukuk “Sak” kökünden gelen ve sertifikaya veya vesika anlamlarındadır. Sukuk, “Sak” kelimesinin çoğulu olduğundan, sertifikalar anlamına gelir. Bono ve tahviller için Arapçada “Senet” kelimesi kullanılırken, saklar için ise, “Sukuk” kelimesi kullanılır. Bu çerçevede “finansal sertifika” manasına gelen ve tahvilin İslami muadili olarak görülen “İslam tahvili” ismini alan sukuk, faizsiz olması özelliği ile İslami esaslara uygun bir menkul kıymet olarak kabul edilmektedir.

**Sukuk**; bir varlığa sahip olmayı veya ondan faydalanma hakkına dayanak teşkil eden bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden eşit değerdeki sertifikalardır. Geleneksel tahviller faiz taşıyan menkul kıymetlerden oluşurken, sukuklar temel olarak varlık sepetinde mülkiyet hakkından oluşan menkul kıymet olmasından dolayı farklıdır. Sukuk, ticari bir varlığın menkul kıymet olarak sertifikalar aracılığıyla satımıdır. Bu sertifikaları alanlar söz konusu varlığa ellerindeki sertifikalar oranında ortak olurlar ve geliri de onlara ait olur. Sukuk işlemlerinin farklı sözleşmeler ile (emek-sermaye ve kâr-zarar ortaklığı, kira finansmanı ve maliyet artı kâr marjlı satış, gibi farklı usullerle kullanılabilen çeşitli finans metotları bulunmaktadır.

#### **Sukuk çeşitleri:**

**1. Mudaraba (Emek-sermaye ortaklığı):** Biri sermaye diğeri know-how (emek, bilgi ve tecrübe) sahibi girişimci iki tarafın (emek ve sermaye) bir araya gelerek bir projeyi gerçekleştirmelerini ifade eder. Mudaraba tipi finansman metodunda, ilgili projenin bütün yatırım ve masraflarını tek taraf karşılar. Fon kullanmayan müteşebbis ise işe emek ve ustalığını koyar. İşin kârı, daha önceden tespit edilen ve anlaşılan oran üzerinden taraflar arasında paylaşılır, bu işten zarar edilmesi durumunda, sermaye sahibi zararın bütününe üstlenirken, emek sahibinin zararı ise emeğinin boşa gitmesidir.

**2. Müşaraka (Kâr-zarar ortaklığı):** Tarafların hem emek hem sermayelerini bir araya getirerek belirli bir yatırımın finansmanını sağlamak gayesiyle, taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın, sözleşme hükümlerine göre genelde tüzel kişiliği olmayan adi şirket niteliğinde ve kâr ve zararın katılma payları oranında paylaşıldığı bir faaliyet türüdür.

**3. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış):** Esas itibarıyla peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Burada faizsiz katılım bankası, müşterinin istemiş olduğu ürünü satın almakta ve satın alma fiyatına birtakım maliyetleri ve kârı ekleyerek müşteriye satıp teslim etmesi şeklindedir. Burada, banka mülkiyetin üzerinde bulunduğu süre içerisinde gerçekleşebilecek ürüne ilişkin riskleri üzerine almaktadır.

**4. İcara (Leasing, Kira finansmanı):** Faizsiz katılım bankasının bir ekipmanı veya bir gayrimenkulü müşterilerinden birisine sabit bir tutar üzerinden ve sabit bir dönem için kiraya vermesi olarak ifade edilen orta vadeli bir kredi işlemidir. Kâr-zarar ortaklığı ilkesinin aksine, bu tür bir sözleşmede önceden belirlenmiş ve sabit kılınmış bir getiri söz konusudur. Kiracı, işinde kullanmak üzere almak istediği sabit kıymeti seçer ve leasing şirketinden bu işlem için kredi tahsis talebinde bulunur, leasing şirketi tahsis ettiği krediyi kiracının seçtiği malın alımında kullanır. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder.

**5. Karz-ı hasen (Faizsiz Ödünç):** Güzel borç; faizsiz verilen borç olarak ifade edilen Karz-ı hasen daha çok fakirlere zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilmekte olup, bu sebeple boyutları küçük ve etkisi sınırlıdır. Kişiler arasında karşılıksız Burada Kâr veya zarara ortaklık söz konusu olmadığı için, karz-ı hasen, kişiler arasında karşılıksız, katılım bankalarının öz sermayelerinden veya cari hesaplardan verilmektedir.

**6. Selem (İleriye dönük satın alma (siparişe dayalı):** Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat satın alınan ürünün teslimatının önceden belirlenmiş tarihe kadar ertelendiği bir alım-satım işlemidir. Burada finans kurumu ileri vadede belli bir tarihte teslimatı yapılacak belli miktardaki ürün bedelinin tamamını peşinen ödemekte ve

riskini bertaraf etmek gayesiyle bu pozisyona paralel selem sözleşmesine girmektedir.

**7. Tekâfül (Sigorta):** Paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanmakta olup, klasik sigortacılıktaki belirsizlik kavramı bulunmamaktadır. Tekâfül, "dayanışma" manasında Arapça kökenli bir kelime olan kefaletten türemiştir. İslam dünyasında çeşitli ülkelerde, farklı yorumlarla uygulanmakta ve en az şu iki ilkeye uyması gerekir: 1. Kâr gayesi olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı. 2. Sigorta şirketinin biriktirdiği fonların faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi.

Kanaat ekonomisi uygulamaları ile ilgili kültürümüzde halk (folklor) biliminde önemli uygulamaları mevcuttur. **Halk bilimi;** bir ülke veya bölgede yaşayan halkın kültür ürünlerini, sözlü edebiyatını, örf ve adetlerini, inançlarını, mutfağını, müziğini, oyunlarını, halk hekimliğini inceleyerek bunların birbirleriyle ilişkilerini belirten, kaynak, gelişme, yayılma, değişim, etkileşim meselelerini çözmeye, sonuç, kural, teori ve kanunları bulmaya çalışan bilimdir.

Emperyalizma şefleri, çoğu zaman asıl gayelerini işletmeler gibi meşru organizasyonların arkasına gizleyerek ve bu yapıları suiistimal ederek menhus emellerine ulaşmak için uluslararası büyük operasyonlar yürütürler. Kültür emperyalizmi ile tarihine ve kültürüne yabancı nesiller yetiştirerek, sömürü düzenlerini kurup ve devamı için de uluslararası organizasyonları kullanırlar. Hile, desise ve sihirbazlıkla ellerindeki sermayeleri çalınan ve sömürüye maruz kalan ülkeler; yerli bir duruş sergileyerek kendi kültür kodlarında yerini bulmuş; toplumun ortak aklını yansıtan yerli fikirlere yönelmeleri gerekir. Ekonomik, siyasi ve sosyal yapısı itibarı ile bir bütün olan toplumda, tek bir unsuru ele alıp, doğru bir değerlendirme yapılamaz. Ekonominin etkin gücünden hareketle, ekonomiye hâkim olan yapılar toplumun diğer alanlarına da hâkim olmaktadır. Dünyadaki çarpık ekonomik yapının düzelmesi yolu ve çözümünü ararken, adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus temelli eski kanaat ekonomisi anlayışına dayanan tasavvuru yeniden canlandırmak gerekir. Günümüzde daha fazla ihtiyaç hissedilen bu tip insan modeli Ortadoğu'nun kadim kültüründe mevcuttur.

Kapitalizm ve sosyalizmin ilacı olacak kanaat ekonomisi; iyi ahlâk, adalet, kardeşlik, paylaşım ve yardımseverlik gibi güzel meziyetleri barındıran meslek ve dayanışma teşkilatı olan Ahilik ve onun kurduğu Ortasandık müesseseleri ile yeniden canlandırılması mümkündür.

Kurumlar, içinde buldukları bu ekonomik sistem içinde üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini gerçekleştirecek olmalarından dolayı ekonomi siyasetini yakından takip ederek, bu siyaset ışığında etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını devam ettirirler.

### **Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Verilen genel yönetim kavramlarını açıklayınız: 1.Yönetim: 2.Yönetişim: 3.Siyaset:
2. İşletme yönetimi nedir? Açıklayarak, işletme yönetiminin temel görevlerini yazınız.
3. Yönetimin temel özelliklerini sıralayarak, açıklayınız.
4. "Yönetim bir sanat, bilim veya meslek midir?" Sorusunu günümüz işletme yöneticiliği açısından değerlendiriniz.
5. Yönetim düzeylerini şekil ile açıklayarak, bu düzeylerin gerektirdiği becerileri yazınız.
6. Yönetim şekillerini (yaklaşımları) sıralayarak, açıklayınız ve günümüz insanının arzuladıkları yönetim anlayışını değerlendiriniz.
7. Yönetim ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.Yönetici asistanlığı: 2.İşlevsel yönetici: 3.Genel yönetici: 4.Proje yöneticisi: 5.İşveren: 6.Patron: 7.Sermayedar: 8.Yönetişim: 9.Misyon: 10.Vizyon: 11.Duygusal zekâ:
8. Yönetim işlevlerini sıralayarak açıklayınız.
9. Yönetici ve müteşebbis kavramlarını açıklayarak, işlevleri üzerinden benzer ve farklı yönlerini yazınız.
10. Organizasyon kavramını açıklayarak, yönetim ile ilişkisini yazınız.
11. Organizasyona duyulan ihtiyacın sebeplerini günümüz toplumları açısından değerlendiriniz.
12. Sanal organizasyon nedir?
13. Ekonominin işleyişini genel hatları ile izah ederek, dünyadaki ekonomik krizlerin çözüm yollarını değerlendiriniz.
14. Yeni ekonomi kavramını açıklayarak, yeni ekonominin temel özelliklerini yazınız.
15. Piyasa kavramını açıklayarak, tekelci rekabet ve serbest rekabet piyasasının temel dayanaklarını yazınız.
16. Ekonomik sistem nedir? Tarif ederek, temel ekonomik sistemleri sıralayarak, açıklayınız.
17. Kapitalizme yöneltilen eleştirileri sıralayınız.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ

Bu bölümde, yönetim biliminin doğuşu ve gelişimi; endüstri öncesi yönetim yaklaşımı, klasik, neoklasik ve modern yönetim düşünceleri çerçevesinde ele alınarak incelenecek.

#### 1. YÖNETİM BİLİMİ

##### 1.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri

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

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

**Yönetim bilimi;** yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağını inceler ve muhtelif disiplinlerce geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasını sağlayan sosyal bir bilim dalıdır. Diğer bir tanımla **yönetim bilimi;** bir organizasyonun yapısı ve işleyişi ile personelinin çalışmalarını inceleyen sosyal bir bilim dalıdır.

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

Türkiye' de Yönetim Bilimi ile Kamu Yönetimi Disiplini isimlendirmelerinde zamanla farklılıklar olmuş; Osmanlı Devleti döneminde 1890'lı senelerde "idari ilimler" diye kullanılan alan yerini 1950' li senelerde kamu yönetimi ismine bırakmıştır. Kısa bir süre sonra, 1967 senesinde İngilizce public administration kelimesinin doğru çevirisi "yönetim bilimi" olduğu anlaşılınca değiştirilmiş, fakat 1980 sonrası ideolojik sebeplerle "kamu yönetimi" kelimesi yine ön plana çıkmıştır. Bu derslerin içerikleri aynı, fakat isimleri farklı olarak okutulmuş.

##### Yönetim biliminin temel özellikleri:

**1. Yönetim bilimi bir bilimdir.** İnceleme konuları tam kesinlik ifade etmeyen bir bilim olarak; yönetim bilimi uzmanlarınca, ancak genel nitelikte öneriler getirebilirler. Bu sebeple, bu bilimi uygulayanların gerçek ve değer yargılarını birbirine karıştırmadan objektif bir davranışta bulunmaları gerekir.

**2. Yönetim bilimi sosyal bir bilimdir.** Yönetim bilimi, sosyal bir bilim olarak bürokratik mekanizmayı oluşturan veya onunla ilişkisi olan insanların ve grupların fikirleri, hareketleri ve davranışları ile ilgilidir. Yönetim bilimci, faaliyetlerden esinlenir, sosyolojinin muhtelif kollarının metotlarını uygular ve bunlardan çıkarılan veya genel sosyolojiden çıkarılan sonuçlardan faydalanır.

**3. Yönetim bilimi tanıtmak ve açıklama hedefini izler.** Tüm kuruluş çalışmalarını hukuk ve ahlak kurallarına ve emirlere uygun olsun veya olmasın, olduğu gibi tanıtır ve böylece, Yönetim Bilimi kuruluşları hukuki, teknik, beşeri ve siyasi bütün tarafları ile bir fotoğraf veya film makinesi gibi tespiti yapar.

**4. Yönetim bilimi kamu yönetimi bilimidir.** Yönetim kelimesinin iki anlamından ilki işlev (fonksiyonel) anlamda kamu hizmetlerinin yönetimi faaliyetleri anlamına, ikinci olarak organik anlamda ise yönetme hizmeti ile görevli kamu kurumu (organizasyon) anlamına gelmektedir. Bu açıdan yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanan kamu yönetiminin incelenmesi ile ilgilidir. Bu açıdan farklı hukuk kurallarına dâhil olur.

**5. Yönetim bilimi yönetsel organizasyon bilimidir.** Yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimi olduğu gibi yönetim açısından organizasyon bilimi olarak da nitelendirilebilir. Yönetim uzun zaman, asıl özünden ziyade hukuki özelliğiyle değerlendirilmiş, oysa sosyal organizasyonlar, sosyolojik bir yaklaşımla ele alınmalı ve çok yönlü değerlendirilmelidir.

**6. Yönetim bilimi sosyal bir çevre oluşturur.** Yönetimin insana münhasır olmasından onun meselelerini çözme, işe giriş yarışma ve mülakatlarında adaleti arama, onların sosyal çevre ile ilişkilerini dikkate alma gibi sosyolojik araştırmalara yönelmelidir.

**7. Yönetim bilimi sevk ve idare bilimidir.** Devletin birçok alanlarda iş görmesinin gereği müdahaleciliğin bir sonucu olarak görevlerinin artışı, yönetim çalışmalarının maliyet ve verim meselesinin incelenmesini zorunlu kılmaktadır. Kamu kuruluşları diğer teşebbüsler gibi birer teşebbüs olarak özel teşebbüslerde uygulanan yöntemlerden faydalanmak, benzeri faydalı yönetim metotlarını uygulamak durumundadır.

**8. Yönetim bilimi sentez bilimidir.** Yönetim bilimi; (1)gerçeğin tanınması, (2)yönetimin iyi işlemesi için gerekli kurulları bulma ve (3)yönetim sistemlerini geliştirme kuralları ortaya çıkarma gibi birbiriyle çelişir gözükün üç anlayış birbiriyle uyumlaştırma sürecidir.

##### 1.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayırımı

Yönetim biliminin sınıflandırılması özel (işletme) yönetim ve kamu (genel) yönetimi şeklinde ikili bir ayırma tabi tutulur. Bu iki yönetim arasında farklar bulunmaktadır.

Yönetim, genel ve beşerî bir faaliyettir; bütün sosyal durumlarda söz konusu olmasından kamu yönetimi ve özel

yönetim, genel bir kavram olan yönetimin alt dallarını oluştururlar. Kamu yönetimi kavramı, yönetimin kamu kurumlarıyla ilgili dalını; özel yönetim ise, kamu kurumları dışındaki özel işletmelerde uygulanan cihetini anlatmak için kullanılır. Yönetimin bu alanı ile "İşletme Yönetimi (Business Administration veya Management)" ilgilenmektedir.

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

Kamu yönetimi ve özel yönetim, yönetimin birer alt dalları olmaları sebebiyle, bazı ortak özellikleri yanında, değişik hedefleri sebebiyle de bir takım farklılıkları mevcuttur.

#### **Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:**

**1. Gaye açısından;** özel yönetim teknik ve sosyal niteliği gereği gaye kâr olurken, kamu yönetimi sosyal bir bilim olarak gaye hizmettir.

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

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

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

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

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

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

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

Toplum refahını sağlama bakımından kaynaklar iki kesim arasında öyle bir şekilde dağıtılmış olmalıdır ki; bir faktörün bir kesimden diğerine aktarılması, toplam üretimde artık bir artışın sağlayamadığı nokta kaynakların optimum dağıldığını gösterir.

Netice olarak; kamu ve özel yönetim, yönetimin birer alt alanı olmaları sebebiyle, bazı ortak özellikleri bulunmakla birlikte, değişik gayeleri, yöntemleri ve statüleri sebebiyle de bir takım farklılıklara sahip olduğu görülür.

### **1.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi**

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

Her olay gibi yönetim de çeşitlilikler gösterir ve bu duruma bağlı olarak, muhtelif bilim dalları ve bilim insanlarınca ele alınır ve incelenir. Yönetim sadece; tarih, iktisat, matematik, teknoloji değil, bunun yanında aynı zamanda hukuk, felsefe, davranış bilimleri ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerle de yakından ilgilidir.

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 dâhilinde yönetim bilimi, diğer bilim dallarının en son verilerinden faydalanmaktadır. Bu noktada yoğun olarak faydalandığı bilim dallarını aşağıdaki gibi özetleyebiliriz. Bunlar:

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

**2. İdare Hukuku ve Yönetim Bilimi:** Temeli anayasada belirlenen, idarenin faaliyet ve organizasyonuna ilişkin kurallar öngören, kamuya tanınan üstünlük ve ayrıcalıklar ile kişiye tanınan hak ve hürriyetlerin dengelenmesini

sağlayan hukuk dalı olan idare hukukunun verileri yönetim biliminde önemli bir kaynaktır.

**3. Siyaset Bilimi ve Yönetim Bilimi:** Siyaset teorileri ve bunun pratiklerini inceleyen, siyasi sistemler ve siyasi davranışlar alanıyla ilgilenen bir sosyal bilim alanı olan siyaset (politika) bilimi, devlet ve iktidar kavramları, siyasi kararların tahlili, sosyal grupların karar ve etki ilişkilerindeki rolü, siyasi katılma, sosyal yapı ve iktidar ilişkisi, siyasi değişme ve gelişme gibi konuları incelemektedir. Yönetim bilimi de bu verilerden önemli oranda faydalanmaktadır.

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

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

## 2. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHİ GELİŞİMİ

İnsanlar birlikte yaşamaları ve gruplar halinde çalışmaya başladıklarından itibaren etkin bir koordinasyonun sağlandığı ortak kuruluşlar ortaya çıkmış ve bunların yönetimi gündeme gelmiştir.

### Yönetim biliminin tarihî gelişimi:

1. Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Selçuklu ve Osmanlı Devleti yönetim uygulamaları
2. Enderun (Osmanlı Devletinde kendi kurumlarına yönetici yetiştiren öğretim kurumu)
3. 18. yy. sanayi devrimi
4. 19.yy sonlarına doğru ABD’de yönetim bir bilim haline gelmiştir.

Tarihi belgeler de yönetim ile ilgili konulara Milattan Önce 3000 senelerine kadar inilebilmektedir. Sanayi devrimine kadar geçen dönem dışında, kronolojik olarak günümüz yönetim anlayışına temel teşkil edecek; **klasik**, **neoklasik** ve **modern yönetim teorisi** (yaklaşımı) olarak üç büyük yönetim teorisinden söz edilir. Bu teorilerin varmak istediği hedef insan temelli, insanı merkeze alan bir anlayışı yerleştirmektir.

Yönetimin, farklı bir faaliyet alanı olarak yoğun olarak incelenmesi sanayi devriminden sonra bilhassa 1900’lerden itibaren sistemli gelişimi başlamış ve belirli kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. asrın bir ürünü kabul edilmiştir. Bu gelişim; (a)endüstri öncesi yönetim yaklaşımı ve (b)bilimsel yönetim yaklaşımı olarak; (1)klasik yönetim teorisi, (2)neoklasik yönetim teorisi ve (3)modern yönetim teorileri olarak üçe ayırarak incelenir.

### 2.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

#### 2.1.1. Yönetimde Tarihi Uygulamalar

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1880’li senelere kadar sürdüğü kabul edilir. Bu dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve üst ve ast arasındaki ilişkiler daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür. Daha ziyade yönetimde adalet konularının öne çıktığı görülür.

Adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun isterse de yönetilen, herkesin talebidir. En küçük topluluk olan aileden ve toplumun genelinde, ikili ilişkilerde her nizam (düzen) adalet üstüne kurulmuştur. İşletme yönetiminde yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. Selçuklu Devleti ve Osmanlı Devleti gibi senelerce büyük coğrafyalarda yaşayan insanları adaletli bir şekilde idare etme bilgi ve becerisini gösteren yönetim uygulamaları tarihimizde mevcuttur.

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

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

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

*-Şöyle bilmiş ol oğul, eğer padişahlığa ulaşacak olursan padişahlığında haramdan sakıncı ol. Dindarlık odur ki,*

elini ve gözünü halkın hareminden ve haramından sakınsın.

-El uzatmak istediğin her işte, önce görüşünü bilgine uydur, bilgisiz iş yapma, sonra o işe el uzat. Çünkü padişahın sadrazamı akıl ve bilgidir.

-Her nereye girmek istersen önce çıkacağın yeri gözet.

-Sonra padişahlara yüze gülme gerektir, her işte yüze gülmeyi unutma. Tuttuğun işi gönülle sağlam tut, el ucu ile tutmayı uygun bulma. Her neye nazar edersen doğru nazar et, ta ki hakikat zamanı o görüşün hak mıdır; batıl mıdır seçebilesin.

-Söylediğin her sözde gereklisini söyleyici ol, az söyleyici, az gülücü ol, ta ki hizmetkârların seni hafiflemesinler.

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

-Hırsız merhamet edip bağışlama, hırsız bağışlamak halkın zararına sebep olmaktır.

### **Şeyh Edebali, Osmanlı Devleti'nin kurucusu ve damadı olan Osman Gazi'ye nasihatinde:**

-Ey oğul (Osman Gazi), beysin;

-Bundan sonra öfke bize, uysallık sana. Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana. Acizlik bize, yanılğı bize, hoş görmek sana.

-Geçimsizlikler, çatışmalar, anlaşmazlıklar bize, adalet sana. Kötü söz, şom ağız, haksız yorum bize, bağışlama sana.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.1.2. Ahilik Uygulamaları**

Sanayi devrimine kadar geçen sürede Ahilik Sistemi ve Lonca Sistemi gibi mesleki uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında önemli gelişmeler olmuştur.

**Ahilik;** Anadolu'da XIII. asırda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma dönemine girmesinden sonra sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devletinin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonu. Batıdaki lonca tipi organizasyonun benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171–1262 seneleri arasında yaşayan **Ahi Evran**, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir'e yerleşmiş ve orada **Ahiyan** (kardeşler) ve hanımı da **Bacıyan** (bacılar) olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13. Asırda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında yardımlaşma gayesiyle oluşturdukları bir nevi mali dayanışma sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik uygulaması olarak görülmektedir. **Ortasandık**, üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir. Ahilik prensiplerinde ve kültüründe insan iki küreklî bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insan ilişkilerini ve ahlâki değerleri oluşturur.

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

Her ne kadar yönetimin ilmi gelişimi klasik yönetim döneminde atıldığı ve sonraki yaklaşımlar ile geliştiği kabul edilse de, tarihin eski çağlarından bu döneme gelinceye kadar olan ve ortaya atılmış fikirlerin büyük etkisi vardır. Bu anlamda; Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Arap, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

### **2.2. Klasik Yönetim Düşüncesi**

#### **2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi**

Yönetimin günümüz anlamında bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir. Yönetim düşünceleri ve uygulamaları üzerinde etkili olan; Klasik Yönetim Düşüncesi; James Watt'ın 1763 senesinde ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alan Klasik Yönetim



Teorisi kendi içinde; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt bölümde incelenir.

Klasik yönetim düşüncesi, modern yönetim teorisinin ortaya çıkışında temel bir görevi yerine getirmiş ve yönetime bilim ölçülerinde yaklaşılmasından dolayı bu dönem aynı zamanda “Bilimsel Yönetim Dönemi” olarak isimlendirilmiştir. Bu yaklaşımın; Amerika’da öncüsü Taylor, Fransa’da Fayol, Almanya’da ise Max Weber’dir.

**Klasik yönetim düşüncesi**, işletmenin formel yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak düşünülmekte, mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanarak organizasyonun gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır.

**Hareketi doğuran temel sebepler**, teknolojik gelişmeler, organizasyonlara ihtiyaç duyulması, ürünlerin standartlaştırılması ve iş bölümü ve uzmanlaşma ile ilgili gelişmeler olarak sıralanabilir.

Sanayi devrimi (1778) ile birlikte gelişen buhar makinesi, benzin ve elektrik motorunun gelişmesi modern toplum ve modern organizasyonların ortaya çıkmasına büyük katkı sağlamıştır. Sanayi devrimi ile birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulanmaya konulması büyük fabrikaların kurulmasına, büyük miktarlarda hammaddelerin alınmasına, çok sayıda işçinin işe alınmasına ve büyük pazarların araştırılmasına yol açmıştır. Bütün bu gelişmelerin getirdiği, sosyal, ekonomik ve organizasyona dair hayat tarzı yönetim meselelerinin ön plana çıkmasına yol açmıştır.

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

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

Klasik yönetim yaklaşımında, organizasyon bir gaye değil, gayeye ulaştıracak bir araç olarak seçilir ve kullanılır. Organizasyonunun gayelere en iyi şekilde ulaştırılması, kaynak israfını önleyerek etkin ve verimli bir yönetim yapısı uygulamak için bir takım prensipler (ilkeler) geliştirilmiştir. Bu kaidelerden hareketle kuruluşlarda verimli bir çalışma gerçekleştirilmesini ileri sürer.

#### **Klasik organizasyon ilkeleri:**

1. Gaye birliği ilkesi,
2. İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi,
3. Kontrol alanı ve denge ilkesi
4. Hiyerarşik yapı ilkesi,
5. Emir kumanda birliği ilkesi,
6. Sorumluluk ilkesi ve yetki devri ilkesi,
7. İstisna ve açıklama ilkesi,
8. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi,
9. Değişebilirlik veya reorganizasyon ilkesi,

Bu prensiplerin anlam ve açılımı klasik yönetim teorisine kural bazında büyük katkısı olan yazarların izahlarına genişçe yer verilmektedir.

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

Klasik Organizasyon, James Watt’ın 1763 senesinde ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devrimi’nden II. Dünya Savaşı’na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Klasik organizasyon teorisi; **Amerika**’da Frederick Winslow Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, **Fransa** ‘da öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve **Almanya**’da öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt yaklaşım bulunmaktadır.

Klasik organizasyon teorisi ile ilgili üç temel yaklaşım etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi kaidelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken kuralları belirlemiş ve bunların her organizasyon için her zaman geçerli olduğunu savunmuştur. Bu teori “**etkinlik**”, “**düzen**” ve “**rasyonellik**” kavramları çerçevesinde; organizasyonun mekanik unsurları üzerinde durarak ve aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuştur. Organizasyon yapısı, gayelerin gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür.

**Klasik yönetim düşüncesini oluşturan yaklaşımların temel gayesi;** rasyonellik kavramını somutlaştıracak

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

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

### 2.2.2. Klasik Teorilerle İlgili Geliştirilen Yaklaşımlar

Klasik yönetim organizasyon meselelerinin çözümüne dönük kendi içinde; Frederick Taylor'ın öncülüğünü yaptığı **Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı **Yönetim Süreci Yaklaşımı** ve Max Weber tarafından geliştirilen **Bürokrasi Yaklaşımı** olarak üç alt yaklaşım aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.** Frederick Winslow Taylor'un (1856-1915) **Amerika**'da ileri sürdüğü bilimsel yönetim yaklaşımı, işletmenin tüm alanları için geçerli genel bir yönetim teorisi değil, sadece üretimin teknik yönüne uygulanabilecek bir takım kaidelerin bütünüdür ifade eder.

**Bilimsel yönetim**, insan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanmak gayesiyle geliştirilmiş bir takım prensipler bütünüdür oluşan teknik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü ile üretim artışı hedeflenmiş ve bunun içinde zaman etüdü çalışmaları yapılmıştır. Taylorizm diye de isimlendirilen bilimsel yönetim görüşü, işletmelerde verimi artırmasına mukabil, çalışanın bedeni ve ruhi yıpranmasına sebep olmuştur. Bu yaklaşım işletmenin yalnızca teknik cihetiyle ilgilenmesi ve işletmenin sosyal tarafı dikkate alınmaması, sendikaların bu sisteme karşı çıkmalarına sebep olmuş ve bundan sonra yeni arayışlar gündeme gelmiştir.

#### **Bilimsel yönetimin temel ilkeleri:**

1. En iyi tek yol
2. İş bölümü
3. Finansal motivasyon araçları
4. İş görenlerin ilmi yöntemlerle seçilmesi

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

**2. Yönetim Süreci Yaklaşımı.** Klasik yönetimin teorisinin bilimsel yönetim yaklaşımından sonra ikinci bir yaklaşımı olan yönetim süreci yaklaşımını Fransa doğumlu (1841–1925) Henri FAYOL yapmış ve Avrupa da çağdaş yönetim düşüncesinin öncüsü olmuştur.

Fayol yönetimi ilk kez işlevsel bir süreç olarak düşünmüş ve işletmedeki faaliyetleri, işletme işlevleri ve yönetim işlevleri olarak ikiye ayırarak daha önce yalnızca teknik açıdan incelenen yönetim olayına yeni bir boyut daha kazandırmıştır. Fayol'un yönetime ikinci bir katkısı da, bir takım yönetim kuralları ortaya koyarak bunları açıklamıştır. Fayol'un katkılarında sonra, yönetim kavramı, okullarda öğrenilebilir bir düzeye gelmiştir.

#### **Henri FAYOL işletmedeki faaliyetleri altı alt kısımda incelemiştir:**

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

#### **Fayol'un toplam on dört yönetim ilkesi:**

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

#### 14. Birlik ruhu

**3. Bürokrasi Yaklaşımı.** Klasik yönetim yaklaşımının; bilimsel yönetim ve yönetim süreci yaklaşımlarından sonra üçüncü yaklaşımı olan Bürokrasi Yaklaşımını Alman Sosyolog **Max Weber** (1864–1920) ortaya atmıştır. Klasik yönetim yaklaşımının Amerika'daki öncüsü Taylor, Fransa'daki öncüsü Fayol, Almanya'daki öncüsü Max Weber'dir. Bunlar klasik yaklaşım içinde muhtelif alt düzeyde yaklaşımlar ortaya koymuşlardır.

**Bürokrasi**, devlet idaresinde bir işi yapabilmek için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kurallar bütünüdür. Devletle ilgili işlerin yürütülmesinde mübalağaya varan gereksiz kural ve işlemler, kırtasiyecilik de bürokrasi olarak ifade edilir. Günlük dilde **bürokrasi**; işlerin yürütülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan bir kavram değil, aksine ideal manada bir yönetim düzeni ve şeklidir. Bürokraside görev alanlar, tabandan yukarıya doğru çıktıkça daralan bir yapı içinde organizeli olan, genel kurallara göre çalışan profesyonel atanmış görevliler topluluğunu ifade eder. Max Weber'e göre, tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulması etkinlik açısından ideal bir yönetim düzeninin kurulmasını sağlar. Bu yaklaşımın kuralları diğer klasik yaklaşımın kurallarına benzer ancak, bürokratik yönetim yaklaşımında kuralları kesin bir itaat ister ve bundan dolayı **"normatif"** bir nitelik taşır. Weber bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğunu belirtmiş ve en büyük faydayı sağlayabilmek için mikro bir model olarak bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

#### **Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri:**

1. İleri bir iş bölümü,
2. Otoritenin (yetki) merkezileşmesi ve bilimsel yetki ve görevlerin önceden belirlenmesi,
3. Personelin görevlere atanması,
4. Organizasyona dış müdahalenin önlenmesi,
5. Çalışanların iş güvenliğinin sağlanması,
6. Kanuni yetkinin uygulanması,
7. Kişisel olmayan ilişkiler,
8. Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi,

Max Weber yetkiyi "belirli bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali" şeklinde tanımlamış ve yetkiyi (1)geleneksel, (2)karizmatik ve (3)akılcı (rasyonel) yetki olarak üç kısımda incelemiştir.

Weber'in bürokrasi yaklaşımına yöneltilen birtakım eleştiriler bulunmaktadır. Bürokratik işleyiş bozukluğuna etkili ve kayda değer Parkinson Kanunu ve Peter İlkesi bulunmaktadır.

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

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

#### **2.2.3. Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler**

İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri klasik yönetim düşüncesinde tamamen yok sayılarak görmezden gelinmiştir. İnsan makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir. Böyle olumsuz bir yaklaşımın temelinde o dönemdeki düşünürlerin etkisi olmuştur. Thomas Hobbes ve Freud'un görüşünde insan tecavüzkâr, kötü ve yıkıcı olarak görülür ve Taylor da Hobbes'ten çok etkilenmiştir. Diğer yandan bu düşüncenin geliştiği 19. ve 20. yy. başlarındaki Batı'daki sosyal, ekonomik ve siyasi şartların acımasızlığı da bu olumsuz yaklaşımda etkili olmuştur.

Klasik (geleneksel) organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda kaideler belirlemeye çalışmış, yönetim ve organizasyonun sosyal ve psikolojik taraflarına gereken önemi vermemiştir.

Bir bütün olarak bakıldığında klasik yönetim yaklaşımında, insan unsuru, diğer üretim faktörleriyle bir tutulmuştur. Organizasyon, iş, görev, yetki, sorumluluk, model, kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içine, insan unsur bir makine gibi iliştilereceği varsayılmıştır. Bu anlayışta iyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye

çalışılırken, “insan gerçeği –beşeri unsur–“görmezlikten gelinmiş ve diğer taraftan geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve işletme meseleleri çözülmediği için yeni çözüm yolları ilerisi aşamada neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

### 2.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

#### 2.3.1. Neoklasik Düşüncenin Doğuşu ve Gelişimi

Neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, yönetim meselelerinin klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940’lı senelerden başlayıp 1960’lara kadar süren dönemde etkili olmuş ve yönetime insan unsurunu öne alan davranışçı bir yaklaşım getirmiştir. Bu süreçte; X Teorisi, Y Teorisi, Z Teorisi ve Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı ile Olgunlaşma Yaklaşımları geliştirilmiştir.

Klasik yönetim anlayışı 1930’lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan ciheti, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, onun robot gibi davranabileceğini varsaymasıdır. İşletmecilik alanındaki gelişimin gereği olarak neoklasik yönetim yaklaşımçıları, bu eksikliği görmüş ve gidermeye çalışmışlardır. Bu yaklaşım klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

Neoklasik yönetim yaklaşımı, klasik yaklaşımdan farklı olarak, yönetim kavramları ve konuları ortaya atmış, yeni bir yönetim felsefesi getirmiş. Neoklasik teori, klasik teorinin temelleri üzerine kurulmuş, klasik teoriye bir şeyler ilave etmiş, geliştirmiş ve bazı yönlerden de genişletmiştir. Klasik görüşte dikkatler, organizasyonların yapısı, düzen, şekli organizasyon, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelirken, neoklasik görüşte ise dikkatler, işteki sosyal faktörlere, şekli olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelir.

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

Hawthorne araştırmaları sonucu işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en mühim unsurunun insan olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmalar sonucunda, verimliliğin fiziki iyileştirmelerle ilişkisinin az olduğu, bunun yerine daha ziyade sosyal faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiş ve işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli unsurunun da insan olduğu ortaya konulmuştur. İnsanların inançları, gayeleri, tutumları, alışkanlıkları, değer yargıları, gelenekleri ve aralarında kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkiler.

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmaya mukabil, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teori kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, davranışsal (neoklasik) yönetim yaklaşımını başlatmışlardır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, organizasyon içindeki insan davranışlarıyla ve organizasyon ile insan arasındaki ilişkilerle ilgili meselelerin çözümüne davranış bilimlerinin sağladığı bilgilerden faydalanılması anlamını taşır. İnsan, klasik yaklaşımda olduğu gibi yalnızca işindeyken değil, aynı zamanda bir grup içindeyken veya bir organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Dolayısıyla neoklasik yaklaşım, klasik yaklaşımın pasif kabul ettiği insanı, aktif bir üretim faktörü olarak değerlendirmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımında, birden fazla insanın karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğu organizasyonlarda insan unsuru incelemede ön planda yer alır. Organizasyonda teknik, ekonomik, yapısal unsurlar insanla ilgisi sebebiyle önem kazanır ve bilhassa organizasyon içindeki insan davranışlarıyla ilgilenir.

#### **Neoklasik düşüncenin insan davranışları ile ilgili temel varsayımları / dayanakları:**

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

#### **Neoklasik düşüncenin insana bakışı:**

1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilir.
2. Sanayi Devrimi ile gelen iş bölümü ve rasyonelleşme, işçilerde tatminsizlik oluşturur, bunun aşılması sosyal ilişkilere yönelme ile çözülür.
3. Çalışanlar, yönetimin kontrol ve ödülleriyle ziyade, çalışma arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
4. Yönetime karşı duyarlılık, kontrol edenin, çalışanları sosyal bir yapıda görmesine ve ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

### 2.3.2. Neoklasik Yaklaşımla İlgili Geliştirilen Modeller

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

#### 1. X Teorisi. X teorisinin insanlar hakkında temel varsayımları:

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

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

1. İşletmede insanların faaliyeti oyun veya dinlenme kadar tabii ve normal insan iş yapmayı sever ve ondan tatmin olur.
2. Sıkı kontrol ve ceza tehdidi insanı, organizasyon gayelerine yöneltecek tek yol değil, insan kendi kendini yönetme ve kontrol yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
3. Gayelere bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili sunulan psiko-sosyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motivelere 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 anlayışlarının insanları olumsuz etkilemesinin sonucudur.
5. Organizasyon meselelerinin çözümünde tahayyül etme, mesele çözme yetenekleri insanlar arasında sınırlı değildir.
6. Modern sanayi hayatında normal insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanılmaktadır.

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

**3. Z Teorisi.** Japon ekonomist William Ouchi tarafından geliştirilmiş bir teori olarak Neoklasik akımlar içerisinde geliştirilen X ve Y teorisine alternatif olarak ortaya konulmuş ve "Z" Teorisi isimi de buradan almıştır. Japonların geliştirdiği bir yönetim sistemi olarak; her zaman diliminde bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X ve Y gibi yaklaşımların birleşiminin daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. Bundan hareketle X ve Y teorilerine Z teorisi ile etkililik getirilmeye çalışılmaktadır.

#### Z teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları:

1. İnsan tembel veya çalışkan değildir; düşünme, karar verme ve azmetme kabiliyetlerine sahiptir.
2. İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsan zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçlarla motive edilemez, insanı motive eden içindeki durum ve çevresidir.
4. Motivasyon iç ve dıştan zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.
5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek daha doğrudur.

Z Teorisi, klasik yönetim teorilerinin insanı neredeyse hiç dikkate almayan kuruluş odaklı yaklaşımlarının aksine kişiyi önemseyerek yönetim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir anlayışı getirmektedir. Bu şekilde Neoklasik Teorilere daha yakın bir anlayış sergilerken diğer taraftan Neoklasik yaklaşımların aksine bütüncü bir yaklaşımla kurumun kendisi de dikkate alınır. Neoklasik Teorilerin şekillendiği bir dönemde Douglas Mc Gregor tarafından oluşturulan X ve Y Teorisinin verilerinden de faydalanılarak bir alternatif oluşturulmuştur.

#### Japon yönetim sistemini teşkil eden Z Teorisinin temel özellikleri:

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

**4. Sistem 1 - Sistem 4 Yaklaşımı.** Rensis Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri organizasyondaki değişim programları organizasyonları X teorisine Y teorisine geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde teşvik etmektedir. Likert sistem 1 - 4 yaklaşımını sırasıyla inceleyelim.

**Sistem 1:** Yöneticiler astlarına güvenmezler, alt yöneticilere çok seyrek olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanınmakla beraber kararların büyük bir kısmı ve gayelerin 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. Gaye, strateji ve siyasetlerin düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel

teknik kararlar vermelerine izin verilir.

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

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

### 2.3.3. Neoklasik Yönetim Teorisi ile İlgili Eleştiriler

Neo-klasik yönetim anlayışı yönetime birçok yeni kazanımlar, kavramlar getirmiş, ancak bu yönetim de bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasından dolayı, diğer alanların ihmaliyle hataya düşmüştür. Organizasyonu oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir.

Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hatayı işlemiştir. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme probleminin çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

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

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

Klasik teorinin kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, neoklasik diğer ismiyle davranışsal yönetim yaklaşımını başlatmışlardır. Neoklasik yönetim teorisi, Klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

### 2.4. Modern Yönetim Düşüncesi

#### 2.4.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi

Yönetimde klasik ve neoklasik yaklaşımların eksiklerini giderme gayesiyle; ikinci dünya savaşı sonrası 1950'lerden itibaren yapılan çalışmalar sonucunda modern yönetim yaklaşımı gelişmiş ve 1960'lı senelerden bu yana sürmektedir. Klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Modern teknolojinin hızlı gelişimi ve ona bağlı olarak organizasyon yapısı ve anlayışta birtakım gelişmeleri getirmiştir. Ancak modern organizasyon ve yönetim teorisinin sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça zordur, çünkü sürekli yeni yaklaşımlar ve teknikler ortaya çıkmaktadır.

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

**Modern organizasyon teorisinin temel özellikleri;** her işletmeyi bir sistem olarak görmesi, genellikle modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, analitik (çözümlemeci) bir temeli olan ampirik (deneye dayalı) araştırmalarından faydalanan sentezci bir yaklaşımdır.

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

#### 2.4.1.1. Sistem Yaklaşımı

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

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

Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temelini sistem görüşü (yaklaşımını) temsil eder. **Sistem yaklaşımı**; olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemek ve bütüncü bir yaklaşımı içerir. **Sistem**; birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemden oluşan bir bütün olarak ifade edilmektedir. Bir sistem muhtelif parçalardan oluşur, bu parçalar birer alt sistem olarak isimlendirilir. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak iki şekilde değerlendirilir.

**Kapalı sistem** ise sistem ile çevresi arasında alış-veriş, etkilenme yoksa çalar saat gibi o sistem kapalı sistemdir ve entropi sebebiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır.

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

**Sistem yaklaşımının temel hedefi**; yönetim olayının ve unsurlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu durum yönetimde bir yenilik olarak organizasyonları, çevreleri ile birlikte ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmasını sağlamıştır.

Sistem yaklaşımının, yönetim düşüncesine getirdiği en önemli yeniliklerden biri, organizasyonları çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele almasıdır. Organizasyonlar, çevre faktörlerindeki gelişime uyabilmek için bünyelerinde çeşitli değişiklikler yapacaklardır. Bu değişimi gerçekleştiremeyen organizasyon başarısız olurlar.

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

#### **Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı faydalar:**

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

2. Yöneticiye kendi sisteminin gayelerini daha geniş bir sistemin gayeleri ile ilişkilendirmek fırsatı verilmiştir.

3. Yönetici, organizasyonun yapısını, alt sistemlerin gayeleri ile uyumlu bir şekilde kurmak imkânı elde eder.

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

#### **2.4.1.2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı**

Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımı yerini 1960'ların sonlarından itibaren durumsallık yaklaşımına bırakmıştır.

Modern yönetimde, sistem yaklaşımı soyut kavramlara dayanması, dış çevre ile ilgili gelişmeler ve değişiklikler sabit kabul edilmesi, genel ifadeler kullanılması ve muhtelif yönetim görüşlerinin oluşturduğu kargaşa sebebiyle de sistem yaklaşımını yetersiz görmüşler. Bu sebeple, 1970'lerden itibaren uygulamada karşılaşılan zorluklar ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır.

Durumsallık yönetim yaklaşımı; organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını muhtelif iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmekte ve her yerde ve her şartta geçerli olan bir organizasyon yapısının olmadığını savunmaktadır. Bu yaklaşım, **yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte** ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **“tek bir en iyi yol”** olmadığını belirtir ve o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Etkin bir yönetimin, organizasyonun gücüne, teknolojinin tipine ve çevre şartlarına bağlı olduğunu ifade eder.

Durumsallık yönetim yaklaşımı, kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir. Organizasyonların karşılaştıkları problemlere sadece klasik teorilerin katı kuralları ve varsayımları ile veyahut da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut kuralları ile çözüm arandıktan vazgeçilmektedir. Bu yaklaşımda, değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını muhtelif iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmekte, iç ve dış çevresindeki değişimlere göre yönetim sistemi belirlenmektedir. Durum ve şartlar dikkate alınarak ilkeler ve gayelerin iyi belirlendiği bir organizasyonda emir komutayı beklemeden elemanlar inisiyatiflerini kullanarak istişare ile karar verip uygulamaya geçebilmelidir.

Durumsallık yönetim yaklaşımı büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanır ve bu araştırmalar **organizasyon ve teknoloji, organizasyon ve çevre** gibi iki temel alanda yapılmıştır.

**a. Organizasyon ve Teknoloji.** Organizasyonların kullandığı teknolojinin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Buna göre teknoloji organizasyonda her şeyi etkiler ve işletmeler, yenilikleri ve gelişen, değişen teknolojiyi çok yakından takip etmek zorundadırlar. Teknoloji değiştikçe işletmeler, personelden kullanılan makineler kadar her unsorda değişimi gerçekleştirmelidir. **Teknoloji**; girdileri çıktılara çevirmeye yarayan araçlar topluluğu olarak ifade edilir. İşletmelerde kullanılan teknolojiler değiştikçe buna paralel olarak organizasyonda da önemli farklılaşma görülür.

**b. Organizasyon ve Çevre.** Araştırmacılar çevre şartlarının organizasyonları nasıl etkilediğini araştırarak, çevre

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

#### **2.4.1.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı**

Dinamik yönetim yaklaşımı, gönüllülük esasına dayanan, her cihetiyle esnek, işbirliği, üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır.

**Dinamik yönetimde;** gelişimi, değişimi ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır.

İnsanlığın tarihi gelişim sürecine bakıldığında ilmi ve teknolojik gelişim açısından; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumu aşamalarından, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru bir gelişim görülmektedir. Bilgi toplumun da bilgi üretilir, paylaşılır ve bilgi sürekli gelişime açık olmasından insan ve onun yaşam alanını sürekli gelişime açık bulundurur.

Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir niteliktedir. Bu yönetim anlayışına uygun olarak bugün için yönetim alanında geçerli olan önemli bir anlayış olan toplam kalite yönetiminden bahsedilebilir. **Toplam kalite yönetimi;** iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik ve tüm süreçlerin bu hedefe göre sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini hedefleyen, insanı merkeze alan bir yönetim anlayışı ve yaklaşımıdır.

#### **Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri:**

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

#### **2.4.2. Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Kıyaslanması**

Klasik Yönetim Anlayışı, **“İnsansız Organizasyonlar”**, Neoklasik Yönetim Anlayışı, **“Organizesiz İnsanlar”** ve Modern Yönetim Anlayışı da, **“Organizeli İnsanlar”** temel varsayımı üzerine kuruludur ve bu üç sistem birbirini tamamlayarak bugünkü noktaya gelmiştir.

Her yönetim düşüncesi olumlu ve olumsuz yönler bulunur ve her yeni düşüncede bu olumsuz taraflar iyileştirilerek ve yeni katkılarda bulunularak bugünkü son noktaya gelinmiştir. Modern yönetim ve organizasyon teorisi, klasik ve neoklasik yönetim ve organizasyon teorilerinden sonra ortaya çıkmış ve bunların eksiklerini gidermek, olumlu taraflarından faydalanmak modern teorisinin temelidir.

Neoklasik yönetim yaklaşımı 1940’lı senelerden başlayıp, 1960’lı senelere kadar süren dönemde etkili olmuştur. Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlarda ve diğerlerindeki değişim ve gelişmelerdir.

Neoklasik yönetim anlayışı yönetime birçok yenilikler getirmiş, fakat bu yönetim de bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırmasından dolayı, diğer alanların ihmaliyle hataya düşmüştür. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hataya düşmüştür. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme probleminin çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

#### **İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Yönetim biliminin tarifini yaparak, özelliklerini sıralayınız.
2. Kamu yönetimi ve özel yönetim ayırımını yapınız.
3. Yönetim biliminin diğer bilimlerle ilişkisini yazınız.
4. Yönetim biliminin doğuşu ve tarihi gelişim sürecini açıklayınız.
5. Endüstri öncesi yönetim yaklaşımına tarihi katkıları değerlendiriniz.
6. Klasik yönetim düşüncesinin doğuşunu ve gelişimini değerlendiriniz.
7. Klasik yönetim düşüncesine ait yaklaşımları sıralayarak, açıklayınız.
8. Klasik yönetim düşüncesine yapılan eleştiriler nelerdir?
9. Neoklasik yönetim yaklaşımının doğuşu ve gelişimini değerlendiriniz.
10. Neoklasik yönetim düşüncesi ile ilgili modelleri ve yaklaşımları sıralayarak, açıklayınız.
11. Modern yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimini değerlendiriniz.
12. Modern yönetim düşüncesine ait yaklaşımları sıralayarak, açıklayınız.
13. Neoklasik yönetim yaklaşımı ile modern yönetim yaklaşımını kıyaslayınız.



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****YÖNETİM İŞLEMLERİ: PLANLAMA VE ORGANİZASYON**

Bu bölümde, yönetim işlevlerinin ilk iki işlevi olan planlama ve organizasyon incelenecektir.

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile etkili bir yönetim sağlanabilir. İşletme yönetiminde önemli olan işlev yaklaşımı Fransız sanayici Henri Fayol, 1916 senesinde yönetime, bu yaklaşımı getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini belirtmiştir. Yöneticiler üst veya alt kademede olsalar, işletmeler küçük bir işyeri veya büyük bir fabrikada olsa, bir sağlık kuruluşu, bir muhasebe bölümü de olsa evrensel faaliyetleri yürütmelidirler.

Yönetim işlevlerinin her birisi, yönetici tarafından hassasiyetle üzerinde durularak hazırlanır, üstünkörü, alalede ve basit şekilde hazırlanan süreçler başarısızlığı artırır. Yönetim bilimcilerinin üzerinde görüş birliğine varamadıkları yönetim işlevleri dört ile yedi arası değişmektedir. Burada; ilk ikisi olan planlama, organizasyon bu bölümde, diğerleri sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel işlev esas alınarak diğer bölümde incelenecektir.

**1. PLANLAMA İŞLEMLERİ****1.1. Planlamanın Kapsamı ve Tanımı**

Yönetim faaliyetinde ilk iş planlama işlevi ile kuruluşun etkin yönetimi için iyi bir plan hazırlamadır. Plan hazırlama ve plan yapma işine planlama denilmektedir. İşletme içi ve dışı şartların hızla gelişimiyle yöneticiler geleceğe dönük isabetli tahminler yapmak zorunda olmaları planlamanın önemini arttırmaktadır. Çünkü işletmelerin ancak iyi bir planlama ile hedeflerine ulaşabilecekleri açıktır.

Plan, karar verme gibi geleceğe yönelik olmasından dolayı benzer, fakat kararla aynı şey değildir. Arasındaki temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Plan, kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. **Karar ise** bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek arasından bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Bu açıdan her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için gayeye ulaştırılacak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekmektedir.

Planlama, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelinde yatan önemli bir faaliyettir. Planlama, ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım mekanizması olarak bakıldığında; sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama; neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin mesul olacağını belirlenmesi ve tespiti sürecidir.

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

**Planlama;** organizasyonun gelecekteki başarısı için gayelerin belirlenmesi ve bu gayelere ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasını içeren bir plan hazırlama faaliyetidir. **Plan;** neyin ne zaman, niçin, kim tarafından ve nasıl yapılacağını gösteren bir taslaktır. Diğer bir tanımla **plan;** belirli gayelere ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslak (kurgu) olarak ifade edilir.

**Planlamanın temel gayesi;** faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemek için yapılır.

**Planlamanın faydaları;** bütün faaliyetleri hedefe yöneltir, diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır, tahminde uzmanlaşma sağlar, belirsizlikleri azaltarak, kararlarda yol gösterici olur, yöneticileri günlük işlerin üzerine çıkarır, tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların verimli kullanılmasını sağlar ve keşifler ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır vb. gibi sıralanabilir.

**Planın mahzurları ise** bazen plan, yapanların görüş açısını göstermekten ileriye gidemez, hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir, geleceğe dönük tedbirler gerektirir, standart uygulamalar getirir, sürekli düzeltme gerektirir, işletme dışı gruplardan etkilenir ve zaman ve enerji kaybına yol açar gibi sayılabilir.

**Yöneticilerin plan yapma sebepleri;** (1)belirsizlikleri ortadan kaldırmak, (2)belirlenen hedeflere odaklaşmak, (3)koordinasyonu kolaylaştırmak, (4)etkinliği artırmak ve (5)kontrol standartları belirlemek için plan yaparlar.

**Planlama ile şu altı soruya cevap aranır:**

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

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

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

**4. Nasıl yapılacaktır?** Kuruluşlarda yapılacak işlerin yapılma tarzının ortaya konması gerekir. Burada gerekli iki faktör var, birinci faktör, hedeflere ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, projelerin ve programların kararlaştırılması, ikincisi ise, stratejilerin, siyasetlerin, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin gayeler için düzenlenmesidir.

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

**6. Niçin yapılacaktır?** İşletme yöneticileri işletmenin geleceğiyle ilgili isabetli kararlar almak ve bunu uygulamak durumundadırlar. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek senelerde faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğini sistematik bir şekilde tahmin etmek, bu sorumluluğun mühim bir kısmını oluşturur ve bundan dolayı planlama gereklidir.

## 1.2. Planlamanın Özellikleri

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

### Planlama faaliyetinin özellikleri:

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

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

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

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

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

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

### Planın özellikleri:

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

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

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

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

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

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

## 1.3. Planlama Süreci

Planlama bir süreç olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

### 1.3.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

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

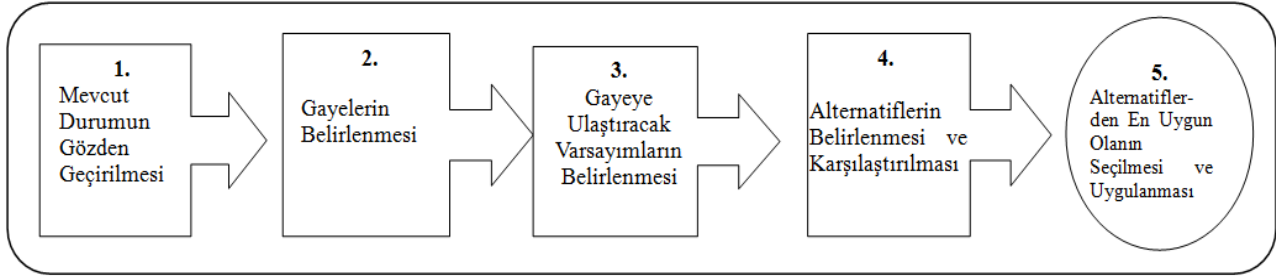
Yönetici işletmenin içinde bulunduğu durumu yakından bilmeli, güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için kuruluşun beşeri ve maddi kaynaklarını tahlil etmesi gerekir. Kuruluş içinde bulunduğu duruma göre hedef ve gayeleri ortaya konur ve ulaşamayacağı hedefler ve gayeler bertaraf edilir. Gaye ve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

### 1.3.2. Gayelerin Belirlenmesi

Her işletmenin kuruluş ve faaliyet esnasında belirlenen hedefleri var ve bu hedeflere ulaşmak için faaliyet yürütür.

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

Kuruluş için genel gaye belirlenmesi akabinde, her alt faaliyet bölümlerinin de gayeleri belirlenerek hedefler koordinasyonu sağlanarak çelişkiler ortadan kaldırılır.



**Şekil 3–1: Planlama Süreci**

### 1.3.3. Gayeye Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

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

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

#### Varsayımlar üçe ayrılır:

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

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

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

### 1.3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

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

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

Plan ile ilgili bütün alternatifler ortaya konduktan sonra bu alternatiflerin gayeleri gerçekleştirme doğrultusunda karşılaştırılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmelerde; teknik yapılabirlik, maliyet, öngörülen zaman, gereken kaynakların çeşit ve nitelikleri ile sosyal açıdan uygulanabilirlik gibi sıralanmaktadır.

### 1.3.5 Alternatiflerden Uygun Olanın Seçilmesi ve Uygulanması

Planlama sürecinde bu son aşama karar aşaması olarak ifade edilir.

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

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

## 1.4. Plan Türleri

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

sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bunlar:

#### 1.4.1. Kapsamı Açısından Planlar

İşletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar ve işletmenin bir bölümü veya bir birimi ile ilgili olan planlar kapsamları açısından planlar olarak ifade edilir. Uzun süreli işletme planları ve senelik işletme programları işletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar olarak görülür. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi planlar ise işletme bölümü veya birimi planları olarak isimlendirilir.

#### 1.4.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

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

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

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

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

#### 1.4.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

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

**a. Tek kullanımlı planlar;** yatırımlar, programlar, projeler, bütçeler gibi bir defa yapılması söz konusu olan işlerle ilgili düzenlenen planları kapsar. Bunlar:

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 1.4.4. İlgili Oldukları Organizasyon Kademesi Açısından Planlar

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

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

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

#### 1.5. Planlamanın Fayda ve Mahzurları

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

##### Planlamanın faydaları:

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

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

##### Planlamanın mahzurları:

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

**Yöneticilerin plan yapma sebepleri;** belirsizlikleri ortadan kaldırmak, belirlenen hedeflere odaklaşmak, koordinasyonu kolaylaştırmak, etkinliği artırmak ve kontrol standartları belirlemek için plan yaparlar.

## 2. ORGANİZASYON İŞLEVİ

### 2.1. Organizasyonun Tanımı

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

**Organizasyon işlevi,** plalarda belirlenen gayelere uygun faaliyetlerin belirlenmesi, gruplanması; işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi; yer, araç ve yöntemlerin hazırlanması faaliyetidir.

**Organize etme** veya **organizasyon;** organlaştırma, sistemin gayesine ulaşmak için muhtelif görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde sürdüren bölümlerinin oluşturulması faaliyetidir. **Teşkilat** olarak da ifade edilen **organizasyon;** yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (şekli-resmi) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir.

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

**a. Organizasyon:** Planda belirlenen gayelere ulaşmak üzere uygun bir organizasyon yapısı kurmayı ve hedeflere en kısa zamanda ve en az maliyetle ulaşmak için yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesi faaliyetidir.

**b. Organizasyon:** Gayelere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu beşeri ve maddi araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli ve etkin şekilde kullanılacağı bölümlere yerleştirilmesi, yapılacak işlerin belirlenip gruplandırılması; işleri yapacak personelin yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür.

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

Tek kişinin kendi işlerini düzene koyması organizasyon değil, ancak **iş programlaması** olabilir. Organizasyon, sadece işletmeler için değil birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik gayeleri gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan bir süreçtir.

#### **Organizasyon faaliyetinin sağladığı faydalar:**

1. Organizasyon işlevi, net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar.
2. Organizasyon süreci sayesinde her kişinin, bölümün görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir.
3. Organizasyon işlevi ile oluşabilecek tereddütler aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.
4. Organizasyon süreci sonunda, karar ortamı bir yapıya kavuşturularak tüm işletme kapsamında ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur ve böylece her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

#### **Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapı:**

1. İşletmeyi gayelerine ulaştırarak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.
2. İşlerin gruplandırılması ile işletmenin temel işlevleri yürütecek ana bölümler ortaya çıkmıştır.
3. "**İşe göre insan**" kaidesinin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşeri özellikleri belirlenmiştir.
4. İşletmede tüm çalışanların çalışacağı bölümler ile sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
5. İşler, onların yapılması için gerekli donanım ve beşeri özellikler dikkate alınarak, bölümlere ayrılır.
6. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim ilişkileri belirlenmiştir.

İşler ve bunlara bağlı yetki ve sorumluluklar bir araya gelince mevki/pozisyonlar belirlenmiştir. Organizasyon, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonlar geliştirilir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğu kadar çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır.

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

### 2.2. Organizasyonun Temel İlkeleri

Yönetim biliminin önemli işlevlerinden biri olan organizasyon işlevi, beşeri ve maddi faktörlerin işletme gayelerini en etkin ve verimli olacak şekilde düzenlenmesi faaliyetidir. Bunun için işletmeler organizasyon yapılarını

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

**Bir yapı olarak organizasyonun tasarlanması esnasında ele alınacak temel konular/unsurlar:**

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

Organizasyonun tasarlanmasında dikkate alınacak bu unsurlar açıklığı kavuşturulduktan sonra organizasyonun temel ilkelerinin belirlenmesi gerekir. Her yönetim faaliyetinde olduğu gibi organizasyon işlemi de gelişigüzel değil işletmeye beklenen faydayı sağlayabilmesi ve diğer yönetim işlevlerine sağlam bir zemin hazırlanabilmesi için uyulması gereken ve organizasyonun temel özelliklerini oluşturan temel ilkeler vardır.

**Organizasyonun temel ilkeleri:**

**1. Gaye Birliği İlkesi:** Her organizasyon ulaşmak istediği gayelere ve bu gayelerle ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Kurulan organizasyon yapısının bütün birimleri işletmenin temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi gayeleri arasında bütünlük bulunmalı ve işletmenin nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

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

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

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

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

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

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

**8. Personel Dağılımında Denge İlkesi:** İşletmedeki her birime gerekli olduğu miktarda ve nitelikte personel sağlanmalıdır. İşler ile personeller arasında nitelik ve nicelik yönünde denge olmalıdır. Ayrıca, işletmenin bütününde yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında sayıca denge kurulmalıdır.

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

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

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

**12. Gelişme Yeteneği İlkesi:** Organizasyon süreci sonunda ulaşılan yapı esneklik ve duyarlılık özelliğine sahip olmalıdır. Zaman içerisinde ortaya çıkabilecek ihtiyaca cevap verecek yetenekte olması gerekir. Gelişme yeteneğinin yüksekliği işletmenin başarısını artıran bir unsurdur.

Yukarıda belirtilen bu unsurlar her yönetici tarafından içinde bulunulan ortamın özelliklerine göre değerlendirilir ve bu unsurların yansımalarına göre organizasyon yapısı ortaya çıkar.

### 2.3. Organizasyon Süreci

İşletmenin gayelerine ulaşılabilmesi için, yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması; işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve atanması, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fiziki şartların hazırlanması çalışmalarının tamamı **organizasyon süreci** olarak ifade edilir.



Şekil 3-2: Organizasyon Süreci

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

**2. Yapılacak Faaliyetlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması:** Yapılacak işin ne olduğu etraflıca ortaya konması ve tanımlanması gerekmektedir. Organizasyonlarda verimli bir çalışma ortamı için benzer ve birbirini tamamlayan faaliyetlerin aynı grup içinde, bir bölümde toplanır ve her bölümün yetki ve sorumluluğu bir yöneticiye verilir. Yönetim birliği kuralına da uygun olarak her bölüm için bir yöneticinin yetkili ve mesul olması çalışma ortamında düzeni sağlamaya dönüktür. İşbölümü ve uzmanlaşma kuralına paralel olarak, zamanı ve emeği verimli kullanabilmek gayesiyle işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucunda herkes en iyi yapabildiği iş üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla işletmede oluşturulan bölümlerdeki faaliyetler, o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerce sürdürülür, uzmanlaşma artar ve böylece etkin ve verimli bir çalışma düzeni kurulmuş olur.

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

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

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

### 2.4. Organizasyonun Temel Unsurları

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

**1. Sorumluluk:** Bir şeyi yapma zorunluluğu olarak işe ilişkin faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Organizasyona ait sorumluluk, bir kimsenin organizasyon işleri, işlevleri veya görevleri yapma zorunluluğunu ifade eder. Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçası olarak kişi bir görevi kabul ettiği anda sorumluluk kendiliğinden doğar. Yetki akışı, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Yetki devredilir, ancak sorumluluk devredilemez ve yönetici yetki devrinde sorumluluktan kaçamaz. Ancak devredilen yetki ile birlikte sorumluluk da ortaya çıkar. Yetki ve sorumluluk birbirine eşit olmalıdır.

**2. Hesap Verme:** Yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, organizasyon üyesi kişi de kendisinden yüksek kademeli yetkililere hesap vermekle yükümlüdür. Organizasyon üyesi kişinin sorumluluk duymasının yanı sıra üst yöneticilere hesap verme zorunluluğu da vardır. Yöneticini önemli görevlerinden birisi de yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında makul bir denge oluşturmaktır. Organizasyon şema veya yapısı, yönetici için bu ilişkilerin yapısal bir duruma getirilmesinde bir araç olmaktadır.

## 2.5. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi

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

Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayıramaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Burada **yönetim**, gayeleri belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen gayelere en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir.

Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcı konumdadır ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür. Yönetim ve organizasyon gerçeği, planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar.

Yönetim faaliyetinin gerçekleştirildiği yer olarak organizasyon; organizasyon işlemi sonucunda meydana gelen iskelet, bina veya yapıdır. **Organizasyon**, belirli bir gayeye yönelik, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma.

**Yönetim sürecinin etkinliği**, organizasyon işleminin başarısı ile yakından ilgilidir. İşletmenin gayeleri ve şartları ile organizasyon çalışmalarının ortaya koyduğu yapı uyum içinde olduğu zaman, planlarda belirlenen gayelere ulaşmada mühim bir adım atılmış olur. Organizasyon sürecinin temel gayesi, organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili ve verimli bir şekilde uyum içinde bir araya getirmektir.

## 2.6. Reorganizasyon

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

İş hayatı sürekli gelişmekte ve yenilenmekte, bilim ve teknoloji alanındaki yenilikler iş hayatına oradan da işletmelerin işleyişine yansımaktadır. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zaman içerisinde sayılan sebeplerle yetersiz ve geri kalabilmektedir. Organizasyonu sürekli kılmak için zaman içinde gelişen şartlara bağlı olarak yeniden yapılandırmak yani organizasyonu geliştirmek bir zorunluluktur.

Organizasyon geliştirme, zamanla ortaya çıkan organizasyon yapısına ilişkin problemleri çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü oluşturma ve organizasyonun mesele çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. İşletmelerde insan kaynaklarının etkinliği için organizasyonlar ihtiyaçlara göre geliştirilmeli ve sürekli yenilenmeleri bir işlev olarak yerine getirilmelidir.

**Organizasyon geliştirme işlevi**, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun mesele çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalarla. Bu süreçte; şekilcilikten uzak, herkesin katılımcı olduğu, misyon ve vizyonun üyeleri tarafından iyice anlaşıldığı ve benimsendiği, çatışmaların çözümlendiği bir organizasyon yapısı oluşturulması bu işlevin görevleridir.

**Organizasyon geliştirme**, değişim ihtiyacına dönük, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir stratejidir.

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

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

İşletme yönetiminde pek çok organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş olup organizasyon geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Yöntemlerin çok fazla oluşu onların sınıflandırılması gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşeri teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

### Organizasyon geliştirme teknikleri:

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

**2. Beşeri Teknikler:** Beşeri teknikler organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturmaktadır. Organizasyon üyelerinin duyguları, inançları, sosyal ve psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri, duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İşbirliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve



çözüm yeni işletme kültürünün nitelikleridir. Beşeri teknikler oluşan bu tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1)duyarlılık eğitimi, (2)etkileşim analizi, (3)organizasyon davranışı, (4)süreç danışmanlığı, (5)tartışma grupları, (6)hayat ve meslek planlaması ve araştırma (geri bildirim) olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

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

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

## 2.7. Organizasyonun Çevre İle İlişkisi

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevre dâhilinde yaşarlar ve bu çevre ile arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişikliklerden etkilenirler. Bu noktada iç ve dış faaliyet yapılarını oluşturma ve düzenleme sürecinde çevresini sürekli değerlendirmeleri ve bu çevrede var olan değişik faktörlere göre sistemlerini kurlmaları veya icabında yeni gelişmelere sistemlerini uydurmaları gerekmektedir.

Bir canlının, kişinin, organizasyonun veya toplumun hayatını etkileyen bütün şartlar ve sürekli değişen ortam olan **çevre**; organizasyonlar açısından çevre iç ve dış olarak iki şekilde ifade edilir. **İç çevre**; işletme açık sistem yaklaşımı dâhilinde, kendi içerisinde oluşturduğu bölüm, kısım gibi alt birimlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve işletme iç iklim ve kültürünü yansıtır. **Dış çevre** ise organizasyonun haricinde bulunan ve organizasyona girdilerin temin edildiği ve işlem sürecinden çıktıktan sonra ürünlerin sunulduğu kesimler ile birlikte etkilediği ve etkilendiği diğer kesimleri ifade eder. Dolayısıyla açık bir sistem olan işletmeler, alt sistemleri arasında “**iç uyum**” ve işletme çevresi ile “**dış uyum**” sağlayarak gayelerine ulaşmak durumundadır.

Organizasyonların çevre ile olan ilişkileri çok yönlü süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak faaliyet gösterirken çevresindeki birçok menfaat grubunu etkiler veya onlar tarafından etkilenir. Bu ilişki işletmeye, bir takım borç ve sorumlukları yüklerken bazı haklara da kavuşturur. İşletmenin kâr elde ederek varlığını sürdürebilmesi için kendi dışında yer alan ve menfaat grubu olarak da ifade edilen çevresi ile ilişkisinin çok iyi olması ve onlarla iyi geçinmesi gerekir.

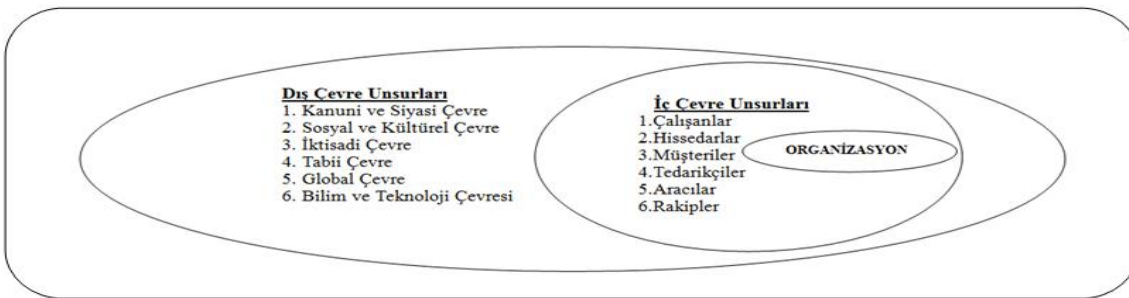
Organizasyonlar varlıklarını devam ettirmek ve rekabet edebilmek için kendilerini etkileyen tüm çevre faktörlerini göz önünde tutarak faaliyetlerini çevreye ait güçlere karşı açık sistem anlayışıyla duyarlı bir şekilde oluştururlar.

### 2.7.1. Organizasyonun İç Çevresi

Mikro, ulusal veya yakın çevre olarak da ifade edilen organizasyonun iç çevresinin gözleri her zaman kuruma dönük olur ve bunlar organizasyondan beklediklerini alamazlarsa, kuruluşun varlığı tehlikeye girer.

Organizasyon, ilk önce kendi yakın çevresini görüp gözetmek, onların gayelerine hizmet etmek durumundadır. İç çevre unsurlarında; müşteriler, işletme çalışanları, hissedarlar, tedarikçiler, araçlar ve rakipler bulunur.

**1. Çalışanlar:** İşletmede görev alan yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm personel işletme çalışanı olarak ifade edilir. Çalışanlar, emeklerini işletmeye belirli bir ücret karşılığında kiraya veren kimseler olarak, işletmede rahat ve huzur içinde, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanmadığında, çalışır görünüp, gerektiği şekilde çalışmayarak işletmeyi zarara uğratarak başarısızlığa sürüklerler. Çalışanların işletmeyle ilişkileri, bireysel veya toplu sözleşmelerle düzenlenir ve ücretleri, ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği, izinler, fazla çalışma, sağlık ve sosyal yardımları gibi şartlar tespit edilir ve imzalanır. Organizasyon, yöneticilere ve diğer çalışanlara gerekli önemi vererek başarısını artırabilir. İşletme çalışanlara; ücret, kârdan pay, prim, ödül, kâra ortaklık veya işletmeden hisse gibi bir ödeme şekli geliştirilmelidir.



**Şekil 3-3:** Organizasyonun Çevre Faktörleri

**2. Hissedarlar:** Organizasyonun öz varlığı olan sermayeyi sağlayan ve kuruluş ortakları bu hissedarlar, koydukları sermayeyi kaybetmeden belirli bir oranda da kâr elde etmek isterler. İşletme bir taraftan hissedarların

hisse senetlerinin piyasa fiyatını yükseltirken, diğer yandan da her sene hissedarlara belirli bir kâr dağıtabilmelidir. Ters durumda, hissedarlar, işletmeden sermayelerini çekerek kuruluşun tasfiyesine sebep olurlar.

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

**4. Tedarikçiler:** Üretim için gerekli olan girdileri sağlayan kişi ve kuruluşlar olan tedarikçiler; hammadde ve yardımcı malzemeleri işletmeye sağlar. Organizasyonun başka işletmelerden üretim için gerekli girdiyi satın almaları bu satıcı işletmeleri tedarik kaynağı haline getirir. Günümüz rekabet şartlarında işletmeler maliyetlerden tasarruf sağlamak veya kaliteli üretim sağlamak için kaliteli girdiyi sağlayacak tedarik kaynakları ile ilişkilerini iyi yönetmek durumundadır.

**5. Aracılar:** Ekonomik sistemde aracılar, ürünlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayan tüm dağıtım kanallarını oluşturur. Üretim çeşitli sebeplerle belirli merkezlerde toplanmasından dolayı üretici ve alıcılar arasında ortaya çıkan uzaklık, ürünlerin üretildikleri yerden tüketim noktalarına kadar ulaşımını gerekli kılmaktadır. Bu faaliyetler; ana bayi, toptancı ve perakendeci olarak ifade edilen kuruluşlarca yerine getirilir. Bunların bir kısmı ürünlerin mülkiyet akışını gerçekleştirirken bir kısmı da ürünlerin taşınmasını sağlarlar. İşletmeler aracı kuruluşlardan ürünlerin müşterilere etkin bir şekilde ulaştırılmasını isterler, aracı işletmeler bu hizmetleri karşılığında kârlarını en üst düzeye çıkarmak isterler.

**6. Rakipler:** Aynı sektörde birden fazla aynı ürünü üreten işletmeler birbirinin rakipleri konumundadırlar ve birbirleri ile rekabet ederler. İşletmeler faaliyette bulunurken rekabet ortamını ve rakiplerini izleyerek, daha iyi müşteri değeri oluşturmak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanmak, rakipleri karşısında farklı bir konum geliştirir. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir. Rekabetin dünya ölçeğinde, az gelişmiş ve gelişmiş ülkeler arasında az gelişmiş ülkeler aleyhine adil ve eşit olmayan bir ticaret yaşanmaktadır. Bu adaletsizliği ve uçurumu nispeten düzeltmek için yapılan faaliyetlere “Adil Ticaret Hareketi” denilmektedir.

### 2.7.2. Organizasyonun Dış Çevresi

İşletmenin uzak veya makro çevresi olarak da ifade edilen dış çevresi iç çevreden hemen sonra gelen; kanuni ve siyasi çevre, sosyal ve kültürel çevre, iktisadi çevre, bilim ve teknoloji çevresi, global çevre ve tabii çevre unsurları ve bunların alt unsurları yer almaktadır.

**1. Kanuni ve Siyasi Çevre:** Organizasyonun kanuni ve siyasi çevresinde; hükümet ve kanunlar yer almaktadır. Kanunlar, toplu halde yaşayan insanların kendi aralarında ve devletle olan ilişkilerini düzenler. Özel ve kamu hukuku dâhilinde çıkarılan kanunlar işletmeleri doğrudan ilgilendirir. Yürütme organı olan hükümetler, anayasa ve kanunlara aykırı olmamak şartıyla ülkenin kurumlarını yönetmede farklı siyasi görüşleri kabul edebilirler. Görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yaparak uygulamalar ve bundan da işletmeler etkilenirler. Kanuni ve siyasi düzenlemeler işletme kararlarını yakından etkilemesi sebebiyle işletmeler bu gelişmeleri önceden oluşturacakları lobicilik faaliyetleri ile yönlendirmeye çalışırlar.

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

**3. İktisadi Çevre:** Temel işlevi ekonomik nitelik taşıyan bir üretim birimi olan işletmenin iktisadi unsurlardan oluşan bir çevresi vardır. Bu çevrenin altı tane alt unsuru vardır:

**a. Uygulanan iktisadi sistem;** ülkede, uygulanan iktisadi sistem işletmenin faaliyetlerini belirler. **Kapitalizmde**, devlet ekonominin normal işleyişine müdahale etmez, işletmeler üretecek ürün miktarı, fiyat, dağıtım gibi konularda tamamen arz talep ilişkisi dâhilinde ve tam rekabet esaslarına göre faaliyette bulunurlar. **Sosyalist ekonomik sistemde;** ekonomik düzenin işleyişi tamamen devlet kontrolünde, özel mülke izin verilmez, üretecek ürün miktarı tamamen devlet tarafından belirlenir ve üretilir. **Karma ekonomik sistemde ise**, devlet ekonomik düzenin işleyişine olumlu bir katkı sağlamak için müdahale eder, genelde özel sektörün kâr endişesi ile girmediği daha ziyade toplumsal ihtiyaçların karşılanması için gerekli üretimi gerçekleştirmek için yatırım yapar. Bu sebeple uygulanan iktisadi sistem; faaliyette bulunulacak sektör seçimi, ürün türü, miktarı, fiyatı, dağıtımı, tutundurma gibi konular açısından işletmeleri yakından ilgilendirmektedir.

**b. Faiz oranları;** ülke içerisinde faaliyette bulunan bankaların uyguladığı faiz oranları, yatırım sermayesine ihtiyaç duyan işletmeleri yakından ilgilendirir. Faiz oranlarının yüksekliği üretim maliyetlerini artırır.

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

**d. Dış ticaret;** dış ülkelerle ilgili ticari faaliyetlerin iyi olması ve ihracat imkânları işletmeleri yakından ilgilendirir.

**e. Satın alma gücü;** tüketicinin gelir durumu ve dolayısıyla satın alma gücünün yüksekliği işletmeleri olumlu etkiler.

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

**4. Bilim ve Teknoloji Çevresi:** Organizasyon üretim sürecinde ve bunları tüketicilere ulaştırırken göz önünde bulundurulması gereken kanuni, ekonomik, sosyal, tabii ve teknolojik şartlar vardır ve bu şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. Kuruluşun, bu sistemleri inceleyen hukuk, ekonomi, davranış bilimleri, teknoloji gibi bilimlerle ve tüm bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle çok yakın ilişkileri vardır. Teknolojideki hızlı gelişim işletmeleri çok yakından ilgilendirmekte, yeni buluş ve gelişme işletme maliyetlerini düşürebilmekte, satışları artırabilmekte veya zıddı durumlarda olabilmektedir. İşletmeyi ilgilendiren farklı alanlardaki gelişim bir bilgi olarak işletmeler açısından önemli olmaktadır. Zamanımızın haberleşme araçlarının günlük yayınlarının büyük bir kısmını ekonomik nitelikli haber, yorum, makale ve istatistikler oluşturmakta ve gelişmiş bütün ülkelerde, gayet kaliteli ve değişik türde ekonomi ve işletmeye ilişkin yayınlar yapılmakta ve geleceğe ilişkin tahminler, yeni yöntemler bulmak mümkündür.

**5. Tabii Çevre:** Organizasyonun üretim sürecinde üretim için gerekli girdiler; hammadde, yarı mamul, araç-gereç ve malzeme olarak bulunduğu çevreden temin eder. Bu girdilerin kıt veya bol bulunması ve üretim yerinin iklim şartları işletmeyi olumlu veya olumsuz etkiler. İşletmeler üretimlerini gerçekleştirirken girdi temin ettiği ve üretim atıklarını bıraktığı bu çevreyi gözetip kollaması gerekir. Bu kollamayı, **TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi** (bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesi) ile yapar. Kuruluşlar faaliyetleri esnasında toplumun müşterek kullanımına ait alanların; hava, görüntü, ses ve fiziki atık olarak kirletmemesi ve üretimini çevreye duyarlı şekilde sürdürmesi gerekir.

**6. Global Çevre:** Günümüz dünyasında hızla gelişen globalleşme gerçeği, milli olan işletmeleri uluslararası piyasada da faaliyete yöneltmektedir. Dünyadaki ekonomik gelişim ile mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilmesiyle, işletmeler, dünya çapında tüketiciye hitap etmek ve hitap ettiği ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Günümüz şartlarında işletmeler, mahalli ve uluslararası birliklere, uluslararası standartlara da dikkat ederek bu standartlara uygun ürünler üretmek durumundadır. Diğer yandan globalleşmenin de getirebileceği olumsuzluklardan daha az etkilenmek için işletmenin yerel (mahalli) ve milli temelde faaliyetlerini iyi planlaması ve uygulaması gerekir.

## **2.8. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma**

### **2.8.1. Bölümlere Ayırma ve Ayırmada Temel İlkeler**

İşletmenin gayelerine 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.

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

**Bölümlendirme** veya **bölümlere ayırma,** benzer özellikler taşıyan ve birbirini tamamlayan işlerin bir araya getirilerek bölümler oluşturulmasıdır. İşletmelerde, yönetim bölümü, üretim bölümü, pazarlama bölümü gibi benzer faaliyetlerin bir çatı altında toparlanmasını ifade eder.

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

Bir yöneticinin sorumluluk ve yetki alanına giren sınırlandırılmış bir alan şube, kısım veya gruplandırılmış faaliyetler topluluğunu ifade eden **organizasyon birimi** kurma faaliyeti bölümlere ayırmada önemlidir.

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

### **Bölümlere ayırmada temel ilkeler:**

**1. Bölümlere ayırmada benzer işlerin dikkate alınması ilkesi:** Bölümlere ayırmada benzer veya aynı işleri bir grup altında toplamak esastır. Organizasyonda işlev yani faaliyet benzerliği olarak her departman (bölüm) aynı

görevleri yapan kişilerden oluşmalıdır.

**2. Uzmanlaşmadan faydalanma ilkesi:** İşleri gruplara ayırır ve bölerken, uzmanlaşmadan en fazla faydalanma düşüncesi verimlilik açısından önemli olmaktadır. İşbölümü kişilerin belirgin niteliğini, tecrübelerinden faydalanmayı sağlayarak uzmanlaşmayı getirir, uzmanlaşma da verimliliği artırır. İşlerin organizasyon hedeflerine en uygun şekilde hizmet edecek şekilde bölümlendirilmesi, uzmanlaşmadan en iyi şekilde faydalanmayı gerektirir. İşler bölünürken kişilerin optimal (en uygun) düzeyde uzmanlaşması dikkate alınır. Bir işletme teknik yönden birbirinden farklı ürünler üretiyorsa her ürün veya ürün grubunda uzmanlaşan kişilere ihtiyaç olacaktır.

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

**4. Kontrol ilkesi:** Kuruluş dâhilinde bir iş veya bir işlev bir bölüme verilerek kâfi bir kontrol ve değerlendirme yapılmış olur. İşletmede bölümlere ayırmaya önem verildikçe kontrol etkin bir şekilde yerine getirilir. Kuruluş içinde, fiziki açıdan birbirine yakın bölümler kontrolü kolaylaştırırken, çok yayılmış ve dağınık bir bölümlere ayırma sistemi de kontrolü zorlaştırır. Burada önemli olan faaliyetler; bölüm, şube, kısım ve buna benzer diğer organizasyon birimlerine ayrıldığı zaman bu gruplandırmanın yönetim faaliyetini ve kontrolü kolaylaştırmasıdır.

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

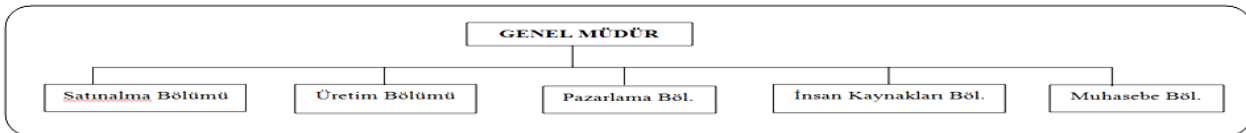
### 2.8.2. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri

Organizasyonda bölümlere ayırmada, iş gruplamasında gaye yetki ve sorumlulukların kesin olarak ayrıldıkları iş grupları oluşturulur. Kuruluşun faaliyet konusu belirlendikten sonra gayelere ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenir ve buna uygun olarak organizasyon yapısı oluşturulur ve gayelerine ulaştıracak bölümlere türlerinden kendine uygun olanı seçilir. Bölümlendirme sistemleri:

#### 2.8.2.1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

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

İşlevlere göre bölümlenmede; satınalma üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları bölümleri şeklinde bir ayırım vardır. İşlev, görevler arasındaki farklılıkları belirtir ve işletmelerde bazı işlevler; yönetim, satınalma, üretim ve pazarlama gibi işletmenin hayatiyeti ve faaliyetlerini yürütmesi açısından temel öneme sahiptirler. Organizasyon şemalarında işletmenin yaptığı işe göre değişik özelliği olan işlevler yer alabilir. Üretim işletmesinde, sağlık işletmesinde, toptancı işletmesinde, hava yolları işletmesinde ve mağaza işletmesinde değişik bölümler bulunmaktadır.



**Şekil 3–4:** İşlevlere Göre Organizasyon Şekli ve Organizasyon Şeması

İşlevlere göre bölümlenmede ikinci derecede olan bölümler destekleyici bölümler olarak görülür ve işletmenin detaylı faaliyet konularını içerir. İşletmeler büyüdükçe satın alma, üretim, pazarlama, muhasebe, finans, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme ve halkla ilişkiler gibi ikinci derecede bölümlere ayrılabilir.

#### İşlevlere göre bölümlenmenin faydaları:

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

#### İşlevlere göre bölümlenmenin mahzurları:

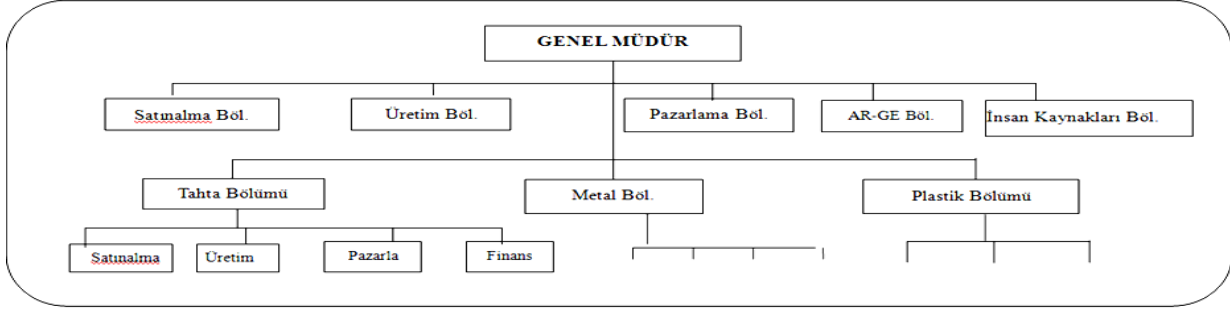
1. İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir.
2. Genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi, yöneticilerin belirli alanda çalışmaları sebebiyle zorlaşır.
3. İşlevlere göre bölümlendirme şekli bölümler arası koordinasyonu ve kontrolü zayıflatır.
4. İşlevlere göre bölümlendirme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

#### 2.8.2.2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Ürün temeline dayanan bölümlendirme işletmenin ihtiyaç ve özelliğinden hareketle; ürün, proje ve program temeline dayanarak bölünür. Bu temelde, bölüm yöneticileri ürün veya ürün grubunun girdi, üretim ve pazarlamasından

sorumludur.

Ürüne göre bölümlenme sistemi, büyük bir işletmeyi küçük ve esnek yönetim birimlerine böler; her ürün veya ürün grubu bir organizasyon birimi altında toplanır. Mesela, otomobil fabrikası; motor, lastik, karoser, elektrik donanımı vb. servisler esasına göre kurulabileceği gibi bir büyük mağazada; kumaş bölümü, konfeksiyon (hazır giyim) bölümü bulunabilir. İşletme faaliyetleri ürün hattında yoğunlaştığı sistemde; satın alma, pazarlama ve üretim gibi uzmanlaşmış ana bölümler ürün temeline göre bölümlenmede yer alır.



**Şekil 3-5:** Ürün Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

Ürün temeline dayalı bölümlendirme şeklinin temel üstünlüğü ürünlerin sorumluluğu, geliştirilmesi ve pazarlaması konusunda yoğunlaşmadır.

#### Ürün temeline dayanan organizasyonun faydaları:

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

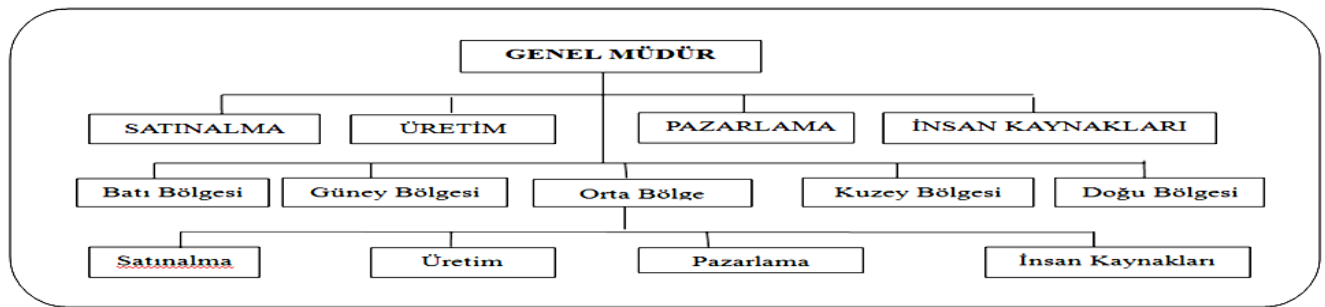
#### Ürün temeline dayanan organizasyonun mahzurları:

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

#### 2.8.2.3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmenin faaliyetleri geniş bir coğrafi alana yayıldığı zaman bölge temeline dayanan organizasyon yapısı daha uygun olabilir. Ürün temeline dayanan organizasyon yapısı büyük işletmelerde ulusal ve uluslararası düzeyde müşterilerine iyi hizmet vermek istediği zaman kullanılabilir. Bölge temeline dayanan bölümlenmede bölge temelli gruplandırmanın sınırları uzaklık, tabii yapı, hukuki sistem ve siyasi yapıya göre belirlenir.

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



**Şekil 3-6:** Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma ve Organizasyon Şeması

İşletme içindeki işleri bölgeler olarak ayrıldığında her bölge bir yönetim birimi olur ve faaliyetler; görevlerin ve faaliyetlerin yürütüleceği yerlere göre düzenlenir. Büyüyen veya büyük kuruluşlarda merkezileşmenin mahzurlu olduğu durumlarda bölge temeline dayanan organizasyona gidilir. Büyük bir işletme sadece bir bölgede faaliyet gösteriyorsa bu yola gitme gerekmez; ancak büyük bir işletme çok değişik ve farklı bölgelerde faaliyet gösteriyorsa, bölge temeline dayanan organizasyon daha faydalı olur.

Bölge temeline dayanan bölümlere ayırmada fiziki uzaklık yanında, bölgelerin özellikleri de önemli olmaktadır.

#### Bölge temeline dayanan organizasyonun faydaları:

1. Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır.

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

#### **Bölge temeline dayanan organizasyonun mahzurları:**

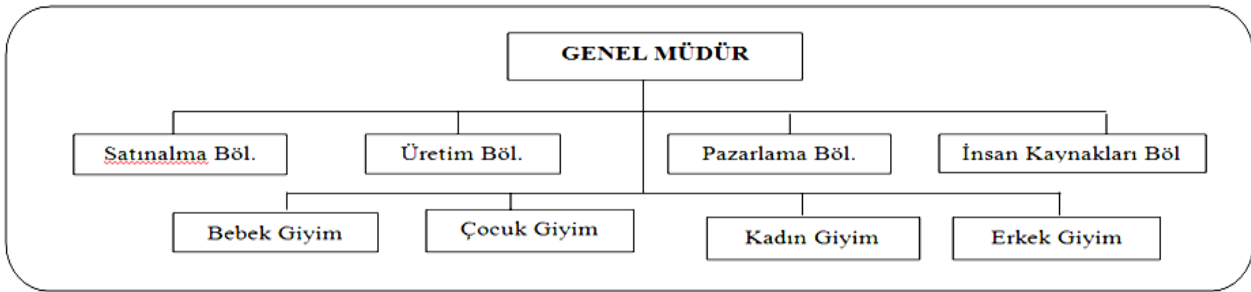
1. Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
2. Üst yönetimin kontrol meselelerini artırır.
3. Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe siyasetlerini gerekli kılar.
4. Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik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

#### **2.8.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

Müşteri temeline dayanan bölümlere ayırmada, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölünür. Bu sistemde bilhassa farklı müşteri grupları varsa; bebe giyim, çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayırmak faydalı olacaktır. Müşterilere en iyi hizmet vermek ve müşteri memnuniyetini sağlama düşüncesi ile müşteri temeline dayanan organizasyon yapısı seçilmektedir.

#### **Müşteri temeline dayanan organizasyonun faydaları:**

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



Şekil 3-7: Müşteri Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

#### **Müşteri temeline dayanan organizasyonların mahzurları:**

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

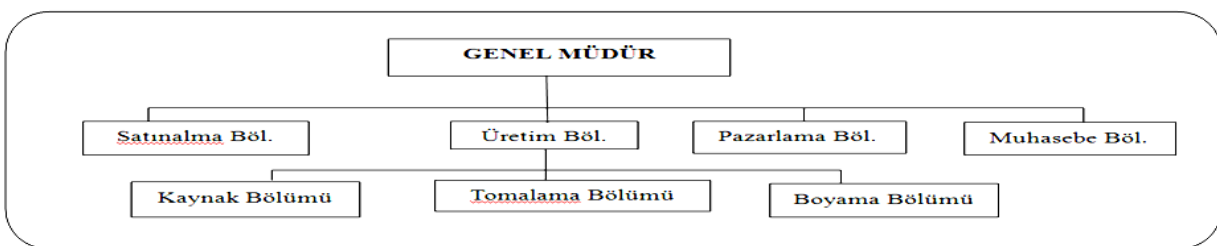
#### **2.8.2.5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

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

Zaman temeline dayanan bölümlere ayırmada her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması meseleler oluşturabilir.

#### **2.8.2.6. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma**

İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araca, makineye, donanıma göre olabilir. Süreç ve makine temeline dayanan bölümlendirme, daha ziyade alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır.

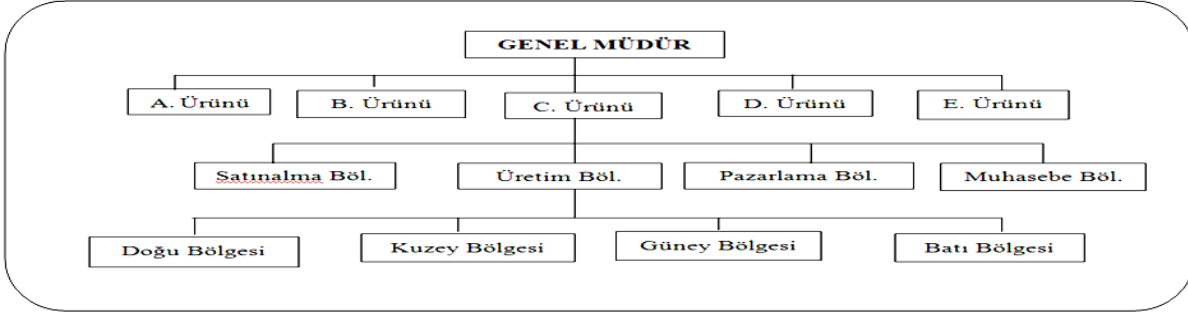


Şekil 3-8: Süreç ve Araç Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

Süreç ve makine temeline dayanan organizasyon sistemi üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruflar sağlayabilir. Bu tür bölümlendirme ile sistemde ekonomiklik, makinelerden uzun süre faydalanma, işlerde standartlaştırma ve maliyet düşüşleri hedeflenmektedir.

### 2.8.2.7. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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



Şekil 3-9: Karma Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Şeması

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

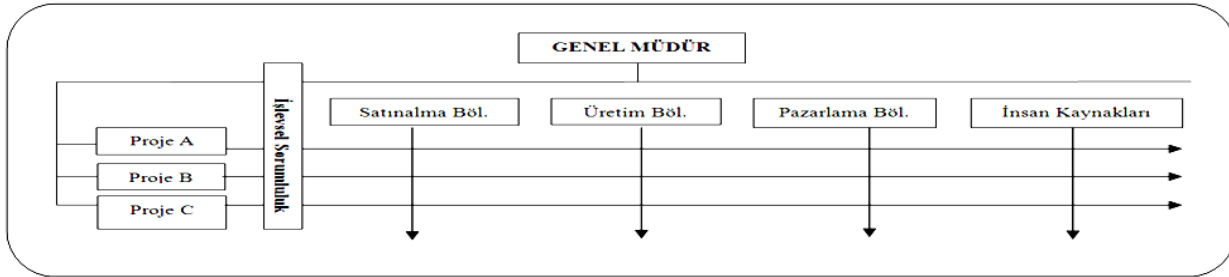
### 2.8.2.8. Matris (Proje) Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Matris sisteme proje yönetimi de denilmekte, ancak proje yapılan geçici yapılardır, bu yapının devamlı bir yapıya dönüştürülmesi ise matris yapısıdır. Matris yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerektiğinde kullanılan bir organizasyon tipidir. Matris organizasyon dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuştur.

Matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için muhtelif uzmanlık dallarından faydalanma, diğer taraftan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve çeşitli projelerle organizasyonun görevi yapması gerektiğinde matris yapı gereklidir. Bu yapı işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerekiyorsa faydalı olur.

Şekilde de görüleceği gibi matris organizasyon dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuştur.

Matris organizasyon; üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, kâr gayesi izleyen işletmeler ve uluslararası işletmeler gibi birçok işletmede kullanılabilir.



Şekil 3-10: Matris Bölümlendirme ve Organizasyon Şeması

#### Matris organizasyonun faydaları:

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

#### Matris organizasyonun mahzurları:

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

#### Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Planlama ve plan kavramlarını açıklayarak, planlama ile işletmede hangi sorulara cevap aranır?

2. Planlama faaliyetinin özelliklerini ve planlama sürecinin aşamalarını yazınız.

3. Planlamanın fayda ve mahzurlarını dikkate alarak, “yöneticiler niçin plan yapmalıdır? ” sorusunu cevaplandırınız.

4. Organizasyon işlevini açıklayarak, planlama ile ilişkisini yazınız.

5. Organizasyon ve yönetim ilişkisini açıklayarak, organizasyonlara duyulan ihtiyacın sebeplerini günümüz toplumlarını göz önüne alarak değerlendiriniz.

6. Organizasyon sürecinin aşamalarını sıralayarak açıklayınız.

7. Organizasyonun çevre ile olan ilişkisini açıklayarak, iç çevre ve dış çevre unsurlarını şekil ile gösteriniz.

8. Organizasyonda bölümlere ayırma nedir? Açıklayarak, bölümlere ayırmada dikkate alınacak ilkeleri yazınız.

9. Organizasyonda bölümlere ayırma türlerini sıralayarak açıklayınız:

1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma:

2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma:

3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma:

4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma:

5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma:

6. Süreç Ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma:

7. Martriks (Proje) Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma:



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİM İŞLEVLERİ: SEVK VE İDARE, KOORDİNAYON VE KONTROL

Yönetimin işlevleri; planlama ve organizasyon işlevi olarak ilk ikisi bir önceki bölümde incelendi burada ise sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevleri olarak üç işlev incelenecektir.

#### 1. SEVK VE İDARE İŞLEVİ

##### 1.1. Sevk ve İdare Sistemi

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

Sevk ve idare işlevi, yönetim sürecinin dinamik, hareketli cihetini oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabul edilmesinden dolayı sevk ve idare işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur. Organizasyonda görev yapan insanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir. Değişik kaynaklarda; “yürütme”, “yönverme” veya “emir-komuta” olarak kullanılan sevk ve idare, yaygın kullanım ile yönlendirmeyi de çağrıştırdığı ve konunun içeriğini de tek kelime ile ifade edilebilmesi sebebi ile “yönelme” kavramı kullanılıyor.

Sevk ve idare, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun gayeye ulaşması için harekete geçirilmesi faaliyetlerini içerir. **Sevk ve idare;** üçüncü bir yönetim işlevi olarak personele liderlik yaparak organizasyon gayelerine ulaşmak için çalışanları motive etmek gayesiyle yetki kullanmaktır. Diğer bir tanımla **sevk ve idare;** kuruluştaki yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesi ile ilgili bir yönetim sürecidir.

Yöneticilerin sevk ve idare işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları sürekli olarak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Bu süreçte yöneticiler planlar ve gayeler yol gösterici olarak ve yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanırlar. Sevk ve idare işi ile yönetici emir verme ve yapılacak işleri idare etme yanında; insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanınması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir.

##### 1.2. Etkin Bir Sevk ve İdare Sistemi Kurmanın Şartları

Kuruluşlarda etkin ve verimli bir sevk ve idare sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona dair bazı şartların yerine getirilmesi gerekir:

**1. İşletme ve personeli iyi tanımak:** Yönetici yöneteceği işletmeyi etrafla birlikte iyi tanınması gerekir. İşletmenin kuruluşu, misyon ve vizyonunu, zayıf ve güçlü yönlerini yakından incelemesi gerekir. İnsanı tanımak ve onu anlamak çok kolay bir iş değildir. Yönetici etkin bir sevk ve idare sistemini kurabilmesi için emri altında çalışan astları çeşitli özellikleri ile yakından tanıyıp ona göre hareket etmesi gerekir. Yöneticiye, insanları tanımada organizasyon psikolojisi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimleri gibi dallar yardımcıdır.

**2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi:** Yönetici, işletmede iyi bir takım ruhu kurduğu ve bunu sürekli geliştirdiği oranda etkin ve başarılı olur. Günümüz işletmelerinde takım halinde yapılan faaliyetler daha başarılı olmaktadır. Çalışanların ferdi anlamda verimli çalıştırmak kâfi değil, ona takım ruhu kazandırarak, belirlenen hedeflere oluşturulan çalışma grupları ile ulaşmayı da benimsetmek yöneticinin görevi olmaktadır.

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

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

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

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

**7. Yönetici astları ile istişareye önem vermeli:** Yönetici yönetim faaliyetinde başarı sağlayabilmesi için periyodik olarak ve gerek duyulduğunda astları ile toplantılar yapmalı onların görüş ve düşüncelerini almalı ve bu bilgileri işletme gayeleri doğrultusunda kullanılmalıdır. Karar verilmesi gereken konu hakkında astlarla istişare yapmak onları konuya daha fazla yoğunlaştırır ve buda başarıyı getirir.

**8. Etkin bir sevk ve idare sistemi oluşturulabilmenin diğer şartları;** yöneticinin astlara hata ve yanlışla hakkı ve ayrıca etkili bir ödül ve ceza sistemi ile çalışanlara kariyer yapacak bir yapının kurulması gerekir.

### 1.3. Sevk ve İdarenin Temel Unsurları

Sevk ve idare işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı; (1) yetki (salahiyet-otorite), (2) emir, (3) iletişim, (4) liderlik ve (5) motivasyon gibi beş temel unsur bulunmaktadır.

#### 1.3.1. Sevk ve idare İşlevinde Yetki

Salahiyet veya otorite olarak da ifade edilen yetki, başkalarını gayelere doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır.

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

**Yetkinin kaynakları;** (1) kanuni (şekli, işlevsel) (2) bilgiye dayalı ve (3) kabul edilme gibi değişik sınıflandırmalar vardır. İşletme ve işletme yönetimi konularında daha ziyade kanuni yetki söz konusudur. **Kanuni yetki,** bulunulan kanuni pozisyonlardan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela, genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

#### Yetkinin üç temel özelliği:

1. Yetki bir haktır.
2. Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir.
3. Yetki organizasyon gayelerinin başarılması için kullanılır.

#### Yetki türleri:

Kurumlarda insanların verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için; komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört çeşit yetki türü bulunmaktadır.

**1. Komuta Yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda astları üzerinde emir-komuta yetkisi bulunmaktadır. Bu yetki tam ve kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, astlara emir verme ve görevle ilgili kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Astlar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler.

**2. Kurmay (Müşavir) Yetkisi:** Yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bu yetkileri kullananlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini beğendirmeye çalışırlar, lakin konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma hakları, yani emir-komuta yetkisi bulunmaz. Kurmay yetki daha ziyade diğer birimlere danışmanlık hizmeti verme şeklinde gerçekleşir. Hukuk müşaviri ve personel dairesi de kurmay yetki kullanır.

**3. İşlevsel Yetki:** Kuruluşlarda bazı yöneticiler kendi bölümlerinin haricinde diğer bazı bölümlerdeki astlar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye (emir komuta yetkisi-karar ve emir verme, kaynak dağıtma) sahip olabilirler. Bu kendi görevli buldukları bölümlerin haricinde bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, işlevsel bir yetkidir.

#### 4. Proje Yetkisi: Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

Yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır. **Yetki,** organizasyonda bir görev ve mevki ile kişiye münhasır olmayan bir özellik ile ilgili iken **güç** ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye münhasır bir durumdur. **Güç,** bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Diğer bir ifade ile **güç,** bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme ve davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

#### Kaynakları yönünden temel beş tip güç:

1. Biçimsel/Kanuni güç,
2. Ödüllendirme gücü,
3. Zorlayıcı/Korkutma gücü,
4. Uzmanlık gücü,
5. Beğeniye / karizmaya dayanan güç,

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

Güç ve yetki açıklamalarından da anlaşıldığı üzere bu iki kavram birbiri içine iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır.

#### 1.3.2. Sevk ve idare İşlevinde Emir

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

**Emir;** başkalarını gayelere doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Diğer bir tanımla **emir;** bir hareketi başlatan, devam etmekte olan bir faaliyeti durduran direktif ve talimat şeklinde de ifade edilir.

Emirler organizasyon yapısı ile oluşturulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir. Yöneticinin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emirler olarak isimlendirilmesine sebep olur. Emirler; yazılı veya sözlü olarak değişik şekillerde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadeler olarak işletme içindeki hiyerarşiye uygun şekilde yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf sağlar ve yönetici ile astının yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da sebep olabilir.

#### **İyi bir emrin özellikleri:**

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

#### **1.3.3. Sevk ve idare İşlevinde İletişim**

Sevk ve idare işlevi içinde bu işlevin etkinliği için; yetki (otorite) ve emre ilave olarak **iletişim, liderlik ve motivasyon** gibi değişik süreçler yer alır.

Günümüz sosyal ve ekonomik yapı dâhilinde haberleşme sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, iletişim gibi geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

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

Komünikasyon (haberleşme - muhabere) olarak da ifade edilen iletişim, mesaj gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç mühim unsuru olan ve bilgi, tecrübe, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir. Bu açıdan, organizasyonlarda, çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde; karşılıklı bir güven ortamının tesisi ve ihtiyaç duyulan bilgi verme ve bilgi alma olarak önemli bir süreçtir.

**İletişim;** kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında muhtelif düşünce, bilgi, duygu veya duygu iletimiyle ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. Diğer bir ifade ile **iletişim;** mesaj, gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç temel unsuru olan ve bilgi, tecrübe, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir.

#### **İletişimin temel işlevleri:**

1. Bilgilendirme ve eğitime,
2. Kontrol etme ve yönlendirme,
3. Bilgi ve becerileri iletme,
4. Duyguları dile getirme ve toplumsal ilişki kurma,
5. Mesele çözerek endişeleri giderme,
6. Eğlendirme ve uyarma,
7. Gerekli rolleri üstlenme,

İletişim süreci; kaynak, mesaj, kanal, alıcı, çevre şartları, algılama ve geri besleme gibi yedi unsuru içerir.

#### **İletişim sürecinin temel unsurları:**

**1. Kaynak:** Mesajı gönderen kişi olan kaynak, bir başka şahsa iletilmesi düşünülen bir takım düşünceler, ihtiyaçlar, fikirler ve bilgiler vardır. Gönderici (kaynak) zihninde bir takım sembolleri; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir.

**2. Mesaj:** Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayıcısının fiziki ürün olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Bilginin, düşüncenin ve duygunun iletme için uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine **kodlama** denir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine ise **kod açma** denir. Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir. Sözel ve sözel olmayan mesaj olarak iki türü mevcuttur.

**3. Kanal:** Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür.

**4. Alıcı:** Alıcı mesajı alan kişidir. Haberleşme sürecinin etkinliği ve başarılı bir haberleşme, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi ve alıcının mesajı alarak kodu ve şifreyi çözdüğü ve ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Alıcıda bulunması gereken nitelikleri (özellikler); (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri besleme sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

**5. Çevre Şartları:** Çevre şartları mesajın haberleşme kanalından akışını olumsuz etkileyen gürültü gibi durumlardır. Gürültülü bir çevre ve diğer çevre şartları sözlü haberleşme imkânını azaltacaktır.

**6. Algılama ve Değerleme:** Göndericinin ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı için önemlidir. **Algi**, anlayış, idrak ve akıl erdirmeye olarak, kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Algılamayı etkileyen etkenler; alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, gayeleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fiziki ve biyolojik nitelikleri gibi etkenler.

**7. Geri Besleme:** Haberleşme sürecinin en son ve mühim unsurlarından biri olan geri bildirim (feed beek), alıcının göndericiye cevabı olarak nitelenir. Feed beek, mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığını, kaynağın görülebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılık ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır.

Haberleşmeyi engelleyen faktörler; haberleşme sürecinin etkin bir şekilde işlemesine mani olan; **fiziki ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte olan mani bulunmaktadır. Bunlar:

**1. Kişisel engeller:** Haberleşmede mecburi var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim, değer yargıları, inançları, kültür düzeyleri, buldukları ortam, alışkanlıkları, zevkleri, tutkuları ve mesajın anlamını kasten çarpıtmak ferdi engel olarak belirir.

**2. Dil faktörü:** Haberleşme araçlarının temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazılarının birden fazla anlama gelmeleri, gönderici ve alıcıların farklı algılamasına sebep olabilmektedir. Bunun için de farklı ve birden çok anlam ifade eden kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlamı ayrıca belirtilmelidir.

**3. Fiziki ve teknolojik engeller:** Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı zaman fiziki uzaklık iletişimin önünde mani oluşturur. Görüşmek istenilen insan ile telefonla görüşüldüğü zaman, sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez.

**4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar:** Dinleme eksikliği iletişimi ortadan kaldıran bir engel olmasından dolayı taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemeyi öğrenmelidirler. Dinleme, eksizliği algılamayı da önemli oranda etkilemektedir. Algılamadaki seçicilik olarak isimlendirilen bu faktör bazı mesajların bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

**5. İfade netliğinin olmamasından kaynaklanan zorluklar:** Gönderici (kaynak) ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek açıklığa kavuşturmalı, ifadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Göndericinin mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlam taşıyorsa etkin iletişim gerçekleşmez.

**6. Geri beslemeden doğan zorluklar:** Geri besleme, kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar. Geri besleme mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen verilen bilgi akışı olduğuna göre yanlış bilgi verme ve yanlış davranışlar sergilememelidir.

**7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü:** Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına sebep olduğundan haberleşme zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, zaman kısıtlamasıyla karşı karşıya bulunduğu mesajını verilmiş olunur. Zamanın ne kadar mühim olduğunu konuşacağı çok sözü ve aktaracağı çok bilgisi olup da buna zaman bulamayan insanlar çok iyi bilir.

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

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

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

### **Organizasyonlarda iletişim araçları:**

**1. Yazılı iletişim araçları:** Mesajın kalıcı olması isteniyorsa, birkaç basamaktan geçerek iletilecek bilginin geçerlilik ve doğruluğunu kaybetmeden iletilmesini sağlamak üzere; mektup, hatırlatma kartları, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılmaktadır.

**2. Sözlü iletişim araçları:** Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak gayesiyle sözlü bilgi akışını sağlayan; konferans, seminer, görüşme, telefon konuşmaları ve toplantılar gibi iletişim aracıdır.

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

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

**5. Elektronik posta:** Organizasyonlar için ileri düzeydeki katma değeri olan; telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik postanın vazgeçilemez bir iletişim aracıdır. Kurumların çalışanları ile iletişimi; işletme içi bültenlerini ve gazetelerini genelde elektronik posta yoluyla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet kuruluşları gibi çevrelerle olan iletişiminde elektronik postanın önemli bir yeri vardır.

**Organizasyonlarda iletişimin işleyiş şekilleri,** üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalları formel (biçimsel-resmi) ve informal (resmi olmayan) şeklindedir.

**A. Formel haberleşme kanalları;** dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dörde ayrılır:

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

**a. Aşağıya doğru iletişim;** işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler, sistem bilgileri organizasyonun hiyerarjik yapısı içinde diğer kişileri aydınlatma ve etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Bu haberleşme yolu ile organizasyonun çeşitli kademelerinde karar verici konumundaki kişilerin, kararlarını diğer personele aktarmaları sağlanır.

**b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, tavsiyelerini, meselenin, tepkilerini hiyerarjik yapı içerisinde üst kademelere iletilmesini sağlayan bir haberleşme sürecidir. Bu tür haberleşmede; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek gayesi ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır.

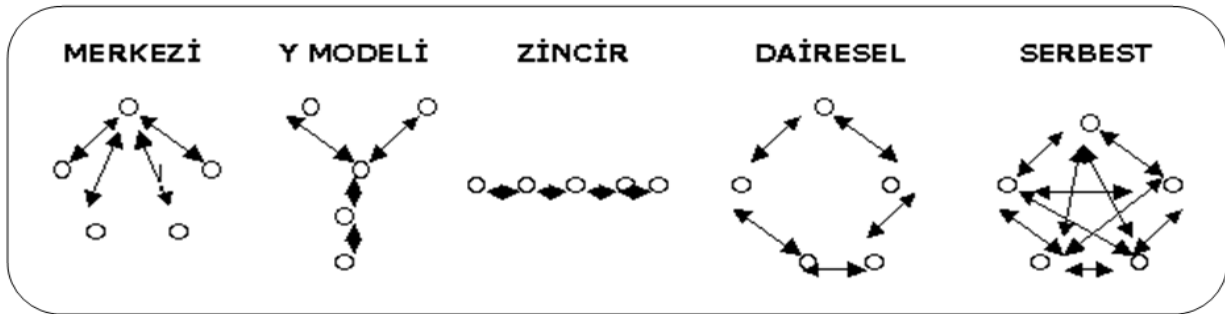
**2. Yatay İletişim:** Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticiler ve personel, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan faydalanırlar.

**3. Çapraz İletişim:** Diyagonal haberleşme olarak da ifade edilen çapraz haberleşme, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir.

**4. Dışa Dönük İletişim:** Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını gayelere dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Bunun için, iç yapıyı oluşturan haberleşme sistemine ilaveten gelişime uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde geliştirilmesi gerekir. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun muhtelif kesimleri ile bilgi alış verişi gerçekleşir ve kurum-toplum bütünleşmesi sağlanarak iyi ilişkilerin devam ettirilmesine imkân sağlanır.

**B. İnfomal haberleşme kanalları;** formel haberleşme kanallarının ve şeklinin dışında kalan infomal haberleşme kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır.

Organizasyonlarda formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların haberleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların oluştuğu bir sistemde genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir ve organizasyon içinde infomal ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar. Organizasyonlarda her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bu modeller:



**Şekil 4-1: İnfomal İletişim Modelleri**

**1. Merkezi Model:** Otorite ve karar alma inisiyatifinin grubun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel organizasyon yapı ve felsefesini yansıtan modelin üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına mukabil, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır.

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

**3. Zincir Modeli:** Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole olmasıyla; işlevsel niteliğini kaybetmesinden, fertler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir modeldir.

**4. Daire Modeli:** İletişimin oluştuğu grupta belirgin bir lider yoktur ve kişiler herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânlarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur.

**5. Serbest Model:** Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir.

### 1.3.4. Sevk ve idare İşlevinde Liderlik

Liderlik kavramı, başta yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimleri gibi birçok bilimin ilgi alanındadır.

**Liderlik**, belirli şartlar altında belirli kişi ve grup gayelerini gerçekleştirmek üzere organizasyonun diğer elemanlarını etkileme, motive etme ve yönlendirme sürecidir. Diğer bir ifade ile **liderlik**, belli bir durumda, belli bir alanda ve belli şartlar altında insanlara organizasyon hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayarak grubu etkileme sürecidir.

Liderlik, kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğini ifade eder. Lider, dokunulmazlık zırhını kullanarak hesap vermekten ve sorumluluktan kaçmaz, faaliyetlerin başarısını ekibe, başarısızlıkları kendisi üstlenir.

**Lider**, başkalarını gayeler etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün niteliklere sahip olan kişidir. Diğer bir tanımla **lider**, yönetimde gücü ve etkisi olan, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kişidir.

Lider, insanlardaki; milli hisleri, kardeşlik hislerini, muhabbet ve sevgi hislerini ve hürriyet hisleri gibi temel hislerden birini veya birkaçını uyandırarak insanları harekete geçirir ve hedefine ulaşır. Ayrıca lider, beklenti yönetimi aracılığı ile toplumun farklı alanlarında oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri en etkili şekilde yönetir.

Yönetim sürecinde liderlik; resmi (formel) ve gayri resmi (informel) olarak iki şekildedir. Lider işletme içinde ortaya çıkabilir, işletme dışından; toplumsal veya siyasi lider olabilir.

Liderin başkalarını gayelere yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. **Güç**, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak, kişiyle alakalı, kişiye bağlı ortaya çıkan ve ferdi olarak liderin sahip olduğu bir yetenektir.

#### **Liderin yönlendirebilme yeteneği / güç kaynakları:**

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

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

#### **Liderlik sürecinin temel üç unsuru (şartı):**

**1. Şartlar ile gayeler.** Liderlik sürecinin başlaması için buna ihtiyacı ortaya çıkaran bir takım şartlar ve ulaşılmak istenen gayeler olmalıdır.

**2. Lider kişilik.** Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik nitelikleri (özellikleri) şartların gerektirdiği nitelikler olması gerekir. Lidere, bu nitelenin yapılmasına sebep olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür. Liderin kişilik nitelikleri, gaye ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir.

#### **Liderin temel özellikleri:**

1. Ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek stratejileri oluşturmak
2. Vizyon sahibi ve üretken olmak
3. Duyarlı, dürüst ve güven verici olmak
4. Çalışanları motive etme
5. Sistemi bir bütün olarak görmek
6. Takım çalışmasının faydasına inanmak ve çalışanları motive etmek
7. İkna yeteneği, mesuliyet sahibi ve prestij sahibi olmak
8. Kişiler arası iyi iletişim kurabilmek ve sürdürmek

Bir kısmı doğuştan gelen ve bir kısmı sonradan kazanılan bu niteliklerin (özelliklerin) sayıları artırılabilir. Burada mühim olan liderin diğer insanlara ilham kaynağı olarak onlara bir şey meydana getirmeğe, bir şey yapmaya sevk eden his unsurunu taşıması gerekir.

**3. İzleyiciler.** Bir kişinin liderlik niteliklerine sahip olması, liderlik pozisyonuna gelebilmesi için kafi değil, bunun yanında, izleyicileri mevcut olmalı, yani liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli gayelere ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunması ve kişi veya grupları belirli gayelere ulaşmak üzere yönetme mesuliyetini üstlenmiştir. Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını gayelere doğru yönlendirmek, yönetmek ve emirler vermek için yetkisini (otoritesini) kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarken, liderler istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

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

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve yapıya odaklaşır, lider ise insana odaklaşır.
4. Yönetici işleri doğru yapar, lider 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 ileri ve geniş görüşlüdür.
7. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ise niçin sorularını sorar.
8. Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider işleri benimseterek yaptırır.
9. Her lider yönetici olabilir, fakat her yönetici lider olamaz.

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

Günümüzde genel yönetici tiplerinden ziyade; siyasi lider, dini lider, toplumsal lider, işçi lideri kavramları kullanılıyor. Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Yönetim konusunda geline nokta birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği ve bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye yani yol göstermeye başlayacaktır.

Her yöneticinin astlarını gayelere yönlendirmek için, kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan bir nitelik olarak yöneticilik nitelikleri ile liderlik niteliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir. İnsanlar artık yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterilmesini istemeleri sebebiyle günümüz organizasyonlarında daha ziyade lider tipi davranışlar sergileyen yöneticiler istenmektedir.

#### **Liderlik tarzları:**

**1. Otokratik lider:** Tüm yetki liderde toplandığı ve her türlü karar lider tarafından alındığı ve astların planlama, karar verme gibi konularda yetkisinin kabul edilmediği, kararlarına kayıtsız şartsız uyulmasının istenildiği liderlik tarzıdır.

**2. Demokratik lider:** Yönetimde insan ilişkilerine ve katılma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, astları ile istişare ederek karar veren liderlik tipidir. Demokratik lider, verimliliğin artmasına, yardımlaşmaya yol açan bir ortamın oluşturulmasına, iletişimin olumlu yönde artmasına ve çalışanların işte tatmininin artmasına yardım eder.

**3. Serbestiyetçi lider:** Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi kabiliyetleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılır. Yöneticiler organizasyonlarda liderlik vasıfları göstererek, çalışanlar için yeni hedef ve ufuklar açarak yönetim başarısı gösterebilir.

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

#### **1.3.5. Sevk ve idare İşlevinde Motivasyon**

Yöneticilik ve liderliğin bir konusu olarak; insanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır.

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı “güdü”, “saik” veya “harekete geçirici”, “motivasyon” kavramının karşılığı ise, “güdüleme”dir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir ve bu özelliği ile kişinin davranışlarının ardında yer alır.

**Motive** (güdü); davranışı gayeye doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. Motivasyon ise, kişinin ihtiyacını tatmin için, motivele aracılığıyla davranışta bulunmasıdır.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur.

**Motivasyon;** kişilerin belirli bir gayesini gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu gaye için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur. Diğer tariflerle **motivasyon;** bir insanı, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir.

Yöneticinin yönetim faaliyetinde görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edilmesi; teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. **Yönetici açısından personelin motivasyonu,** işletme personelinin işletme gayeleri doğrultusunda istekli olarak çalışmalarının sağlanmasını ifade eder.

#### **Motivasyonun temel özellikleri:**

1. Harekete geçirici
2. Hareketi devam ettirici
3. Hareketi olumlu tarafa yöneltme

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için, bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. İhtiyaçlar da gayeleri belirler ve gayeye yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma gayesini takip eder.

#### **Motivasyon türleri:**

**1. Fizyolojik motiveleler;** öğrenilmemiş ve biyolojik temelli motiveleler olarak açlık, susuzluk üşüme gibi hayati devam ettirmek için gerekli motiveleler. Fizyolojik denge bozulduğunda, yeniden dengenin sağlanması için kişi

harekete geçer. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esası ile işliyor.

**2. Sosyo-psikolojik motiveler;** insanlara has ve öğrenilmiş motiveler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile ilgili; güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi ikinci derece motivelerdir.

Motivasyon teorileri; motivasyona iç ve dış faktörler sebep olduklarından, bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine bağlı olarak ele alış şekillerine göre, (1)ihtiyaçlar teorisi, (2)çevre teorisi ve (3)etkileşim teorileri olarak üç ayrı şekilde gruplandırılır.

### **Motivasyon teorileri:**

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

İhtiyaçlar teorisinin önemli ismi A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

**1. Fizyolojik İhtiyaçları:** Yeme, içme, üşüme, gibi fizyolojik tahrik ve tatmin esası ile işler.

**2. Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikelere karşı korunma gibi.

**3. Sevgi, Ait Olma İhtiyaçları:** Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.

**4. Saygınlık İhtiyaçları:** İzzet, şeref, onur, ün, bağımsızlık, saygı gibi.

**5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Tüketici olarak kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri daha iyi bilir. Üst düzeydekiler daha ziyade sosyal ve psikolojik mahiyetlidir ve ürün farklılaştırılması ile tatmin edilirler.

**2. Çevre Teorisi:** Bu teorinin temelini, çevrenin motivasyonda en mühim faktör olduğu oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiğini ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketiciye ödül getiren ihtiyacı tatmin eden ürün ve markaların tekrar satın alınma ihtimalleri yüksektir.

**3. Etkileşim Teori:** Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü değildir.

Yöneticilerin, astlarını motive etme işi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem ferdi tatminler sağlarken hem de işletme gayelerinin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması zor olmasından, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmek zordur. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Yöneticiler, kurum personelinin, iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik ve tükenmişlik gibi çeşitli hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik;** hayatın yoğun talepleri sonucunda ruhi ve fiziki açıdan enerjinin tükenişi olarak tanılanabilir. Tükenmişliğin, duygusal ve fiziksel bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma olarak üç temel boyutu vardır. **Tükenmişlik sendromu;** yaygın olarak insanların yüz yüze çalıştığı mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak ifade edilir.

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynı olamaz. Ancak yöneticinin insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir.

Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

### **Teşvik araçları:**

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

## **2. KOORDİNASYON İŞLEVI**

### **2.1. Koordinasyon İşlevi ve İlkeleri**

Düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen koordinasyon yönetimin dördüncü işlevidir.

Üretim faktörlerinin bir işbirliği içinde bulunmaları gereken işletme, aslında bir uyumlaştırma aracıdır ve uyumlaştırmanın başarısı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Bu manada koordinasyon tüm yönetim



faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası ve diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi için gerekli bir faktördür.

**Koordinasyon**, organizasyon üyesi olan çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, gayeye varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan yönetimin dördüncü bir işlevdir. Diğer bir tanımla **koordinasyon**, bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasını ifade eder.

Günümüzde sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda haberleşme düzeni ile koordinasyon arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyonun değişik bölümlerinin ve bu bölümlerin yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberi olması koordinasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Haberleşme düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir.

**Koordinasyon görevinin etkinliği için;** iyi ve sade bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir haberleşme düzeninin kurulması, organizasyonda işbirliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gibi temel noktalara dikkat edilmesi gerekir.

Koordinasyon işlevinin düzgün ve etkin bir şekilde yürüyebilmesi için bazı teknik ve ilkelere uyulması gerekir.

### **Koordinasyon ilkeleri:**

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

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

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

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

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

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

**7. Gönüllü koordinasyonun teşviki:** İşletmede çalışan kişilerin kendi gayelerini işletme gayeleriyle uyumlaştırarak kabul etmeleri sonucu ortaya çıkan uyumsuzlukları gönüllü olarak çözmeye çalışmaları mümkündür. Farklı bölümlerde çalışan kişilerin, karşılaştıkları meseleler hakkında bilgilencmeleri ve üst yöneticilerinin müdahaleleri olmadan kendi aralarında konuşup halletmeleri gönüllü koordinasyonu ifade eder.

### **2.2. Koordinasyon Çeşitleri**

Koordinasyon faaliyeti organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak dörde ayırarak incelenir:

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

**2. Yatay Koordinasyon:** Üstlerle astlar arasında daha ziyade işin yapılması konusunda sağlanan koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır. Yatay koordinasyon aynı bölümde çalışan kişiler arasında olabileceği gibi değişik bölümlerin yöneticileri arasında sağlanabilir. Yatay

koordinasyonda iki durum söz konusu olabilir. **Birincisi**, bir üstün liderliğinde veya onun başkanlığında biçimsel olmayan gruplar meydana getirerek veya komiteler yoluyla koordinasyon sağlanır. **İkincisi**, astların kendi aralarında genellikle gönüllü olarak sağladıkları koordinasyondur. İki bölüm yetkilisinin bir araya gelerek meseleleri halletmeleri ve çözüm getirecek tedbirleri almaya karar vermeleri ile üst basamak yöneticisine gitmeyi gerek kalmayacağı için dikey koordinasyona lüzum olmayacaktır. Çoğu zaman üstün koordinatörlüğüne ihtiyaç duyulması işi yavaşlatır ve bazen de çıkmaza sokabilir.

**3. Merkezi Koordinasyon:** Koordinasyonun sağlanmasında bazen bir başka yol olan merkezi bir koordinasyon ünitesi kurulur. Merkezi bilgi sistemi veya bilgisayar bürosu veya merkezi bir muhasebe bölümü kurulabilir. Muhtelif bölümlerdeki görevliler üste müracaat etmeden merkezi koordinasyon birimiyle ilişki kurabilir.

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

### 3. KONTROL İŞLEVİ

#### 3.1. Kontrolün Tanımı ve Niteliği

Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır ve işletmelerin gayelerine ulaşip ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları yönetimin son işlevi olan kontrol işleviyle belirlenir.

**Kontrol** (teftiş, denetim) **işlevi**, organizasyonun gayelerine ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve gayelerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir. **Kontrol**, arzulanan gayelere ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

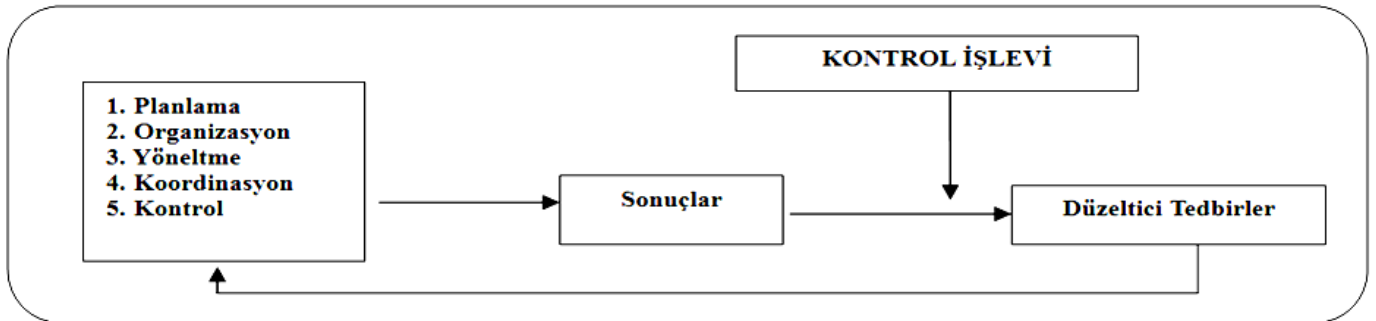
Yönetim birimlerinde kontrol, elemanlar (müfettiş, denetçi) aracılığı ile sadece risk zamanlarında değil her zaman tüm iş süreçleri için yapılır. Özellikle **risk odaklı kontrol**, iç müfettişler (denetçiler) tarafından her bir konu ve iş süreçleri değil, öncelikli olan süreç ve konular kontrol kapsamına alınarak, gelecekte tehdit ve tehlike olan meseleler baştan çözülür. Kontrol her yönetim birimi için gereklidir; yönetime yardımcı olur. Kontrol elemanı amirin eli, kulağı ve gözü gibidir. Kontrolsüz güç, güç olmadığı gibi teftiş görmeyen yönetimde, yönetim değildir.

İşletmelerin gayelerine ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile işletmenin kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır.

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için gayeler ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur. **Faaliyet standartları**, gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar. Kontrol edilen faaliyet sonunda ortaya çıkmış olan gerçek netice standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bunlar; (1)stratejik noktaların kontrolü, (2)geri besleme, (3)esnek kontrol, (4)organizasyon yapının uygunluğu, (5)öz kontrol, (6)doğrudan kontrol ve (7)insan unsuru.

Kontrol işlevinin diğer yönetim işlevleri ile ilişkisi şekil 3-12’de görülmektedir.



**Şekil 4-2:** Kontrol İşlevi ile Diğer Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacını duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı niteliklere sahip olmalıdır.

#### **Kontrolün özellikleri:**

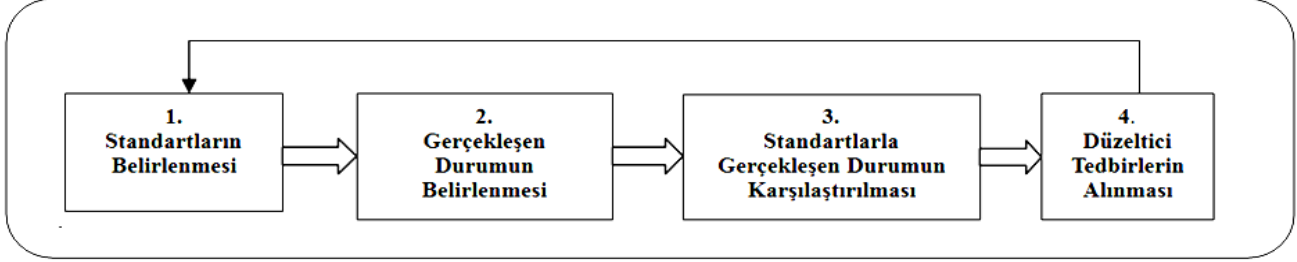
1. Gayelere ve planlara dayanmalıdır.
2. İlgili faaliyetin gereklerini ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.

3. Organizasyona uygun ve ekonomik olmalıdır.
4. Düzeltici tedbirleri almalıdır.
5. Kapsayıcı ve anlaşılabilir olmalıdır.
6. Kontrol sık sık gözden geçirilmelidir.

İşletme işlevleri ile yönetim işlevlerinin bağdaştırılması bağlamında işletmenin işlevleri olan satın alma, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, muhasebe, AR-GE, halkla ilişkiler ile yönetimin işlevleri olan, planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol tüm işletme işlevleri için tek tek yerine getirilmesi gereken faaliyet grupları olarak birbirinden ayrılmaz niteliklerdir.

### 3.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Planlanan hususlara ve gayelere ne ölçüde ulaşıldığı, kontrol sonunda anlaşılır. Bunun için kontrol safhalarının tamamlanması gerekir.



Şekil 4-3: Kontrol Aşamaları

#### 3.2.1. Standartların Belirlenmesi

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

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

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

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

#### Kontrol standartları:

**1. 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 ederler. Bir ürünün üretiminde yapılan dolaylı ve dolaysız harcamalar, emeğe ödenen ücretler, birim başına hammadde harcamaları gibi.

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

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

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

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

#### 3.2.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

Kontrolün ikinci aşamasında, standartların belirlenmesinden sonra gerçekleşen durumun ortaya konması gerekir. Kontrol faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu tespit edilmezse, daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir mukayese etme imkânı olmaz.

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

Gerçek durum, oluşmuş veya oluşmakta olan bir olayı doğrudan doğruya müşahade veya bu olaya ilişkin kayıtları incelemek yoluyla belirlenir. Olayın gözlenmesi yoluyla yapılan kontrol objektif olma zorundadır. Bu sebeple,

dikkatli, anlayışlı ve sabırlı olmak; sathi ve acele gözlem ve kanaatten ise kaçınmak gerekir. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş standartlardan arzu edilen ölçüde fayda sağlanamaz.

### 3.2.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

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

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

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

### 3.2.4. Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

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

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için; plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanmak yoluyla organizasyonda düzeltici tedbirlerin alınması gerekir. Düzeltici tedbirlerde uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat tanır.

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

### 3.3. Kontrol Türleri

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir. Kontrolün; ileri besleme kontrolü, faaliyet esnasında yapılan kontrol ve geri besleme kontrolü olarak üç türü mevcuttur:

**1. İleri Besleme Kontrolü:** İleri besleme kontrolü organizasyon içine akan emek gibi kaynakları, materyal ve finansal kaynakları üzerinde odaklaşır. Ön kontrol veya önleyici kontrol olarak da isimlendirilen bu kontrolün gayesi, organizasyon görevlerini yerine getirmeye başladığı zaman meseleleri önlemek için girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olmasını sağlamaktır. İleri besleme kontrolü ileride oluşacak durumu kapsar ve sapmaları meydana gelmeden önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

**2. Faaliyet Esnasında Yapılan Kontrol:** Faaliyet esnasında yapılan kontrol, planlanmış standartlara uygun şekilde yürütülmesini sağlamak için, yerine getirilmekte olan çalışanların faaliyetlerini gözler. Faaliyet esnasında yapılan kontrol yaygın bir kontrol şeklidir, çünkü güncel iş faaliyetlerini değerlendirir. Bu kontrol başarı standartlarına dayanır ve çalışanların görevlerine ve davranışlarına kılavuzluk edecek kuralları ve usulleri kapsar. Faaliyet esnasında yapılan kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru neticeler üretmesini sağlamak gayesiyle gerçekleştirilir.

**3. Geri Besleme Kontrolü:** Geri besleme kontrolü organizasyonun çıktıları üzerinde odaklaşır. Faaliyet sonrası kontrol veya çıktı kontrolü olarak da isimlendirilen geri besleme kontrolü, organizasyonun görevi tamamlandıktan sonra nihai mal veya hizmet üzerinde yoğunlaşır.

#### Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sevk ve idare işlevini açıklayarak, etkin bir sevk ve idare sistemi kurmanın şartlarını yazınız.
2. Yöneltilmenin temel unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
3. Yönetici ve lider kavramlarını açıklayarak, yönetici ve lider arasındaki temel farkları yazınız.
4. Motivasyon kavramını açıklayarak, teşvik araçlarını sıralayınız.
5. Motivasyonun işletmede verimliliğe katkısını tartışınız.
6. Koordinasyon işlevini açıklayınız.
7. Koordinasyon çeşitlerini sıralayarak, açıklayınız.
8. Kontrol işlevini açıklayınız.
9. Kontrol sürecinin aşamalarını sıralayarak açıklayınız.
10. Kontrol türlerini sıralayarak, açıklayınız.

**BEŞİNCİ BÖLÜM****İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimi ile yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölüm üzerinde uygulanmasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev olan insan kaynakları planlaması ile (1)iş analizi, (2)iş tanımları, (3)iş gereklerinin belirlenmesi ve (4)personel ihtiyacının tespiti yapılır. Bu duruma uygun organizasyon oluşturulduktan sonra sevk ve idare sürecinde; (1)işe alma, (2)oryantasyon, (3)personel eğitimi ve personel güçlendirme, (4)organizasyon kültürü ve organizasyon iklimi, (5)performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6)kariyer planlaması, (7)iş sağlığı ve güvenliği, (8) işçi sendikaları, (9)çalışanların motivasyonu ve (10)mobbing konuları ele alınmaktadır.

**1. İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları kavramı, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademede bulunan vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsar. Organizasyonları hedeflerine ulaştıracak olan insanı, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir tarafı hem de üretimin aynı zamanda hedefi olarak kabul eder.

Akademik çevreyi ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalına İnsan Kaynakları Yönetimi denir. **İnsan kaynakları yönetimi bilimi**; işletmede çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirme, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir. **İnsan kaynakları işlevi** ise bir üretim faktörü olan insan kaynağının en ekonomik yollardan sağlanması, eğitimi, motivasyonu, performans değerlendirilmesinin yapılması, yönetime katılması ve verimli bir şekilde çalıştırılması hedefine yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.

Ülkelerin ekonomik, sosyal yönden gelişmeleri, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personelin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

**İnsan kaynakları yönetimi (İKY)**; bir organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için, ihtiyaç duyduğu emeği en optimal şekilde oluşturmak, motive etme, geliştirme, teşvik etme ve devamlılığını sağlamak için faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Diğer bir ifadeyle **insan kaynakları yönetimi**; organizasyonu hedefine ulaştırmak için gerekli olan çalışanı, verimli şekilde çalıştırabilme için nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda yeterli sayıda vasıflı elemanı işe alma, eğitme, geliştirme, motive etme ve değerlendirme faaliyetlerini; planlama, organize etme, sevk ve idare etme, koordine etme ve kontrol etmedir.

**İKY'nin iki temel gayesi vardır:**

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayarak, onların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği artırmak.
2. İş hayatının kalitesini yükselterek sağlıklı ve güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak, iş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası mümkün değildir.

**2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreci**

İnsan kaynakları yönetimi alt bölümünde; diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin nasıl uygulandığı söz konusudur.

**2.1. İnsan Kaynakları Planlaması**

Plan, belirli gayelere ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslaktır.

**İnsan kaynakları planlaması**, işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve bu personeli verimli bir şekilde çalıştırabilme gayesiyle yapılan planlama çalışmalarıdır.

**İnsan kaynakları planlama süreci:**

1. İş analizi
2. İş tanımları
3. İş gereklerinin belirlenmesi
4. Personel ihtiyacının tespiti

**2.1.1. İş Analizi**

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgilerin, belirli bir sistematik içinde toplanması, değerlendirilmesi ve tahliline **iş analizi** denilir. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı formlar kullanılmaktadır.

**İş analizi aşamaları**; (1)analiz edilecek işleri belirlenmesi, (2)soru formu hazırlama, (3)bilgi toplama ve gözlem, (4)bilgilerin tasniflenmesi ve değerlendirilmesi ve (5)iş analiz bilgilerinin kullanılması şeklinde sıralanabilir.

**İş analizi ile** işin niteliğine, ne tür bir ortamda ve nasıl yapıldığına, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen ürüne ilişkin bilgiler toplanır. Bu bilgiler; organizasyon yapısının oluşturulması, iş ve araç - gereç dizaynı, personel planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işin görevlerine ilişkin belirsizliklerin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

### **İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemleri:**

- 1. Gözlem;** işin bilhassa fiziki çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesini ifade eder. Gözlem yoluyla elde edilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.
- 2. Serbest mülakat;** kullanılması daha geniş kapsamlı bilgi alınmasını sağlayan bir metottur. Yapılandırılmış mülakat yoluyla daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.
- 3. Anket;** kısa sürede çok sayıda kişiye uygulanabilme, zaman ve maliyet tasarrufu sağlama gibi faydalı bir yoldur. Elde edilen bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali gibi mahzurları vardır.
- 4. İşlevsel iş analizi;** işi bilgi, araç - gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler cihetinden inceler. Durum analizi anketi gibi muhtelif mesleki alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yine ayrıntılara inmeyen, genel bir teknik olduğu için bir işteki bireysel performans farklılıklarını ortaya çıkaran ölçütler içermez.
- 5. Kritik olay tekniği;** bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğunun belirlenmesini sağlar. İşin gerektirdiği genel davranışlar yerine belirli, önemli durumlarda yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar ve daha ziyade standardize edilemeyen, esnek işlerin analizinde kullanılır.

### **İş analizi bilgilerinin işletme içinde kullanıldığı alanlar:**

- 1. Organizasyon şemasının oluşturulması:** İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı oluşturulurken alınan kararlar için temel teşkil eder.
- 2. Personel seçimi ve personel planlaması:** İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.
- 3. İş ve araç - gereç tasarlanması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.
- 4. Personel eğitimi:** İş analizi, eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgi gerektirdiği konularda ön bilgi sağlar.
- 5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi:** İş analizleri, çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve personele yaptığı işin karşılığını adil şekilde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesine yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.
- 6. Belirsizlikten kaynaklanan meselelerin azaltılması:** İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin olarak kendisinin ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi bilgileri, hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin olarak ortaya koyar ve iş tanımları ve çalışma formları ile de personelden beklentiler netleşir.

**İş analizi ile cevabı aranan sorular;** (1)Personel ne yapıyor?, (2)Personel işi nasıl yapıyor?, (3)Personelin kullandığı makineler, aletler, donanım, vb. şeyler nelerdir?, (4)Personel yaptığı bu iş sonrasında hangi çıktıları sağlıyor?, (5)Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? Ve (6)İş hangi şartlarda yapılıyor?

İşletme içinde işler **yönetim işleri, teknik ve büro işleri** gibi muhtelif türlere ayrılıyor olmasından iş analizinde bu türlere de dikkat edilmesi gerekir.

İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

#### **2.1.2. İş Tanımı**

Görev tanımı olarak da ifade edilen **iş tanımı**, iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

#### **2.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi**

**İş gerekleri**, belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama gücü, uyum gücü, iş bilgisi, sorumluluk, fiziki görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlara denir.

İş gerekleri, istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında, işin yerine getirilebilmesi için personelin taşınması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fiziki, davranış ve duygu yönlü nitelikleri ortaya konur.

#### **2.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti**

İnsan kaynakları planlamasında dördüncü aşama işletmede ne kadar personel çalışacağını tahmin edilmesine **personel ihtiyacının tespiti** denir. Personel ihtiyacının tespitinde, **personel envanteri** ve **personel devir oranı** gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin geçmiş senelerdeki tecrübelerinden de faydalanarak bulunabilir.

**Personel envanteri**, işletmenin gelecekteki personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan araç olarak, işletmenin personel mevcudunu ortaya koyan bilgileri içerir. **İş envanteri**, iş ile ilgili detaylı bilgileri içererek bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyar ve ileri derecede bölümlendirilmiş, standartlaştırılmış işlerde kullanılmasını sağlayan bilgileri ifade eder. **Personel devir oranı** ise insan kaynaklarını planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde

olarak oranını gösterir.

Organizasyonda, işten ayrılan sayısı fazla, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara varmışsa, devamsızlık oranı yüksek, standart dışı üretim fazlaysa ve çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o işletmede İKY etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürmektedir.

## 2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

Bir işletmenin insan kaynakları bölümünün organizasyonu için, öncelikle bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu tespit edilir. Daha sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağına karar verilir ve uygulamaya geçilir.

İnsan kaynakları organize edilirken yapıyı etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkatle incelenir.

**a. İç çevre unsurları:** Organizasyonun yapısına bağlı olarak ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörlerdir. Bunlar:

1. Personelin kişisel nitelikleri
2. İş nitelikleri
3. Personel arası ilişkiler
4. Organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli

**b. Dış çevre unsurları:** Organizasyonun faaliyet gösterdiği çevreye bağlı olarak ve buradan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlardır. Bunlar:

1. Personel sağlayan dış kaynaklar
2. Rakiplerin durumu
3. Kanunlar
4. İçinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı

Organizasyonlarda kurulacak olan insan kaynakları bölümlerinin temel gayesi İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. Bu noktada insan kaynakları bölümü ve yöneticisinin yürütmesi gereken görevleri şöyle sıralanır:

1. Organizasyonun gayelerine uygun insan kaynakları siyasetini tespit için gerekli araştırma yaparak bilgi ve teklifleri üst yönetime sunmak.
2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlendirmek
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek

## 2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynakları yönetiminin ilk işlevi olan insan kaynakları planlamasıyla; (1)iş analizi, (2)iş tanımları, (3)iş gereklerinin belirlenmesi ve (4)personel ihtiyacının tespiti sonrası bu duruma uygun organizasyon oluşturulur. Sonra sevk ve idare sürecinde; (1)işe alma, (2)oryantasyon, (3)personel eğitimi ve personel güçlendirme,(4)organizasyon kültürü ve organizasyon iklimi, (5)performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6)kariyer planlaması, (7)iş sağlığı ve güvenliği, (8) işçi sendikaları, (9)çalışanların motivasyonu ve (10)mobbing konuları ele alınmaktadır.

### 2.3.1. İşe Alma

İşe alma, işletmede tespit edilen personel ihtiyacını, iş tanımlarına ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, temel insan kaynakları işlevidir. İşletmelerin varlıklarının devamı ve rekabette üstünlük sağlamak için doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunun anlamı şöyle formüle edilebilir: **işin gerekleri = personelin nitelikleri** bu eşitlik sağlanırsa doğru kişilerin işleme alındığı kabul edilir.

**İşe alma**, işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyeti olarak işe alma; personel bulma ve personel seçme olarak iki aşamalı bir süreçtir:

**a. Personel bulma**, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamaktır. Burada mühim olan işe en uygun nitelikteki adayların işleme başvurmasını sağlamaktır.

#### Personel bulma yöntemleri:

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx>),
2. Kişisel başvurular,
3. Gazete ve mesleki dergiler,
3. İnternette duyurular,
4. Danışmanlık şirketleri,
6. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
7. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

Sıralanan bu yöntemler iş gören bulmada yoğun olarak kullanılmaktadır.

**b Personel seçme ise**, açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Personel seçme süreci, nitelikli adayların işleme açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

Bir mesleğin başarıyla icra edilmesi için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara **meslek standardı** denilir. Meslek

Standartları işverenlere, çalışanlara ve eğitim kesimine sayısız faydalar sağlamaktadır. Bu sayede işverenler, istihdam edebilecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda önceden bilgi sahibi olurlar, istihdam edebilecekleri kişilerin seçiminde, ücretlerinin belirlenmesinde ve terfilerinde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar Meslek Standartları sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilirler ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olabilirler. İş hayatı ile eğitim hayatı arasında önemli bir köprü işlevi görmektedir. AB düzeyinde “**Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması**” konusunun ele alınması da bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. **UMS:** Ulusal Meslek Standartları: [www.umyo-2011.org](http://www.umyo-2011.org)

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, serbestiyet, anarşi GBT (Genel Bilgi Tarama Sistemi) sorgulama, sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş güvenliği, kamu güvenliği ve işyeri güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Ayrıca seçeceği personelin sosyal medya siciline de bakılır. Seçimde; “Mesai biter, iş biter” anlayışı yerine “iş biter, mesai biter” anlayışının ve vizyonunun personelde olup olmadığına da dikkat edilir.

**Tablo 5-1 İş Pozisyonları**

<b>İş Pozisyonları (Meslekler)</b>		
Elektrik Elektronik Mühendisi	Kahvaltı Şefi	Yenilenebilir Enerji Uzmanı
İnsan Kaynakları Müdürü	İhracat Uzmanı	Dijital Pazarlama Uzmanı
İnsan Kaynakları Asistanı	Kasiyer	Veritabanı Yöneticisi
Mağaza Müdürü	Satış Temsilcisi	Proje Yöneticisi
Bordro Şefi	Müşteri Temsilcisi	İş Zekâsı Uzmanı
İşe Alım ve Eğitim Şefi	Pazarlamacı	Yazılım Uzmanı
Web Arayüz Geliştirme Uzmanı	Kalite Mühendisi	Çevre Mühendisi
Bilgi Teknolojileri Uzmanı	Kalite Kontrolörü	Çevre Hukuku Uzmanı
Güzellik Uzmanı	Otel Müdürü	Yeşil Pazarlama Danışmanı
Yurt Dışı Satış Sorumlusu	Ofis Asistanı	Organik Ziraat Mühendisi
Data Yönetimi Uzmanı	Bilgisayar Mühendisi	Turizm/Tatil Uzmanı
Avukat	Üretim Personeli	Tabii Yaşam Koçu
Muhasebeci	Güvenlik Personeli	Sosyal Medya Uzmanı
İnşaat Mühendisi	Ön Muhasebe Personeli	İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı
Web Master	Saha Satış Personeli	Taşeron-Fason Yöneticisi
Lojistik uzmanı	Mobil Uygulama Geliştiricisi	Beslenme Uzmanı
İnternet Gazetecisi	Tohum Üretim Teknisyeni	Gıda ve Beslenme Mühendisi
Ekolog	Diş Hekimi Asistanı	Animatörlük
İmaj Mühendisi	Eğlence Uzmanı	Enformasyon Mühendisi
Gen Mühendisi	Sermaye Piyasası Uzmanı	
Gayrimenkul Danışmanı	Fikir Geliştirme Direktörü	

İşe uygun personel seçebilmek için; **önkabal**, (1)işe alma testleri, (2)görüşmeler, (3)referansların kontrolü, (4)sağlık kontrolü, (5)yönetici ile görüşme ve (6)karar gibi altı aşamalı bir süreçten geçmek gerekir. Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşılıklı soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir.

**Mülakat;** bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek gayesiyle kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir. Personel seçme açısından **mülakat;** bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanmasında ve aynı zamanda adaya da gelecekte çalışacağı muhtemel işletme hakkında bilgilendirilmesini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.

İş hayatının vazgeçilmez bir parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı olan mülakatlar (görüşmeler) farklı olarak; (1)bire bir mülakatlar, (2)panel mülakatlar, (3)toplu mülakatlar, (4)stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Her biri farklı gayeye hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak daha nadiren uygulanmaktadır. Bu anlamda, iş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadiren rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir konuda stres mülakatlarıdır.

**Stres mülakatları;** adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır. Burada temel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi gelebilecek bu durum, haddizatında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği görüşmeler yani mülakatlar yapay ortamlardır ve zaman zaman adil olmayabilir, mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da, diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

#### **Mülakatı planlama süreci:**

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

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

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

**4. Kapanış;** görüşmecinin mülakatın sonuna gelindiğini bildirmesidir.

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

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



**Görüşme formlarının hazırlanmasında dikkat edilecek hususlar;** (1)kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, (2)odaklı sorular hazırlama, (3)açık uçlu sorular hazırlama, (4)kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma, (5)alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6)soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7)görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama olarak sıralanır.

Görüşme sürecinin kendine münhasır dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım takip edilmelidir. Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasından dikkat edilmesi gereken önemli noktaları da vardır. Bu noktada, mülakat, bilgilerinin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda mutlaka izin alınması gerekir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

### 2.3.2. Oryantasyon

Fransızca bir kelime olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

**İşe alıştırma (oryantasyon)**, işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir. Yeni personelin her biri **işe alıştırma** programına alınır, bu programda işletmenin tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular bulunur.

İşletme kavramı olarak oryantasyon süreci işletmelerin ölçeğine göre çok farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve Orta ölçekli işletmelerde genelde bir günlük olarak yapılan ve işletmede uzun süredir çalışan bir yönetici veya başka bir çalışanın yardımı ile gerçekleştirilen bir süreçtir. Büyük işletmelerde bu eğitim süreci haftalarca olabilir.

#### **Oryantasyonun işletmeye faydaları:**

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına ve organizasyon iklim ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, çoğu zaman çalışanları bir iş gücü olarak görmekte ve kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklemektedirler. Çalışanlar ise buna mukabil kendilerini bir “işgücü” olarak değil çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

### 2.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim konuları insan kaynakları işlevleri içerisinde kurum yapısını geliştirmede mühim bir etkiye sahiptir.

Klasik eğitim hızla yerini “mobil öğrenmeye” bırakmaktadır. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırıyor. Bu sayede, geleneksel eğitimle mümkün olmayan ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine kavuşan kurumlar; çalışanlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarına ve içeriklerine sahip olarak gelirlerini de artırabiliyorlar. Kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansa dönüşünü artırmaktadır. Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artmaktadır.

İnsanların birbirleri ile müspet iletişim kurma, yeni bir şeyler üretebilme, sosyal adaletin, hukukun ve hiyerarşinin işleyebilmesi için eğitilmeleri şarttır. Bu sayede yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşılacağı öğrenilmesi daha önemli hale gelmesiyle eğitim sistemi kalıplar dışına çıkarak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif olarak daima kendini yenileyebilmelidir. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte dinamik ve sürekli gelişmektedir. Buda robotlarla değil eğitilmiş insanlarla mümkün olacaktır. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil üretim odaklı olmak, ahlâken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkalarına ırgatlık yapmaktan kurtularak katma değer oluşturmak için teknoloji üretmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

İşletmede eskiden çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için de **personel eğitimi** faaliyetleri düzenlenir. İşinde iyi olan ve gelecekte işletmenin önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için ise ek olarak **personel geliştirme** (güçlendirme) faaliyeti düzenlenir.

Bilgi toplumunda insanın taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve imkânına sahip olmasıdır. Kişi ölçeğinde öğrenme ve kendini geliştirme, bir organizasyonda çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi konumlara ulaşabilmek ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. Çünkü kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıfları öne çıkarmaktadır.

Kişiyi bir şey verme ve davranış değişikliğini kalıcı kılmamanın yolu talim (öğrenme) ve terbiyeden (eğitim) geçer. Belli bir gayeye göre gereken bilgileri verme işi olan; tedris, tedrisat ve talim olarak ifade edilen **öğretim** ve kişinin öğrenim sonu elde ettiği bilgileri uygulamaya yönelerek davranış değişikliğini oluşturan; gayeleri belirlenmiş planlı bir etkinlik olan **eğitim**, iç içe birbirini tamamlar.

**Personel eğitiminin temel gayesi**, çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacak; beceri geliştirme, liderlik, takım oluşturma ve etkili iletişim gibi işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültürünü aktarmaya, kalite bilinci yerleştirme gibi faaliyetleri yerine getirmeye katkı sağlamayı kapsar. Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurum içerisinde etkili kullanabilmesi için ayrıca değerler eğitimine de tabi tutulması gerekir.

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlâk, fazilet, estetik ve vicdan gibi cihanşumül (evrensel) değerlerin ve bunların alt başlıklarının “etkinlik temelli” bir eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılmasını ifade eden **değerler eğitimi** kişi ve kurumlar açısından önemi artan bir konudur. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlâki, doğru-yanlış gibi mantıki, sevap-günah gibi dini ve güzel-çirkin gibi estetik değerler bulunmaktadır. Bu değerler eğitimi ile eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Bu noktada, eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı olmalı ve sistem, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi ettirmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum olan kişiler olumsuz yönde değişebiliyorlar. Değerler eğitiminden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler toplumun diğer üyeleri üzerinde her zaman bir yük olmuştur. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş değişim ve gelişimlerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlâki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrumluk, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve çocuk ve kadınlara yönelik artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmektir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü dinlerden uzak seküler ahlâki yapı toplumları her yönden çökertmiş ve kendisi de iflas etmiş durumdadır. Bu noktada kapitalizmin, diğer toplumların hayat sistemlerini fütursuzca istilasına karşı dur demek ve bir şeyler yapmak bir insanlık vazifesi haline gelmiştir.

Kurum çalışanları, ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulmalıdır. Açık bir sistem olan organizasyonlar canlılar gibi varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. Bu manada, işletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılması önemlidir. Öğretim sürecinde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışının hâkim olması gerekir. Öğrenmeyi pekiştiren pratiğe iş başında büyük önem verilir. İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitimli işgücüne olan ihtiyaç ilgilileri bu alanda yatırıma zorlamaktadır.

“Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs.

Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular uzmanları tarafından ele alınarak kurum personelinin kendini geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

Öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni organize olma anlayışının da temeli olarak; kişiler gibi organizasyonların da, öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyu sürdürmeyi hedefledikleri bir süreç olarak görmesidir. Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli gelişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, organizasyonları da etkilemektedir. İşletmeler, varlıklarının devamı için değişen şartlara uyum sağlama mecburiyeti ile küreselleşmenin hızlandırdığı gelişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

Kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli şekilde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlar olan, **öğrenen organizasyon**; bilgi üretimi, temini ve iletimi alanlarında etkin ve kuruma has davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren bir yapıdır. Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Dünya ölçeğindeki gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı bir kavram olan **personel güçlendirme**; çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun gayeleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve şartları ifade eder. Diğer bir tanımla **personel güçlendirme**, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme sürecini ifade eder. Kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarının birçok gerekçesi ve faydası vardır.

#### **Personeli güçlendirme uygulamalarının sebepleri:**

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumda, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Küreselleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.
6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.
7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme sürecinin kısılması sonucu dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlamanın mümkün olması.
8. Güçlendirme ile birlikte işletmede çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânına sahip olmaları.

Yöneticiler, yönetim faaliyetinde sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler. Bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eden **sinerji** (görevdeşlik); organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir gayeye yönelme ve bir grubu harekete geçirmektir. **Sinerjik yönetimi ise**, yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımını planlama, organize etme, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevi ile sağlamadır.

Personel güçlendirmenin bir yolu da kişisel gelişime imkân sağlamaktır. **Kişisel gelişim**, davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, deneme ve yanılmalarla pekiştiği, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir. İnsanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şekli olan kişilik, aynı zamanda; duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri ve eğilimleri ifade eder. Kişiliği geliştirmede; öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır. Güvenin temel esas olduğu ve temel değerler önemli bir yer tutar. **Kişilik gelişiminin temellerini ise** (1)kendine güven, (2)becerilerinin farkına varma, (3)inanç ve değerler, (4)prensipler, (5)alışkanlıklar ve (6)kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur.

Kişinin kendine güveni, iş hayatında önemli bir konu olarak; kendi becerilerinin de farkında olmasını ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması ve "Ne iş olursa yaparım" değil, becerisi ve kabiliyeti olan işe talip olması gerekir. Kişinin inançlarına ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ise alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir. Ayrıca, iş ortamında birlikte bulunulan diğer insanlarla; zıtlasma, inatlaşma, karşılıklı suçlama, ayrımcılık, gıybet (dedi-kodu) ve iftiradan uzak durarak, aradaki iletişimin sürekliliği açısından küsmeden kurulan bir çalışma anlayışı başarıyı getirecektir.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, genç kuşakları; kişiliksiz, kimliksiz ve özgüveni sıfırlanmış, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel okullarda, özel eğitim alan çocuklar ise Batı hayranlığıyla yetiştiriliyor, bu topraklara ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden tamamen kopararak köksüz bir nesil doğuyor.

İnsan, bir problem ile karşılaştığında bütün çabaları ve denemeleri sonucunda çözüme ulaşamadığını görür ve içinde bulunduğu durumu kabullenir ve yeni çözüm yolları aramaktan vazgeçerse buna **öğrenilmiş çaresizlik** denir. Bu da kişinin gelişimini olumsuz etkiler. Artık ne kadar çaba harcarsa harcasın durumu değiştiremeyeceğini düşünerek pasif kalır ve bir adım daha ileriye giderek bu pasifliği istemediği bütün durumlara geneller. Öğrenilmiş çaresizlikte sonuç ne olursa olsun kabullenme var ve "Ne olursa olsun umurumda değil" eğilimi oluşur. İsteksiz olma, pasif olma, depresyon, korku, her türlü sonucu kabul etmeye yönelik isteklilik ve boyun eğme vardır. Personel eğitimi ve personel güçlendirme faaliyetleri ile personeli bu durumdan kurtarmaya çalışılır.

Kişiler çevredeki obje ve gerçekleri kendine münhasır bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları bir şekilde tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya gerçeği değişik bir şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için "**gerçek**" tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyaçları, istekleri, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Algılama (idrak, farkındalık), çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi ve idraki olan **algılama** kişinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişir. Kişi bu süreçte; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. İnsanın, beş duyuya ilave; (1)akıl, (2)hayal, (3)hafıza, (4)zan (vehim), (5)sahiplenme (kullanma), (6)sürükleyen (sevk eden) ve (7)arzulama gibi görülmeyen ve önsezi olarak da ifade edilen yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; bu duyu ve duyu organlarıyla algılar.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duyu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüven ve bunu geliştirmek önemlidir. Kişilik basit bir formülle; 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1'siliniirse geriye bir şey kalmaz. Bir kişiyi başkalarından ayıran veya yücelten vasıf, üstünlük vasfı, değerlilik, yüksek karakter, fazilet olan meziyet kişiliğin önemli bir unsurudur.

### **Özgüven artırma yöntemleri:**

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme ve faydalı işler yapma isteği.
5. Sadeliğe önem verme ve değişimi olumlu karşılama.

Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. **Özgüven eksikliği** ise kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme gibi kavramlarla tanımlanabilir.

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

### 2.3.4. Organizasyon Kültürü ve Organizasyon İklimi

İşletmeler verimli bir insan kaynakları yönetimini sağlayabilmek için diğer işlevlerin yerine getirilmesini sağlayacak uygun organizasyon kültürü ve ileri aşamada bir organizasyon iklimi geliştirmeleri gerekmektedir.

Bir organizasyonun temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tamamını ifade eden **organizasyon (kurum-işletme) kültürü**; yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon meseleleriyle başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerlerdir.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bundan dolayı organizasyonun farklı seviyelerinde olan veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok alt kültür vardır. Baskın kültür, organizasyonun elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri ifade eder. Bir kurum kültüründen bahsederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir. Alt kültürler ise genellikle büyük organizasyonlarda görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak meseleleri, durumları veya tecrübeleri yansıtır ve bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar.

#### Organizasyon kültürünün temel unsurları:

**1. Gözlemlenebilir Davranış Uyumu:** Organizasyon üyelerinin birbirleri ile karşılıklı iletişime geçtiklerinde aynı dili ve kavramları kullandıkları, aralarındaki ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara ve davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

**2. Normlar:** Hangi işin nasıl görüleceğine dair üyelere, iş süreçlerini yönetme ve arzulanan çıktıyı sağlamak için davranış standartları oluşturulur.

**3. Hâkim Değerler:** Organizasyon genel olarak savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerleridir.

**4. Felsefe:** Organizasyonun, çalışanlarına ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli siyasetleri vardır. Bu siyasetlerin unsurları aynı zamanda organizasyon felsefesini oluşturur.

**5. Kurallar:** Organizeli toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.

**6. İnançlar:** Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretilerdir. Kişinin bir şey hakkındaki tanımlayıcı fikir ve düşünceleri inanç olmaktadır.

**7. Semboller:** Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, remiz, rumuz, timsal, simgelerdir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

#### Organizasyon kültürünün işlevleri:

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

Organizasyonu kuşatan psikolojik atmosferi ifade eden **organizasyon iklimi ise** organizasyona kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, organizasyona hâkim olan özellikler dizisidir. Diğer bir tarifile **organizasyon iklimi**, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranışlarını ifade eder.

Geliştirilen iyi bir organizasyon kültürü ve iklimi iş disiplini sağlayacak ve buradan da daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Disiplin, hayatın her alanında ihtiyaç duyulan ve kişi ve kuruluşları gayesine ulaştıracak ve işleri kolaylaştıran düzenlemelerdir.

İşyerinde düzenin sağlanması, uyumlu ve disiplinli bir çalışmanın sürdürülmesinde; liderlik, haberleşme, yönetime katılma, iş sağlığı ve iş güvenliği ve iş tatmini gibi çeşitli faktörler önem kazanmıştır.

### 2.3.5. Performans Değerleme ve Ücretlendirme

#### a. Performans Değerleme

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel ve önemli işlev ve görevlerinden birisi olan ve başarı değerlendirme olarak da ifade edilen **performans değerlendirme**, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ortaya koymaya ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini kuvvetlendirmeye yönelik çalışmalardır.

Performans değerlendirme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanının birbirinden ayırmak ve ona göre davranmak gayesiyle yapılır. Değerleme bir sisteme dayanır ve çalışanların, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme senede bir kez veya altı ayda bir defa yapılır. İnsan kaynakları bölümü; her bir işletmeye münhasır performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespit etmek gayesiyle yapılmaktadır.

**Performans**, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir işletmenin, o iş ile ulaşılmak istenen hedefe yönelik olarak

nereye varabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir. Diğer bir ifade ile **performans**, bir fiziki aktivite sırasında, o fiziki aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verime denir.

**Performans değerlendirmesi**, işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarının, önceden belirlenen standartlara göre karşılaştırma ve ölçme yoluyla performansının değerlendirildiği süreci ifade eder.

Performans değerlendirmesi ile kişinin becerileri, gözükmeyen gücü, iş alışkanlıkları, davranış ve özellikleri diğerleri ile karşılaştırılarak sistematik bir ölçme gerçekleştirilir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların görevlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine dönük çalışmalar yürütür. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır ve performans değerlendirmesi, yöneticinin çalışana işe yöneltme ve motive etme aracı olarak görülebilir. Performans değerlendirme etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar.

İşletmelerde performans değerlendirmesinin birçok gayesi bulunmaktadır.

#### **Performans değerlendirme sebepleri:**

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. İşletmelerin performans değerlendirme sistemi organizasyon ihtiyaçlarına ve organizasyona hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Bu noktada çalışanların performans düzeylerini belirlemek gayesiyle geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır.

**Performans değerlendirme yöntemleri;** (1)çalışanları karşılaştırma yöntemleri, (2)ortak performans kriterlerine bağlı yaklaşım yöntemleri ve (3)kişilerin performansını temel alan yöntemler.

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

#### **b. Ücretlendirme**

Ücretlendirme, yapılan işin ücretinin belirlenmesi olarak, insan kaynakları işlevinin yürütülmesinde mühim bir konu olarak üzerinde durulur.

**Ücret**, belirli bir sürede yapılan çalışmaların karşılığı olarak kuruluşun çalışanlara vermeyi taahhüt ettiği sabit para miktarıdır. Diğer bir tanımla **ücret**, bir iş karşılığında işverenin, emek sahibine emeğin karşılığı olarak muhtelif şekillerde para veya mal olarak ödediği bedeldir. Ücret, personel hayat şartlarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında milli gelirin önemli bir kalemini oluşturmasından dolayı devleti ve toplumu da yakından ilgilendirir.

**Ücretlendirme yönetiminin gayesi;** işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme personelleri bulmada ve bunları çalıştırmada mühim bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

#### **Ücretlendirme sisteminin aşamaları:**

1. Ücret siyasetinin belirlenmesi
2. Sisteme dâhil edilecek işlerin tanımlanması (iş / rol tanımları)
3. İş değerlemenin gerçekleştirilmesi
4. Piyasa ücret verilerinin temin edilmesi
5. Ücret yapısının oluşturulması
6. Çalışanların bilgilendirilmesi
7. Sistemin işletimi

**Ücret siyaseti**, şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları siyaseti doğrultusunda belirlenen, çalışanların ücretlendirilme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin yol haritasıdır. Genel olarak, kuruluş hep daha az ücret vermek, çalışan ise hep daha çok ücret almak isteyecektir. Burada hedef mümkün olduğunca, neye hizmet ettiği hem çalışan hem de kurum tarafından net olarak bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemini oluşturabilmektir.

İşyerinde ücret belirlenirken bir çok kriter baz alınabilmektedir. Çoğu işyerinde oturmuş olan dengeler vardır ve yeni gelen kişilerin ücretlerinin bu dengeyle uyumlu olması beklenir. Diğer taraftan işyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamalarına uygun olmak zorundadır. Bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalamaların üzerinde ücret ödenmesi durumunda ise maliyetler yükseleceği için rekabet etmek zor hale gelir.

**Ücretin eklentileri** ise fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir.

**Ücret çeşitleri:**

**1. Zamana göre ücret sistemi:** Bu sistemde ücret; saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir ve ücret tutarı sabittir. Personel alacağı ücreti önceden bilmektedir.

**Zaman esasına dayalı ücret sisteminin kullanıldığı durumlar:** (1)Personelin yerine getirmesi istenilen iş miktarı tam olarak bilinemediği durumlarda, (2)İşletmede üretim sürecinde önceden bilinmeyen fazla gecikme veya iş duraksamalarının olması, (3)Yapılan işin hızlılık yerine itinalı bir çalışmanın olması ve (4)Her personelinin işyerindeki verimliliğinin tam olarak ölçülemediği durumlarda.

**Zamana göre ücret sisteminin faydaları;** anlaşılması ve uygulanması kolay, personele ödenecek miktar kolayca hesaplanabilmekte, personel alacağı ücreti önceden bilmekte, personelin çalışma şartları nispeten daha iyi, personelin kişisel benlikleri ve güvenlikleri olumlu bir şekilde gelişebilmekte ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir.

**Zamana göre ücret sisteminin mahzurları;** personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri çalışmalarına tam olarak yansımaya sahip ve personelin işe olan ilgisini ve davranışlarını ölçmek için kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilecektir.

**2. Akort (yapılan işin sonucuna veya parça başına göre) ücret:** Bir işin yapılması gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplamasını ifade eder. Üretilen birim miktarı önemlidir ve personel ürettiği parça adedine göre ücret alır. Buna göre ortalama olarak personellerin üretebildikleri miktarların üstünde üretimde bulunanların daha fazla ücret alabilmeleriyle personellerin çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir.

**Parça başına ücret sisteminin kullanıldığı durumlar;** (1)çıkıtı birimleri ölçülebilir olduğunda, (2)iş akışı düzenli ve kesintiye uğramaz bir nitelik gösterdiğinde, (3)kalite düzeyi çıktı miktarında daha az önemli olduğunda, (5)gözetimin iyi olmadığı durumlarda ve (5)rekabetçi şartların ve maliyet kontrolünün, birim başına işçilik maliyetinin peşinen kesin ve sabit olmasını zorunlu kıldığı daha tatmin edici olur.

**Parça başına ücret sistemlerinin temel faydaları;** (1)verimlilik artar ve (2)makine ve aletlerden daha ziyade faydalanılır.

**Parça başına ücret sistemlerinin temel mahzurları ise** (1)personeller daha fazla gelir elde etmek için çok fazla çalışarak sağlıklarını tehlikeye atabilirler ve kaliteyi gözden kaçırabilirler, (2)makinelerin sık sık bozulup tamire ihtiyaç duyulduğu durumlarda, personellerin kontrolü dışında bazı kuruma münhasır sebeplerle üretimin durması veya yavaşlaması durumlarında bu sistem personellerin aleyhine sonuçlar doğurur.

**3. Götürü ücret:** Bu sistemde, personellerin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarının ölçülmesinin veya kolaylıkla hesaplanmasının mümkün olmadığı durumlarda, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden bir işçi grubuna toptan ücret ödenmesi söz konusudur.

**4. Maktu (aylık değişmez) ücret:** Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması anlamını taşır. Maktu ücretle çalışan işçinin, mazeret izni kullandığı veya geçici iş göremezliğe uğradığı günlerin ücretleri kesilemez.

**5. Yüzdelerle göre ödenen ücret:** Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtılmasını ifade eder. Otel, lokanta, eğlence yerleri ve muhtelif yiyecek satan yerlerden "yüzde" usulünün uygulandığı müesseselerde işveren tarafından servis karşılığı veya başka isimlerle müşterilerin hesap pusulalarına "yüzde" eklenerek veya kendi isteği ile müşteri tarafından bırakılan yahut da işveren kontrolünde bir araya toplanan paraları işveren işyerinde çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

**6. Teşvik edici ücret sistemleri:** Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına tüm kuruluşun verimliliğine veya karlılığına bağlayan ücretlendirmeyi açıklamak için kullanılmaktadır. Ferdi ve grup bazlı teşvik planları uygulanır ve burada, üretim işleri için saate göre veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

**Teşvik edici ücret sisteminde kullanılan planlar:**

**a. Fabrika çapında verimlilik planları;** teşvik edici özelliği, işçilik maliyetlerindeki tasarruflardan yola çıkılarak hesaplanan bir prim ödenmesi öngörmektedir.

**b. Kara katılım planları;** işletmeler kâr paylaşma planları için bir seri hedef belirlenir ve bu hedefler, (1)işçi ve işveren arasında bir ortaklık duygusunu teşvik etmek ve işçilerin ilgisini işletmenin gayelerine yöneltmek, (2)işverenleri doğrudan ek çabalarda bulunmaya ve işletme karlarını artırmaya yönlendirmek, (3)personellerin finansal güvencelerini artırmak üzerine kurulur.

**c. Bazı çalışma grupları için teşvik edici ödemeler;** satış yöneticisi için teşvik edici ödemeler ve yöneticiler için teşvik edici ödemeler olarak iki grupta uygulanır.

**7. Primli ücret sistemleri:** Zaman esasına dayalı ücret sistemi ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemleri; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektir. **Prim**, işletme yönetimince personele garanti edilmiş bir kök ücretin üzerine belirli bir plana bağlı olarak ödenen ek bir ücrettir. Primli ücret sistemlerinin günümüz işletmelerinde en çok rastlanan türleri; Halsey, Rowan ve Bedaux ücret sistemleridir.

**2.3.6. Kariyer Planlama**

Kuruluşlar açısından kariyer, gelişen şartlar dâhilinde insan kaynağından onu motive ederek en etkin faydalanmanın yolu kariyer planlamasından geçmektedir.

Kişiyi açısından kariyer; kariyer geçişleri, birden fazla yeteneğin geliştirilmesi, yetenek erozyonunun önlenmesi ve hayat boyu öğrenme gibi konular açısından önemli olmaktadır. Kariyer yönetimi, kişiye münhasır ve organizasyon

açısından ele alınır, yani yöneten ile yönetilenin farklı kariyer planları olabilir, burada mühim olan yönetenlerin bu iki farklı planı birbiriyle örtüştürmesidir.

Ekonomik hayattaki gelişmeler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Emeğini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer planlarını / stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olması gerekmektedir. Kariyer planlaması sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta çalışan fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Kariyer, kişilerin hayatlarının belirli dönemlerindeki işle ilgili mesleki pozisyonlarının bir sonucu veya kişinin hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.

Günümüz bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadırlar. Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama gayesine yöneliktir.

Kariyer ile ilgili konular hem çalışanlar ve hem de işletmeler açısından üzerinde durulması gereken mühim bir konu haline gelmiştir. Kariyer ve ilgili konular genelde insan kaynakları kavramı içerisinde ifade edilmekte, oysa kariyer danışmanlığı insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Bu manada her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da, ev kadını, anne, baba, toplum liderleri vb.leri içinde bu süreç geçerlidir.

#### **Kariyer ve ilgili kavramlar:**

**1. Kariyer:** Seçilen bir iş yolunda seneler içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucunda daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

**2. Kariyer Yönetimi:** Personelin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, sevk ve idare, koordine etme ve kontrol etmektir.

**3. Kariyer Planlama:** Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve teşviklerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ve yükselmesinin planlanmasıdır.

**4. Kariyer Geliştirme:** Kişilerin her birinin kendine münhasır mesele, tema ve görevler bütünü ile ayrılabilir aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini duygu ve entelektüel yeteneklerde geliştirme işlemidir.

**5. Kariyer Danışmanlığı:** Organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak ile ilgili çok yönlü problemleri çözmeye dönük hizmetler sunumudur.

Kariyer danışmanlığı, mevcut meslek imkânları ile öğretim ve eğitim imkânlarından faydalanmak suretiyle kişilerin kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen planlı bir hizmet sunumunu ifade eder.

Motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Çalışmayı özendirmede alternatif çalışma sistemleri olarak ifade edilen esnek çalışma sistemi oluşturulabilir.

#### **2.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği**

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasını sağlamaya yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür.

**İş güvenliği**, işçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek gayesi ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirleri ifade eder.

**İşçi sağlığı bilimi**, tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fiziki olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır.

Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple bir takım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

**İş sağlığı ve güvenliği**, işin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık meseleleri ve mesleki risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilim dalıdır. Bir diğer tanımla **iş sağlığı ve güvenliği**, bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçilerin, alt yüklenici çalışanlarının, ziyaretçilerin, müşterilerin ve işyerindeki herhangi bir kişinin) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktörleri ve şartları inceleyen bilim dalıdır.

İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve daha insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmalar.

İşçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik tedbirleri almak ve onları bu konuda bilgilendirmek, İş Sağlığı ve Güvenliğinin temelini oluşturmaktadır. 4857 Sayılı İş Kanunu'nun Beşinci Bölüm'ü (m.77-89) İş Sağlığı ve Güvenliği'ne ayrılan bölümde; iş sağlığı ve güvenliği konusunda işçilerin ve işverenlerin yükümlülükleri, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğine aykırı bir durumun tespiti halinde işyerinin kapatılması veya işin durdurulması, iş sağlığı ve güvenliğinin işyeri seviyesinde organizasyonu (iş sağlığı ve güvenliği kurulu, işyeri sağlık birimleri ve işyeri hekimi, iş güvenliği ile görevli mühendis veya teknik elemanlar, sağlık ve güvenlik işçi temsilcisi), çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümler düzenlenmektedir.

#### **İşçi sağlığını olumsuz yönde etkileyen faktörler:**

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü

3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Çalışma tempoları.
5. Ara verme imkânlarının az olması.
6. Gece işi veya vardiya işler.
7. Ağır çalışma şartları.

İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler. İş sağlığı ve güvenliği kanun no: 6331, Kabul Tarihi: 20/6/2012, R.Gazete: Tarih: 30/6/2012 Sayı : 28339

### 2.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmaksızın bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

**Sendika**, çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, meselelerini çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidar organizasyonlarından müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur.

Sendikanın en mühim vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, onun maddi menfaatlerini savunması ve de bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır. Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç eşitsizliğini ortadan kaldırmak için oluşturulmaya başlamıştır. Sendikal yapılanma öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Bugünkü anlamda sendikal organizasyon ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, sonraları niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim süreci yaşanmıştır.

Sendika konusunda üzerinde durulması gereken konulardan biriside sarı sendika kavramıdır. İşverenlerin lehine hareket etmeyen ve işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelendirmek için **sarı sendika** kavramı kullanılmaktadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899 senesinde Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendikal yapı, iş yeri temsilcilikleri temelinde şekillenmektedir. Şube veya bölge merkezleri çatısı altında birleşen bu birimler en üstte Genel Merkez çatısı altında toplanmaktadır.

### 2.3.9. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon konusunda yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon muhtelif alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır.

**Motivasyon**, kişilerin belirli bir gayeyi gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu gaye için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjii tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. “Marifet, iltifata tabidir” sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

**Teşvik (özendirme) araçları;** ücret, prim ve ödüller, sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek, terfi ve kariyer geliştirme imkânları, sosyal statü ve prestij (saygınlık- itibar-ün) sağlamak, çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak, iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek ve öğretmek ve yetiştirmek gibi sayılabilir.

Çalışmayı özendirmede önemli bir yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre, gerek çalışma zamanları, gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir. **Esnek kelimesini**, değişen durumlara uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olarak tanımlayabiliriz. **Esnekliği ise**, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı olarak açıklayabiliriz. Esnekliğin karşıt kavramı ise katılık ve sertliktir.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi tanımalı ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

### 2.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden gelmekte, İngilizce **mob** fiili ise saldırmak veya rahatsız etmek şeklinde kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelir.

**Mobbing**, bir veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması ve yıldırma veya iş yerinde psikolojik terör uygulamasına denir. Diğer bir ifade ile **mobbing**, hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu organizasyonlarda, gücü elinde bulunduran kişinin veya grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır.



Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği artırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

#### **Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:**

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan,

Araştırmalara göre mobbing uygulayan amirlere bu konuda en büyük desteği nevroitik, korkak ve iktidar hırsı olan kişilerin verdiği görülmüştür.

#### **Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:**

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici haberleşme tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen,
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlâkı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,

**Mobbing süreci**, işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, saldırganlığa zorbanın haricinde yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Bir sonraki aşamada kurban, meselenin kaynağı, problemleri veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, mobbingi bitirmeyebilir, çünkü benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi veya işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

#### **Mobbing davranışları:**

**1. Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek:** Sözüünüz kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir, jest ve bakışlarla ilişki kesilir, yazılı ve telefonda tehditler vs.

**2. Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse o kişi ile konuşmaz, diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir, çalışanların o kişi ile iletişimi yasaklanır, orada yok gibi davranılır.

**3. İtibara saldırı:** Arkadan kötü konuşulur, asılsız söylentiler çıkarılır, kişinin kararları sürekli sorgulanır, kişi özgüveni olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanır.

**4. Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı:** Kişiyeye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, özgüven sarsıcı işler verilir.

**5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı:** Kişi fiziki olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, doğrudan cinsel taciz ve fiziki zarar verilir.

#### **Mobbing belirtileri:**

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar başlar.
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim kurulur.
3. Bir veya birkaç kişi tarafından yapılması.
4. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması.
5. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi.
6. Kurbanın itibarını kaybetme, kafasını karıştırma, yıldırmaya dönük ve teslim olmaya zorlaması.
7. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
8. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.
9. Organizasyon yönetimi tarafından hoş görülmesi, kışkırtılması, teşvik edilmesi.

Mobbing, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine yönelik şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

**Mobbingin etkileri;** ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir.

**Mobbingden korunmak için;** yeni bir iş araması, yardım alması, kendini dışlamaması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleri bulunmaktadır. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirmek büyük önem taşır ve böylece alınan yaranın derinleşmesi önenebilir ve kişi, iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir. Mobbingi durdurmak veya engellemekten önce meselenin varlığını anlamak gerekir.

#### **Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler;**

1. Zorbaya açıkça duruma itiraz edilmeli, taciz edici söz ve davranışların durdurmasını isteme ve güvenilen ve gerekirse şahitlik edebilecek bir iş arkadaşını bulma.
2. Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli ve durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı olması ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.

6. İş arkadaşları ile durumu paylaşıp, aynı konudan rahatsız olanların grupça başvurusu daha etkili olabilir.
7. Hukuki süreçler açısından konuyu araştırıp, bu konuda yapılması gerekenlerin üst makam ile paylaşılması.

**Mobbinge hukuki mücadelenin yolu;** mobbing, bir inkâr ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açmadan önceki teşebbüsler mobbingi durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Mobbing için başvurulabilecek hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılıklar gösterir ve genelde işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamında değerlendirilebilir. Gerek işçi ve gerek kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve (varsa maddi) manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmamış olsa da mobbing gayesiyle gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. Mesela, mobbing bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, kamu görevlisine (psikolojik) işkence uygulanması, özel hayatın gizliliğini ihlal edilmesi ve cinsel taciz şeklinde gerçekleşmişse bu fiillerin ceza kanunlarında yaptırımları mevcuttur. Diğer yandan "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi", mobbingin gerek kamuda gerekse özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır.

Zamanımızda, mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak çeşitli alanlarda disiplinler arası çalışılan bir konu haline gelmiştir.

#### **2.4. İnsan Kaynakları Bölümünün Koordinasyonu**

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. İşletmede yapılan işlerin birbirini tamamlaması için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

#### **2.5. İnsan Kaynakları Bölümünün Kontrolü**

Çalışanların kontrolüne uygulamada genellikle, liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlemesi gibi isimler verilir. İsmi ne olursa olsun, her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışan kişilerin yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Çalışanların kontrolü, bir takım personel değerlemesi usulleriyle yapılır.

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

1. İnsan kaynakları yönetim ile ilgili verilen kavramları açıklayınız:
  1. İnsan kaynakları yönetimi:
  2. İş analiz:
  3. İş tanımı:
  4. İş gerekleri:
  5. Personel envanteri:
  6. Personel ihtiyacının tespiti:
2. İşe alma nedir? Açıklayarak; personel bulma yöntemlerini sıralayınız.
3. Oryantasyon kavramını açıklayınız.
4. Organizasyon kültürü ve organizasyon iklimi kavramlarını açıklayarak, organizasyon kültürünün unsurlarını yazınız.
5. Performans değerlendirmesi nedir? Açıklayarak, performans değerlendirmesinin gayelerini yazınız.
6. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir? Açıklayarak, personel güçlendirme uygulamalarının faydalarını yazınız.
7. Kariyer planlaması nedir? Açıklayarak, gerekliliğini tartışınız.
8. Kişisel gelişim ve algılama kavramlarını açıklayınız.
9. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücretlendirme yönetiminin gayesini yazınız.
10. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir? Açıklayınız.
11. Sendika ve sarı sendika kavramlarını açıklayarak, sendikalaşmanın faydalarını yazınız.
12. Çalışanların motivasyonu nasıl gerçekleştirilir? Açıklayınız.
13. Mobbing kavramını açıklayarak, mobbing uygulamasına karşı yapılması gerekenleri yazınız.

## ALTINCI BÖLÜM

## ÜRETİM VE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİ YÖNETME

## 1. ÜRETİM YÖNETİMİ

## 1.1. Üretim Faaliyetlerinin Yönetimi

Organizasyonlardan beklenen bir ürün ortaya koymak ve bunu insanlara sunmaktır. Bu noktada organizasyonlar, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri kullanır veya tüketir ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

**Üretim**, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetleri elde etmek gayesiyle yapılan her türlü çabaya denir. Diğer bir ifade ile belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesidir. Bu faaliyetleri yürütme işine de **üretim işlevi** denir.

Üretimin temel gayesi, fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Dolayısıyla, mal ve hizmetlerin üretilmesi, depolanması, taşınması ve satılması da insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için geniş anlamda üretim kavramı içine girmektedir.

**Üretim yönetimi**, insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi, koordine edilmesi ve kontrolüdür. Üretim yönetimi bölümü; bir alt bölüm olarak işletme içerisinde organize olur.

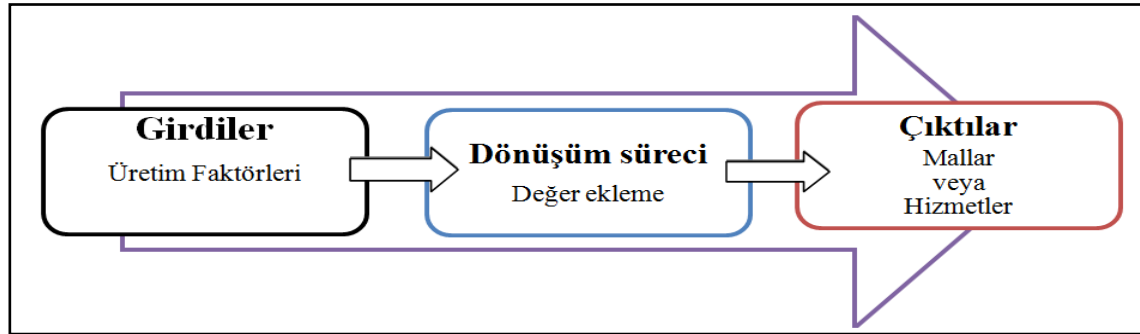
Üretim işlevi; dünya yönelimli tasarlama ve uygulamayı esas alır; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretimi ile ilgili kararları alma ve uygulamasını sağlayan bir işletme işlevidir. Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağlı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden bütünüyle müstakil (bağımsız) olamaz ve dolayısıyla bölümler arası üstünlük tartışması gereksizdir.

**Üretim yönetiminin temel hedefleri:**

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

Tüm üretim faktörlerinin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü üretim yönetimi sürecini oluşturur.

**Üretim sürecinin tabi akışı; girdiler, dönüşüm süreci ve çıktılar** şeklinde üretim yönetimi ilişkisini ortaya koymaktadır. Birinci aşamada girdiler tedarik edildikten sonra, ikinci aşamada, belirli bir süreçten geçilerek mal ve hizmete dönüştürülürler ve üçüncü aşama da **çıkıtı** olarak belirir. Dönüşüm süreci, üretim yönetiminin en fazla dikkat gerektiren bir üretim aşamasıdır. Bu üç ayrı aşamadan oluşan üretim sisteminin temel gayesi; arzu edilen ürünü üretmek, istenilen üretim oranını sağlamak ve toplam üretim maliyetini en aza indirmektir.



**Şekil 6-1:** Üretim süreci şeması

İnsan ihtiyacını karşılamaya yönelik üretim faaliyetinin üç dalı vardır:

1. **Birinci derece üretim;** tabii ürünlerin üretimini ifade eder.
2. **İkinci derece üretim;** tabii ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyettir.
3. **Üçüncü derece üretim;** insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünler olan **hizmet** üretimidir.

Zamanımız, üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişimler ve sosyal mesuliyetler gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir. İşletme üretime geçtiği ürün kategorisinde (segment, bölüm) kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bundan dolayı bu süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.

Üretim, temelde bir fayda oluşturma faaliyetidir. **Fayda**, ürünlerin insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine ve kalitesine denilir. Üretim faaliyeti ile **dört temel fayda** ortaya çıkar. Bunlar:

1. **Şekil faydası;** işletmede, girdilerin ürün durumuna getirilmesiyle sağlanan faydayı ifade eder.
2. **Zaman faydası;** ürünlerin bol olduğu zamanlarda depolanıp, kıt olduğu zamanlarda ortaya çıkarılması ile sağlanan faydayı ifade eder.
3. **Yer faydası;** ürünlerin çok bulunduğu yerlerden az bulunan yerlere taşınmasıyla sağlanan faydadır.

#### **4. Mülkiyet faydası;** ürünlerin satılarak ihtiyaç sahiplerine kazandırılmasıyla oluşturulan faydadır.

İşletmeler, lojistik 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. **Lojistik**, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkasıdır. Düşük taşıma maliyetleri, fiziki ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırır.

**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. Karmaşık ve yüksek derecede teknik özellikte faaliyetler gerektiren modern üretimin gelişmesini etkileyen makineleşme, otomasyon, iş bölümü ve uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünleşme, araştırma ve geliştirme ve sermaye birikimi gibi nitelik ve unsurlar vardır.

Üretim yönetimi, öncelikle; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretmeyi hedefler. Zamanımız, üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişimler ve sosyal mesuliyetler gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir.

### **1.2. Üretim Sistemi**

Üretim sistemi, emek, hammadde, malzeme, enerji gibi girdilerin istenilen mal veya hizmete dönüşmesi için gerekli tüm unsur ve faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanması ve uygulanmasını ifade eder.

Üretim sisteminin etkin ve verimli çalışabilmesi için sistem bir bütün olarak düşünülür ve ilgili tasarım ve uygulamalar sistemin bütününe dikkate alarak birbiri ile ilişkileri ve etkileşimleri hesaba katılmaktadır. Üretim sisteminin başarısını etkileyen; üretim teknolojisi, işçilik, yönetim ve sermaye gibi temel faktörler bulunmaktadır.

#### **Üretim sisteminin temel unsurları:**

1. Ürün tasarımı
2. Üretim süreç tipinin belirlenmesi
3. Mamul stok politikasının belirlenmesi
4. Üretim tesislerinin odağının belirlenmesi
5. Teknoloji seçimi ve süreç geliştirilmesi
6. Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı
7. Tesis planlama; kapasite, yer seçimi, yerleştirme
8. İş tasarımı ve işleyişle ilgili taktik kararlar

Üretim sistemi sürecinin; üretim sistemi kurma ve kurulan üretim sisteminin işletilmesi ile ilgili iki temeli vardır:

#### **1.2.1. Üretim Sistemi Kurma**

Yeni bir işletme kurulduğu zaman veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir sistem oluşturmayı ifade eder. Üretim sistemlerinin kurulmasında, ilk alınacak karar, işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve ardından her türlü üretim imkânlarının kuruluş yerine yerleştirilmesi gelir. Üretim imkânları, değişik işlem merkezlerinin, her türlü maddeyi taşıma ve depolama sisteminin fiziki yerleştirilmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

#### **1.2.2. Üretim Sisteminin İşletilmesi**

Kurulan üretim sisteminin bizzatı işletilmesi ve beklenen üretimin elde edilmesini ifade eder.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir.

#### **Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği:**

1. Sıfır - hatalı üretim
2. Çok düşük stok (envanter) düzeyleri
3. Kart sistemi
4. Düzenli malzeme akışları

Üretim sisteminin işletilmesinde; (1)üretimin ne kadar ve ne zaman yapılacağı planı (2)stok kontrolü ve (3)kalite kontrolü olarak üç temel konuda karar verilmesi gerekir. Bunlar:

**2.1. Üretimin ne kadar ve ne zaman yapılacağı planı;** Üretim planlaması; piyasa talebi veya satış tahminlerine dayanılarak hazırlanan planlardan faydalanılarak üretim programları hazırlanır ve bu program ile hangi ürünün, ne zaman ve hangi işlem merkezlerinde işlem görerek üretileceği belirlenir.

**2.2. Stok kontrolü;** stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik bir şekilde belirtilmesi ve yönetilmesini ifade eder.

Bir üretim sisteminde üretilen ürüne dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziki varlıklar ve ürünün kendisi **stok kavramı** içerisinde görülür. **Stok**, üretilen veya satın alınan ve kullanılmak için bekletilen ve muhafaza edilen malzemedir. Ekonomik değeri olan ve atıl kaynaklar olarak tanımlanan stoklar, birçok işletmede büyük yatırımları

temsil ederler. Çoğu zaman stok ve envanter kelimeleri birbirlerine yakın anlamda kullanılır ancak bu iki kavram özde farklılık taşır. Stok, somut olup, belli bir sınıra sahip, birikmiş bir düzey olurken **envanter ise**, bir birime sahip ölçülmüş stok büyüklüğüdür ve muhasebede genellikle dönem sonu yapılan fiziki sayım yolu ile stok tespiti anlamına gelir. Ayrıca envanter, işletmenin sahip olduğu ürünlerin ve servetin gerekli özellikleri ile birlikte gösterildiği detaylı bir listenin hazırlanmasını ifade etmektedir.

Stok kontrolünün temel gayesi, istenilen bir ürünün ihtiyaç zamanında elde bulundurulmasını sağlamak ve bunu en az maliyetle gerçekleştirmektir.

İşletmeler faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek için elinde belirli bir stok bulundurmaya zorundadır. Bulunduracağı stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistemleri ve modelleri tarafından belirlenir. İşletmenin büyüklüğü, yönetim yapısı, üretim tipi, mali durumu gibi faktörlere bağlı kontrol sistemi vardır. Stok kontrol sistemi belirlemede işletmenin karşılaştığı talebin yapısı önemli rol oynamaktadır. Bu yöntemler:

**1. Sabit sipariş miktarı sistemi:** Bu sistemde, stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Burada siparişin zamanı belli değil fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

**2. Sabit sipariş periyodu sistemi:** Bu sistemde stoklar her hafta veya her ay gibi belirli sabit zaman dilimlerinde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesini ifade eder. Burada stoklar göz ile ve tek kutu denilen yer veya raflar periyodik olarak kontrol edilmekte ve gerektiğinde doldurulmaktadır.

**3. Maksimum – Minimum yöntemi:** Bu sistemde stoklar sabit zaman aralıklarında gözden geçirilerek stok miktarı önceden belirlenen minimum düzeyin altında ise sipariş verilmektedir.

**2.3. Kalite kontrolü;** ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol ve kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreci ifade eder. Kontrol ile ürünün kalite özelliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir. **Kalite**, bir ürün veya hizmetin taşınması gereken özellikleri olarak ifade edilir. Bu özellikler müşteri tarafından verilen tarifnameler veya genel standartlar olabilir. Geline noktada kalite kontrolünün sadece malzeme ve ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz şeklindeki ayırmalardan ibaret olmadığı, geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen “Toplam Kalite Yönetimi” aynı zamanda yönetimde de bir anlayış değişikliği getirmiştir.

Kalite kontrol yöntemlerinin seçiminde ürün özelliği, kullanılan üretim tipi, üretimin büyüklüğü gibi temel faktörler etkilidir. Bu yöntemler; imalat sürecinde kontrol, örnekleme (kısmi kontrol) ve yüzde yüz muayene olarak üç temel yöntem bulunmaktadır.

### 1.3. Üretim Sistemi Türleri

Üretim sistemlerinin sınıflandırılması bu sistemlerin kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Üretim sistemleri; imalat ve hizmet sistemi olmalarına, ürün standartlaştırma derecesine, sürece, işlem tipine, miktara ve üretimde izlenen yola göre farklılıklar gösterebilir. Burada miktara ve izlenen yola göre iki temel çeşit verilecektir:

#### 1.3.1. Miktarla Göre Üretim Sistemi

Belirli bir sürede üretilen ürünlerin miktarlarına göre 3 ayrı sisteme ayrılır:

**1. Bir defaya mahsus üretim sistemi;** belli bir sürede tek çeşit ürün üretir ve bir daha aynı üretim tekrarlanmadığı üretim sistemidir. Mesela; gemileri, köprüleri ve tüneller gibi.

**2. Seri üretim sistemi;** makineye bağlı ortaya çıkan üretim sistemi olarak aynı üründen çok sayıda ürün elde edilir. İmalat sanayide kullanılan aynı ürün çeşidinden çok sayıda elde ettikten sonra, seri biter ve yeni bir seriye geçilir.

**3. Sürekli üretim sistemi;** aynı üründen çok hızlı ve çok sayıda ve devamlı olarak üretim gerçekleştirilir. Otomasyona dayalı sistemlerde daha çok görülen bu sistemin maliyeti yüksektir ve uzun süren bir üretim hazırlık evresi bulunur. Makine ve tesislerin yalnızca belirli bir mamul için tahsis edildiği sistemler kitle veya sürekli üretim sistemi olarak nitelenirler. Ürün standardize olması sebebi ile aynı işlemlerin aynı sırayla yerine getirilmesi söz konusudur. Ürüne olan talebin yüksek olması sebebiyle üretim miktarları da yüksek olmaktadır.

#### 1.3.2. İzlenen Yola Göre Üretim Sistemi

İzlenen yola göre üretim sistemleri üçe ayrılır.

**1. Atölye tipi üretim sistemi;** görev veya parti tipi üretim de denilen sistemde, parti halinde, çok çeşitli girdiler ve birçok gayeye hizmet edebilecek üretim gerçekleştirilir. Burada, yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyar, düzensiz ve az sayıda talebe karşı çok çeşit ürün bulunur. Otomobil servis istasyonları, maden işleyen atölyeler parti tipi üretim sistemleridir.

**2. Akıcı üretim sistemi;** çok çeşitli girdiler seri olarak işlem görür. Özel amaçlı makinelerle birlikte yarı yetenekli insan gücüne ihtiyaç vardır. Az çeşit ürün vardır. Hammaddede girişlerinde ve mamul çıkışlarında süreklilik önemlidir.

**3. Proje üretim sistemi;** sadece bir ürünün veya boyutları çok büyük olan şeylerin kısıtlı sayıda üretilmesinde kullanılır. Uzay gemileri, uydular ve gemiler gibi az sayıda ve özel tiplerlerden oluşur. Bu sistemde, bir tek üretim

üzerinde çalışılır yapılan işin hacmi büyüktür, bir üretim sona erdikten sonra yeni bir üretime geçilir. Birkaç işin birlikte yürütüldüğü her bir proje birbirinden bağımsızdır ve farklı özellikler taşır.

#### **Proje tipi üretimin ayırt edici özellikleri:**

1. Büyük ölçekli tek seferlik işlerden oluşan bir üretim şeklidir.
2. Özel talebe bağlı bir üretim şeklidir.
3. Ürünün sabit konumda olması sebebiyle üretim faktörleri projenin yapılacağı bölgeye taşınır.
- 4 Makine ve iş görenler ürün içinde hareket ederler.
5. İşgücü kullanım düzeyini zaman içinde değişkenlik gösterebilir.

#### **1.4. İleri İmalat Teknolojileri**

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa geçiş yapılan 21. asırda işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni gelişen üretim ve yönetim tekniklerini kullanmak zorundadırlar.

Kaynakların sınırlı oluşu, nüfusun artışına bağlı olarak artan ihtiyaçlar ve bunu karşılayacak üretim artışları; kaynakları israf etmeden verimli kullanmaya bağlıdır. Bu noktada işletmeler, günümüzde üretim sürecini kontrol etmek ve izlemek için muhtelif bilgisayar ile entegre edilen ileri teknolojileri kullanmaktadır.

**İleri imalat teknolojileri**, ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol, üretim süreci ve bu faaliyetlerin uyumlaştırılması gayesiyle kullanılan teknolojilerin tamamını ifade eder. İleri imalat teknolojileri üretimde akış, esneklik ve maliyet avantajı sağlayan; birçok fabrika otomasyon ve kontrol şekillerini içerir.

Maliyetleri, kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım ve teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerin mühim hale gelmesi ve dünyada kaynakların nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının hadsiz oluşu bu ihtiyaçları karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışları sürekli gündemde tutmaktadır. Yine sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni üretim ve yeni işletmecilik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu meyanda bilhassa,1990'lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanımıyla yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış ve böylece yeni üretim ve işletmecilik anlayışları gelişmiştir. Bunlar:

**1. Ağ (şebeke) organizasyonlar;** bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında iş bölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmeleriyle ortaya çıkan bir modeldir. Ülkelerin ekonomik ve siyasi eğilimleri ile ekonomik sınırların ortadan kalkmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonun temel özelliği bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Müstakil ve ferdi emek, eğitim, tecrübe, ahlaki mesleki uygulamalar barındıran küçük işletme modelinin daha başarılı olması karşısında büyük işletmeleri destek işlevlerini organizasyon dışı kuruluşlara yaptırma eğilimi ve belirli alanlarda ihtiyaca bağlı olarak; **şebeke organizasyonlar** ve dış **kaynaklardan faydalanma** yoluna açmıştır.

**2. Dış kaynaklardan faydalanma;** ürünün üretilmesi için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynak tarafından sağlanmasıdır. **Dış kaynaklardan faydalanma**, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, özel olarak o konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmelerini öngören bir yönetim stratejisidir. İnşaat sektöründe görülen **“taşeron kullanma”** veya imalat sektöründe **“fason üretim”** olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer “dış kaynaklardan faydalanma (outsourcing)” numuneleridir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenek ile ilgili işlerin dışında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, maliyetlerini düşürmektedirler. Bu sürecin işletmelere sağlayacağı faydalar yanında bazı mahzurları da vardır.

**Dış kaynaklardan faydalanmanın avantajları;** (1)temel yeteneğin gelişimi, (2)esnekliğin artırılması ve risk azalması, (3)kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4)sabit sermaye masraflarının azaltılması, (5)kalite artırımı ve hız kazanımı ve (6)küçülme ve teknoloji gelişimi. **Dış kaynaklardan faydalanmanın mahzurları ise** (1)inovasyon (yenilik) eğiliminin azalması ve temel yetenekleri yanlış tanımlama, (2)tedarikçilerin (taşeron firma) pazara girme riski, (3)maliyetlerin yeterince düşmeme riski, (4)tedarikçi ile yapılan anlaşmadaki hukuki boşluklar ve (5)sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması.

**3. Dijital işletme;** müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan işletmedir. Temel işletme süreçleri; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Bu işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir.

**4. Elektronik iş;** internet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirme çabalarını ifade eder. www (World Wide Web –Dünya çapında Ağ) teknolojisindeki gelişmeler sonucu ortaya çıkan sanal mağazalar (sanal organizasyon) ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaya başlanmıştır. Bu anlamda yeni bir iş modeli olarak internet üzerinden açılan mağazaların genel giderleri düşük olması maliyetlere olumlu yansımakta bu da işletmenin rekabet gücünü artırmaktadır.

**5. Sanal (virtual) organizasyon;** varlığı kısmen veya tamamen, haberleşme teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum veya

benzeri kuruluşlardır. Diğer bir tanımla **sanal organizasyon**, üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelmiş, birbirinden müstakil görevleri olan ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak haberleşmelerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyondur. Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileri ile sürekli haberleşen ve tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyon olan sanal organizasyonlar sürekli gelişmektedir.

**6. İşt en iş e uygulamalar** (Business To Business=B2B); iki işletme arasında yürütülen bir e-iş formatı olarak; birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri içerisinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak faaliyetlerini sürdürmelerini ifade eder. B2B sürecinde her iki kurumun sistemleri insan müdahalesine gerek olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli olan ihtar, düzeltme, hesaplama vb. aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

**7. Nanoteknoloji**; teknolojinin geldiği noktada Yunanca ‘cüce’ fizikte bir metrenin milyarda biri anlamına gelen ölçü birimi olan **nanoteknoloji** ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmektedir. Bu teknoloji, yeni ekonominin altyapısını oluşturan yeni işletmeler, yeni iş modelleri ile faaliyette bulunmaktadır.

**8. Kümelenme**; insan ve sermaye kaynaklarının üretim sürecinde etkin kullanımı için iş yerlerinin bir araya, bir yere toplanmalarını ifade eder. Günümüz işletmeleri etkin ve verimli çalışabilmek için belirli noktalarda bir araya gelme (kümelenme) ihtiyacı duymaktadırlar.

**9. Yeş il işletmecilik**; karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, böylece ürünlerinin tasarım, üretim ve paketlenme gibi tüm süreçlerini değiştiren, çevrenin korunmasını bir kültür olarak benimseyen, sosyal mesuliyet çerçevesinde topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştır.

Üretimi planlama ile başlayan üretimi yönetme süreci, işletme belirlediği üretim hedeflerine ulaşmış ulaşmadığı veya ne ölçüde ulaştığı son işlev olan üretim kontrolü ile sonuçlanır. **Üretim kontrolü** ile üretim faaliyetlerinde işletme gayelerine ulaşmış ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeften sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir. Kontrol (teftiş, denetim), arzulanayan gayelere ulaşılmış ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

## **2. PAZARLAMA YÖNETİMİ**

### **2.1. Pazarlama Yönetimi**

İşletme ile tüketici arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarılması ve bu doğrultuda işletme tarafından üretilen ürünlerin tüketiciye ulaştırılması **pazarlama işlevinin** üstlendiği görevlerdir.

İngilizce de “market” pazar, “marketing” pazarlama anlamına gelmektedir. İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Bu anlamda pazarlama, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulanayan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider.

**Pazarlama anlayışı**, işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesi olarak hedefi, tüketici ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır.

Tüm bilim dallarında olduğu gibi pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları bulunmakta ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verebilmek çabasıdadır. Günümüzde pazarlama işletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olmaya başlamış ve bunun sonucunda faaliyet alanına; kâr gayesi takip etmeyen sosyal kuruluşlar, dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır. Pazarlama kavramının gelişiminde bugün gelinen nokta toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan **sosyal pazarlama** anlayışı hâkim olmaya başlıyor.

### **Her gelişim pazarlama işlevini geliştirmekte ve farklı tanımlarını ortaya çıkarmaktadır:**

**Pazarlama:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, tutundurması (promosyonu) ve satış sonrası hizmetleri ifade eden işletme faaliyetleridir.

**Pazarlama:** Mal, hizmet, faaliyet, kişi yer (mekân), organizasyon ve fikirlerin değişim süreci aracılığıyla istek ve ihtiyaçları belirlemeye ve karşılamaya yönelik işletme faaliyetleridir.

### **Pazarlama alanında; dört ayrı yönlü tanımlar yapılmaktadır. Bunlar:**

**1. Pazarlama** (Dağıtım Yönlü): Mal ve hizmetlerin üreticilerinden tüketicilere ve/veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme çabalarıdır.

**2. Pazarlama** (Mülkiyet Yönlü): Ürünlerin mülkiyetlerinin değişimini sağlayan etkinliklerdir.

**3. Pazarlama** (Yönetim Yönlü): İşletmenin gayelerine ulaşabilmesi için hedef pazarda değişimi sağlamak üzere mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici ürünleri sunmak üzere planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan bir işletme faaliyetidir. Bu yönde diğer bir tanım ise, işletmenin gayelerine ulaşmak için hedef pazarlarda değişimi sağlamak üzere yaptığı çözümleme (analiz), planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleridir.

**4. Pazarlama** (Teknolojik Yönlü): İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri

yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

Gelişmeler pazarlamanın işlevlerini devamlı geliştirerek yeni pazarlama tekniklerini ortaya çıkarmaktadır:

**-Geleneksel (Klasik) Pazarlama:** Üretim, ürün ve satış kavramlarının üstünlüğüne dayalı ve 1920' senelerde pazara hâkim bir anlayış olarak; tüketici mesele ve ihtiyacın çözümü yerine, sadece ürün satın almaya bakarak, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi tasavvurlara dayanır.

**-Modern (Çağdaş-Müşteri Yönlü) Pazarlama:** Klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanan; ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlük pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon gayelerine ulaşmaktır. Modern pazarlama, “mal üretip sat” yerine “istekleri belirle ve yerine getir” anlayışı ile organizasyonun istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesidir.

**-Sosyal (Toplumsal) Pazarlama:** Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi temel kriterlere ek olarak; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlandırma, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini ifade eder.

**-Deneyim Pazarlaması:** Ürünlerin analitik, rasyonel ve mekanik özelliklerini sunan geleneksel/klasik pazarlamanın yetersiz kaldığı alanı doldurmaya yönelik; tecrübeler, duyguya, algıya dayalı ve davranış temelli değerler sunan bir pazarlama anlayışıdır.

**-Global (Küresel-Uluslararası-Beynelmilel) Pazarlama:** Global müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, belirleyip bu ihtiyaçları rakiplerden daha iyi şekilde tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetleri arasında koordinasyon sağlayarak elde edilen bilgiyi faaliyette bulunduğu ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Diğer bir anlatımla **global pazarlama**, bir işletmenin dünyadaki müşterilerin ne istediklerini anlayıp, bulup, bu istekleri hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem de yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etme için girilen işletme faaliyetleridir.

**-Glokale Pazarlama:** Global pazarların rekabetinden çekilerek varlığını sürdürebilmek için yerel pazarlara yönelmek ve o pazarın tüketim kalıplarını belirleyip o pazara uygun ürün geliştirip pazarlama faaliyetlerini sürdürmesi ve global ile lokal arası olarak, globalleşirken yerel değerlerini kaybetmeme ve koruma durumudur.

**-Bölgesel Pazarlama:** Belirli bir bölgenin insanların özel zevklerine, ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı hedefleyen pazarlama anlayışıdır.

**-Hizmet Pazarlaması:** İnsan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünlerin bir kişi ve kuruluş tarafından pazarlanmasıdır.

**-Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek gayesiyle tasarlanan ve uygulanan, kâr gayesi izlemeyen pazarlamadır.

**-Yeşil Pazarlama:** Toplumun istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere birtakım değişimlerin meydana getirilmesi ve kolayca uygulanması gayesiyle tabii çevreye en az zarar vermek üzere uygulanan pazarlama faaliyetleridir.

**-Bütünsel Pazarlama:** İşletme ile müşterileri ve işbirliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkmış ve işletmenin diğer tüm bölümleriyle birlikte müşterinin istediği değerleri araştırmak, üretmek ve bu değerleri onlara dinamik ve rekabetçi bir ortamda ulaştırmaktır.

**-Söylenti (buzz marketing, fısıltı) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasıdır.

**-Viral Pazarlama:** Ağızdan ağıza pazarlamanın bir altı ve ismini virüslerin yayılma şekline alan bir pazarlama olarak; kendi reklâmını yapan ve kendi kendine devam eden bir tür pazarlama yöntemidir.

**-Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyütürken satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetleridir.

**-Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkmasını ve faaliyetlerde hissedilir ve gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği ve işletmenin müşteriye değil, daha ziyade müşterinin işletmeye yöneldiği bir pazarlama anlayışıdır.

**-Hard-Sell Pazarlama:** Müşterilere yakın duran, müşteriyi yakın markaja alan ve onlarla yakından ilgilenmeyi öngören bir pazarlama anlayışı olarak; yeni müşteriler için çekici fiyatlandırma ve ilginç olan propaganda usullerinin izlendiği ve satışa yönelik çabaların ön plana çıktığı, ticari ve topluma dair ahlâk kurallarının geride bırakıldığı bir pazarlama anlayışıdır.

**-Profesyonel Pazarlama:** Ticari ve toplumsal ahlâk kurallarına dikkat eden ve pazar fırsatlarını yakalayarak yeni müşterileri kazanırken, mevcut müşterileri de pazar payında tutmaya yönelik yoğun çabaların sergilendiği bir pazarlama düşüncesidir.

**-Ekolojik Pazarlama:** Belirli çevre meselelerini ve bunların mevcut teknolojilerle önlenmesine yönelik pazarlama faaliyetlerini ifade eder.

**-Sürdürülebilir Pazarlama:** Makro bakış açısıyla pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma anlayışı kapsamında ele alınışını yansıtmaktadır.

**-Mobil Pazarlama:** Müşterileri ile her zaman ve her yerde; direkt, interaktif ve hedefli haberleşme kurmak için SMS, MMS, WAP ve yeni nesil video gibi teknolojik araçların kullanıldığı bir sistemdir.

**-Ağ Pazarlaması (Network marketing-sanal (siber) pazarlama, e- pazarlama, e-ticaret):** World Wide Web (WWW) aracılığıyla mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. **Elektronik ticaret**, ticari işlemlerden biri veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirilmesi yoluyla reklâm ve pazar araştırması, sipariş ve ödeme ile teslim olmak üzere üç aşamadan



oluşmaktadır.

**-Veri Tabanlı Pazarlama:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulunduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olan bir pazarlama yaklaşımıdır.

**-İzinli Pazarlama:** Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlama çalışmalarıdır.

**Doğrudan Pazarlama:** Herhangi bir aracının olmadığı dağıtım kanalı olarak doğrudan satış, doğrudan postalama, telemarketing ve benzeri yöntemlerle tüketiciden sipariş alma yöntemini ifade eder.

**-Niş Pazarlama:** Pazarlama karması unsurlarını tek bir pazar segmentini ele geçirmek için özel olarak bir araya getirmektir. Niş pazarlama, sınırlı kaynaklara sahip firmaların küçük bir pazar bölümüne tek bir ürün veya sınırlı sayıda ürünle hizmet vermesidir.

**-Kitle Pazarlama:** Bir temel ürünü, müşteri kategorileri ve ihtiyaçları ayırım yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

**-İlişki Yönlü (Birebir) Pazarlama:** İşletmelerinde müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmeye dönük olarak tasarlanan bir pazarlama stratejisidir.

**-Siyasi Pazarlama:** Bir adayın potansiyel seçmenlerine uygunluğunu ve her bir seçmenin tanınmasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

**-Stratejik Pazarlama:** Gelişen çevre şartlarına göre işletmenin pazarlama çabalarına, faaliyetlerine, yönetimin uyum sağlayacak pazarlama gayelerini gerçekleştirecek süreçler bütünüdür.

Pazarlamanın değişik yönlü tanımları ve pazarlama alanında yeni teknik ve anlayışlarda genel olarak açıklandıktan sonra pazar (spot pazar, borsa), pazar fırsatı, pazarlamacı, satış, satıcı, pazarlama sistemi ve pazarlama araştırması ile ilgili kavramlara bakmak gerekir.

**-Pazar:** Bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu küme olarak; satın alma niyeti ve isteği ile bunu gerçekleştirecek satın alma gücü (geliri - efektif talebi) olan kişilerin oluşturduğu yerdir. **Spot pazar,** ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlara **“spot pazar”** veya **“spot market-piyasa”** denilmektedir. **Borsa ise,** menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi veya bir araya geldikleri yerdir.

**-Pazar Fırsatı:** Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılması şeklinde tanımlanabilir.

**-Pazarlamacı:** İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

**-Satış:** Ürünlerin el (sahip) değiştirmesini sağlayan bir pazarlama işlevi olarak; satıcı ile alıcı arasında yapılan ve ürünün alıcıya verilmesi ve karşılığında bir fiyat, bir değer alınması yoluyla yapılan işlemdir.

**-Satıcı:** İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

**-Pazarlama Sistemi:** Her türlü pazarlama işlevinin yerine getirilmesini sağlayan elemanlar, faaliyetler ve ilişkiler bütününe denir.

**-Pazarlama Araştırması:** İşletmenin pazarlama işlevinin gerektiği şekilde, yerine getirilmesi ve pazarlamaya ilişkin problemlerin tespit edilip çözümü için, gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

Pazarlama, ürünün üretim öncesinden başlayıp, üretim süreci, satış ve satış sonrası tüm faaliyetleri içine alan geniş kapsamlı bir işletme faaliyetidir. Her işletme pazarlama yapacağı için, bu alanda eğitim görmüş elemanlara ihtiyacı bulunmakta ve bu alanda iş imkânı oldukça fazladır.

### **Pazarlama alanı altında yer alan meslekler:**

**1. Sigortacı:** Mal, can ve diğer sigorta edilebilir riskleri belirleyip, sigorta poliçesi üreten, hasar takip işlemleri yapabilen, sorumlu nitelikli kişidir.

**2. Emlak Komisyoncusu:** Alım, satım ve kiralama gibi aracılık işleri yapan sorumluluk sahibi nitelikli kişidir.

**3. Satış Elemanı:** İşletmelerdeki mal ve hizmetlerin toptan ve perakende satışlarını yapabilecek, mal ve hizmetlerle ilgili siparişlerin alınması iş ve işlemlerini yürüten nitelikli kişidir.

**4. Satın Alma Görevlisi:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu her türlü girdi olacak mal ve hizmetin işletmeye satın alınmasıyla ilgili iş ve işlemleri yerine getiren nitelikli kişidir.

**5. Tanıtım Görevlisi:** İşletmenin satışını yaptığı mal ve hizmetlerin müşterilere tanıtımıyla ilgili faaliyetleri yürüten nitelikli kişidir.

**6. Depo Görevlisi:** Depoya gelen ürünleri sayarak teslim alan, cinsine, niteliğine göre uygun şartlarda tasnif eden ve saklayan, istenildiğinde depo çıkışını yaparak teslim eden nitelikli kişidir.

**7. Müşteri Temsilcisi:** Müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayıp, mal ve hizmet satışı sonrasında çıkabilecek problemleri çözümleyerek, müşterinin memnuniyetini sağlayan nitelikli kişidir.

## **2.2. Dijital Pazarlama**

İşletme tanınırlılığı ve marka bilinirliği açısından dijital pazarlama ve sosyal medya büyük önem taşımaktadır.

Gelişen teknoloji, artan bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar, son senelerde toplum hayatını önemli şekilde geliştirdi ve bu süreç hızla devam etmektedir. Dijitalleşmenin hızlı bir şekilde arttığını gören işletme yöneticileri de

interaktif dijital pazarlamaya önemli bir oranda yer vermeye başladılar.

**Dijital pazarlama**, TV, radyo, dergi gibi geleneksel medyadan uzak yöntemlerle, marka ve işi desteklemek ve tanıtmak gayesiyle internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanmaktadır.

Dijital pazarlama, tek bir ürün, bir işletme veya markanın, dijital ortamda pazarlanma süreci olarak; interaktif pazarlama, siber pazarlama, e- ticaret, online pazarlama, e-marketing ve web pazarlama gibi isimlerle de ifade edilebilmektedir. Yeni pazarlama mecrası olarak değerlendirilen dijital pazarlama; radyo, tv, gazete ve fiziksel panoların aksine daha interaktif yöntemleri kullanır. Tüketici ile etkileşim halinde olan dijital pazarlama yöntemleri gün geçtikçe yenilikçi yaklaşımlarla güncellenmektedir.

İnternet reklamcılığı ve dijital pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler aynı zamanda siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, sektör dili ile internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan bir dizi işlemler bütününden oluşuyor. Sitenin internet dünyasında popüler hale getirilerek aranan kelimelerde otorite sağlanması bu çalışmanın ilk hedefini oluşturuyor. İnternet üzerinden online alışveriş aramalarında tekel oluşturan kurumlar ülkelerin rekabet kanunlarına göre cezalandırılmaktadır.

#### **Dijital Pazarlamanın dört temel adımı:**

**1. Elde et (Acquire):** Müşteriyi web sitesine veya satışın gerçekleştiği sayfaya çekebilmek gayesiyle yapılan aktiviteleri ifade eder. Arama Motoru Reklamları (PPC), Arama Motoru Optimizasyonu (SEO), Sosyal Medya Pazarlama (Social Media Marketing), E-mail Marketing, Gelir Ortaklığı (Affiliate Marketing), Reklam Ortaklığı (Advertising Partnership), İnteraktif Karşılaştırma (Interactive Comparison), Viral Pazarlama, İçerik üretme/paylaşma, RSS (Zengin Site Özeti: Web sayfası bildiricisi) Online PR Halkla ilişkiler) temel konulardır.

**2. Kazan (Convert):** İkinci aşamada müşteri web siteye geldikten sonra, hedefe ulaşmaya yardımcı olacak aktiviteler. Burada hedef her zaman satış olmamalı, bir blog için okunan yazıların sayısı, yazıyı beğenenlerin sayısı, o yazıyı paylaşma sayısı, blogu takip etmeye başlayanların sayısı gibi şeyler de olabilir. Bir yayın kuruluşunun web sitesi için, kaç tane haberin okunduğu, sitede geçirilen toplam süre, kişisel ve özel bir site için ise, onlarla iletişime geçmek isteyen kişi sayısı olabilir. Bu süreçte yapılacak işler ise içerik yönetimi, kullanılabilirlik ve erişilebilirlik çalışmaları, müşteri karar destek mekanizmasının güçlendirilmesi, sitenin işe faydalılığı artırma, kişiselleştirme, satış metinlerini ikna edici yazma, müşteri segmentlerini belirleme ve hedefleme çalışmaları, e-posta pazarlama, ödeme seçeneklerinin artırılması ve site içindeki aramanın iyileştirilmesi gibi sıralanabilir.

**3. Ölç-Optimize et (Measure&Optimize):** Bu aşama, neyin yanlış yapıldığı ve neyin doğru yapıldığının anlaşılması ve rakiplerle karşılaştırma açısından önemlidir. Bu süreçte, öncelikle site performansının analiz edilmesi gerekir. Bu faaliyet ise Web Analytics yazılımları kullanıp, acquire ve convert kısmında yapılan aktiviteleri değerlendirmek, sonuçlara göre optimize edilecek yerleri belirlemek ve sitenin başarı kriterlerini rakiplerle karşılaştırmaktır. Online panellerle ve anketlerle kullanıcıları daha iyi anlamaya çalışmak ve kullanılabilirlik testleri de yapmak gerekir.

**4. Sahip Çık Büyüt (Retain&Grow):** Bu aşama, mevcut müşterileri memnun etme ve kurumun daimi müşterileri olmaları için çalışma yapılması gereken bir süreçtir. Bunun için kullanılacak teknikler ise iyi bir müşteri hizmetleri sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, e-mail marketing, dinamik fiyatlandırma stratejileri uygulama, topluluk oluşturma ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

Dijital pazarlamayı, geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik isminden de anlaşılacağı üzere; pazarlama sürecinde dijital kanalların kullanılmasıdır. Kullanılan kanal “internet” ve onun araçlarıdır.

#### **Dijital pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecralar:**

- 1. Sosyal Medya Platformları:** Dijital alanda faaliyet yürüten facebook, twitter, google plus gibi mecralar.
- 2. İçerik Pazarlama:** Web site, blog vb. mecralarda mal veya hizmet tanıtımları,
- 3. Mobil Pazarlama:** Mobil uygulamalar ve mobil uygulama üzerinden tanıtımlar ve sosyal platform, blog gibi diğer mecraların mobile uyarlanmasını ifade eder.
- 4. E-Mail Pazarlama (E-Mail Marketing) :** Data toplama, datalar üzerinden tüketiciye ulaşma, ölçümleme ve raporlama gibi aktiviteleri kapsar.
- 5. E-Ticaret:** Ödeme ve sunum imkânı veren platformlarda ürün satışı, B2B (Business to Business = İşten İşe), B2C (Business to Consumer = İşletmeden Tüketiciye ) pazarlama, kampanya yönetimi gibi aktiviteleri kapsar.
- 6. Test Etme ve Raporlama:** Dijital mecralarda kullanıcı davranışlarını inceleme, kullanıcılara göre aksiyon alma fiilleri kapsar.

Dijital pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklâmcılık, dijital ajanslar ve tabii reklâm gibi konular ön plana çıkmaktadır. Dijital çağın sosyal hayata girişiyle değişen sektörlerden biri olan reklâmcılıkla; online reklâmlardan ismi yeni konulan tabii reklâmlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılmaktadır.

**Dijital reklâmcılık**, online reklâmcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar tercih edilir ve gerekli reklâm aksiyonları alınır. Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklâm içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumu açısından hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

#### **Reklâm ve işlevi üç ana başlık altında toplanır:**

1. Farkındalık oluşturmak, markanın varlığını duyurmak.

2. Akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak.

3. Pazara yerleştikten ve bir müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığın sürdürülmesini sağlayan bir hatırlatıcı ve marka değerlerini pekiştirecek bir unsur olmak ve tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklâma yüklenen bu gibi temel işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde de önemini korumaktadır. Fakat dijital mecranın marka ve tüketicisi arasındaki etkileşim ve tecrübe ciheti bu yeni mecranın geleneksel mecralardan farklı değerlendirilmesini gerektirmektedir.

İnternet yanında, mobil telefon ve oyun platformlarını da içine alan dijital kavramıyla gelişen dijital reklamcılığın sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyetine sahip olması en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketme şekillerini belirli bir ölçüde değiştirmiş durumdadır. İnsanlar, geçmişte yapamadıkları ölçüde konu içeriği ve reklam paylaşıyorlar. İnternet'ten önce viral (virüs) pazarlama, kulaktan kulağa yayılan bilgiye dayanıyordu ve sosyal medya, tüketicilerine ne zaman, nerede, nasıl yaklaşmak gerektiğini ve bazen yaklaşmamanın daha iyi olup olmayacağını ele alırken duruma yeni bir çelişki eklemektedir.

Dijital reklâm yatırımlarında, dijital ajanslar yapılanması yoluyla da önemli artışlar gerçekleşmektedir. Günümüz **dijital ajansları**, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, ilave arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de vermektedir. Bu gelişime bağlı olarak geleneksel reklam ajansları “dijital” ekini almıştır. Dijital ajans, tanım olarak oturmuş İnteraktif Ajans ve Web Ajansı kavramından daha gelişmiş bir modeldir. Dijital bir reklam ajansında da ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye ulaştırılacak şekilde konumlandırılması vardır.

Dijital âlemde var olma zamanımızda neredeyse bütün markalar açısından zorunlu hale gelmesi, giderek etkinliği artan sosyal medya, geleneksel medyanın kullanıcılara ulaşmakta yetersiz kalması veya bizzat içeriğin dijital dünyaya da taşınması ihtiyacı sebebiyle, dijital ajanslar yerlerini ciddi manada pekiştirmektedir. Dijital dünyanın teknik alanlarında tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturabilmeyi hedeflerler.

Dijital ajanslar, genel bir kategoridir ve dijital ajans türleri kendi içinde çeşitlilik gösterir. Dijital reklam ajansları, geniş ve tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, diğer ajanslar ise dijital pazarlamanın reklam, sosyal medya pazarlama, mobil pazarlama, dijital medya planlama, SEM (scanning electron microscope = taramalı elektron mikroskobu) ve SEO (search engine optimization = arama motoru optimizasyonu) alt dallarına odaklanmış şekilde hizmet vermektedir.

Dijital ortamlarda uzun zamandır kullanılan fakat son zamanlarda “Native Advertising” olarak anılan tabii reklam, marka bilinirliği ve dönüşüm oranını artırmak için faydalı bir yöntemdir. **Tabii reklam**, makale video veya başka formatta bir işletmeler tarafından satın alması ve muhtelif platformlarda tanıtımının yapılmasıdır. Diğer bir tarifile **tabii reklam**, yerleştirildiği yerin formatına uyum sağlayan ve içeriğe bağlı bir pazarlama tekniğidir. Dijital ortamda olan tabii reklamlar rahatlıkla ölçülebilmekte ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım gibi istatistikler incelenerek reklâmın başarısı test edilebilmektedir.

Reklamcılığın basılı yayınlardan dijital dönüşümüyle birlikte; blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyunlar gibi bu platformlar da şekil değiştirdi. Artık envai çeşit format ve platformda bu reklamlar görülebilmektedir. Bu çeşitlilik sayesinde tabii reklamlar farklı sitelerde paylaşabiliyor ve insanlar da kendi sosyal çevresiyle bunları paylaşabiliyorlar.

### **2.3. Pazarlama ve Marka**

İşletmeler, tüketicilerin dikkatlerini ürünlerine çekmek ve tüketicinin kendi ürünü tekrar tanımasını sağlamak gayesiyle markayı kullanmaktadır.

Ürünü rakiplerinden ayıştıracak isim, sembol, kavram, tasarım veya bunların birkaç bileşeninden oluşan markanın; pazara, üreticiye ve tüketiciye dönük değişik açılardan tanımları yapılabilir. Marka (brand), gerek “kalite”, gerekse “dürüst bir çalışma” ve “iş hacmi” sembolü olarak hak sahibini tanıtan işaretlerdir. Marka, sınaî veya ticari bir işletmenin mal veya hizmetlerinin, diğer işletmelerin ürünlerinden ayırt edilmesini sağlayan bir işarettir.

**Marka**, bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlama şartıyla, kişi isimleri dâhil, bilhassa kelimeler, şekiller, harfler, sayılar, malların şekli ve ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir. Diğer bir tarifile **marka**; bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayrılmasını hedefleyen bir isim, bir kavram, işaret, sembol veya tasarım manzumesidir.

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere markayı mal ve hizmet (şirket, mağaza, kuruluş vb.) markası olarak ikiye ayrılabilirken her ikisini de kapsayan markalar da vardır. Üretiliş şekilleriyle markaları; şirket isimleri (Ford, Tofaş, Oyak, vb.), kişisel isimler (Koç, Vakko, Elvan, vb.), anlamsız isimler (Pop, Fay, Omo, vb.), yabancı dildeki isimler (Chat Noir, Blendax, Ronson, vb.), herkesçe malum kelimeler (Karaca, Feza, Yumak, vb.), kısaltmalı veya yan anlamlı isimler (Meysu, vb.) diye de sınıflandırılabilir.

Dünyanın değişen yüzü ile birlikte iletişim ve seyahatinde artması, tüketicilerin beklenti, tercih, zevk ve ihtiyaçlarının, hatta uzun vade de davranışlarının değişmesine yol açmıştır. Ancak ülkelerin sosyal ve demokratik yapıları ile kişi başına düşen milli gelir, kişi başına düşen tüketim, markalara bağlılık dereceleri ve en önemlisi de has

zevkler ve anlayışlar açısından konuya yaklaşıldığında, tam anlamıyla bir uluslararası tüketicinin mevcut olmadığı anlaşılmaktadır.

“**Pazarlama marka oluşturmaktır**” sözündeki pazarlama ve marka kavramları öyle iç içe girmiştir ki onları birbirinden ayırmak zordur. Bir işletmenin tüm işlevleri marka inşa etme sürecine katkıda bulunduğundan, pazarlama bundan ayrı bir işlev olarak da değerlendirilemez. Yani pazarlama bir işletmenin iş âleminde yaptığı tüm faaliyetlerle ilgilidir ve bütün bunları kapsayan bir durum arz eder. Pazarlama bir işletmenin nihai hedefi olarak işletmedeki herkes, pazarlama ile ve daha da çok özel olarak markalamanın kurallarıyla ilgilenmek durumundadırlar. Dolayısıyla bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi departmanı (bölüm) olmuş demektir.

Günümüzde mal veya hizmetler iyi bir markalama ile satılabileceğinden işletmeler ürünlerinin satışlarını sağlamak ve bunu artırmak için marka oluşturmaya ve markalamaya önem vermeleri gerekir.

“**Hiç kimse hiçbir şey satmazsa hiçbir şey olmaz**” diyen o eski ifade bugün yerini yeni bir slogana bıraktı: “**Kimse bir şeyi markalamazsa, hiçbir şey olmaz**”.

Marka bir vaattir, kâr sağlayacak bir şekilde benzersiz bir fayda beyanında bulunan veya buna yönelen, salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir. Kısaca, marka bir değere sahiptir ve bu sebeple soyut ve bir kuruma ait bir aktiftir.

**Marka oluşturmak**, marka imajı ve ismi ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabaların bütünü olarak görülür. Bu manada marka ürün ile müşteri arasındaki ilişkiyi ima eder ve müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşterilerin beklentilerini yerine getirerek, hatta daha da iyisi onları aşarak oluşturulur.

**Dünya markası**, belirli bir satıcının ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinkinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik kombinasyonlarının (birleşim) dünya çapında kullanılmasıdır.

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar sebebiyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen marka ile ilgili şu sorular sorulmalıdır:

1. Kolay okunabiliyor mu?
2. Söylenişi rahat mı?
3. Akılda kalıcı mı?
4. Anlamı, sesi veya şekli o ülkenin kültürüne ters düşüyor mu?
5. Ürün, ambalajı ile uyum içinde mi?
6. Ürünü rakiplerden farklılaştırıp, özelliklerini vurgulayabilecek özellikte mi?

Markayı seçtikten sonra korumak gerekmektedir. Çünkü başarılı markalar firmanın bina, makine gibi, varlıkları arasındadır. Onun için her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilmeli ve tescil tarihinden belli bir süre içinde de kullanılmalıdır.

Eğer ihraç edilecek ürün bir yeni bir ürün niteliğinde ise, ayrıca patenti de alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de dizaynı (tasarım, çizim) orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir.

#### **Marka ile ilgili diğer kavramlar:**

**1. Patent (İhtira Beratı):** Oluşturucu bir fikir mahsulü olan, sanayide uygulama alanı bulunan buluşların işletilmesi konusunda buluş sahibine, belli bir zaman için münhasır hak temin etmek gayesiyle, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun olarak, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir. Buluş, berat, patent hakkı olarak da ifade edilen ihtira beratları taktitlere karşı kuruluşları korumaya çalışmaktadır.

**2. Faydalı Model:** Kimyasal maddeler ve üretim usulleri hariç, patentleşebilirlik kriterlerinden yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik kriterini sağlayan bütün ürünler için verilebilecek olan 10 sene süre ile buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkını sağlayan bir belgedir.

**3. Tasarım:** Az veya çok sayıdaki parçaların bir gayeye yönelik olarak düzenli bir şekilde bir araya getirilmesi demektir. Tasarım, bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği veya süslemesi gibi, insan duyuları ile algılanabilen muhtelif unsur ve özelliklerin oluşturduğu görünümüdür.

**4. Coğrafi İşaret:** Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibarıyla kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren isim veya işaretlerdir. Ürünün kalitesi, geleneksel üretim metodu ve coğrafi kaynağı arasında kurulan sıkı bağı simgeleyen ve bir güvence olan coğrafi işaretler; **menşe ismi** ve **mahreç işareti** olarak iki gruba ayrılır:

**a. Menşe İsmi:** Coğrafi işaret korumasına konu edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tamamı, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek mecburiyetindeki ürünlerin coğrafi işaretlerine denir. Menşe ismi, menşe ismine konu ürünün tamamı ile tanımlanan yerde üretilmiş olmasını gerekir ve ürünlerin ait oldukları coğrafi bölge haricinde üretilemezler. Eskişehir Lületaşı, Erzincan Tulum Peyniri, Ege Pamuğu, Malatya Kayısı, Elazığ Öküzgözü Üzümü, Malatya Kaysısı gibi.

**b. Mahreç İşareti:** Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az biri, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretlerine denir. Mahreç işaretine konu olan ürünün özelliklerinden en az birinin o yöreden kaynaklanması şartıyla, yöre dışında da üretilmesi söz konusudur. Damal Bebeği, Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi, Adana Kebabı, Çorum Leblebisi ve Afyon Sucuğu gibi.

**5. Fikri Mülkiyet:** Telif hakları veya fikri haklar, bir eser üzerinde sahip olunabilecek maddi ve manevi hakların tamamını ve komşu haklarını ifade eder. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür; söz

konusu kişi ya da kuruluş, sonradan, bunu serbestçe paylaşmayı veya kullanımını belirli biçimlerde kontrol etmeyi tercih edebilir.

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

**7. Royalti:** Herhangi bir şeyin (bilhassa marka sermayesi güçlü olan ürünlerin) sahibine, buluşçusuna, yazarına vb ait bir hakka bağlı olarak ticaret (iş) yapanların hak sahibine kazançlarından (satışlarından) ödedikleri paydır.

**8. Logotype:** Amblem ve logo olmadan sadece marka isminin tipografi ile çizilip kullanılmasına denir. Markaya ait görsel resim, logo veya amblem yer almaz sadece marka ismi bulunur ve markanın kendine özgü çizim standartlarına sahip font yer almaktadır. Logotype kelimesinin Türkçe karşılığı bulunmadığı için, yazı logosu, metin logosu, sadece harflerden oluşturulmuş logo tasarımı olarak isimlendirilir. Bir marka veya kuruluşun ismini içeren hem marka hakkında bilgi veren hem de tipografi harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğine logotyp denir. Logotypın özellikleri ise sade ve kolay anlaşılır olması, firmanın faaliyet gösterdiği sektör ve marka ismi ile çağrışım yapabilen, ayırt edici ve ayrışabilir görüntüye sahip olan, font ve tipografi tasarımı markaya yönelik özel olması gerekmektedir.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler, markalama ile ilgili etkili bir siyaset oluşturmak durumundadır.

### **Markalama stratejileri:**

**1. Aile Markası Stratejisi:** Bir aile markası, ürünle ilişkili muhtelif tanımlamaların tek bir marka altında toplanması olarak görülür. İşletme, pazara sunduğu yeni üründe aile markasını kullandığında hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına malum olan aile markasıyla kendini takdim eder.

**2. Marka Genişletme Stratejisi:** Marka genişletme, yayım (brand extension-brend ektenşim) stratejisi, başarılı bir marka ismini, firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlerle hitap etmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde, ayrı markalar kullanmak zorundadır. Bu stratejide; aynı piyasanın farklı bölümlerine yönelik ürünler, farklı özellikleri ve farklı avantajları taşır.

**3. Çoklu Markalama Stratejisi:** Rekabetçi markalama stratejisi olarak da ifade edilen çoklu markalama stratejisi; satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha çok marka geliştirmesi demektir. Yani, satıcıların aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla geliştirmeleridir. Bu bir firmanın başarılı bir ürününe karşı başka bir rakip çıkmasıdır.

Marka tescili, markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır. Tescil edilen markanın koruma süresi müracaat edildiği tarihten itibaren **10 senedir**. Her on sene sonunda marka sahibi Türk Patent Enstitüsü'ne başvurarak yenileme harcını yatırması şartıyla markasının 10 sene daha koruma altına alınmasını sağlayabilir. Markanın diğer ülkelerde de korunması için, o ülkelerde de tescil ettirilmesi gerekir. Türkiye'de tescil ettirilen bir marka sadece Türkiye'de koruma altına alınır. Yurtdışında bilhassa ihracat yapılan ve hedef pazar olarak belirlenen ülkelerde marka tescili işletme için çok önemlidir. Yurtdışında Madrid Protokolü kapsamında yapılacak bir müracaatla üye olan ülkelere birkaçında veya tamamında az bir maliyetle marka tescil ettirilebilir. Madrid Protokolü 01.01.1999 tarihi itibarıyla Türkiye'de de uygulanmaya başlamıştır. Madrid Sistemi ile protokole taraf ülkelerde tek bir dil kullanarak tek bir başvuru ile markaların global tescilinin yanı sıra yenileme, devir, unvan ve adres değişiklikleri, eşya sınırlamaları gibi, değişikliklerin tek bir basit işlemle global sicile kaydedilmesi hedeflenmiştir.

Marka, tescil edildiği ülkeye münhasırdır ve bir marka, tescil ettirileceği ülkenin kanun ve kurallarına uygun olarak tescil ettirilebilir. AB'ye üye ülkeler, bu sisteme çözüm olmak üzere, malların ve hizmetlerin Avrupa Topluluğunda serbest dolaşımını da göz önünde tutarak tek bir tescille tüm Avrupa Topluluğu Devletlerinde koruma sağlayabilmek için **Topluluk Markası CTM**'yi kabul etmişlerdir. **Topluluk Markası** tescili İspanya'nın **Alicante** şehrinde kurulan **Topluluk Marka Ofisi**'nde yapılmaktadır. Türkiye, Paris Sözleşmesi ve Dünya Ticaret Organizasyonu Kuruluş Anlaşması üyesi olduğu için bu imkândan faydalanmaktadır. Topluluk markası tescili, işlem olarak bir zorunluluk değildir ve Topluluk Markası olarak yapılacak bir tek tescil ile topluluğun ülkelerinde markanın korunması sağlanacaktır. Topluluk markası için yapılacak başvurular yayınlanarak üye ülkelerin itirazlarına açılacak ve hiçbirinin itiraz etmemesi halinde, tescil işlemi yapılacaktır. AB 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren kurulan Topluluk Marka Ofisi üye ülkelerin markalarının korunmasını sağlayacaktır.

**Global başvuru**, Madrid Protokolü'ne taraf olan bir ülkede gerçek ve etkin sınaî veya ticari bir kuruluşu olan veya o ülkede yerleşik olan veya o ülkenin tabiiyetinde olan bir gerçek veya tüzel kişi tarafından yapılabilir. Global tescilin sağlanabilmesi için öncelikle ilgili menşe ofiste tescilli bir markanın veya başvurunun bulunması zorunludur ve bu tescilde veya başvuruda eşya listesinin genişletilmesi mümkün değildir. Bu tescil işlemi, **Dünya Fikri Haklar Organizasyonu (WIPO)** bünyesinde yürütülmektedir. Marka, menşe ofis tarafından tescil edildikten veya tescil için başvuru yapıldıktan sonra, marka sahibi koruma istediği anlaşmaya katılmış ülkelere başvuru yapılabilmektedir. Her ülkenin **WIPO**'ya belirttiği inceleme süresi **12 veya 18 aydır**. Bu süre dolunca, markanın tescil edilip edilmediğini öğrenmek mümkündür. Her ülkenin ofisleri kararlarını belirtilen süre dâhilinde, WIPO'ya bildirmektedir. Global tescil sonrası değişikliklerin tümü ve yenileme işlemleri, belirlenen ülkeler için tek ücret ve tek talep yoluyla yapılmaktadır.

Uluslararası marka tescilinin de koruma süresi **on senedir**. Global Büro, marka sahibine veya vekilin global

koruma süresinin bitiminden önceki **altı ay** içinde bir hatırlatma yaparak sürenin bitmekte olduğunu bildirir.

## 2.4. Pazarlama İşlevinin Temel Hedefleri ve Önemi

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun ortaya çıkardığı işletmeler ve onların ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır.

Tüketicinin seçme hürriyeti, potansiyel zararları önleme, temel ihtiyaçların karşılanması, gelişim ve tüketici haklarını koruma ile çevreyi koruma gibi temel kurallar çerçevesinde pazarlamanın geniş yelpazede farklı gayelerinin bulunduğu ve bunun sürekli geliştiği kabul edilmektedir.

Satılan kadar eski atık ürünlerin geri alınması veya toplanması günümüzde artan pazarlama sorumluluklarından biri haline geldi. Çünkü ömrü biten elektronik eşyalar, tabiatı kirlüten ve zarar veren ağır metaller içermektedir. Türkiye’de Mayıs 2013’te yürürlüğe giren **Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği (AEEE)** ile başlayan yeni dönemde işletmelere büyük sorumluluklar yüklemektedir.

### **Pazarlamanın gayeleri:**

1. Tüketicinin en uygun şekilde yürütülmesi,
2. Tüketici tatmini ve memnuniyeti,
3. Tüketicilerin seçme hürriyetini sağlama,
4. Hayat kalitesini yükseltme,
5. Üretimin yönünü belirleme,
6. Çevreyi koruma,

Pazarlama, insanın hayatının birçok yönünü, önemli ölçüde etkilemekte ve günümüzde ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girmiş bulunmaktadır. Hayatın hemen bütün aşamalarında hem alıcı, hem de satıcı işlevleri gören tüm kişiler için pazarlama bugün artık bir **“yaşam bilimi”** haline gelmiştir. Bu anlamda pazarlama; satış, satış çabaları, reklâm ve tutundurma gibi pazarlamanın işlev veya araçlarından farklı olan ve onları içine alan bir yapıdadır. Bu süreç hem işletme hem de toplum açısından büyük bir öneme sahiptir.

### **Pazarlamanın toplum ve işletmeler bakımından iki temel önemi:**

**1. Pazarlamanın toplum açısından önemi;** pazarlamanın toplama dair önemi sağladığı fayda ile ölçülebilir. Bu konuda, yer faydası, zaman faydası ve mülkiyet faydası olarak üç tür fayda sağladığı kabul edilmektedir.

**2. Pazarlamanın işletmeler açısından önemi** ise; pazarlamanın topluma olduğu gibi işletmelere de pek çok faydası bulunmaktadır. Pazarlama bilindiği gibi işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturur. İşletme belirtilen iki yönlü bilgi akışı sayesinde tüketicilerin istediklerini üretmek yanında bunları kolay yoldan karşılamaları da mümkün olmaktadır.

## 2.5. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Günümüzde pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartların bir sonucu olarak dünyadaki pek çok değişimlerle paralel olarak gerçekleşmektedir.

Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli bir gelişim içerisinde yeni uygulamalar ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama işlevi gelişimi dâhilinde artan müşteri memnuniyeti önemine bağlı olarak tüketici davranışları, müşteri ilişkileri yönetimi ve marka oluşturma faaliyetleri pazarlama sistemi içerisinde sürekli gelişmektedir.

Pazarlama anlayışları genelde; (1) üretim yönlü, (2) ürün yönlü, (3) satış yönlü ve (4) müşteri yönlü pazarlama ve rekabet ortamının arttığı ve sosyal problemlerin yaşandığı günümüzde etkili olan sosyal faktörler bu dönemleri (5) sosyal pazarlama olarak beşe çıkarmaktadır. Bunlar:

**1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** 1900’lü senelerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemde temel mesele üretim ve arz yetersizlikleri olduğu ve müşteri bulmanın ikinci planda olduğu ve bundan dolayı üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitle halinde üretimin artırılıp maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiştir. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler ürünün bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazır olduklarından işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemli olan geleneksel (klasik) pazarlama, temelde üretim/ ürün ve satış kavramları üzerine kurulu bir pazarlama anlayışını yansıtır ve bilhassa az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ve sektörlerde yaygındır. İlk üç anlayış olan; üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışları klasik-geleneksel pazarlama anlayışı dâhilinde değerlendirilir.

**2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir olduğu ve rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve mühim nitelikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu sebeple de işletmeler tüm çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye çalışarak, tüketici meselesinin çözümü yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve niteliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve tüketicilerin ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi varsayımlara dayanır.

**3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** Satış yönlü pazarlama anlayışında işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için mühim bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, muhtelif satış geliştirme araçlarıyla

daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir organizasyon kurulması gerektiği” düşüncelerine dayanır. Bu anlayışta; işletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarının arar ve hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmek ister. Bunun için pazarlama bileşenleri (karması) olan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklâm ve bilhassa kişisel satışı bir araç olarak kullanır. Çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu anlayış ürünlerin “satın alındığını” değil “satıldığını” varsayar. Burada gaye talebi arza buyun eğdirmektir. Üretim, ürün ve satış yönlü pazarlama anlayışlarını kapsayan klasik-geleneksel pazarlama anlayışı; ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara dayanan ve değişime kapalı ve sloganları “**ister al ister alma, batmamak için sat**” tır.

**4. Müşteri (Modern) Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması:** İşletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışmasıyla klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Bu anlayış, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon gayelerine ulaşmak olduğunu savunur. 1960’larda belirginleşmeye başlayan bu anlayışa göre, başlangıç yeri olarak “pazar” veya “piyasa” alınır. İşletmenin istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Modern pazarlamada; “**mal üretip sat**” yerine “**istekleri belirle ve yerine getir**” belirleyiciliği kabul edilir. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilmesi ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanlarını tercih edecekleri görüşünden kaynaklanır. Satış anlayışı “**saticının**”, modern pazarlama anlayışı ise “**alıcının**” ihtiyaç ve isteklerini hedef alır ve daha ziyade alıcılar pazarı şartlarında “**tüketici hâkimiyetinin**” kabullenilmesidir. Bu anlayışta “**müşteri sebebi nimetimizdir**”, “**müşteri kraldır**”, “**müşteri her zaman haklıdır**” gibi temalar geçerlidir. Ancak modern pazarlama anlayışının uygulanışındaki şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışı pazarlamada toplumsal meseleleri de denkleme koyacak yeni arayışlar 1970’li senelerden sonra hız kazandı. Bu arayış sonucunda sosyal dengeyi gözeten sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

**5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması:** Sosyal pazarlama, 1980’lerden sonra ortaya çıkan “**işletmelerin sosyal sorumluluğu**” anlayışına dayanan; işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen ve işletmenin gayelerini kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedef alan bir yapıdadır. Kişi ve toplum ihtiyaçlarının hızla değişerek gelişmesi, bu ihtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlamaktadır. Çevre kirliliğinin giderek arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyon düzeyinin tüm dünyada yükseldiği 1970’li ve bilhassa 1980’li senelerde modern pazarlama kavramının uygun bir organizasyon gayesi olup olmadığı sorgulanmış ve bu tarihler dâhilinde “**sorumlu tüketim**”, “**ekolojik zorunluluklar**” ve “**sosyal pazarlama**” gibi kavramlar ortaya atılmıştır. Pazarlama sadece işletme faaliyetlerini kapsayan bir kavram olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr gayesi takip etmeyen sosyal kuruluşlar, dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamasıyla toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan sosyal pazarlama anlayışı benimsenmektedir. **Sosyal pazarlama**, pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi temel kriterlere ek olarak; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini kapsar. **Sosyal pazarlama**, çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir bir pazarlama anlayışı yanında, tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme gayelerini gerçekleştirmek üzere, müşteri tatminini ve uzun vadeli tüketici refahını temel alan bir anlayışa dayanır.

Açıklanan bu pazarlama anlayışlarının, bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde bir neticeden ziyade; bazı durumlarda firmalar yanlış siyaset veya yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu olarak klasik pazarlamayı benimseyebilirler. Dolayısıyla bu aşamaların mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmez.

## **2.6. Pazarlama Yönetim Süreci**

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığı ifade eder.

**Pazarlama yönetimi**, organizasyon gayelerine ulaşmak için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmek için tasarlanan programların analizi, planlanması, organizasyonu, koordinasyonu ve kontrolüdür. Pazarlama yönetimi, işletmenin pazarlama bölümünün faaliyetlerinin yürütülmesi ile birlikte tüm işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur ve diğer işletme faaliyetlerini etkiler ve işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

Pazarlama yönetim süreci, pazarlama faaliyetlerini planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol aşamalarından oluşur.

### **2.6.1. Pazarlama Faaliyetlerini Planlama**

Üretilen ürünlerin pazarlanması çalışmalarında, pazarlama stratejisi ve pazarlama planlaması yapılırken, önce mevcut durumun analizi ortaya konulmakta, gayeler ve hedefler belirlenerek hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulmaktadır.

Gayeye ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi kullanmak üzere yapılan plan ve tetkikler demek olan pazarlama

stratejisi veya **pazarlama faaliyetlerinin planlanması**, (1)pazarlama planlaması, (2)pazar fırsatlarının analizi, (3)hedef pazarın seçimi ve (4)pazarlama karmasının oluşturulması olarak dört alt safhadan oluşur.

### Pazarlama faaliyetlerinin planlanması süreci:

**1. Pazarlama Planlaması:** Planlama, gelecekte ne yapılacağına bugünden karar verilmesidir. İstenen bir gelecek ile bunu gerçekleştirmek için atılacak adımların belirlenmesidir. Kurumlar ayakta kalmak ve varlıklarını devam ettirmek için plan yaparlar. Her işletme nereye ve nasıl gideceğini önceden iyi belirleme sürecinde yöneticilere geleceği rast gele hareketlere bırakılmamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar. **Stratejik plan**, bir organizasyonun gayeleri ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girilen yönetim süreci olurken, **işlevsel plan** ise işletmenin genel stratejik hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin kararlaştırılmasını içerir. Yöneticiler, pazarlama planlarının hazırlanmasında ve tüm pazarlama yönetim süreci sırasında çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanımalıdır. Üreticiler artık ürününü (bilgi, tecrübe ve düşüncelerini) ilginin yoğunlaşarak arttığı dijital medya aracılığı ile pazarlamaya yönelmektedir.

**2. Pazar Fırsatlarının Analizi:** Pazar tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur. İyi bir pazar fırsat analizinde tüketici pazarının analizi mutlaka yapılmalıdır. Her işletmenin yeni fırsatları belirlemeye ihtiyacı vardır. Hiçbir işletme mevcut Pazar fırsatları ile sonuna kadar gideceğine güvenemez. İşletmeler sürekli Pazar fırsatları arama yolunu seçmelidirler. Organizasyonlar Pazar fırsatlarını ya toplama veya sistematik olarak araştırıp belirlerler.

**3. Hedef Pazarın Seçimi:** Firma, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirlemeli ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçmelidir. Hedef pazardaki tüketicilerin niteliklerinin bilinmesi daha etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacaktır. **Hedef Pazar**, firmanın hitap etmek ve çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteri grup veya grupları olarak ifade edilir. Aslında hedef pazar seçimi; (hedef pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesi)'den oluşan pazarlama stratejisinin bir parçasıdır. Pazarlama stratejisi, bir firmanın bir pazarda ne yapacağına ilişkin kaba bir resimdir.

**4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması:** Pazarlama karması, hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, pazara sunulacak dağıtım kanallarını seçmek, ürünün fiyatını belirlemek, tanıtımını ve dağıtımını yapmak, satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür. Pazarlama karması pazarlamacının kontrolünde olan ve değiştirebildiği veya etkileyebildiği faktörler olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmada oluşur. **Pazarlama karması** (karışımı, bileşeni, sunusu), bir işletmenin, pazarlamaya ilişkin karar değişkenlerinin belli bir zaman dilimindeki veya noktasındaki konumudur. Başka bir ifade ile **pazarlama karması**, bir işletmenin hedef aldığı pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir değişkenleridir.



Şekil 6-2: Pazarlama Karması

**Pazarlama karması elemanları;** İngilizce karşılığı 4 adet "P" harfi olan bu bileşenler (Product=ürün, Price=fiyat, Placement= dağıtım, Promotion=satış çabaları)dır. Son zamanlarda pazarlama karmasının eleman sayısı ile ilgili; bazı pazarlara girmek için yeni gerekçelerle mevcut dört elemanın kâfi olmayacağı söylenmektedir. Pazarlama karmasını oluşturan dört eleman genellikle imalat işletmelerinde geçerlidir. Hizmet işletmelerinde bu dört eleman yeterli olmaz ayrıca; **katılımcılar**, **fiziki ortam** ve **süreç yönetimi** olarak üç elemanın pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Diğer yandan, yeni ekonomik anlayışın getirdiği bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon (tutundurma, özendirme) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteri değeri**, **müşteri maliyetleri**, **müşteriye uygunluk** ve **müşteriyle iletişimin** alacağı söylenmektedir.

**1. Ürün:** Bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fiziki veya zihni çaba sonucunda elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte olan, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları bulunan şeylerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denilir. Mal ve hizmetlerle ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir gerçek de ürünün hayat seyridir.

**Ürün hayat seyri (Product life cycle),** bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen ve altı dönemden oluşan yaşam sürecidir. Pazarlama ortamı ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya kendilerine ilginin azaldığı dönemler vardır. Piyasaya sunulmasından itibaren zaman geçtikçe ürün için; geliştirme, pazara giriş ve tanıtım, büyüme ve gelişme, olgunluk ve gerileme veya düşüş olarak **altı dönem** söz konusudur. Bu dönemlerin hızı ve süresi her ürün için farklıdır. Bunlar:

**1. Geliştirme dönemi;** ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği ve pazarlama planlarının

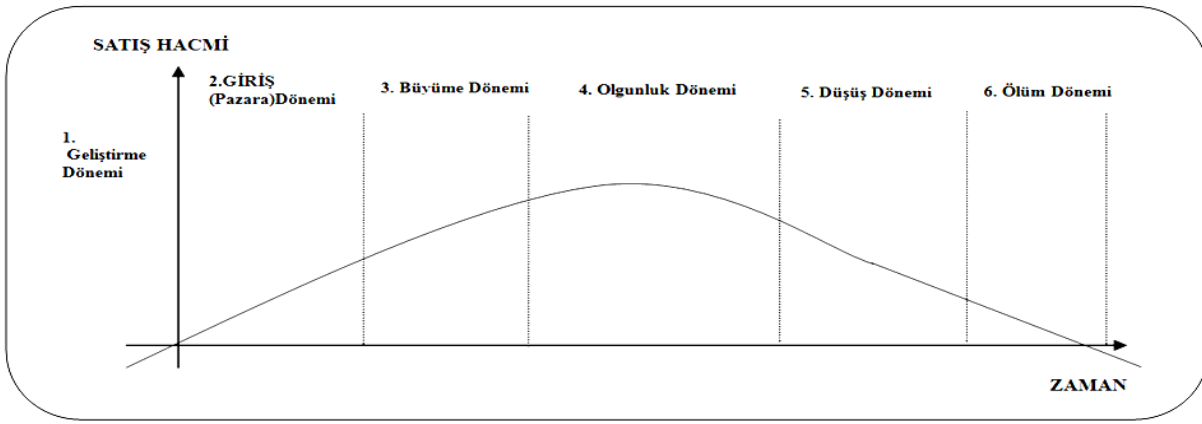


düzenlenmesini belirten ve ürün geliştirme, tanıtım, reklâm ve diğer faaliyetler sonucu ürüne en fazla masrafın yapıldığı dönemdir.

**2. Pazara giriş dönemi;** ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye satılması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlamasının uygulanması ürünün fiyatı, tanıtımı ve fiziki dağıtımıyla ilgili bu aşamada tanıtım faaliyeti ürünün pazarda tutunabilmesi için, büyük bir öneme sahiptir. Geniş bir dağıtım yapılmaya çalışılarak, reklâm ve tanıtım faaliyetleri sonucu tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu duruma bağlı olarak satışlar da yavaş yavaş artar.

**3. Büyüme dönemi;** satışların artmaya başladığı dönem olarak ürünün kâra geçiş yani başa başnoktasına ulaşması ve katkı marjı sabit masrafları karşılayabilecek bir düzeye gelmiştir. Bu aşamanın sonlarına doğru ürünün kâr - hacim yüzdesinde belirli bir yükselme olacaktır. Bu itibarla pazarlama yöneticisinin dağıtım stratejisi üzerine eğilmesi ve dağıtımını genişletme kararları alması gerekir.

**4. Olgunluk dönemi;** ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve satışlar en yüksek düzeye ulaşır. Buna paralel olarak, büyük ölçüde üretim yapıldığından, maliyetler düşer ve bu iki sebeple, kârlılık en yüksek düzeye ulaşır. Olgunluk döneminin ortalarında satış eğrisi maksimum düzeye ulaşmakta, buna mukabil maliyet eğrisi minimuma inmekte yani bu noktada kâr - hacim yüzdesi sabit masraflara ve kâra azami katkısı yapmaktadır. Olgunluk dönemi ürün birim maliyetinin en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu dönem olduğu için mümkün olduğunca uzatılması gerekir. Bunun için de ürün farklılaştırılmasına gibi yöntemlere başvurarak bu dönem uzatılmaya çalışılır.



Şekil 6-3: Ürün Hayat Seyri

**5. Düşüş dönemi;** tüketicilerin istek ve zevklerinin değişmesinden ve rakip ürünlerin pazara sürülmesi sebebiyle satışların tutarı azalmaya başlar. Bu dönem pazarlama yöneticileri, reklâmları artırarak satış miktarlarını koruyabilirler. Lakin bu durumun birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltacağı için çözüm olamayacağı için bu dönemde pazarlama yöneticisi, tekrar ürün yenileme üzerine eğilerek ürünün hayat dönemini uzatacak çareler aramalıdır. Bunun içinde “**ürün farklılaştırmasına**” veya bir ürün geliştirme faaliyetine yer verilmesi ile ürünün hayat dönemini uzatmak mümkündür.

**6. Ölüm dönemi;** ürünün hayat seyrindeki son devresi olan ölüm döneminde ürün satışlarının iyice düştüğü ve ürünün değişir maliyetlerini bile karşılayamadığı durumudur. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Onun için de bir ürün olgunluk döneminden çıkıp düşme dönemine girdiği zaman ürün farklılaştırılması işlemi ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

Ürün hayat dönemleri, bir ürünün piyasada ne kadar süre kalabileceğini belirtmesi sebebiyle işletmeler açısından kullanışlı bir araçtır. Ürün hayat seyrine ait şekilde görüldüğü gibi her dönemin üreticiyi, pazarlamacıyı ve tüketiciyi ilgilendiren yönleri vardır. Gelirler, giderler ve kâr durumu her dönemde farklıdır ve tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır ve benimser. Tüketiciler, ürünlerin kalitelerini, servis kolaylıklarını, diğer benzer ürünlerden farklılıklarını, markaya satıcı tarafından sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar.

**2. Fiyatlama: Fiyat,** bir mal, hizmetin veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığında talep edilen para veya benzeri değerlerdir. **Fiyatlama;** işletmenin gayelerine ulaşabilmesi için ürün fiyatının belirlenmesi ve yönetilmesi işlemi ifade eder. Fiyatlama; ürün maliyeti, fiyatlama beklentisi, dağıtım kanalının durumu gibi işletme içi sebepler ile ürün niteliği, sektörün durumu, piyasadaki mevcut arz ve talep, tüketici davranışları, kanuni, teknolojik ve çevreye dair düzenlemeler olan dış etkenler rol oynamaktadır. Tüketici ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görür ve ürünü satın alır. Belirlenen fiyat düzeyi yanında, fiyat indirimleri, kredili satış, taksitli satış veya diğer ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülmesi gereken hususlardır. İşletmeler farklı sebeplerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün olmadığı için tüketiciler ürünün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırmalıdır. Uygulamada; **maliyete dönük, talebe dönük ve rekabete dönük olarak** farklı fiyatlama yöntemleri bulunmaktadır. Ayrıca fiyatlama politikası olarak da; tek fiyat politikası, özel fiyat politikası, kalanlı fiyat politikası ve zararına fiyat politikaları bulunmaktadır. Günümüz serbest piyasa şartlarında fiyatlama daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır.

**3. Dağıtım:** İşletme faaliyetlerinde üretilen ve fiyatı belirlenen ürünlerin tüketicilere ulaştırılması gerekir. Dağıtım, "yer" kavramıyla ilgili; üretim yeri, depolama yeri, satış yeri ve kullanım yeri dağıtım işleri için göz önünde tutulacak verilerdir. Burada ürünlerin bulunması ve ulaşılabilir olması tüketici açısından önemlidir. Dağıtım kanallarından ve aracılardan faydalanarak mal ve hizmetlerin fiziki dağıtımının yapılması gerekir. **Dağıtım**, üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasıdır. Diğer bir ifade ile **dağıtım**, üretilen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması işi ve bunu gerçekleştirmek için başvuru yöntemlerinin bütünüdür. Üretilen ürünlerin tüketicilere dağıtılmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsayan dağıtım, üretim ile tüketim arasındaki açığı kapatır. **Dağıtım kanalı**, ürünü hedef pazara taşıyan ve satın almaya uygun hale getiren bir pazarlama karması bileşenidir. Dağıtım kanalları, mal ve hizmetlerin üreticiden son kullanıcıya ulaştırılan organizasyon sistemidir. **Aracılar ise** dağıtım kanalında yer alan kişiler ve organizasyonlardır. Üretici ile nihai tüketici arasında bağımsız bir kuruluş olan **aracılar** ürün alım ve satımında görev üstlenir ve ürünün mülkiyetini üzerine alır veya devrinde aktif rol oynar.

İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu zincir olan tedarik zinciri; bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketicilere ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşlarından oluşan bir bütündür.

**Tedarik zinciri**, mal veya hizmetlerin ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşana kadar geçen operasyonların, bilgi akışının, fiziki dağıtım ve alışverişin bütününe kapsayan bir sistemdir. Diğer bir ifade ile **tedarik zinciri**, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketicilere ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkası da **lojistik**dir. Düşük taşıma maliyetleri, fiziki ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

**Dağıtım kanallarının üretici işletme için sağladığı faydalar:**

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplama
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurma
3. Alıcılarla ilişki kurma ve onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunma
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretme
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtım
6. Üreticiden tüketicilere olan süreçte risk taşıma

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacakları için müşteriler için olumlu olur. Tüketicilerin birçok üründe ödedikleri fiyatın; gıda ürünlerinde bilhassa sebze ve meyvede büyük bir kısmının araçlara gitmesinden dolayı bu tür maddelerde üreticiden tüketicilere doğrudan satışlar güncel konular arasına girmiştir.

Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı ürünlere göre değişebilmektedir.

**Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler:**

1. Pazarın yapısı
2. Ürünün nitelikleri
3. Tutundurma (Promosyon)
4. Fiziksel dağıtım
5. İşletmenin sahip olduğu kaynakları
6. Çevre faktörleri

Dağıtım kanallarını, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas tutularak üç şekilde incelemek mümkündür.

1. **Doğrudan dağıtım kanalı:** Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı durumda doğrudan (direkt) kanal söz konusu olmaktadır. Doğrudan dağıtım kanalları, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol etme hak ve imkânını tanır. Hizmetlerin dağıtımında doğrudan dağıtım kanalı olan elektronik (dijital) dağıtım kanalı uygulamaları hızla gelişmektedir. **Elektronik dağıtım kanalları**, hizmetlerin dağıtımında doğrudan insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneği olarak görülür. Gerekli olan unsurlar önceden tasarlanmış hizmetle ve buna ulaştırılacak bir elektronik araçtır. Ses, görüntü ve bilgi gibi, hizmetlerin müşterilerine direkt ulaştırılmasının yeni yollarından önemlileri internet, uydular ve bilgisayarlardır. İnternetin gelişmesi ve yaygınlaşmasına bağlı olarak dijital dağıtım kanalları sürekli gelişmekte, dijital pazarlama kanalı olarak geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı sürekli yükselmektedir.

Üreticinin kendi satış organizasyonu ile ürününü doğrudan doğruya tüketicilere satmasının şartları; (1) üretim ve tüketim bölgeleri birbirine yakın olmalı, (2) üretim ve tüketim temposu birbirine yakın olmalı, (3) tüketici sayısının az veya tüketicilerin belli bölgelerde toplanmış olması ve (4) standart ürünler söz konusu olmalıdır.

Direk dağıtımın avantajları; (1) üretici, tüketicilerle yakın bir ilişki kuracağı için pazardaki gelişmeleri daha iyi

izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliğine sahip olur, (3) satış faaliyetleri etkin bir şekilde kontrol edilebilir. Dezavantajları ise (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finansal zorlukları gibi birtakım olumsuzlukları bulunmaktadır.

**2. Dolaylı dağıtım kanalı:** Üretici ile tüketici arasında aracı/araçlar yer aldığı dolaylı kanallar söz konusu olmaktadır. Genelde dayanıklı tüketim ürünlerinin dağıtım yapıldığı bu kanalda taşıma ve stoklama üretici veya sistemde yer alan diğer araçlarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeciler dolaylı dağıtım kanalının temel araçlarıdır.

#### **Dolaylı dağıtım araçları:**

**a. Acente:** Bir kuruluşa bağlı olmaksızın sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ve bölge içinde sürekli olarak ticarethane veya işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden, bunları o işletme adına yürüten gerçek veya tüzel kişidir. Hizmetlerde acente hizmet üreticisi adına hareket eden ve müşteri ve hizmet üreticisi arasında sanki direkt bu iki taraf arasında gerçekleşiyor gibi, bir kanuni ilişki kurmak yetkisine sahip olan kişidir. Hizmeti üreten ana işletme acentenin yaptığı hareketlerden dolayı vekâleten sorumlu olur.

**b. Distribütör (Franchising, Yetkili bayi):** Bir üretici firma tarafından tek başına veya tercihli olarak onun mal ve hizmetlerini satın alma ve satma hakkı verilmiş olan acenteleri ifade eder. Belli bir coğrafi bölgede, imalâtçıdan aldığı ürünleri tekrar satan ve imalâtçı ile yaptığı sözleşme gereği söz konusu ürünlerin dağıtımına ilişkin özel hakları bulunan gerçek veya tüzel kişidir. Burada ayrıcalığı veren; franchisor, ayrıcalığı alan; franchisee ve ayrıcalığın kendisi; franchise olmaktadır. Hizmet işletmelerince yaygın aracı türlerinden olarak birçok hizmet kategorisinde büyümenin bir yolu yetkili bayilik sisteminden geçmektedir. Günümüzde hizmet sektöründe; gayrimenkul satışı, otomobil tamiri, konaklama, eğlence kiralama, lokanta, kuru temizleme, işletme hizmetleri ve hastaneler gibi, çok geniş bir yelpazedeki hizmetlerde yetkili bayilik kullanılmaktadır.

**c. Toptancı:** Üreticiden ürünleri alıp diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel alıcılara dağıtım yapan kuruluşlardır.

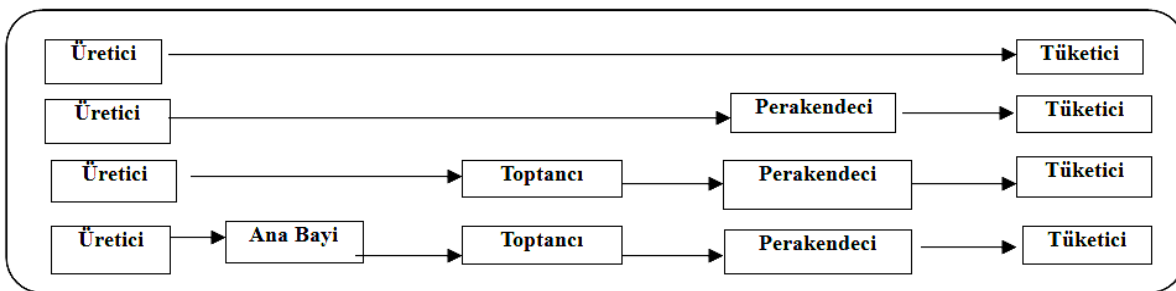
**d. Perakendeci:** Doğrudan tüketiciye satış yapılan dağıtım kanalının son halkasında yer alan; yerinden satış, kapıdan satış, postayla sipariş ve makineyle satışları yürüten kuruluşlardır.

**e. Broker (Komisyoncu):** Alım ve satım işlemlerine belli bir komisyon karşılığı aracılık eden, işlemleri kendi ismine ancak taraf olduğu kişi veya kurumlar hesabına yapan işlemcilerdir verilen isimdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildirler ve çok az risk alırlar. Gayrimenkul, sigorta ve hisse senedi brokerleri en bilinen örnekleridir.

**3. Bütünleşmiş (Modern) Dağıtım Kanalları:** Geleneksel dağıtım kanalları, tüketicilerin beğendikleri ürünleri sürekli bulmayı arzu etmeleri sonucu yerini zamanla bütünleşmiş dağıtım kanallarına bırakmıştır. Dağıtım kanalındaki bir aracı, üyesi bulunduğu dağıtım kanalındaki diğer araçlarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi beraberinde getirir. Bu bütünleşme; bir işletmenin diğer kanalları alması, onların yönetimlerini etkilemesi veya başka bir aracıyla birlikte diğer kanal üyelerini etkilemesi şeklinde gerçekleşebilir. Dağıtım sürecinde kendi faaliyet alanında; önceki veya sonraki faaliyet alanlarını da ekleyerek ileriye veya geriye doğru dikey bir bütünleşmiş dağıtım kanalı gerçekleştirilebilir. Diğer taraftan iki veya daha fazla işletmenin çeşitli sebepler ile bir süreliğine veya sürekli olarak birleşmeleri, yeni bir şirket kurma yolunu tercih etmeleri durumunda **yatay bütünleşme** sağlanabilir.

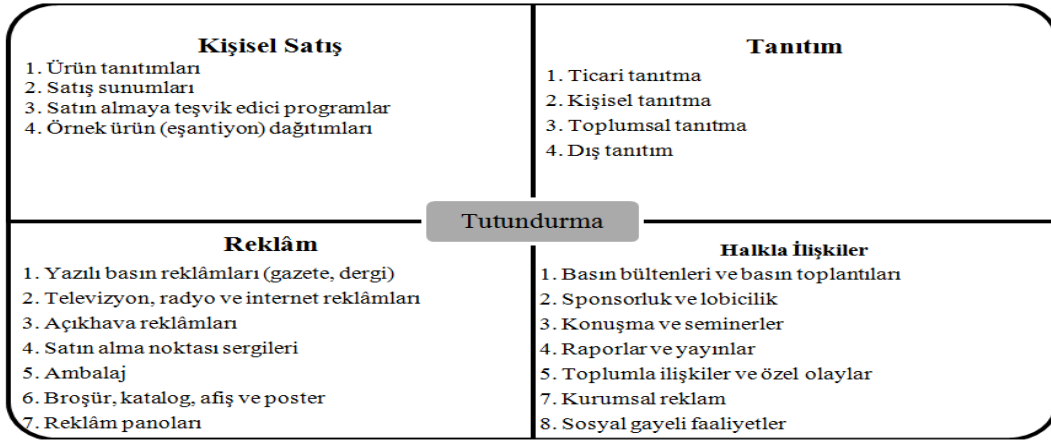
Birçok işletme kendi ürünlerini aynı veya farklı bir den fazla kanalla değişik pazarlara sunmak isterler. Kurulan bu **çok kanallı pazarlama** sistemi ile tüketici memnuniyetini sağlamak ve pazar payını artırma hedeflenir. Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarının aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşılmaya çalışılması çok kanallı (karma) dağıtım ve pazarlama sistemlerine bir örnektir.

Pazarlama sisteminde, genel bir dağıtım kanalında yer alan muhtelif araçlar şekil 5-2'deki gibidir.



**Şekil 6-4:** Muhtelif Dağıtım Kanalları ve Araçlar

**4. Tutundurma:** Satış çabaları, promosyon ve tanıtım ve reklâm olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmasının (bileşenlerinin) dördüncü ve sonuncusudur. Tutundurma, ürünle ilgili olarak tüketicilerin bilgilendirilmesi, ihtiyaç hissetmelerinin ve satın almalarının sağlanması için yapılan, (1) kişisel satış, (2) tanıtım, (3) reklam ve (4) halkla ilişkiler olarak dört temel tutundurma karması elemanını kapsar. Bu faaliyetle, bir mal veya hizmete karşı insanların kafalarında intiba, imaj, statü gibi unsurları yerleştirmek olarak ifade edilen konumlandırma da söz konusudur.



**Şekil 6-5: Tutundurma Karması**

**Tutundurma**, bir işletmenin, ürünlerinin satışını kolaylaştırmak gayesiyle üretici / pazarlamacı kontrolü altında yürütülen, müşteriye ikna etme gayesine yönelik, bilinçli programlanmış ve koordineli faaliyetlerden oluşan bir iletişim sürecidir. Diğer bir tanımla **tutundurma**, hedef kitleyi ürün, işletmeden ve yapılan çalışmalardan haberdar etmek için ve olumlu bir imajın doğmasını sağlamak, var olan imajı pekiştirmek, kötü imajı değiştirmek gayesiyle yapılan planlanmış, değişik kanallar aracılığıyla yürütülen faaliyetlerdir.

**Tutundurma ile ilgili yapılan değişik tanımların hepsindeki ortak unsurlar:**

1. Tutundurma, iletişim teorisine dayanır ve ikna edici yanı vardır.
2. Tutundurma, genelde fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
3. Tutundurma, işletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini kapsar.
4. Tutundurma, doğrudan satışları kolaylaştırma maksadına yönelik olduğu kadar, tutum ve davranışlara da yöneliktir.
5. Tutundurma, diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altında bulunur.
6. Tutundurma; ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve sonuçta birlikte sinerjik etkiyi oluştururlar.
7. Tutundurma, hem tüketicilere yönelik, hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili olan ve planlı haberleşmeye dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, her çeşit yarışmalar, perakende fiyat indirimleri, piyasaya ve satış organizasyonuna verilen her türlü primler, tüketici ve piyasa ile olan doğrudan her türlü iletişim satış teşvik (satış promosyonu, tutundurma) yöntemlerinin kapsamına girer.

**Tutundurma karması elemanları:**

**1. Kişisel satış;** işletmenin satış temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içeren satış artırıcı çabanın (tutundurmanın) en pahalı elemanıdır.

**Kişisel satış faaliyetleri:**

1. Ürün tanıtımları
2. Satış sunumları
3. Satın almaya teşvik edici programlar
4. Teşvik programları
5. Örnek ürün (eşantiyon) dağıtımları

**2. Tanıtım;** bir organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin, niteliğini, teknolojisini kurum kimliğini, üretim şeklini ve ürüne yüklediği diğer unsurları geniş halk tabakalarına bunları benimseme ve satın almayı istemelerini sağlayacak şekilde basılı ve elektronik medyada yer alacak şekilde haber yapması ve anlatmasıdır. Diğer bir ifade ile **tanıtım**, bir ürünü geniş halk kitlesine anlatarak, beğendirmek ve böylece o ürünün sürümünü sağlamak gayesiyle yapılan çalışmaların tümüdür.

**Tanıtım türleri:**

1. Ticari tanıtım: Bir firmanın açılışını ve başarılı çalışmaların kamuoyuna tanıtım ve duyurmak gayesiyle yapılan bir tanıtım şeklidir.
2. Kişisel tanıtım: Kişisel tanıtımda işletmede görevli üst düzey yöneticiler ve başarılı personeller tanıtılır.
3. Toplumsal tanıtım: Bir turistik yöre, bölge veya ülke tanıtımını ihtiva eder. Turistik bir mahal veya ülkenin kitle iletişim araçlarında haber şeklinde tanıtılması sağlanır.
4. Dış tanıtım: Bir ülke ile ilgili hedef ülke veya halklara bilgi verme, iletişim, propaganda, devlet reklamcılığı, halkla ilişkiler, kolektif reklamcılık, satış geliştirme, ticari reklamcılık gibi aynı zamanda bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu ve yönlü bir etkinliklerdir.

**3. Reklâm;** belirli bir hedef kitlenin üyelerini bilgilendirmek veya ikna etmek gayesiyle mesaj içeriğinde tanımlanan organizasyonlar tarafından muhtelif medyanın belirli bir zaman diliminde kullanılmasıyla bir bedel karşılığında yürütülen ferdi nitelikte olmayan iletişim türüdür. **Reklâm şekilleri;** hatırlatıcı, kurumsal reklâm ve elektronik reklam gibi değişik şekilleri bulunmaktadır. **Hatırlatıcı reklâm;** bir ürünle ilgili olarak önceden verilen

bilgileri ve eğitimleri pekiştirme yoluyla hatırlatma ve isimleri zihinlere yerleştirme çabasıdır. **Kurumsal reklâm** ise bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklâmı ifade etmektedir. **Elektronik reklâm**; internet yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve bazen etkileşimli de olabilen reklâmlardır.

#### **Reklâm faaliyetleri:**

1. Yazılı basın reklâmları (gazete, dergi)
2. Televizyon, radyo ve internet reklâmları
3. Açık hava reklâmları
4. Satın alma noktası sergileri
5. Ambalaj
6. Broşür, katalog, afiş ve poster
7. Reklâm panoları

Reklâm, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım çalışmaları en optimal şekilde planlanmalıdır. Tüketiciler bu tür faaliyetlerden çeşitli yönlerden faydalandığı gibi olumlu veya olumsuz tarzda etkilenirler.

#### **Reklâm ve işlevi üç ana başlık altında toplanır:**

1. Farkındalık oluşturmak, markanın varlığını duyurmak.
2. Akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak.
3. Pazara yerleştikten ve bir müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığın sürdürülmesini sağlayan bir hatırlatıcı ve marka değerlerini pekiştirecek bir unsur olmak ve tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklâma yüklenen bu gibi temel işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde de önemini korumaktadır. Dijital çağın sosyal hayata girişiyle değişen sektörlerden biri olan reklamcılıkla; online reklâmlardan ismi yeni konulan tabii reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılmaktadır.

**Dijital reklâmıcılık**, online reklâmıcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar tercih edilir ve gerekli reklâm aksiyonları alınır. Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklâm içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumu açısından hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

İnternet yanında, mobil telefon ve oyun platformlarını da içine alan dijital kavramıyla gelişen dijital reklamcılığın sonuçları hedefleyebilme, ölçme kabiliyetine sahip olması en iyi tarafıdır. Dijitalleşme süreci insanların medya tüketme şekillerini belirli bir ölçüde değiştirmiş durumdadır. İnsanlar, geçmişte yapamadıkları ölçüde konu içeriği ve reklam paylaşıyorlar. İnternet'ten önce viral (virüs) pazarlama, kulaktan kulağa yayılan bilgiye dayanıyordu ve sosyal medya, tüketicilerine ne zaman, nerede, nasıl yaklaşmak gerektiğini ve bazen yaklaşmamanın daha iyi olup olmayacağını ele alırken duruma yeni bir çelişki eklemektedir.

Dijital reklâm yatırımlarında, dijital ajanslar yapılanması yoluyla da önemli artışlar gerçekleşmektedir. Günümüz **dijital ajansları**, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, ilave arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de vermektedir. Bu gelişime bağlı olarak geleneksel reklam ajansları “dijital” ekini almıştır. Dijital ajans, tanım olarak oturmuş İnteraktif Ajans ve Web Ajansı kavramından daha gelişmiş bir modeldir. Dijital bir reklam ajansında da ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye ulaştırılacak şekilde konumlandırılması vardır.

Dijital âlemde var olma zamanımızda neredeyse bütün markalar açısından zorunlu hale gelmesi, giderek etkinliği artan sosyal medya, geleneksel medyanın kullanıcılara ulaşmakta yetersiz kalması veya bizzat içeriğin dijital dünyaya da taşınması ihtiyacı sebebiyle, dijital ajanslar yerlerini ciddi manada pekiştirmektedir. Dijital dünyanın teknik alanlarında tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturabilmeyi hedeflerler. Dijital reklam ajansları, geniş ve tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, diğer ajanslar ise dijital pazarlamanın reklam, sosyal medya pazarlama, mobil pazarlama, dijital medya planlama, SEM (scanning electron microscope = taramalı elektron mikroskobu) ve SEO (search engine optimization = arama motoru optimizasyonu) alt dallarına odaklanmış şekilde hizmet vermektedir.

Dijital ortamda olan tabii reklamlar rahatlıkla ölçülebilmekte ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım gibi istatistikler incelenerek reklâmın başarısı test edilebilmektedir. **Tabii reklam**, makale video veya başka formatta bir işletmeler tarafından satın alması ve muhtelif platformlarda tanıtımının yapılmasıdır. Diğer bir tarifile **tabii reklam**, yerleştirildiği yerin formatına uyum sağlayan ve içeriğe bağlı bir pazarlama tekniğidir. Reklamcılığın basılı yayınlardan dijital dönüşümüyle birlikte; blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyunlar gibi bu platformlar da şekil değiştirdi. Artık envai çeşit format ve platformda bu reklamlar görülebilmektedir. Bu çeşitlilik sayesinde tabii reklamlar farklı sitelerde paylaşabiliyor ve insanlar da kendi sosyal çevresiyle bunları paylaşabiliyorlar.

Tüketicilere yönelik reklâmın hem olumlu, hem de olumsuz yönleri vardır. Ürünlerin tanıtımının yapılması ye tüketicilerin bilgilendirilmesi reklâmın olumlu tarafıdır. Buna mukabil, hatalı veya kasıtlı reklâm, sağlığa zararlı maddelerin reklâmı, çocuklara yönelik bir kısım reklâm, reklâmın tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklâm giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklâmın olumsuz yönleridir.

Reklâmlarda kullanılan renkli, hızla geçen, gerçekle ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların gelecek senelerdeki psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklâmın ikna edici mesajlarına karşı müdafaasız olan çocuğa ebeveynin gerçekle bağdaşmayan reklâmları izletmemeleri veya reklâmın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Diğer yandan reklâm veren firmaların ve reklâm hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almaları gerekir. Bilhassa temizlik, gıda gibi firma reklâmlarından çocukların olumsuz etkilenmemeleri için aktarılan mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının çok iyi bir şekilde hatta bir pedagoğ kontrolünden geçirilerek yayınlanması gerekir.

Tüketiciler reklâm yoluyla verilen uyarıcıları algılamakta seçici, yani maruz kaldıkları uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyacın durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterecektir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırarak organize eder. Bilhassa kişi reklâm yoluyla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayarak anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklâm yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak bir ses tonunda verilmesiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşmektedir. İnsanın şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesajlara ilmi literatürde “**subliminal**” denir. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duymuyor, görmüyor ancak, şuuraltı beyin bütün sesleri ve görüntüleri fark ediyor, hafızlıyor. **Subliminal mesaj**, bir objenin içine gömülü olan bir işaret veya mesajdır. Bu mesaj, normal insan algısı limitlerinin altında kalmakta ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanmıştır.

Hazır yiyecek ve abur cubur reklâmlarına; bilgisayar oyunları, çizgi filmler, televizyon dizileri, sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklâm afişleri ve logoları arasına; tutku haline gelmesi istenilen şeylerin, nesnelerin ticarî reklâmı arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objeler kullanılarak, yetişkinlerin siyasî, ticarî yaklaşımlarını istedikleri tarafa yönlendiriliyorlar.

Sinema perdesinde veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü, 24 küçük kareden oluşmaktadır. Her 24 kare ise, bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında bir de “control-track” denilen aralık vardır. İşte bu aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak 25. kare oluşturulur ve bu son kare olan 25., kare, anlıktır, görüntü bir anda gelir ve anında kaybolur. Bu görüntüler genellikle görünmez, fakat bilinçaltında kalır. İşte bu 25ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelimeler, resimler, şekiller veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuuraltına etki etmekte ve insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilmektedir.

Bilinçaltını etkilemeyi hedefleyen subliminal (bir objeye gizlenen) mesajları yakalayan teknolojik aygıtların varlığı bilinmekte ve bu anlamda Rusya’da gizli mesaj gönderen TV kanallarının tespit edilip, lisansını iptal etmeye vardiyan cezaların uygulandığı, ABD ve İngiltere’de de benzer uygulamalar bulunmaktadır. “Bu filmde sanal reklâm uygulanıyor” ibaresini taşıyan bütün yayınlarda da, şuuraltına telkin göndererek daha fazla tüketim hedeflenmektedir.

İnsan beyninin/bilinçaltının 25ci kareyi algılama özelliği kötüye kullanımı birçok alana yayılmış bulunmaktadır. Günümüzde bilinçaltı algılamaya dayalı reklâmın etik (ahlâki) olmadığı görüşü hâkimdir. Bu konuda bilhassa çocuklar hedefte ve çoğu çizgi film veya müziğin alt yapısında bu mesajlar ustaca yerleştirilmektedir. Bu telkinlerin zararından korunmak için 6112 sayılı Radyo ve Televizyon Kuruluş Yayın Hizmetleri Hakkındaki Kanunun 9/2 maddesinde, “ticarî iletişimde bilinçaltı teknikleri kullanılamaz” hükmü yer alıyor, yaygın piyasa denetimleri yapılmadığı gibi caydırıcı yaptırımlar da yeterli olmadığından, Türkiye’de bu teknikler sorumsuzca uygulanmaktadır. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Reklâmın eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemesi gerekir. Reklâm ve ilanlar yoluyla zararlı veya besin değeri olmayan gıdaların, sigara ve alkolün veya uyuşturucu maddelerin tüketicilere ihtiyaç gibi benimsetilmesi mümkün olmasından dolayı aldatici ve yanıltıcı ticarî reklâm ve ilanlar yasaklanmıştır.

**4. Halkla ilişkiler;** işletmelerin hakla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalarınıdır.

#### **Halkla ilişkiler faaliyetleri:**

1. Basın bültenleri ve basın toplantıları
2. Sponsorluk ve lobicilik
3. Konuşma ve seminerler
4. Raporlar ve yayımlar
5. Toplumla ilişkiler ve özel olaylar
7. Kurumsal reklam
8. Sosyal gayeli faaliyetler

#### **2.6.2. Pazarlamanın Organizasyonu**

Pazarlama organizasyonu söz konusu olduğunda, tüm pazarlama işlevlerinin tek bir organizasyon biriminde (pazarlama bölümünde) toplanmasını ifade eder.

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk

ilişkilerinin düzenlenmesi; kurulan pazarlama organizasyonundaki görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması, pazarlama yönetiminin en temel işlevlerindedir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli olması müşteri ile iyi bir ilişki kurulması ve bunu işletme lehine sürdürülmesi önemlidir. Bu manada müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanıdır. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha ziyade pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bundan dolayı **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, satın alma müdürleri gibi her kişi müşteridir. **Müşteri;** belirli bir mağaza veya kuruluşun düzenli bir şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanır. Müşteri, işletmeleri açısından pazarda bulunan sınırlı ve bir kıt kaynak konumunda olmasından faaliyet yürüten tüm kuruluşlar pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Müşteri, bu bakımdan, özenle elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir. İnsanlar, psikolojik ve sosyo-kültürel yanı olan canlılar olarak incelendiğinde dört temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel unsur olarak yedi unsur bulunmaktadır. **Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurlar;** (1)kişilik, (2)öğrenme, (3)algılama, (3)motivasyon, (4)tutumlar ve inançlar, (5)aile, (6)sosyal sınıf ve (7)kültür.

**Müşteri tatmini;** müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal veya hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir işlemdir. **Müşteri memnuniyeti ise** müşterinin, şartların yerine getirildiğinin, müşteri tarafından algılanan tatmin derecesidir.

Düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesi **müşteri şikâyetleridir.** Müşteri şikâyetlerinin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini ve müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **“Ben seni düşünüyüm, sen de beni düşün”** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

#### **Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:**

**1. İşlev Temeline Göre Organizasyon:** Satış, reklâm, pazarlama araştırması, ürün planlama vb. tüm pazarlama işleri ayrı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümlenme ile her bölüm bir uzmana verilerek yöneticisi, tüm bu faaliyetleri yönetir ve düzenler. Basit bir organizasyon şeklidir.

**2. Ürün Temeline Göre Organizasyon:** İşletme çeşitli veya değişik markalı ürünleri pazarlamada işlev temelli bir organizasyon yeterli olmaz. Her ürünün pazarlanması değişik özel çabayı gerektirmesi sebebiyle ürün temelli organizasyon gerekir. İşletme, her ürün veya ürün grubuna göre ayrı ve kendi kendine yeterli birimler kurulur.

**3. Pazar Yönelik Organizasyon:** Çok çeşitli pazar bölümlerine ürün satmak isteyen işletmeler; pazardaki farklı tüketici kesimlerine onların yapılarına göre bir pazarlama organizasyonuna yönelir.

**4. Bölge Temeline Dayalı Organizasyon:** Coğrafi yapıya bağlı organizasyonunun temel felsefesi ürün türü ve hitap edilen pazarların karmaşık hale gelmesi ve aralarındaki farkların artması sebebiyle buna uygun bir yapı geliştirmektir.

**5. Karma Organizasyon:** İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler. İşlevlere göre bölümlenmeye giden işletmeler daha fazla ürün temeli veya bölge temeli de uygulamak isteyebilirler. İşletmede kullanılan bölümlendirme sisteminin işletmenin gayelerine ulaşmasını ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir. Her bölümlenme sisteminin üstünlükleri ve mahzurları olmasından dolayı işletme bir bölümlenme sisteminin üstünlüğü ile diğerinin mahzurlarını dengeleyebilir. Bazen işletmeler tek bir bölümlenme sistemi ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğer bölümlenme sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşebilmektedir.

#### **Pazarı bölümlenmenin faydaları:**

1. İşletmenin daha bilinçli ve etkili olması sağlanır.
2. Yeni pazar fırsatları elde edilir.
3. Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha iyi belirlenir.
4. Şiddetli rekabetten uzaklaşılır.

#### **2.6.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi**

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanan planı uygulamaktır. Bunun için iyi bir emir - komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

#### **2.6.4. Pazarlamanın Koordinasyonu**

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

#### **2.6.5. Pazarlamanın Kontrolü**

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen gayelere göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

**Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Üretim nedir? Açıklayarak, üretim faaliyetinin sağladığı temel faydaları sıralayınız.
2. Üretim sistemini açıklayarak, üretim sisteminin akışını yazınız.
3. Üretim faaliyetinde şebeke (ağ) organizasyonlar ve dış kaynaklardan faydalanmayı açıklayınız.
4. Dış kaynaklardan faydalanmanın mahzurlarını ve faydalarını yazınız.
5. Pazarlama nedir? Tarif ederek, pazarlamanın temel gayelerini yazınız.
6. Dijital pazarlama kavramını açıklayarak, temel dört adımını ve kullanılan araç ve mecraları yazınız.
7. Marka nedir? Açıklayarak, pazarlama bağlantısını yazınız.
8. Pazarlama yönetim sürecini açıklayınız.
9. Pazarlama anlayışının gelişimini açıklayınız.
10. Ürünün hayat seyri eğrisini çizerek, açıklayınız.
11. Pazarlama karması elemanlarını sıralayarak, açıklayınız.



## YEDİNCİ BÖLÜM

## ORGANİZASYONUN MALİ YÖNETİMİ

Organizasyonun mali yönetiminde; mali nitelikli gelişimi gösteren üretim maliyetleri, muhasebe faaliyetleri ve finans faaliyetlerini yönetme konuları incelenmektedir.

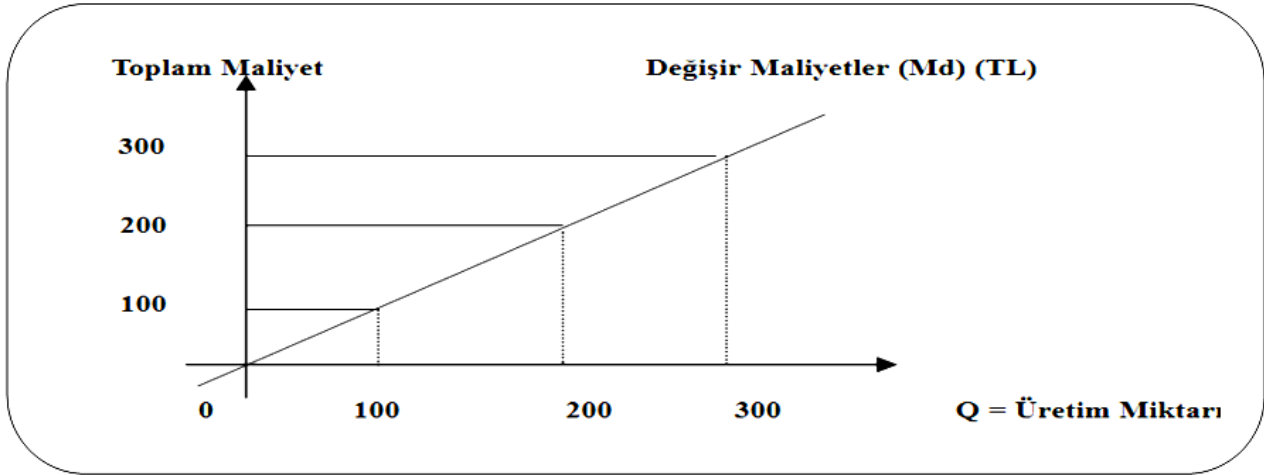
## 1. Organizasyonun Maliyetleri

İşletme, üretim için gerekli olan tüm girdileri üretim faktörleri pazarından satın alarak işletmeye temin etmektedir.

Maliyet kelimesi, muhtelif gayelere göre bedel ve karşılık anlamında kullanılmakla birlikte, çoğunlukla bir işletmeye belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yükü; sermaye maliyeti, emek maliyeti, kredi maliyeti gibi anlam taşır.

**Maliyet (maal oluş)**, elde edilen ürünün, meydana gelmesi ve pazarlanabilmesi için kullanılan ara ürünlerin ve unsurların para ile ifadesidir. Diğer bir tanımla **maliyet**, üretimde, bir ürün elde edilinceye kadar o ürüne harcanan değerlerin (emek, sermaye gibi) tümüne denir. Maliyet, işletmelerin faaliyet konusuna giren mal veya hizmetlerin elde edilmesi için katlandığı her türlü faktörlerin para olarak ifade edildiği toplam değere denir. Üretilen ürün için işletmelerin katlandığı maliyetlerin genelde; değişken maliyet ve sabit maliyetler olarak iki kaynağı mevcuttur.

**1. Değişir maliyet;** işletmenin üretim miktarının artması ile artan, azalmasına paralel olarak azalan maliyetlere denir. İşçiye ödenen ücretler, hammadde, yarı mamul madde ve her tür işletme malzemesi giderleri ile enerji ve yakıt harcamaları değişir maliyet kalemlerini oluşturur. Değişir maliyetler, birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir nitelikte olduğundan ve Q üretim miktarını; Md değişir maliyeti; a birim değişir maliyeti göstermesinden şöyle formüle edilir:  $Md = (a) \times (Q)$  Değişir maliyet giderleri şekil 7-1'de görüldüğü gibi her zaman orantılı olarak artıp azalmayabiliyor.

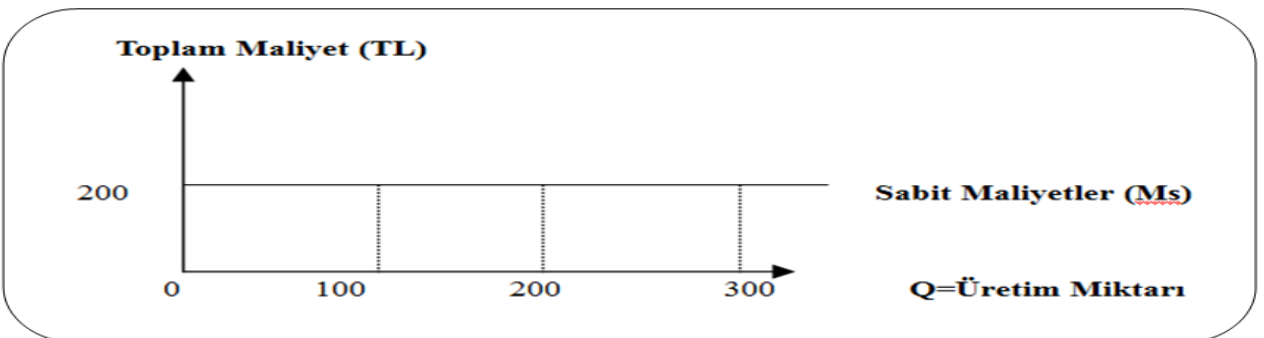


Şekil 7-1: Değişir Maliyet Grafiği

Bir konunun muhatap kitleye sunumu ve anlatımı; grafik, söz ve rakamla yapılabilir. Maliyetlerin grafik ile sunumunda, yatay sütündeki çizgi üretim miktarını göstermekte, dikey sütun çizgisi ise toplam maliyeti göstermektedir. Orijininden başlayan değişir maliyet çizgisi yukarıya doğru seyredir.

Değişir maliyet kalemleri; hammadde, işçilik, yardımcı maddeler ve işletme malzemeleri.

**2. Sabit maliyet ise** üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyetlere denir. Üretim miktarı artıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölüldüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa bile sabit maliyet giderleri aynı miktarda söz konusu olur. Şekil 7-2 den de görülebileceği gibi işletme hiç üretim yapmaz veya 100, 200 ve daha çok üretim yapsa bile yine aynı toplam sabit maliyet giderini yapmış olacaktır.



Şekil 7-2: Sabit Maliyet Grafiği

Sabit maliyet kalemleri; amortismanlar, sigortalar, vergiler ve personele ödenen ücretler.

Bir işletmede değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamına '**toplam maliyet**' denir.

Toplam maliyet giderlerinin üretim miktarına bölünmesiyle ( $TC/TQ=AC$ ) bulunan neticeye, '**birim üretim maliyeti**' veya '**ortalama maliyet**' denilmektedir. Diğer bir tarifile **ortalama maliyet**, belirli bir üretim için yapılan toplam maliyetin o üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen birim başı maliyettir.

### **Birim maliyet hesabı:**

Sabit ve Değişir Maliyetler Toplamı: 30.000.TL/Toplam Üretim Miktarı: 5.000.TL=Birim Üretim Maliyeti:6.000.TL

Diğer yandan bir işletmede en son üretilen birimin maliyetine de '**marjinal maliyet**' ismi verilmektedir. Maliyet kavramında bir alt kavramda standart maliyettir. '**Standart maliyet**', bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılması ile ortaya çıkar. Diğer taraftan iktisadi bakımdan bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan başka üretim imkânlarına da '**alternatif maliyet**' veya '**fırsat maliyeti**' denilmektedir.

Bir maliyet hesaplama sistemi öncelikle masrafları belirler, sonra da bu masrafları masraf taşıyıcısına yükler. Masraf yüklemeye, masrafların taşıyıcıya ait oldukları doğrudan belirlenebilenleri doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak yüklenir.

Net Satışlar:.....27.000. TL  
Sabit ve Değişir Maliyetler:..... 2.000.TL  
Tüm Öteki Maliyetler:.....22.000.TL  
Toplam Maliyetler:.....24.000. TL  
Faaliyet Kârı:..... 3.000. TL

İşletmelerde muhtelif şekillerde hesaplanan ve ortaya çıkarılan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

### **Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar:**

1. İşletme kârının hesaplanması,
2. İşletme gider kontrollerinin yapılabilmesi,
3. Ürünlerin fiyatlandırılması,
4. Etkin işletme kararlarının alınabilmesi.

İşletmelerde maliyetleri düşürmenin birçok yolu bulunmaktadır. Maliyet düşürmek için maliyet kalemleri detaylarıyla incelenerek bir analiz yapılması gerekir.

### **Maliyet düşürme usulleri (yöntemleri):**

1. Değer oluşturmeyen faaliyetleri bertaraf etme ve süreçleri basitleştirme.
2. Dış kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanma.
3. Sürekli iyileştirme (inovasyon).
4. Tasarrufa önem veren bir organizasyon kültürü oluşturma.
5. İyi bir satın alma yöntemi geliştirme ve tedarik kanallarını çeşitlendirme.
6. Stoksuz çalışma.
7. Enerji tasarrufu sistemleri geliştirme ve alternatif enerjiler kullanma.
8. Çalışanları motive ederek verim artışı sağlama veya çalışanları işletmeye belirli oranlarda ortak etmek.

Günümüz işletmeleri maliyetleri çeşitli yollarla düşürmek için büyük ölçekli yatırımlar yapmaya yönelmektedirler.

## **2. Organizasyonun Gelirleri**

Organizasyonun; girdiler, üretim süreci, çıktılar, gayeler ve müşteriler şeklinde bir tabii yapıya sahiptir. Organizasyonlar belirlenen gayelerine ulaşabilmek için, bir takım girdi, üretim süreci ve çıktı maliyetlerine katlanmak durumundadır. İşletme belirli maliyetlere kâfi bir miktar kazanç olarak ifade edilen bir gelir elde etmek için katlanır.

**Gelir**, gerçek veya tüzel kişilerin üretimden tüketime kadar geçen ekonomik süreçte üretim faktörleri ile ekonomiye katılmaları sonucu elde edilen veya üretim faktörleri kullanmadan muhtelif sebeplerle ekonomik gücündeki artışı para ile ifade eden kıymetlerdir. Diğer bir ifade ile **gelir**, üretim faaliyetlerine katılan faktörlerin elde edilen hâsıladan işlevsel bölüşüm sonucunda aldıkları payları ifade eder.

### **Organizasyonun gelirleri ana ve yan gelir olarak ikiye ayrılır:**

**a. Ana gelir:** Organizasyonun ana faaliyetinden elde edilen gelire ana gelir ismi verilir. İşletme gelirlerinin en büyük bölümünü ana gelirler oluşturur ve işletme ana gelir azalmalarına uzun süre katlanamaz.

**b. Yan gelir:** Organizasyonun ana faaliyetleri haricinde elde edilen ikinci derecedeki ek gelirleri ifade eder.

Ekonomik açıdan gelir, kişi tarafından elde edilir, üretim faktörlerinin üretim sürecine sokulması ile ekonomik güçteki para ile ifade edilen ve tasarruf edilebilir veya harcanabilir olmalı gibi temel özellikleri taşır. İşletmenin temel gayesi mal ve hizmet üreterek ve bunları pazarlayarak gelir elde etmektir. Bunun yanında işletmenin ikinci derecede ek gelirleri de bulunmaktadır.

### 3. İşletmenin Ticari Belgeleri ve Vergi Türleri

#### 3.1. İşletmenin Ticari Belgeleri

Ticari belgeler; ticari hayatta güven, kolaylık ve belirli bir düzen sağlanması için kullanılan belgelerin tamamıdır. Türk Ticaret Kanunu ve Vergi Usul Kanunu'na göre vergiye tabi işlemlerin neler olduğu ticari defterlerdeki kayıtlara göre tespit edilir. Bu belgeler; alış-veriş belgeleri, fatura ve fatura yerine geçen belgeler, senetler, ulaşım belgeleri, bordrolar, beyannameler, bono, poliçe, hisse senedi, çek, tahvil, tahsil fişi, tediyeye fişi gibi sayılabilir.

İşletmeler, ticari hayatta kredili (veresiye) satışlarını emniyet altına almak ve takip etmek gayesiyle ticari işlemlerini belgelendirmek için kıymetli evraklar kullanır. Bunlar; bono, poliçe ve çekten oluşur.

**1. Bono (emre muharrer senet):** Borçlusu tarafından alacaklıya hitaben belirli bir miktar paranın, belirli bir süre sonra kayıtsız ve şartsız ödeyeceğini kabul ederek düzenleyip imzalayarak, alacaklıya verilen ticari bir belgedir. Bonoda bulunan iki taraftan birisi, düzenleyen (borçlu) için borç olurken, diğeri olan Lehtar (hamil) için ise alacak senedi niteliğindedir.

**2. Poliçe:** Alacaklı tarafından borçluya hitaben düzenlenen ve vadesinde belirli bir paranın kendisine veya kâğıdı elinde bulunduran üçüncü bir şahsa ödenmesini bildiren, belirli bir şekli bulunan ve borç karşılığı olarak elden ele geçirilebilen bir senettir. Poliçe Türk Ticaret Kanunu'na göre düzenlenen bir belgedir. İş ve çalışma hayatında ticari bir senet olan poliçe bir kredi aracı olarak kullanılmaktadır.

Poliçede üç taraf bulunur: Keşideci; ödemenin yapılmasını isteyen, poliçeyi düzenleyen, hamiline borçlu ve muhataptan alacaklı olan kişidir. Burada keşideci hem borçlu hem de alacaklı kişidir. Muhatap (Borçlu): Poliçe bedelini ödeyecek kişidir. Hamil (Lehtar-Alacaklı); kendisine ödeme yapılacak kişidir.

**3. Çek:** Bir bankaya hitaben yazılmış ve Türk Ticaret Kanunu'nda belirtilen hükümlere göre düzenlenmiş ödeme emri niteliğinde olan kıymetli evraktır. Çekte üç taraf vardır. Çeki düzenleyen kişi keşideci, ikincisi çeki elinde bulunduran (alacaklı-hamil), üçüncüsü ise parayı ödeyecek olan banka (muhatap)dır. Çekler ibraz süresi içinde ödenir. Nama (isme) ve hamiline (taşığına) ait olmak üzere çekler iki şekilde düzenlenir.

#### 3.2. İşletmeye Ait Vergi Türleri

Devletin, kamu hizmetlerini karşılamak için, gerçek ve tüzel kişilerden mali (ödeme) güçlerine göre karşılıksız ve zorla aldığı iktisadi değere vergi denir. Vergiler kanunla konulur, değiştirilir ve kaldırılır.

Vergi, devletin ticari faaliyet yürüten herkese yüklediği ekonomik bir yükümlülük olarak asıl işlevi, kamu harcamalarını karşılayarak; adalet, emniyet ve savunma gibi hizmetlerle yol, su, elektrik, sağlık gibi altyapı hizmetlerini sağlayabilmektir. Gelir vergisi, kurumlar vergisi, katma değer vergisi, bina ve arazi vergileri, motorlu taşıtlar vergisi gibi, üretim ve tüketim safhalarında alınan vergiler bu uygulamaların temel örnekleridir.

Gerçek (şahıs) veya tüzel kişi (şirket) olarak faaliyette bulunan müteşebbislerin vergi olarak yükümlülükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

**1. Muhtasar Beyanname:** Kira, muhasebeci ve avukat ücreti, çalışan işçinin maaşından kesilen vergiler vb. vergilerin matrahları esas alınarak vergi dairesine bildirilmesinde kullanılan beyanname'dir. Bu beyannameyi veren vergi mükellefi değil, vergi sorumlusudur çünkü stopaj (kaynaktan kesinti) yoluyla ilgililerden kesinti yapılır, muhtasar beyanname ile vergi kesintisi yapan da kesilen vergiyi vergi dairesine bildirerek öder. İlgili kişi veya kuruluştan yapılan kesintileri vergi dairesine yatırma sorumluluğundan dolayı bu kişilere vergi sorumlusu denilir. Kaynaktan kesilen stopaj usulünde vergi asıl borçludan değil, vergi sorumlusundan talep edilir.

**2. Katma Değer Vergisi Beyanname:** Dolaylı bir vergi olan Katma Değer Vergisi mal ve hizmet satışı yapan tacirler satış işleminden dolayı fatura ve fatura yerine geçen belgeler düzenler ve belge üzerinde görünen mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını, teslim ettikleri kişilerden tahsil ederler. Kendileri mal ve hizmet aldıklarında ise karşı tarafa mal ve hizmet bedeli ile KDV tutarını öderler. İşletmenin tahsil ettiği KDV, ödediği KDV'den fazla ise aradaki fark vergi dairesine ödenir.

**3. Geçici Vergi Beyanname:** Vergi mükellefleri üçer aylık dönemler hâlinde yılda dört defa geçici vergi beyanname ile tahakkuk eden vergilerini bağlı buldukları vergi dairesine yatırmak zorundadırlar. Bu mükelleflerin üçer aylık kazançlarının vergilendirilmesini ifade eder.

**4. Yıllık Gelir Vergisi Beyanname:** Gerçek kişinin (şahıs işletmesi) senelik gelirini beyan ettiği bir beyanname olarak Gelir Vergisi Kanunu'nda sayılan gelir unsurlarından bir takvim yılı içinde elde edilen kazanç ve gelirlerin, aksine hüküm olmadıkça mükellefler tarafından yıllık beyanname ile beyan edilmesidir. Gelir vergisi mükellefi müteşebbis, standart bir oranda vergi ödemez, ödeyeceği vergi dilimlere hâlinde oranlara ayrılır, kişinin geliri bu dilimlerden hangisine giriyorsa vergi oranı da o olacaktır. Bu oranlar, gelir idaresi tarafından her sene güncellenir.

**5. Kurumlar Vergisi Beyanname:** Sermaye şirketleri, kooperatifler, iktisadi kamu müesseseleri, devlet ve vakıflara ait iktisadi işletmelerin ve iş ortaklıklarının senelik gelirlerini beyan ettikleri bir beyanname'dir. Kurumlar Vergisi, kurum kazançları üzerinden alınan bir vergi türüdür. Kurum kazancı, gelir vergisinin konusuna giren gelir unsurlarından oluşur ve kazanç üzerinden % 20 oranında alınır.

#### 4. Organizasyonun Muhasebe Yönetimi

Muhasebe, organizasyonlarda iktisadi kararların verilebilmesi için varlık ve kaynaklarının hareketlerini kaydetme sınıflandırma, özetleme, analiz etme ve yorumlama gibi işlevleri ile takip eden ilmi bir sistemdir.

**Muhasebe işlevi;** organizasyonun varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim oluşturan mali nitelikteki ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetmek, sınıflandırmak, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi

ve kurumlara raporlar şeklinde sunmak olarak tanımlanır.

Muhasebede gaye, kuruluşun finansal (veya para ile ifade edilebilen) faaliyetlerine esas olan bilgi ve belgelerin girilmesi, düzenlenmesi, raporlanması ve kullanışlı şekilde bilgi kullanıcılarına aktarılmasıdır.

#### **Muhasebenin temel faydaları:**

1. Organizasyonun sahip olduğu kıymetlerin tespitini sağlar.
2. Organizasyonda meydana gelen dönem içi faaliyetlerle dönem sonu ulaşılan sonuçların anlaşılmasını kolaylaştırır.
3. Organizasyon ile iş yapan üçüncü şahısların ekonomik ve sosyal durumlarının bilinmesini sağlar.
4. Üçüncü şahıslarla işletme arasında meydana gelen hukuki anlaşmazlıklarda delil teşkil eder.
5. Kurumda çalışan personelin görevlerini kötüye kullanımına karşı işletme varlığını korur.
6. Kuruluş sahibinin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol edilip incelenmesini sağlar.

**Muhasebenin bilgi verme işlevi**, bilgi kullanıcısının ihtiyacına göre ya finansal muhasebe veya yönetim muhasebesi tarafından karşılanır. **Finansal muhasebe**, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel gayeli bilgi sağlar. **Yönetim muhasebesi ise**, işletme yöneticilerinin bilgi ihtiyacını karşılar. Yöneticiler, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgileri, işletmenin genel gayelerini oluşturmada, bölümlerin veya kişilerin başarısını değerlemede ve verecekleri tüm kararlarda kullanırlar.

Gelişen teknoloji ile bilgisayarların muhasebe kayıtlarını tutmada kullanımı sonucu geniş bilgi muhafaza ile işletmelerin **bütünleşik yönetim bilgi sistemini** yürütmelerini sağlamaktadır.

Muhasebe bilgisinin kullanıcıları herhangi bir sebeple işletme ile ilgili olan veya ilgilenen kişi ve gruplardır. Muhasebe ürettiği bilgileri özetleyerek, kullanıcıların gayelerine uygun raporlar haline getirir.

#### **Muhasebe bilgisinin kullanıcıları:**

1. **Yöneticiler.** Yöneticiler işletme faaliyetlerini planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmek için muhasebe bilgilerine ihtiyaçları vardır.
2. **İşletme sahipleri.** Kuruluş sahipleri yatırımlarının kârlı olup olmadığını değerlemek için işletmenin finansal durumunun ne olduğunu öğrenmek ihtiyacını muhasebe bilgilerinden karşılarlar.
3. **Sendikalar.** Sendikalar, ücret artış isteklerinde veya toplu sözleşmelerde doğru talebi yapabilmek için muhasebe verilerinden faydalanırlar.
4. **İşletme çalışanları.** Sendikasıız işletme çalışanları özlük haklarında iyileştirmelerin yapılması ve ücret artışlarında isabetli taleplerini yapabilmek için muhasebe verilerinden faydalanırlar.
5. **Sermaye kurumları veya tahvil sahipleri.** Kuruluşa fon sağlayanlarla, işletmeye kredili satış yapacak olan satıcılar verdikleri kredinin geri ödenme yeteneğini muhasebe verilerinden öğrenirler.
6. **Devlet.** Kuruluşların devlete karşı hem mükellef ve hem de vergi sorumlusu durumunda olmasından bu sorumluluk ancak muhasebe kayıtlarıyla tespit edilebilir. Bundan dolayı devlet muhasebe verilerinden faydalanır.
7. **Rakipler.** Aynı sektörde faaliyet yürüten diğer kuruluşlar mukayese yapabilmek için muhasebe verilerinden faydalanırlar.

Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenlerin başvurdukları temel veri kaynakları; bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu olarak finansal tablolardır.

#### **Finansal tablolar:**

1. **Bilanço:** Bir kuruluşun belirli bir tarihteki finans durumunu gösteren tablodur. Organizasyonun finans durumu, varlıklarını ve bu varlıkların kaynaklarını ifade etmektedir. Bilançodan faydalanacakların, kuruluşun finansal durumunu muhasebe diliyle anlatımı olan bilançoda yer alan unsurların neyi ifade ettiğini bilmeleri zorunludur. Bilançonun 'T' cetveli şeklindeki yapısında sağ taraf aktif tarafı, kendi içinde genellikle duran varlıklar ve dönen varlıklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Sol taraf ise pasif taraf olarak öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

2. **Gelir Tablosu:** Bir organizasyonunun bir döneme ilişkin faaliyet sonuçlarını gösteren tablodur. Diğer bir tanımla gelir tablosu; bilançoda tek bir rakam olarak yer alan dönem net karı veya zararının nasıl oluştuğunu detaylı bir şekilde gösteren temel bir mali tablodur. Bu tabloda kurumun bir faaliyet dönemi içinde elde ettiği tüm gelirler ve bu gelirleri elde etmek için katlandığı tüm giderler sınıflandırılmış olarak yer alır.

3. **Nakit Akış Tablosu:** Kurum nakitlerinde bir dönemde meydana gelen artış ve azalışları göstermek için düzenlenir. Nakit akış tablosu, nakdin nasıl elde edildiğini ve hangi alanlara harcandığını gösterir. Bu tablonun analizi, işletmenin likiditesi veya kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneği hakkında bir fikir verir.

Muhasebe süreci ve bu sürecin sonucunda elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklarlar ve geleceğin planlanması, yani bütçe hazırlama için bir temel oluştururlar.

Ticari faaliyetler ile ilgili olayların önceden tespit edilmiş ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek gayesiyle tarafsızca delil toplayan ve bu delilleri değerleyen sistematik sürece '**denetim**' denir. Muhasebe denetimi ise tüm muhasebe türlerinin üretip sunduğu tüm muhasebe belgelerinin, verilerinin ve bilgilerinin doğruluğu hakkında bir kanaate ulaşmak için geliştirilen muhasebe dalıdır.

Herhangi bir kişi veya kuruluşa bağımlı olmadan, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve esasları ışığında mali

tabloların gerçeği yansıtmayı yansıtmadığını araştıran kişiye '**bağımsız denetçi**' denir. Türkiye'de 3568 Sayılı Kanun ile denetim yetkisi SMMM ve YMM'lere verilmiştir. Bunlar, denetimleri sırasında faaliyet denetimi ve uygunluk denetimi de yaparlar.

**Denetçi**, denetim faaliyetini yürüten, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlâki nitelikler taşıyan uzman bir kişidir.

#### **Denetçi türleri:**

1. Bağımsız denetçiler
  - a. Yetkilendirilmiş Yeminli Mali Müşavirler (YMM) – Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler (SMMM)
  - b. SPK Tarafından kabul edilmiş dış denetim şirketleri
  - c. Bankalar Bağımsız Denetçileri
2. İç denetçiler
3. Kamu denetçiler

Bağımsız denetçinin temel sorumluluğu mali tabloları incelemek ve onların doğruluğu hakkında görüş bildirmektir. Ayrıca mali tablolardaki hata ve hilelerin bulunması, kanunsuz işleri tespit etmek ve işletmenin gelecekte de süreklilik göstereceğini tespit ederek bu bağlamda mali durumun da yeterli derecede güvence altında olduğunu belirlemek gibi tali sorumlulukları da mevcuttur.

**İç Denetçiler:** İşletme yönetimine sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak gayesiyle işletmenin iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir. İç denetimin maksadı genel olarak organizasyonun yöneticilerine sorumluluklarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır.

**Kamu Denetçileri:** Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan denetçilerdir. Maliye müfettişleri ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetlerinin verimliliğini artırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

**1. Muhasebe Faaliyetlerini Planlama:** Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik ve beş senelik mali değişikliklerini tahmine ederek, karşılaşılabilecek zorlukları için her türlü tedbirin alınmasına muhasebe faaliyetlerini planlama denir.

**2. Muhasebe Bölümünün Organizasyonu:** Kurum bünyesinde muhasebe faaliyetlerinin organizasyonu için gerekli teknik alt yapı ve personel ihtiyacı karşılanır, onların yetki ve sorumlulukları belirlenerek bir yapı oluşturulur.

**3. Muhasebe Faaliyetlerinin Yürütülmesi:** Kurulan organizasyon yapısı dâhilinde; işletmenin mali nitelikteki değişimleri uygun şekillerde kaydedilerek gerekli diğer faaliyetler yürütülür.

**4. Muhasebe Faaliyetlerinin Koordinasyonu:** Muhasebe faaliyetleri tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bundan dolayı, muhasebe bölümü yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen mesellerin çözümünü aramalıdır.

**5. Muhasebe Faaliyetlerini Kontrolü:** Organizasyonun muhasebe işlerinin, muhasebe plan ve programlarının öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa sebeplerini araştırıp bulmak ve işletmenin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak muhasebe kayıtlarının kontrolü ile sağlanır.

**Muhasebe sürecinin temel gayesi;** kuruluş ile ilgili olan kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi üretme olan muhasebe, bu işlevini yerine getirirken mali nitelikteki olayları; (1)**kaydeder**, (2)**sınıflar**, (3)**özetler**, (4)**analiz eder**, (5)**yorumlar** ve (6)**raporlar**. Yeni muhasebe anlayışı bu altı aşamadan oluşan süreci kabul eder.

Muhasebe süreci ve bu sürecin sonucunda elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklarlar ve geleceğin planlanması yani bütçe hazırlama için bir temel oluştururlar. **Bütçe**, bir kurumun finansal faaliyetlerine ilişkin gayelerini başarmak için ileride izlemesi gereken yolu belirleyen ayrıntılı bir finansal plandır.

#### **5. Organizasyonun Finans Faaliyetlerini Yönetme**

İş dünyasında daha ziyade finans olarak kullanılan kavram, devlette maliye şeklinde kullanılmaktadır. Devlette maliye sistemi hangi görevleri yerine getirirse, bir işletmedeki finans sistemi de benzer görevleri yerine getirir.

İşletmede üretimin gerçekleşmesi için gerekli tüm girdilerin temini para ve para görevini yapan araçlarla mümkündür. Böylece üretim için gerekli her türlü maddi ve maddi olmayan varlıklar ve çalışanlar kuruma kazandırılırken, organizasyondan dışarıya para çıkmakta veya organizasyon dışarıya borçlanmaktadır. Bu faktörlerle ürünler üretilip satılınca da işletmeye dışarıdan para girmekte veya işletme dışarıya karşı alacaklı duruma geçmektedir. Bundan dolayı finansman işlevi işletmenin temel işlevlerindedir.

**Finans işlevi**, organizasyonun kurulabilmesi veya kurulu bir yapının üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevidir. Bir nevi organizasyona dışarıdan belirli bir faiz oranı karşılığı borç para (kredi) alma işlemidir. Kuruluşun ihtiyaç duyduğu fonların (para, sermaye) uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetler genel ismi ile **finansmandır**.

Kişiler, kuruluşlar ve devletler varlıklarını devam ettirme ve işlevlerini yerine getirebilmek için kendi kendine yeterli olamadıkları takdirde dışarıdan kredi olarak ifade edilen borç para alma yoluna giderler. **Kredi**, belirli miktardaki satın alma gücünün, belirli bir süre için ve geri verilmek üzere bir bedel (genelde faiz) karşılığı gerçek veya tüzel kişilere verilmesi olarak tanımlanır. Kredi çeşitleri ise güvencesine göre; teminatlı ve teminatsız, kullanıcısına göre; özel ve kamu, süresine göre; kısa, orta ve uzun vadeli, verilmiş yerine göre üretim ve tüketim; kullanım alanına göre ticari, zirai, sanayi, inşaat ve orman gibi ayrılır.

Bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu fonları elde ettiği kurumlara, **finans kurumları** ve bu kurumların bulunduğu alana **mali piyasalar** denir. **Mali piyasa**, mali varlık ve hakların alınıp satıldığı; bankalar, katılım bankaları, sigorta şirketleri, emeklilik kurumları, bankerler, kredi kooperatifleri (para, döviz ve sermaye piyasaları) gibi her türlü ortama verilen ortak isimdir. **Finansman araçları** ise başta para olarak çek, bono, poliçe, avanslar, açık krediler, hisse senetleri, güvence ve kefalet mektuplarıdır. Faiz piyasası olarak da ifade edilen mali piyasanın ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmaktadır. Ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini de artırmaktadır. Paraya hakim olan ve bunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanan global sermaye sahipleri kendi kurdukları uluslararası organizasyonlar vasıtası ile önce devletleri, şirketleri ve sonrasında ise kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları, öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar (borçlar) olmak üzere iki türlü kaynaktan temin ederler.

**a. Öz kaynaklar;** işletmenin kuruluş veya faaliyetlerini sürdürme esnasında işletme sahip veya ortaklarınca konulan fonlardır. Bu fonlar para, mal, taşıt, arazi ve arsa gibi maddi varlıklar ve marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıkları da kapsar. İşletmeler açısından devamlı bir kaynak niteliği taşıyan bu tür fonlara mukabil faiz ödenmez ancak kâr elde edilmiş ise bu dağıtılır.

**b. Yabancı kaynaklar;** işletmelerin dışarıdan sağladıkları krediler, bono ve tahviller gibi kaynaklardır. İşletme açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bunlar da kendi içinde; kısa vadeli ve uzun vadeli olarak ikiye ayrılır.

#### **Finansman yönetimi ile ilgili temel kavramlar:**

**-Finans:** Para, fon veya sermayedir.

**-Finansman:** İşletmenin ihtiyacı olan fonların en uygun şekilde sağlanmasıdır.

**-Finansal yönetim:** İşletmenin ihtiyacı olan fonların tespit edilerek sağlanması ve sağlanan fonların uygun varlıklara yatırılarak yönetilmesidir.

**-Fon:** Nakit, vadesiz mevduat, kredi, karşılıklar, yedekler, dağıtılmamış kârlar gibi gerektiğinde para gibi görev yapabilecek her türlü ödeme araçları olarak paradan daha geniş bir kavramdır.

**-Bilanço:** Bir organizasyonun aktif değerleri ile pasif değerleri, detaylı olarak iki kolonlu bir çizelge şeklinde gösterilirse, bu çizelgeye bilanço denir. Çizelgede, sol kolon varlık ve alacaklar olarak aktif değerleri, sağ taraf sermaye ve borçları gösteren pasif değerlerdir.

**-Alış fiyatı:** Alınan bir ürün için ödenen bedeldir.

**-Masraf:** Alınan ürünlerin satış yerine getirilmesi için ödenen taşıma, sigorta ve benzeri bedeldir.

**-Mal oluş fiyatı:** Alış fiyatı + Masraflar

**-Satış fiyatı:** Mal oluş fiyatı + Kâr

**-Sermaye:** Bir organizasyonun kuruluşunu ve faaliyete geçmesini sağlamak gayesiyle öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal ve gayri maddi varlıkların tümüdür. **Sermaye**, kuruluşun elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerler toplamıdır. Kuruluş bünyesinde üretimde kullanılan bütün maddi ve maddi olmayan değerler **sermaye** olarak ifade edilir.

Kurumlar üç tip sermaye kullanarak çalışmalarını sürdürürler. Bunlar:

1. Fiziki Sermaye ( fabrika, teçhizat, stoklar vb.)
2. Finansal Sermaye ( nakit, yatırımlar, alacaklar vb.)
3. Entelektüel Sermaye

**Entelektüel sermaye;** mayasını bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu, kuruluşun mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve rakip organizasyonlarla kıyaslamada konumunu ortaya koyan sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan (soyut) varlıkların bütünü şeklinde tanımlanabilir. Entelektüel sermaye, patentler, entelektüel mülkiyet hakları, telif hakları gibi soyut varlıklara ilave “daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddeyi ihtiva eder.

**İşletme sermayesi**, dönen varlıklar veya **toplam sermaye** olarak kendi içerisinde sınıflandırılmaktadır. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan “**gayri maddi varlıklar**” ise genellikle maddi olmayan, elle tutulup, gözle görülmeyen teknik bilgi, patent hakları, markalar, iştirakler ve imtiyazlar gibi unsurlardan oluşur.

#### **Sermaye ile ilgili kavramlar:**

**1. Borç sermayesi:** Organizasyonun kısa, orta ve uzun süreli borçlanmalarla sağladığı sermayedir.

**2. Öz sermaye:** Kurucular veya ortaklarca yüklenilen sermaye olarak; ödenmiş sermayeden, yedek sermayeden, karşılıklardan ve dağıtılmamış kârlardan oluşur.

**3. Döner sermaye:** Bir üretim dönemine katılarak üretim dönemi sonunda pazara sürülen, tükenen veya şekil değiştiren sermaye unsurlarına döner sermaye denir. Bir başka ifade ile döner yani değişir işletme sermayesi, işletmenin bir faaliyet dönemi içinde paraya çevrilebilir varlıklar toplamıdır.

**4. Sabit sermaye:** Değişmez ve durağan sermaye olarak da ifade edilen sabit sermaye, şekil değiştirmeden olduğu gibi kalan ve birden fazla üretim dönemine katılarak yavaş yavaş tükenen sermaye unsurlarıdır.

**5. Likidite:** Bir organizasyonun süresi gelen borçlarını ödeyebilme yeteneğine veya süresi gelen borçlarını ödemeye yetecek kadar kurumun elinde emre hazır fon bulunmasına likidite denir. Bu fon ‘**ihtiyaç akçesi**’ şeklinde daha önce elde edilen kârlardan belirli oranlarda pay ayrılarak kurum bünyesinde tutulur.

**6. Sermaye piyasası:** Tahvil, bono, hisse senedi gibi taşınır değerlerin arz ve talebinin karşılaştığı; bankalar, katılım bankaları, sigorta şirketleri, emeklilik kurumları, bankerler, kredi kooperatifleri gibi kurumları ifade eder. Döviz ve sermaye piyasalarının ortak ismi ise mali piyasalardır. Mali piyasada (finans sektöründe) faaliyet yürüten; tasarruf sahiplerinden topladığı fonları faizsiz finansman ve kâr zarar ortaklığı kaideleri dâhilinde reel ekonomiyi finanse eden ve bankacılık hizmetleri sunan kuruluşlar olan katılım bankacılığı da sermaye piyasası seçeneğidir.

**Finans yönetimi,** organizasyonun mevcut fonları ile ihtiyaç duyduğu fonları en uygun şartlarda sağlama, bu fonların değerini koruma ve etkin şekilde kullanımını gerçekleştirmektir. Finansal faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, sevk ve idaresi, koordinasyonu, kontrolü finans yönetiminin temel konusudur.

**1. Finansal Planlama:** Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik ve beş senelik para giriş çıkışlarını tahmin ederek, karşılaşılabilecek ödeme zorlukları için her türlü tedbirin alınmasına denir.

**2. Finans Bölümünün Organizasyonu:** Kurum bünyesinde finans faaliyetlerinin organizasyonu işletmenin büyüklük ve küçüklük durumuna göre farklılık arz eder. Küçük işletmelerde finans işlerini muhasebe müdürü veya muhasebe şef yürütür. Kurumun büyüklüğü oranında belirli finans görevleri, oluşturulan belirli finans bölümlerine bağlanır ve aralarındaki yetki sorumluluklar düzenlenir.

**3. Finansal Faaliyetlerin Yürütülmesi:** Finansal planlama, fonların bulunması, kullanılması ve her türlü para giriş ve çıkışlarının yönetimi için, finans bölümünde görevli çalışanların planlı ve sistemli olarak faaliyet yürütmesi gerekir. Finans işlerinin yürütülmesinde uygulanacak yöntemler, izlenecek yol ve tutumlar, her türlü finansal bilgi akışı açık ve anlaşılır olmalıdır. Etkili bir iletişim ve emir-komuta düzeni kurularak görevliler motive edilmelidir.

**4. Finansal Faaliyetlerin Koordinasyonu:** Finansal faaliyetler tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bundan dolayı, finans yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen meselelerin çözümünü aramalıdır.

**5. Finansal Faaliyetlerin Kontrolü:** Organizasyonun finans işlerinin, finansal plan ve programların öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa sebeplerini araştırıp bulmak ve işletmenin finansal istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak finansal kontrol ile sağlanır.

Global sermaye piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsili ile birlikte sistem normal eğitilmiş bir insanın anlayamayacağı kadar grift ve karmaşık hale getirilmiştir. Kişiler, şirketler ve devletler büyüme ve ekonomik kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için kârdan ayrılan para (fon, likidite) olan **ihtiyat akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen kişi, kurum ve devletler faiz piyasasının esiri olabilmektedirler.

## **7. Organizasyonlarda Risk Yönetimi**

### **7.1. Risk Ve Belirsizlik Kavramları**

Risk ve benzer olan belirsizlik kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen, finans piyasasında birbiri yerine kullanılabilirler.

Risk, belirsizliğin ölçülebilen kısmıdır. Geleceğe ilişkin ihtimal tahmini subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlikten, objektif olarak yapılıyor ise riskten söz ediliyor demektir.

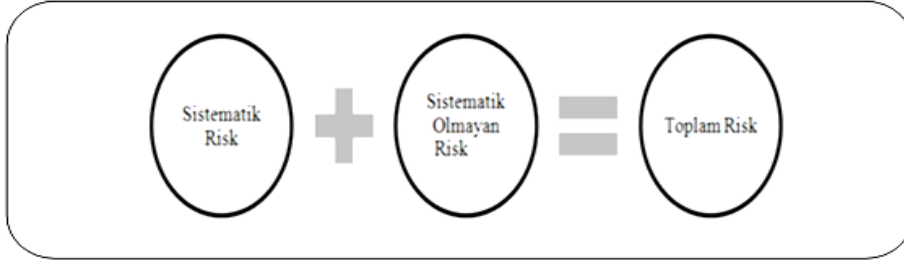
**Belirsizlik,** herhangi bir kurala bağlı olarak değil de rastgele veya serbestçe ilerleme durumudur. Diğer bir tarifte **belirsizlik,** yöneticiler gelecekteki olayların muhtemel neticelerini bilmekle birlikte gerçekleşme ihtimalleri hakkında herhangi bir sebeple tahminde bulunamama durumudur. Mesela, aynı riske sahip bir pazarda iki işletme bu pazara girmek üzere yeni ürünler üretmek için yatırım yapmayı düşünebilirler. Bunların birisi yatırımda kararlı, diğeri ise yatırımı yapmakta tereddüt taşıyorsa bunun için bir belirsizlik söz konusudur. Burada her iki işletme için risk aynı iken, işletme yöneticileri tarafından algılanan belirsizlik değişmektedir.

Belirsizlik yoksa kesinlik (belirlilik) vardır ve dolayısıyla yapılan tahminlerle ilgili şüphe yoktur. Geleceği öngörebilme yeteneği, öngörülmek istenilen olay ile ilgili bilgiye bağlıdır. Belirsizlik de sahip olunan bilgiye göre sınıflara ayrılabilir. Hiçbir kurum ve kişi mutlak manada emniyette ve güvenlikte olamaz. Bu manada her türlü belirsizlik bir risk taşır.

İtalyancası “risco” Almancası “Risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimizde önceleri riziko olarak kullanılmış, daha sonra risk olarak yerleşmiştir. Risk, kelime olarak ‘zarara uğrama tehlikesi, anlamına gelmektedir. Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır, çünkü gelecek belirsizlik ifade eder. Risk de belirsizlik hallerinde ortaya çıkan ve tehlikenin ciddiyetine verilen isimdir.

**Risk (tehlike),** olaydan etkilenme imkânı olan ve ileride ortaya çıkması beklenen, fakat meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylardır. Diğer bir tanımla **risk,** kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme ihtimalidir.

**Finansal açıdan ise risk**, bir getirinin geleceğin alternatif durumlarına bağlı olması ve bu durumlardan en az birinin negatif veya pozitif bir getiriyle sonuçlanması durumudur. Diğer bir tanımla **finansal risk**, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu veya olumsuz fark olarak tanımlanabilir. Risk, beklenmeyen sonuçlarla karşılaşma ihtimali olan risk “sistemik risk” ve “sistemik olmayan risk” olarak şekilde sınıflandırılır.

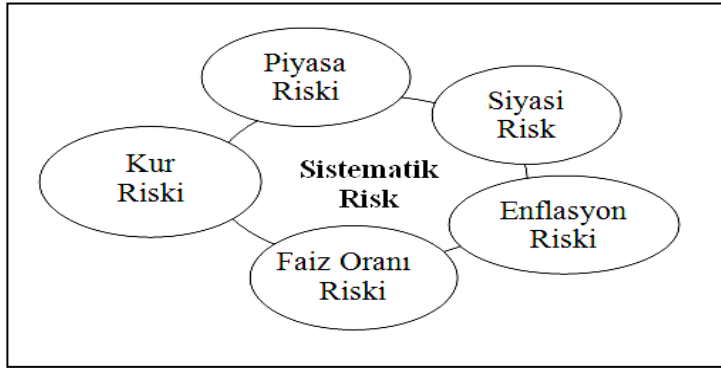


Şekil 7–3: Risk çeşitleri

### 7.1.1. Sistemik Risk

**Sistemik risk**, tüm yatırımların getirilerini etkileyen ve yatırımcı açısından kontrol edilemeyen risk olarak tanımlanır. Yatırımcı açısından kontrol edilemeyen ve çeşitlendirilemeyen risk türüdür. **Sistemik risk**, finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında yaygın ve riskli bir ortamın oluşmasına sebep olan risk türü olarak potansiyel domino etkisi meydana getirir.

**Sistemik riskin kaynakları**, piyasadaki tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişimlerdir.



Şekil 7–4: Sistemik riskin çeşitleri

Sistemik riskin kendi içinde beş alt türü bulunmaktadır.

#### Sistemik riskin çeşitleri:

**1. Piyasa Riski:** Ekonomide meydana gelen bir durgunluk, tüketim eğiliminde meydana gelen bir dalgalanma, ani bir savaş hali gibi etkenlerle ortaya çıkan beklentiler işletmeleri yakından etkilemektedir. Bu risk tipi; piyasadaki durgunluk, savaşlar, ekonomideki yapısal değişim ve tüketici tercihlerindeki değişimler gibi başka faktörler de bulunmaktadır.

**2. Siyasi Risk:** Dünyada veya yatırımın yapıldığı ülkede oluşan siyasi bunalımlar, ekonomik krizler birer belirsizlik unsurudur ve yatırım kararlarını etkiler. Siyasi otoritenin istikrarsız bir görünümü varsa, bu doğrudan finans piyasalarını etkileyecektir. Çünkü yatırımcı bir yatırım kararını gerçekleştirirken aradığı önemli kriter siyasi istikrardır.

**3. Enflasyon Riski:** Enflasyonun sözlük anlamı, paranın değerinin ani, hızlı bir şekilde düşmesi, fiyatlar genel seviyesinin yükselmesi, dolayısıyla dolaşımdaki para miktarının artmasıdır. Enflasyon oranı bir belirsizliktir ve yatırımları olumsuz yönde etkiler. Yatırılan sermayenin aynı değerde geri alınmamasından doğan risk olarak faiz oranı ile ilgilidir ve bilindiği gibi enflasyon oranı arttıkça faiz oranı da artar.

**4. Faiz Oranı Riski:** Faiz riski, faiz oranlarında ortaya çıkan değişimlerden dolayı karşılaşılan risk olup, bu risk; herhangi bir yatırımdan beklenen getiriye olumlu veya olumsuz etkiler veya işletmelerin yaptığı borçlanmalar üzerinde etkili olur.

**5. Kur Riski:** Yabancı paraların değerlerinde meydana gelen değişimle ortaya çıkan risktir. Yatırımcıların yabancı paralar üzerinden yatırım yapması ve yabancı piyasalarda yatırım yapması gibi durumlarda kurlarda meydana gelebilecek değişiklikler yatırımların sağlayacağı getirilerini etkiler.

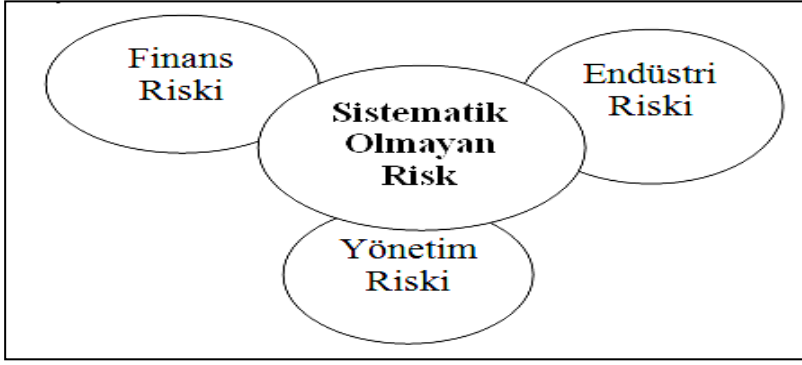
### 7.1.2. Sistemik Olmayan Risk

**Sistemik olmayan risk**, yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektöre veya belirli işletmelere ait çeşitlendirilebilir riskleri ifade eder. Sistemik olmayan riske çeşitlendirilebilir risk denmesinin temel sebebi, yatırımcının farklı kaynaklara yatırım yaparak bu riski azaltma imkânına sahip olmasıdır.

**Sistemik riskin kaynakları;** işletme yönetimi, işletmenin ürünlerine yönelik tüketici tercihleri, işletmenin



tanıtım reklâm kampanyasının başarısı ve iklim şartları gibi işletme ile birebir ilgili unsurlar yer olmaktadır.



Şekil 7-5: Sistematik olmayan risk çeşitleri

Sistematik olmayan risk kendi içinde üç alt türü bulunmaktadır.

#### Sistematik olmayan risk çeşitleri:

**1. Finans Riski:** İşletmenin finansal sorumluluklarını yerine getirememe ihtimalini ifade eder. İşletmenin gelirlerinin sürekliliğini kaybetmesi sonucu, borçlarını ödeyememe, çevre şartlarına ayak uyduramama, faiz ve kâr payı ödemelerini yapamama ihtimalini ifade eder. İşletmenin satış miktarlarının düşmesi, borçlarının artması, rekabetin artışı, grev ve yönetim hataları gibi etkenler finans riskini artırıcı etki yapar.

**2. Endüstri Riski:** İşletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, işletmenin kârlılığını etkileyebilmekte ve menkul kıymetlerin fiyatlarında değişiklikler meydana getirebilmektedir. Tekel, rekabet ve arz talep dengesi konularındaki gelişim bir risktir.

**3. Yönetim Riski:** İşletmelerin yönetim kadrolarının beceri ve kabiliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan risktir. Yönetim kadrosunun hatalarından ortaya çıkan bu risk, işletmenin faaliyet sonuçlarına yansıtacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir. Yönetim riski; yönetim kararları, uygulanma gücü ve yönetim anlayışı olarak tamamen yönetim becerilerini ifade eder.

#### 7.2. Risk Yönetimi

Risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın beklenenden farklı olarak ortaya çıkma ihtimali sebebiyle yönetilmesi gerekir.

Risk yönetimi, risklerin tespiti ve çeşitli yöntemler ile yönetilmesidir. Riskleri yönetebilmek işletme yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gereken bir konudur. **Risk yönetimi**, risklerden doğacak zararların minimize edilerek kâr sağlanması sürecidir. **Risk yönetimi**, işletmelerin işlevleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli bir şekilde ve ayrıntıları ile tanımlanıp değerlendirilmesi ve bu riskleri minimize edecek veya tam olarak ortadan kaldıracak tedbirlerin alınmasıdır. Diğer bir tarifile **risk yönetimi**, kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için her seviyede risklerini belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etmesi, değerlendirmesi, risklerin etkilerini azaltmak için tedbirler alması ve bu sürecin etkin yürütülmesini sağlayacak şekilde izlemesidir.

#### Risk yönetimin temel sebepleri:

1. Finans piyasaları arasındaki sınırların kalkması,
2. Finans ve iktisadi kaynaklar için rekabetin artması,
3. Finans ürünlerinin artması,
4. Finans sisteminde teknolojinin gelişmesi,
5. Merkez bankası baskılarının azalması.

Risk yönetimi ile hızlı karar alma ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümü gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejilerin geliştirilerek uygulandığı bir sistematik bir yapı oluşturulur.

İşletmelerin işlevleri sırasında ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli bir şekilde ve ayrıntıları ile tanımlanıp değerlendirilmesine **risk tahlili** denir. Diğer bir tanımla **risk analizi**, tehlikelerden kaynaklanan riskin büyüklüğünü tahmin etmek ve mevcut kontrollerin yeterliliğini dikkate alarak riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar vermek için kullanılan süreçtir. Risk tahliline ilk önce potansiyel risklerin belirlenmesiyle başlanır. İkinci aşamada ise tanımlanan risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleşmeleri halinde işletmeye yükleyeceği maliyetler ile ilgili değerlendirmeler yapılmalıdır. Bu değerlendirmelere bağlı olarak riskler gruplandırılarak alınacak tedbirler belirlenir.

Riskle karşı karşıya kalan yönetici belirli adımlar barındıran bir yaklaşım izlemesi gerekir.

#### Riski yönetme süreci:

**1. Risk kaynaklarının belirlenmesi ve tanımlanması:** Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır.

**2. Riskin ölçülmesi:** Tek bir projenin riski ile toplam riskin (portföy riskin) birbirinden farklı olduğu için riskin ölçülmesinin bir gayesi de projelerin tek başlarına hangi risk sınıfına gireceğini belirlemektir.

**3. Riskin değerlendirilmesi:** Yönetimin risk tahlili, neticede işletmenin toplam riski konusunda bir hükmü

içermelidir. Bu sebeple bir projenin toplam riske etkisi göz önüne alınmalıdır. Riskin üstlenilebilir olup olmamasına karar verilmesi, risk tahlili sonrası bu riskin üstlenilip üstlenilemeyeceğine karar vermelidir. Kurumun gayesi paydaşlarının servetini arttırmaksa; yönetimin, getirisi (verimi) sermaye piyasasında beklenen getiriyi aşmayan projelere yatırım yapmaması gerekir. Yönetici, projenin değerini belirlerken soyut ve ölçülmeyen unsurları da göz önüne almalı ve hesaplamalarda kullanılan tüm varsayımların net şimdiki değere olan duyarlılığını test etmelidir.

**4. Risk yönetim tekniğinin seçimi ve zamanında uygulanması.** Gelişen ve değişen şartlar, başarılı bir teşebbüsten söz edebilmek için riskin üstlenilmesinin tek başına yeterli olmadığını; asıl başarının riskin iyi yönetilmesi ile mümkün olduğunu göstermiş ve bu anlayış "**Riski üstlenmeyin, yönetin**" ifadesiyle sloganlaştırılmıştır.

Risk yönetiminde; kabul etme, kaçınma, azaltma ve transfer etmek gibi temel dört strateji mevcuttur. Risk yönetiminde riskten korunmak için üç farklı tedbir/yöntem kullanılmaktadır. Atılan ilk adım, sigorta satın alma yoluyla sigortalanmadır. Zamanımızda hala bu faaliyet risk yöneticileri için esastır. Fakat risk yöneticileri daha önemli görevler yürütmek durumundadırlar.

#### **Yöneticilerin riski yönetmede temel görevleri:**

1. İşletmeyi tehdit eden risklerin tespit edilmesi.
2. Kayıpları önleme ve kontrol etme programları geliştirmek.
3. Anlaşmaları ve dokümanları risk açısından incelemek, gözden geçirmek.
4. Güvenlik ile ilgili eğitim programları hazırlamak.

#### **Finansal riskten korunma tedbirleri:**

Risk yönetimi için üç farklı yöntem kullanılmaktadır.

**1. Sigorta:** Finans risklerini yönetmede tam olarak kullanımı mümkün olmamakla birlikte, birden fazla kişi veya işletmenin karşı karşıya kalabileceği fakat aynı anda gerçekleşme ihtimalinin düşük olduğu sigorta edilebilir riskler için kullanılır. Hırsızlık, tabii afetler, yangınlar gibi. Sigorta yöntemi sigorta yapılacak olan finans aktörlerine dağıtım yoluyla ve aynı anda ihtimalin azaltılması yöntemiyle uygulanır. Fiyat değişimlerinin farklı işletmeler için aynı anda gerçekleşme ihtimali yüksektir, bu durum sigorta şirketleri tarafından zarar karşılanmasını zorlaştırır.

**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:** Riskten korunma işlemini ifade eder. Hedging, gelecekteki faiz, fiyat ve döviz kuru dalgalanmalarından kaynaklanan kayıplara dayanan riskin, kârı en az etkileyebilecek şekilde azaltılmasını sağlayacak korunma yöntemlerini ifade eden genel bir kavramdır.

#### **İşletme içi riskten korunma teknikleri:**

**1. Nakit akışlarının ayarlanması:** Gelecekte değer kaybedeceği tahmin edilen bir para ile ifade edilen borçlarını geciktirmek veya alacaklarını öne çekmektir.

**2. Eşleştirme** Bir döviz hesabının varlığı söz konusu olduğunda; yerel para birimi dışında döviz ile işlem yapılması durumunda eşleştirme yapılır.

**3. Döviz sepetleri:** Farklı bir yöntem olarak, işletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği farklı dövizlerin bir sepette toplanıp çeviri riskini azaltmada kullanılmasıdır.

**4. Para piyasaları:** Ürünün spot piyasadan satın alınıp gelecek piyasada satılmasını ifade eder.

#### **İşletme dışı riskten korunma teknikleri olarak türev araçlar:**

**1. Vadeli İşlemler Sözleşmesi:** İşleme söz konusu varlığını bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, muhtemel faiz oranı ve döviz kuru değişimlerine karşı tedbir alınmış olur.

**2. Future Sözleşmeleri:** İşletme varlığını bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, organize borsalarda işlem görmesi, vadeli işlem sözleşmelerinin bankalar arasında işlem görmesidir.

**3. Opsiyon Sözleşmeleri:** Bu teknik ile sözleşmeyi satın alan tarafa herhangi bir varlığın fiyatını ve vadesini bugünden belirleyerek gelecekte alıp almama veya satıp satmama hakkını vermektedir.

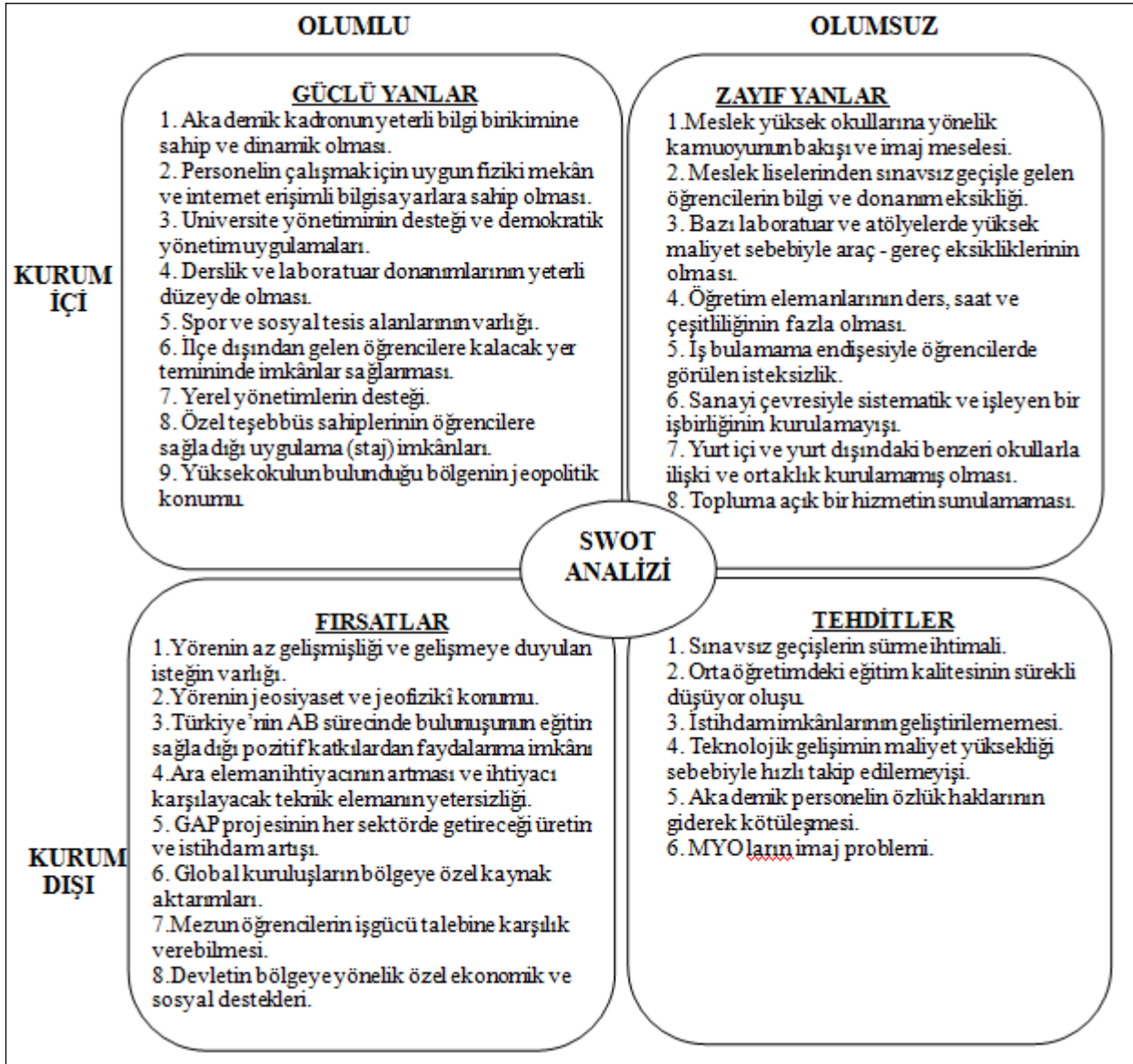
**4. Swap İşlemler:** Belli bir zaman diliminde iki taraf arasında nakit akışlarını değiştiren bir anlaşma olan swap, riske karşı etkin şekilde korunmak için farklı kredi notları olan işletmelerin zıt yönlü ihtiyaçları doğrultusunda genellikle bir banka aracılığıyla gerçekleştirilir.

### **7.3. Risk Yönetiminde SWOT Analizi**

Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin ve karşılaştığı fırsatların ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi SWOT analizi (tahlili) ile yapılabilir.

**SWOT analizi**, bir proje veya bir ticari teşebbüste kurumun, tekniğin, durumun, sürecin veya kişinin güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) taraflarını belirlemede, iç ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) tespit etmek için kullanılan stratejik bir tekniktir. Kuruluşun faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi swot analizi ile mümkündür.

**SWOT**, Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) olarak belirleyerek stratejik konumunun değerlendirilmesine yardım eden bir teknik olarak Türkçe **FÜTZ** şeklinde kısaltılmaktadır. SWOT analizi ile organizasyon iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirilerek bu sayede organizasyon çevresinde yer alan faktörlerin en önemlilerini belirleyebilir.



### SWOT analizi yapmanın faydaları:

1. Organizasyonun mevcut durumunun tespiti.
2. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditleri belirleme.
3. SWOT analiziyle elde edilen veriler, yeni teknolojilerin belirlenmesi, pazardaki yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon durumları şeklinde yönetimin masasına sunulur.
4. Strateji belirlemeye katkıda bulunmak.

SWOT analizinin strateji haline gelebilmeleri için yorumlanmaları ve stratejik yönetim diline çevrilmeleri gerekir.

### SWOT analizi süreci:

1. **Organizasyon profilinin hazırlanması:** (1) İşletmenin türü, (2) İşletmenin coğrafi konumu, (3) Rekabet durumu ve (4) Üst yönetimin yönelimleri
2. **Dış faktörlerin belirlenmesi:** (1) Ekonomik faktörler, (2) Sosyal ve siyasi faktörler, (3) Demografik faktörler, (4) Ürünler ve teknolojiler ve (5) Pazar ve rekabet
3. Gelecekte meydana gelecek durumların analizi
4. Güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi: (1) Yönetim ve organizasyon, (2) Finans, (3) Pazarlama ve (4) Diğer faktörler
5. Alternatiflerin geliştirilmesi
6. Stratejik seçimlerin yapılması
7. İhtimal planlarının hazırlanması

Swot analizleri için temel teşkil eden değerlendirmeler çoğunlukla ferdi hükümlerden, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

## 8. İş Başarısı

### 8.1. Başarı

İş başarısında; her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

**Başarı**, bir iş için gerekli enerjinin gayeye en uygun, ekonomik ve etkin olarak kullanılma becerisidir. İş için gerekli enerji, insan gücü, makine ve bilgi olabilir, önemli olan, başarı için gerekli enerji kullanımı doğru organize edilmelidir. Başarı iyi bir plan ile gerçekleşir ve sabırla elde edilir. Başarıda; ne istediğini bilmek, harekete geçmek, yapılanın sonuçlarını öğrenmek ve hedefe varana kadar davranış değiştirmeye hazır olmak vardır. Sürdürülebilir bir başarı için beyin, akıl, kalp ve gönül birlikteliği gerekir.

Toplumların yapılarına bağlı olarak; ekibe bağlı, lidere bağlı ve sisteme bağlı başarı tipleri de ortaya çıkabilmektedir. Sürdürülebilir başarılar günümüzde daha çok sisteme bağlı başarı tipleri olduğu gelişmiş toplumlardan anlaşılabilir. Başarının da kendine özgü bir eko sistemi bulunmaktadır. Başarıya giden yolda referans olan rol modeller önemli hale gelmektedir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun geçmiş rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşî Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak değişebilmektedir. Yeni gerçekler yeni başarı sistemlerini getiriyor. Dolayısıyla günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale gelmiştir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; “Eski hâl muhal; ya yeni hâl ya izmihlal (yıkılma)” sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Ferdi ve içtimai başarılarda mutlaka bir başarı ahlâkı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlâki değerlerden uzaktır. Eleştiriye açık, mukayese imkânı veren, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini temel kabul eden bir değerler yapısı belirlenmelidir. “İlmi ile amel etmeyen” bir ferdi başarı da bir mana ifade etmez. “Muhalefet muvazene-i adalettir.” “Esnemeyen kırılır.” “Eleştiri, geliştirir.” Başkasının omuzlarına basarak bir yerlere yükselmek ve bunu başarı gibi lanse etmek doğru değildir. “Kaş yaparken, göz çıkarılmaz” Ziya Paşa “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde” der. Başarı ego yükseltirken, başarısızlıklar fikir üretmeye yönelir. Türkiye’de iletişimin dili kapalı ve dolaylıdır; “kızım sana söylüyorum, gelim sen anla” gibi, ABD, toplumu ise iletişimde doğrudan ve açık dili kullanıyor. Toplumların medeniyet tasavvurları, başarıya büyük etki yapabilmektedir. Doğu’dan Batı’ya olan medeniyet taşıma ve Batı’dan Doğu’ya teknoloji ve yenilik taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden devam etmektedir.

Devletin zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomiyi geliştirme başarısında istikrar; toplumların kendi dinamiklerini ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yapılan yatırımlarla gerçekleşir.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz olarak etkileyecek birçok faktör bulunmaktadır. Merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme, üretkenliğin kaybedilmesi, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim kopuklukları ve liderlik eksikliği gibi faktörler başarıyı olumsuz etkiler.

#### **Başarıyı engelleyen temel unsurlar:**

**1. Tembellik;** yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken bundan çekinme, bir faaliyet için gayret göstermeme ve harekete geçmeme durumudur. Miskinlik, uyuşukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarıcılık ile yakın anlamda bir sıfat olarak, muhtelif dinler ve görüşler tarafından yerilmiş bir davranıştır. “Emek olmadan, yemek olmaz”.

**2. Özgüven eksikliği;** kendinden şüphe duyma, sosyal çevreden uzaklaşma, başaramama korkusu ve içe kapanıklık gibi kompleks hali gösteren psikolojik bir mesele olarak başarısızlığa sebep olmaktadır.

**3. Açgözlülük;** gözü doymazlık, harislik, tamahkârlık gibi ihtiyaç olmayan şeylere muhtaç olunduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan bir durum olarak insanın başarısını olumsuz etkileyebilir.

**4. İhtiras;** aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşan güçlü bir coşku olarak insanın başarısını olumsuz etkileyebilir.

**5. Kıskançlık ve haset;** bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanaatine varıldığında çekememe ve gıpta etme gibi takınılan olumsuz tutum olarak başarıyı olumsuz etkiler.

**6. Öfke;** istenmeyen sonuçlara ve karşılanmayan beklentilere verilen normal ve insani bir duygu temelli davranış olarak insanı ele geçirip, başarı arzusunu kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”

**7. Gurur ve kibir;** kendini beğenme, övünme ve başkalarını dinlememe, onların tecrübelerinden faydalanmama halidir. “Bin de bilsen, bir bilene sor” sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bütün bu noktalar gözden geçirilirse, başarılı olma ve toplum hayatında ayağa kalkabilmek ihtimalinin ileri seviyede artacağı anlaşılabilir. Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olmak üzere üç esaslı şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlıktır. Hissi şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usulünü ve yolunu bilmektir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir alacak şekilde değil, istifadeye dönük olmalıdır.

#### **8.2. Başarının Temel Şartları**

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplık hali, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifadeye dönük olmalıdır.

Başarılı olabilmenin sırları yahut şartları konusunda bugüne kadar pek çok şey söylenmiş ve yapılmıştır. Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup/olmadığını belirlemede kullanılan; (1)iş bilgisi, (2)yapılan işin kalitesi, (3)araştırma ve üretkenlik, (4)işe ilgi ve devamlılık, (5)müşterilerle ilişkiler, (6)sorumluluk alma ve (7)amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi temel ölçüler bulunmaktadır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

Başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken birtakım temel şartları bulunmaktadır.

### **Başarının temel şartları:**

1. Güçlü bir niyet ve temel kuralları bilmek,
2. Olumlu düşünmek (pozitif olmak) ve kendi kendini motive etmek,
3. Kendini sorgulama,
4. İsbetli ve hızlı karar vermek,
5. Başkalarından faydalanma ve paylaşmayı bilmek,
6. Yapılan işi sevmek ve takip etmek,
7. Yedek plana sahip olmak,

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin mühim etkisi bulunmaktadır. “**Serbest, babacan, sert ve demokrat**” olmak üzere dört yönetici tipi bulunmakta ve bunların yönetilenler üzerindeki etkileri de değişmektedir. Aralarında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipinde; kurumda çalışanlara alınacak kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven ve işbirliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanması sonucu, çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Demokrat yönetici tiplerinin görev yaptığı iş yerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağlarının da çok sıkı olduğu söylenebilir. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; görev yaptığı iş yerlerinde ise çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazarların görüşü olarak ifade edilmektedir. Serbest ve babacan tipi yöneticiler, çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasının ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesinin verim düşüklüğünde en önemli etken olduğu iddia ediliyor. Diğer bir yönetici tipi olan **sert yönetici de ise** yönetimindeki iş çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Korku ve endişenin hâkim olduğu bu tür çalışma hayatının olumsuzlukları ilerleyen zaman içinde ortaya çıkabilmektedir.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Kişisel gelişim, ebeveyn (ana baba) ve çevre etkisiyle davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, tecrübe ve yanılgılarla pekiştigi, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir.

**Kişilik**, insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki şeklidir. Diğer bir ifade ile **kişilik**, duygu, düşünce ve faaliyetlerindeki benzerlik ve farklılıkları belirleyen kişiye münhasır özellikler ve eğilimler grubudur. Başarının temelini kişilik oluşturur. Basit bir formülle kişilik; 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1’siliniirse geriye bir şey kalmaz.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır ve güvenin temel esas olduğu ve temel değerler önemli bir yer tutar. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. **Kişisel gelişimin temelleri**; (1)kendine güven, (2)becerilerinin farkında olma, (3)inançlar ve değerler, (4)prensipler, (5)alışkanlıklar, (6)kendini motive edebilme kabiliyeti ve (7)toplam kalite yönetimi anlayışı olarak sıralanır.

Kendine güven kendi becerilerinin de farkında olmayı ifade eder. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu bulması gerekir. Toplumda "Ne iş olursa yaparım" düşüncesi artık beceri ve kabiliyet sayılmıyor. Kişinin inanç ve değerlerine ters düşen ortamlarda başarının azlığı, başarı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olmasını gerekli kılıyor. Kurumun hedefi kişinin prensiplerine aykırı ve alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine mesele var demektir.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine münhasır bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları bir tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik bir şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “**gerçek**” tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyaçları, istekleri, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Algılama (farkındalık), çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Algılama, kişinin çevresindeki uyarıcıları seçme, organize etme ve yorumlama faaliyetidir. Uyarıcı, duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Kişinin sahip olduğu özellikleri algılamaya etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. **Algılama** (idrak), kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi, idrak etmesidir. Ayrıca insan bu beş duyuya ilave olarak görülmeyen ve önsezi olarak da ifade edilen; (1)akıl, (2)hayal, (3)hafıza, (4)zan (vehim), (5)sahiplenme (kullanma), (6)sürükleyen (sevk eden) ve (7)arzulama gibi yedi duyu (hasse) yardımı ile algılaması gelişir. Kişi dünyayı; tüm bu duyu ve duyu organlarıyla algılar. Bu yüzden, görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılardan bahsetmek mümkündür.

**Algılama süreçleri**; (1)duyum (hasse), (2)simge yönlü ve (3)duygu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etkinin sonucunda oluşur.

Kişisel gelişim sürecinde, kişi sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan mesuliyetlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopmasına ve fizyolojik ve psikolojik dengesinin bozulması ile bir çok konuda hastalıklı ve başarısız olur.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilene açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifaden eden özgüven ve bunun geliştirilmesinin büyük önemi vardır.

### Özgüven artırma usulleri:

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
2. Tecrübelerden ders çıkarma ve onlardan faydalanma.
3. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
4. Sürekli öğrenme isteği ve faydalı işler yapma.
5. Sadeliğe önem verme ve gelişime yönelme.

Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. **Özgüven eksikliği**; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme gibi kavramlarla tanımlanabilir.

### Kişisel gelişim ile ilgili bazı uygulamalar:

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Kıyafetlerini denemedi alma.
3. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
4. Arada bir kuyrukta arkada duranlara, önüne geçmelerini teklif et.
5. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, fakat isteyerek yap.
6. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
7. Müdüre ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
8. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Niçin öğrenmek istiyorsun?' de.
9. Yolculuk zamanını yüzde on beş fazlasıyla hesapla.
10. Haklarını koru fakat nezaketi elden bırakma ve unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
11. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
12. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak.
13. Dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.

Kuşaklar arası başarı farklılıkları ve çatışmalar toplumda her zaman yaşanmaktadır. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenmiştir. Geleneksel olarak 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z kuşağına bıraktı. Kuşak farklılıkları geçiş dönemlerindeki tarz değişikliklerini tarif etmek için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

**1. X kuşağı**, teknolojiyi ileri yaşlarda öğrenmek durumunda kalan, sabırlı, çalışkan, müteşebbis ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir.

**2. Y kuşağı**, 1980 sonrası doğan, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, çekingen olmayan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, tartışmacı olan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden fazla iş yapan nesildir. Günümüz iş hayatında daha etkin duruma geçen Y kuşağı iş insanları diğerlerinden farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekliyorlar. Y kuşağının gelişime ayak uydurması, inovatif olması, teknolojiyle iç içe olmasından dolayı dünyayla ve insanlarla tabii bir etkileşim içindeler. Y kuşağından çalışanlara sahip olan yöneticiler; onları hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak sürekli motive etmek ve çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak netice odaklı çalışmaya önem verilmeleri gerekiyor.

**3. Z kuşağı**, doğrudan teknoloji içinde doğuyor ve teknolojiyi sadece iş hayatının değil tüm hayatının bir parçası olarak gören nesildir. Fütüristler (iş ve hayat için olumlu gelecek tasarımı yapanlar) yakın gelecekte iş hayatına katılacak olan Z Kuşağı, robot veterinerliği, gen terapisi, ahlâki hackerlık, duygu tasarımcılığı, sanal gerçeklik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, rüya gerçekleştiricileri, yapay organ imalatçısı gibi meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar. Teknolojinin insan hayatına yön vermesiyle birlikte bazı meslekler kaybolurken, daha önce olmayan bazı yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Bu meslekleri tasarlayan ve öncülük eden Z Kuşağı, dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkanlar sunmaktadırlar. Bilgisayar ve internet hayatlarının vazgeçilmez parçası olduğu için, Z kuşağının büyük kısmı meslek seçiminde tercihinin bilgi sistemleri, yazılım ve elektronik mühendisliği alanlarından yana kullanıyor. Müteşebbisliği tercih edenlerde ise, bu alanlara ek olarak sağlık, gıda teknolojileri ve e-ticaret gibi alanlara yöneliyorlar. Girişimcilik ruhu Z kuşağının DNA'sında var olduğu söylenmektedir. Gelişime açık iş hayatı; iş yerlerinin daha hür, iş birliği çalışma ortamı, gelişim, eğitim ve kariyer fırsatları, adil ücret yönetimi siyaseti ve alternatif yan haklar sunması bekleniyor.

Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorguluyor ancak halihazırda etkili olan Y kuşağı bunu daha keskin bir şekilde yapıyor. Öncelikleri bir önceki kuşaktan çok farklı olan Y kuşağı, hırslı ve motive edilmeyi seven anlamlı bir hayat dengesi kurmaya çalışan insanlardan oluşuyor ve her şeyin sebebini merak ediyor. "Niçin" sorusunu sormayı seviyor ve haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen bu kuşak, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplık hali, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifade dönük olmalıdır. Toplum hayatı, farklı kuşakların birlikte yaşamasını mecbur kılıyor. Bu sebeple; her kuşak birbirlerinin birikim ve tecrübelerinden istifade ederek dengeli bir toplum hayatı oluşturabilirler. Yaşlıların tecrübe ve anlayışları, gençlerin başarabilme, iş yapma azimleri birleşince bu sağlanmış olur. Bu "gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi" iş başarısını getirir. Çünkü genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri, tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür.

İş başarısını veya kendi uğraşı alanında ve mesleğinde başarıyı yakalayan dünyada genç ve yaşlı birçok idealist insan örnekleri bulunmaktadır:

### **Başarılı olmuş gençler:**

1. Şehzade Mehmed, 12 yaşına geldiğinde Sultan Murad, tahttan feragat etti ve yerine; ileride 21 yaşındayken İstanbul'u fethederek çağ açıp kapayacak birini bıraktı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönem yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
5. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
6. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
7. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
8. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Günlüğü' isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
9. Grekçeyi üç yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılmış bütün eserleri okuyacak kadar bu dile vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığdırdı.
11. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.
12. İspanya Kralı, bir gün komşu kralın sarayına genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birinin karşısına elçi olarak çıkmasından memnun olmayan kral: -İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir?, der. Genç elçi, krala şu cevabı verir: -Efendim, benim kralım, sizin "hikmet ve bilginin ancak bir sakallıda olabileceğini" düşündüğünüzü bilseydi, hiç şüphesiz size, benim yerime bir sakallı keçi gönderirdi.

### **Başarılı olmuş yaşlılar:**

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörü Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arasında ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik büyük bir eser yazmıştır.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı adlı ünlü tablosunu ölümünden 1 sene önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 sene önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
7. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi
8. Don Counsilman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
9. Charlie Chaplin (Şarlo), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.
10. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.
11. George Bernard Shaw, piyeslerinden biri ilk defa sahnelendiğinde 94 yaşında bulunuyordu.

### **8.3.Başarı Üzerine Sözler**

1. Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise, kendilerini kötülükten kurtaramazlar. Hz. Ali
2. Ne kadar bilersen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır. Mevlâna Celaleddin-i Rumî
3. Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri. Ziya Paşa
4. Terbiye ana kucağından başlar; her söylenilen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır. Namık Kemal
5. Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın. Theodore Roosevelt
6. İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsen bu nice okumaktır. Yunus Emre
7. Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil. Ben Sweetland
8. Ahlâk konusunda en mühim dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır. Mark Twain
9. Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim. Çin atasözü.
10. Yapabildiğimiz her şeyi yapsaydık, buna kendimiz bile şaşardık. Thomas Edison
11. Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun endişelerin önüne geçtiği zaman olgunlaşmışsın demektir. John Mac Noughton
12. Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir. Sokrates
13. Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir. Leonardo da Vinci
14. Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek. Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbindir. Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin. Shelton
15. Hata değil çare bulun. Henry Ford
16. Bir değişim, bize gelişme fırsatını sağlayacak olan bir sonraki değişime yol açar. Vıvıen Buchen
17. Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz. Kendimiz düşünce, bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz. Cenap Şehabettin
18. Dünyada birçok kabiliyetli kişiler, küçük bir cesaret sahibi olmadıkları için kaybolurlar. Sydney Smith
19. İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır. A. Toffler
20. İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın. Şeyh Edebali
21. Yaratılanı severiz, yaratandan ötürü. Mevlâna Celaleddin-i Rumî
22. İncinsen de, incitme. Hacı Bektaş-ı Veli
23. Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar. Bacon
24. Zorluklar başarının değerini artıran süslerdir. Moliere
25. Büyük işler başarmak isteyen kimse, ölüm yokmuş gibi davranmamalıdır. Vauvenaroues

26. Ders alınmış başarısızlık başarı demektir. Malcom S. Forbes
27. Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir. Çin Atasözü
28. İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir. Andre Gide
29. Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur. Cicero
30. Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur. V. Hugo
31. Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir. G. Gracian
32. Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır. Balzac
33. Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır. Konfüçyus
34. İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır. Rene Descartes
35. İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer. A. R. Wallece
36. Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz. Albert Einstein
37. En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır. C. Floru
38. Güzel bir düşünce de ibadet sayılır. Ahmet İbşihî
39. Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir. Benjamin Franklin
40. Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol. M. Akif Ersoy
41. Gerçek başarı başarısızlık korkusunu yenebilmektir. Sweeney
42. Bazı kimseler güllerin dikenini olduğundan yakınırlar. Ben dikenlerin gülü olduğuna şükrederim. A. Kann
43. Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
44. Bir gemi doğruya gider, biri batıya. Esen aynı rüzgârla: hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir. Ella Wheeler Wilcox
45. Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz. Cladue Bernard
46. Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir. Thomas Edison
47. Gücünü aşan rolü üzerinde alırsan, bu rolü, iyi oynamadığın gibi yapabileceğin rolü de terk etmiş olursun. Epiktotes
48. Demir mıkna-tısa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar. Sühreverdi
49. Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur. Albert Hubbard
50. Önce biz alışkanlıklarımızı oluştururuz, sonrada alışkanlıklarımız bizi oluşturur. John Dryden
51. Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir. Anonim
52. Ferdi başarı için televizyonunuzu öldürün. Steve Chandler
53. En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır. Henry Ford
54. İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi. Sigmund Freud
55. Zor bir iş, zamanında yapmamız gerekip de yapmadığımız kolay şeylerin birikmesiyle oluşur. Henry Ford
56. Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer. Descartes
57. Hepimiz zamanın kısalığında söz ederiz de; boş geçen zamanı nasıl geçireceğimizi bilmeyiz. Seneca
58. Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz. Enaca
59. Batı medeniyeti üç yüz sene gibi kısa bir zaman diliminde insanlığın asırlarca geliştirdiği "26 medeniyetten 16'sını fiilen ortadan kaldırdı, 9'unu fosilleştirdi." Toynbee
60. Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız. Abraham LINCOLN. (ABD. Başkanı)
61. İntikam almak için misilleme yaparsam, bundan sonra nasıl hizmet edeceğimi kendim değil, artık düşmanların tayin etmiş olacak. Luter King (Nobel Barış Ödülü sahibi siyahî lider)
62. Günün adamı, olmaya çalışma, hakikatin adamı olmaya çalış. Çünkü gün değişir, hakikat değişmez. Mevlâna Celeleddin-i Rumî
63. İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar. Mevlâna Celeleddin-i Rumî
64. "Suskunluğum asaletimdenidir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye." Mevlâna Celeleddin-i Rumî
65. "İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlâkları ile de uğurlanırlar." Mevlâna Celeleddin-i Rumî
66. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin". Konfüçyüs
67. Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yaparı uyandırması çok zordur.

#### **8.4. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Organizasyon Yönetimi Üzerine Etkileri**

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafya üzerinde yaşayanların değil tüm dünya insanların olduğu fikri yaygınlaşmaktadır. Bu düşünce, aslında kaynakların sürdürülebilir bir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak aşırıya kaçmadan ve adil bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Üzerinde yaşanılan coğrafyanın kaynakları geçmişten miras değil de gelecekte emanet alınmış değerler olarak kabul edildiğinde daha etkin ve verimli bir kullanım sağlanmış olacaktır.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğdu ve gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişim, para ve ticaretin öne çıkması ile bunlara sahip olmak isteyenler toplanarak iş bölümü ve üretim artışları ile kapitalist sistemi yerleştirdiler. Yapısı itibarı ile sömürgeci olan, kapitalist yayılmacı model önce barış adıyla militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapmaktadır. Devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getiren bu sistem sürdürülebilir bir durum değildir. Bu gidiş Batı'nın 1750 senelerinde başlayan üstünlüğü



geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030 senelerinde biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmışlığın belirleyiciliğinde; bunu elde eden ülke ve kesimler dünyanın diğer ülke ve toplumlarını adil olmayan bir ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu da toplam dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Bu dağılımın ülke dâhilinde de daha ziyade üst gelir tabakasında olanlar lehinde gelişmiştir. Bu anlamda; kolay kazancın teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan ve vergisini ödeyen kesimi mağdur etmektedir. Hayatın her safhasında emek sarf etmek ve emeğe ahlâk katmak iş hayatı ve toplum hayatı açısından çok önemlidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden kapitalist ekonomik anlayış insana, hız ve haz telkin ederken sınırlı kaynakların kullanımı noktasında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu haksız rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizlikler ortaya çıkarmaktadır. Bu halde; geçmişte ülkeler arası ve günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar (toplum tabakaları) arası bir çatışmaya götüreceği açıktır. İnsan hakları evrensel beyannamesinde temel kabul edilen; yaşam hakkı ve bunun sürdürülebilmesi için gerekli ihtiyaçları devletlerin karşılama mecburiyeti, dünyanın sahip olduğu kaynakları tüm insanlar için adil dağılımını da zorunlu kılmaktadır.

Batı sanayileşme ile birlikte, emperyalist fikirlerinin izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrole yöneldi. Bu meyanda, farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyarak kendi gücünü ve gelişmesini artırdı. Birçok ülkenin bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşmemiş ülkelerin aleyhine muvazene (denge) bozarak birçok ülkeler arası savaşa sebep olmuş ve Batı kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermaye sahipleri olan aileler, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisinde organize olarak bu yapıları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal etmektedirler. Servetlerini artırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmektedirler. Gerektiğinde korku ile toplumu kontrol altında alır. İnsan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni'ni kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyelerler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, kendi lehine olacak çok sesli yapılar haline getirme ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar. Bu manada, gücün hak da değil, hakkın güçte olduğuna inanan, hayatı bir yardımlaşma değil, mücadele gören emperyal vizyona sahip ultra kapitalist bir anlayış yaygınlaşmaktadır. İlimi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek ekonomik ve siyasi gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışmaktadırlar. İşte, gücün doruğunda, bunun kibrine kapılarak güç zehirlenmesine maruz kalmış, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile zaptu rabt (disipline) altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, şuurlanan insanlarla sağlanabilir.

Globalleşme sonucu uluslararası ilişkilerde geleneksel ittifak dönemi bitiyor ve ihtiyaçların değişimine bağlı olarak stratejik ittifaklar da değişiyor. Ülkeler arası meseleler sadece derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Buldukları şartlara bağlı olarak, ülkelerin gizli kodları bulunabilir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir." Akıl ile yürütülen denge siyasetine bağlı diplomaside "Bekle gör, zamanı gelince vur." ve "Düşmanı sık değişenin dostluğuna da güven olmaz." anlayışı hâkimdir. Kendi menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyal ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal âlemden, sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payları adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil daha çok kazandıktan alınmalı. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahsın veya grubun yardımı olmadığı ve bu kaynaklarının birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılması gerekir. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç ve açıktaki insanlara hizmettir. "Bazı insanlar, ihsanlarını muhtaçlara çok pahalıya satarlar." Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanımızda vatandaşın görevi, siyaset müessesesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmek olmalıdır. Toplumsal rahatsızlığın artışı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmak gerekir. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade etmemek gerekir.

Her asırda; ekonomik ve sosyal açıdan yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' de bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bu fikri desteklemektedir. Birinci Dünya savaşı sırasında, 29 Nisan 1916'da Kut'ül Ammare kuşatması sonrası İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında bozguna uğramasından sonra 16 Mayıs 1916' da Ruslarında mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları Sykes –Picot gizli anlaşması ile orta doğu topraklarını paylaşmışlardır. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın alt yapısı hazırlanmaktadır. Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823 senesinde başlayan Amerikan

ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir “daimi ve topyekûn savaş hali” ni getirdi. Bu coğrafyayı NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine amade, hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmalarını da sürdürmektedir. Bu emperyalist güçler, sömürmek istedikleri bölge ülkelerini kontrollü kaos ile terörle yıldırarak ve vesayet ile dünyadan uzaklaştırıp kendi içine kapatarak otoriter bir rejim ile geri kalan bu ülkeler üzerinde tüm ekonomik seçenekleri kullanmaktadır.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan içinde yaşadığı dünya onun zihniyetini etkilemektedir. Bu noktada Doğu ve Batı medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Doğu medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Batı medeniyeti ise daha ziyade **Roma Hukuku ve Yunan Felsefesi**'ne dayanır ve günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Kategorik ve toptancı yaklaşım sergilememek açısından Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ve Roma ve Yunan düşüncesine dayanan, kapitalizm gibi uygulamalarla dünyayı sömürmeye çalışan ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumları üzerinde kültürel sömürüye de yönelerek onların medeniyetlerini geriletmiş. Oralarda, bilimde, sanatta ve ekonomide kendi ön kabullerini yerleştirmiş ve bunu tek doğru olarak kabul ettirmeye çalışmıştır. Bilim alanında tekelci bir anlayışla; dünyanın diğer coğrafyalarında halkların geliştirdiği sistem ve buluşları ilmi kabul etmeyerek, sadece kendi çalışmalarını akademik ve ilmi buluş ve çalışma olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden (şuurundan) uzak yetiştirilen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerden biri olarak; belirli coğrafya insanların köleleştirilmesini ve bunların azadı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet verdiğini söylemiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri keşfetmeye yönelmiştir. İlerleyen zamanlarda artık, bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla insanlarda artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmektedir. Artık insanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katılımlı (istişareli) yöntemi istiyor. Geline nokta “karizmatik tek insan” yönetimlerinden “meşveretli heyetler yönetimi” modeline geçilmesini istiyor. Bu manada, yöneticilerin bulunduğu makamların bir imtiyaz değil bir mesuliyet alanı olarak görülmesi ve bunun gereğinin yerine getirilmesi beklenir.

Ekonomik sistemlerde ahlâki unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak devamını olumsuz etkilemektedir. Özellikle; “etiketlemelerin” yiyeceğin organik olduğunu söylemek gibi bir ifade ile insanların beklentilerini değiştirmektedirler. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesini pekiştirmektedir. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standardı olan ürünlere yönlendirmektedir. Bu gibi toplumu ilgilendiren meseleleri aşmanın yolu; öğretim sistemi dâhilinde değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, akıl edebilen (düşünen), sorgulayan ve belirli ideolojiler ile şekillendirilemeyen sosyal bireyler yetiştirilmelidir.

Global sermaye sahipleri olan aktörler; iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve uzun süre test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam (düzen) vermeleri ahlâki bir davranış değildir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan yönetimi ifade eden demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımama, zorbalık, keyfî uygulama, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile servet elde etmeye ve diğer toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, basın gibi tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devlet güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık durumu arttıkça da ferdi hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araç olmalı ve toplumda artık ekonomide büyüme olmadan bir refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir. Bu noktada ulus devletin toplumu kontrol etme yeteneği, küreselleşme ile zayıflamakta ve gelişmeler ile güçlenen küreselleşme uygulamaları, acımasız şekilde bir tarafta “kazanlar”, diğer yanda “kaybedenler” ortaya çıkarıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Dünya ülkelerinde; kamu sektörlerinin ülke ekonomisinin yaklaşık üçte birini oluşturduğu bir yapıda yönetim kalitesi insanların hayat kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Kamu kaynakları; yönetişim anlayışına uygun olarak en etkin şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil halkın istediği şekilde kullanmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. Global düşünerek, yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik modernleşme ve liberalleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılanaşlıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Toplumda ferdi istekler yapay bir şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, sorgulanıp erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve dolayısıyla hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor ve yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kadın ve aile modern sistemlerin hep yumuşak karnı olmuş ve kapitalizm bunu iyi bildiği için faaliyetlerini ağırlıklı olarak onun üzerinden yürürlüğe koymuş. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tükettirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen ve

istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiş durumdadır.

Sosyal bilimciler günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçme sürecinin bittiğini ve çekirdek ailenin de parçalanarak atomize kişilerden oluşan bir aile yapısının oluşmaya başladığını söylüyorlar. Oysa insanlar yalnızlaşarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Araştırmalar yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiğini söylemektedir. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsurlardan olarak; vermek hizmet toplumu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Tüketim toplumu atomize bir toplum olma yolundadır. Sanayi ürünlerindeki israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve kayıplar görülerek her türlü israfın önüne geçilebilir. Bu noktada; “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

Karşı tarafı iyi anlamının yolu, onun kullandığı kavramları ve kelimelerin anlamlarını biliyor olmaktan geçer. Şark (doğu) kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur” sözü tercih edilmiştir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadığı olaylardan ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen insandır. Ancak daha da akıllı insan başkalarının tecrübelerinden kendine ders çıkarmayı bilendir. Bu noktada toplumlar maruz kaldıkları temel meseleleri olan; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı-gayriliği) ittifak ile çözmeye çalışmalıdır. Dünyada yaşanan gelişimi bu çerçeveden değerlendirerek, artan meselelere hızlı çözümler üretmek mümkündür.

İnsanlığın evrensel (cihanşümul) değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgi çerçevesinde insanı değerleri esas alan bir sosyal ve ekonomik sistem oluşturmalarıdır. Mecburiyetten değil gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en müessir yol olmaktadır. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletin hâkim kılınması ile topluma dair meseleler daha kolay halledilecektir.

### **OKUMA PARÇASI-1**

#### **BAŞARI ÜZERİNE**

Ali Fuat Başgil (Ordinaryus Prof. Dr.), bir ilim insanı olarak çok okunan eseri “**Gençlerle Baş Başa**” isimli kitabında “babacan ve sevecen” bir üslupla yaşadıkları tecrübelerden başarı için gençlere nasihatler vermiştir.

-Yetişme ve muvaffak olma yolunun genç yolcusu! Bil ki tuttuğun yolda birçok tehlikeli geçitlerin ve yol kesen düşmanların vardır. Gerçi bunlara yalnız sen değil, hayat yolunun her yolcusu rastlayabilir. Fakat bu düşmanlar, senin gibi hayatın henüz eşiğindeki tecrübesiz masumlara musallat olmayı (sataşmayı) çok sever. Senin bunlarla pençeleşecek ve bu düşmanları alt edecek silahın yok değildir. Elverir ki sen bu silahları kullanabilesin. Kullanmayı bilmez de bir defa alt olursan, bir daha belini kolayca doğrultamazsın. Müsaade et, et de sana, evvela yolunu bekleyen düşmanları ve rastlayacağı tehlikeleri göstereyim.

#### **Muvaffak olma yolunun tehlikeleri ve düşmanları:**

##### **1. Muvaffakiyetin ilk düşmanı tembelliktir**

Muvaffak olma yolunda senin ilk büyük düşmanın tembelliktir. Tembellik, insan karşısına çıkıp da mertçe savaşan bir düşman değildir. Bilâkis, eski peri hikâyelerindeki kahramanlar gibi şekilden şekle girerek ve bin bir hile kullanarak alt etmeğe çalışan bir namerttir. Tembelliğin; yerine, insanına ve çağına göre girmediği kalıp yoktur. Herkesin mizacına göre tavır alır ve konuşur. Dilimizde aldığı muhtelif isimler de onun bu sinsiliğini gösterir. Tembelliğin ismi havailiktir. Bir ismi gevşeklik, bir ismi hoppalık ve züppelik, bir ismi uyusukluk, üşengeçlik, keyfine düşkünlük, ten severliktir. Tembellik herkesin karşısına her zaman aynı kılıkla çıkmaz. O mesleksiz aktör gibi daima rol değiştirir. Bazen en meşru bir mazeret kılığına girer; hasta olur, yorgun düşer ve herkesi haline açındırır. Bazen iş yapar görünür; hakikatte hiçbir şey yapmaz. Bazen tatlı bir dille konuşur ve gönül çeler. Onun kandırıcı bir felsefesi ve safsata ilmeklerinden örülmüş bir edebiyatı vardır. Tembelliğin kitabından sana bazı parçalar okuyayım da dinle:

-Adam sende... Çalışanlar ne olmuş sanki?..

-Üzme kendim şu ölümlü dünyada, çalışmak yıpranmaktır.

-Hayat dediğin bir şanstır.

-Şansın varsa, her şeyin var demektir.

-Şansın yoksa kendini parçalasan da bir şey olamazsın.

-Zaten suyu getiren de testiye kıran da bir.

-Sen testiye kır, suyu başkaları getirsin de afiyetle iç...

-Hem bir işin olacağı varsa sırt üstü yatsan da olur, olacağı yoksa yırtınsan da olmaz.

-Hele dursun bakalım, şimdi şöyle yaslan da yarın sabah yaparsın.

-Hem sana çalışmak yaramıyor; iştahın kaçıyor, neşen sönüyor.

-Huy bu ya, ben bütün sene kitabı, defteri koltuğumda gezmekten; hele kütüphane köşelerinde pineklemeden hoşlanmıyorum...

-İmtihanlara şöyle yirmi gün bir ay kala kafayı vurur, dersleri hazırlar ve imtihanları mis gibi geçerim...

-Nedense benim yalnız imtihan üstü zihnime bir açıklık geliyor; sene içinde sanki uykudaydım...

-Hem ne hacet, muvaffak olanın ve olmayanın gideceği yer mezarlık değil mi?

-Dünyaya insan bir defa gelir; hayattan kâm almaya bak.

Tembelliğin kitabında daha neler ve ne yaveler var. Bildiğin şeylerle başını ağrıtmayayım. Yalnız şunu söyleyeyim ki, eğer tembel isen ve tembelliğin uzvî bir hastalıktan ileri gelmiyor da ruhî bir gevşeklik, uyusukluk, üşengeçlik, hoppalık ve havailik şeklinde ise, iradeni kullanmak suretiyle muvaffakiyetin bu düşmanını yenebilirsin. Eğer bedenî bir arızan varsa bunun ilacını hekimler bilir.

##### **2. Muvaffakiyetin bir diğer düşmanı kötü arkadaşlardır.**

*Genç dostum! Gittiğin yolda ikinci bir tehlikeli düşmanın da kötü arkadaştır. Arkadaşın kötüsü, emin ol ki, bir gencin başına gelebilecek kötülüklerden en kötüsüdür. Ve her kötülük gibi o da sinsî ve maskelidir. Hem maskesini gayet maharetle vurulur. Dost ağzı kullanır. Seni esirger ve yardımına koşar görünür. Seni kendisine imrendirmek için yapmadığı şaklabanlık kalmaz. Tembellik senin içindedir ve sana senin ağzınla konuşur. Arkadaşın kötüsü ise, sana kendi ağzını kullanır ve seni tembellikten daha çabuk kendine bağlar.*

*-Her işin ve mesleğin kendi bünyesine mahsus çalışma ve işleme usul ve kaideleri vardır ve bunu meslek sahipleri bilir. Bir de fizik ve fikri her nevi iş ve çalışma hayatının ve umumiyetle muvaffak olmanın, düşünen aklın ve şaşmaz kanunları hâlinde, birtakım umumi ve rasyonel (akılcı) düsturları vardır ki ben burada bunlardan benim bildiğim kadarını hülâsa edeceğim:*

*-Çalışmak için müsait gün ve saat bekleme. Bil ki her gün ve her saat çalışmanın en müsait zamanıdır.*

*-Çalışmak için müsait yer ve köşe arama. Bil ki her yer ve her köşe çalışmanın en müsait yeridir.*

*-Bir günde ve bir zamanda yapman lazım gelen bir işi ertesi güne bırakma. Zira her günün derdi gibi işi de kendine yeter.*

*-Bir zamanda yalnız tek bir iş yap, yalnız bir ders, bir kitap, hatta bir fasıl üzerinde çalış. Ta ki dikkatin ve kuvvetin yayılıp zayıflamasın. Bir zamanda birden fazla iş yapayım diyen, hiçbirini tam ve temiz yapamaz. Dünyaca tanınmış olan büyük İslam mütefekkeri İmam-ı Gazali'ye "İhya-i Ulûm (İlimlerin Yeniden Canlandırılması) isimli muazzam eserini nasıl bir çalışma ile vücuda getirdiğini sormuşlar: Bir zamanda yalnız bir fasıl, bir bahis, bir mesele üzerinde çalıştım, demiş.*

*-Başladığın bir işi, bir dersi, bir kitabı, bir vazifeyi yapıp bitirmeden başka bir işe, derse, kitaba ve vazifeye başlama. Yarıda kalan iş, başlanmamış demektir.*

*-Bir günün işini, dersini, vazifesini bitirdikten sonra ertesi gün ne iş yapacağına karar ver.*

*-Bir işe başlamadan, bir dersi öğrenmeye, bir kitabı okumaya oturmadan evvel düşün ve çalışman için lazım olan şeyleri yanında ve elinin altında bulundur. Ta ki, ikide bir kalem, kâğıt aramaya kalkıp da dikkatin dağılmasın.*

*-Çalışmaya oturduğun zaman tıpkı ateş hattında düşmanı gözetleyen bir asker gibi uyanık ol ve dikkat kesil. Ve bütün ruhi ve bedenî kuvvetinle kendine işe ver.*

*-Bir işe başlamadan evvel o işi, dersi, vazifeyi, kitabı en kısa bir zamanda, en kolay ve en temiz bir surette nasıl yapmak, nasıl öğrenip etüt etmek mümkün olduğunu iyice düşünüp hesapla.*

*-Genç arkadaşım. Yukarıda sıraladığım düsturları okuyup unutasın diye değil; kulağına küpe yapasın ve ileride beni anla diye yazdım. Senden beklediğim, beni hayırla anmandır...*

### **Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Maliyet ile ilgili aşağıda verilen kavramları açıklayınız: 1. Maliyet: 2. Değişir maliyet: 3. Sabit maliyet: 4. Toplam maliyet: 5. Ortalama maliyet:
2. Maliyet bilgileri hangi alanlarda kullanılır?
3. Maliyet düşürme usulleri neler olabilir?
4. Gelir nedir? Açıklayarak, işletme gelirleri kaçaya ayrılır?
5. Muhasebe işlevi nedir? Tarif ederek, muhasebe yönetim sürecini açıklayınız.
6. Muhasebe bilgisinin kullanıcılarını yazınız.
7. Finans İşlevi nedir? Tarif ederek, finans yönetimi sürecini açıklayınız.
8. Finans ile ilgili verilen kavramları açıklayınız:1. Borç sermayesi:2. Öz sermaye:3. Döner sermaye:4. Sabit sermaye:5. Likidite:6. Sermaye piyasası: 7. Katılım bankacılığı: Belirsizlik ve risk kavramlarını açıklayınız.
9. Risk çeşitleri olan; "sistemik risk" ve "sistemik olmayan risk" kavramlarını açıklayınız.
10. "Sistemik olmayan risk" çeşitlerini sıralayarak açıklayınız.
11. Risk yönetimi nedir? Açıklayarak, risk yönetim sürecini sıralayınız.
12. Risk analizi nedir? Açıklayarak, finansal riskten korunma tedbirlerini sıralayınız.
13. Risk yönetiminde SWOT analizi nedir ve hangi faydaları sağlar?
14. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayınız.
15. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
16. Özgüven, kişisel gelişim ve algılama kavramlarını açıklayarak, özgüven artırma usullerini yazınız.
17. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
18. Ekonomik ve sosyal gelişimin organizasyon yönetimi üzerine etkileri nelerdir?

**SEKİZİNCİ BÖLÜM****YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ**

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

İşletmelerin yönetimi konusunda gündem oluşturan yeni gelişmeler kişiler ve organizasyonlar açısından “sürekli gelişim” zorunluluğunu gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede yeni global yönetim anlayışlarının; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi olarak beş temel unsur üzerine inşa edildiği görülmektedir. Bunlar:

**1. İnsan unsuru**, global yönetim anlayışlarında insanın kendisi ve onun yetenekleri ön plana ve her şey insana göre organize olur. İşletmelerde insan unsuru önemine binaen bir değer olarak yönetimin temel konularını oluşturur.

**2. Kalite unsuru**, Japonya ve ABD’deki çalışmaların sentezi neticesinde; organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli geliştirilmesini, kalite kontrol çalışmalarının yapılması ve kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını hedefleyen yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

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

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

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

Bu bölümde sıralanan bu unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni yönetim ve organizasyon teknikler inceleniyor.

**1. Yönetimde Karar Verme**

Karar verme işlemi, insan hayatında olduğu gibi işletme hayatında da önemli konulardandır ve süreklilik gösterir. İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır.

**Karar**, istenen bir neticeye varmak için bir kişinin, bir yöneticinin veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir.

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, siyaset ve yöntemlerini ön planda tutmaktadırlar ve bunlara uygun davranmaktadırlar.

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

Karar verme plan gibi geleceğe yönelik olmasından dolayı benzer, fakat aynı şey değildir. Aralarındaki temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve dolayısıyla karardan daha geniştir. Bu açıdan her **plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz**. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için gayeye ulaştıracak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekmektedir.

Karar verme bir mesele çözme süreci olarak; bir mesele varsa o meseleyi çözmek için bir karar verilmelidir. Meselenin iyi kavranması, çözüm süresi ve karar vermek için çok önemlidir. Karar meselesi eğer tam olarak ortaya koyuyorsa bunun sonucunda meselenin çözüm yolları gözden geçirilmiş olur. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir ve bu sürecin sonucu ortaya çıkar.

İnsan karar sürecinde iki eksenli blokta, ilk grupta; ‘akıl, vicdan ve ruh’ ile ikinci aşamada; ‘zekâ, nefis ve ego’dan müteşekkil altı parametre ile insan kararlarını verir.

**Kararın şartları:**

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

Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevrenin mühim bir rolü bulunmaktadır. İşletmeler bu şartları kontrol edemedikleri için karar verirken tekdüze davranışlardan kaçınmalıdırlar.

**Karar vermede etkili olan çevreler:**

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

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

durumu koruma endişesi teknolojik uyumu zorlaştırmaktadır.

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

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

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

**Karar türleri;** kapsamına, zamanına ve karar vericiye göre üç farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. **Kararın kapsamına göre;** teknik kararlar, yönetsel kararlar ve kurumsal kararlar olarak üçe ayrılır. **Karar zamanına göre sınıflamada;** programlı kararlar, programlanmamış kararlar olarak iki grupta incelenir. **Karar vericiye göre sınıflama** ise kişisel kararlar ve grup kararları olarak iki grupta incelenir.

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

#### **Karar verme süreci:**

**1. Meselenin Tespiti:** Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir meselenin de varlığı şarttır. İşletmelerde bir mesele olmadan çözüm yolu aranmaz. **Mesele,** bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki boşluk) farktır. Meselelerin ne olduğu ve boyutları ile ortaya konması ile karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiği zaman mesele ortaya çıkar. Böylece karar vermede meselenin yanlış değerlendirilmemesi gerekmektedir. İşletmede meselenin ne olduğunu bilen yönetici meselenin özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar meseleyi çözebilir.

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

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

**4. Kararın Uygulanması:** Problem bulunup, analizleri yapıldıktan sonra en mühim nokta kararın verilmesi ve kararın uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatifler çıkar, fakat bu alternatifler arasında sadece biri işletmenin menfaatlerine uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Diğer alternatifler (seçenekler) çoğu zaman karar vericiyi yanıltabilir. Alternatiflerden birinin seçilmesinden sonra çözümün kalitesi; verimlilik ve yeterlilik olarak iki boyutludur. Ayrıca karar verici seçtiği alternatifte, çözümün karardan etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünmek durumundadır.

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

Kamu ve özel yönetimlerde, karar vermede önemli iki husus; karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili olabilecek diğer kişilerin görüşlerinin alınması ve alınan karar ile ilgili olarak yöneticinin sorumluluğudur. Karar vermeden önce konunun uzmanı olan birçok kişinin görüşü alınmış olabilir, kararın alınmasında bu kişilerin mühim katkıları bulunabilir, fakat karar alındıktan sonra, bunun sorumlusu kararı alan yöneticidir. Bir hususun doğru, iyi ve hayırlı olup olmadığını anlamak için uygun görülen bir kişi veya kişilerle fikir alış verişini olan **danışma (istişare)**, kamu kurumlarında olduğu gibi özel işletmelerde de önemli bir konudur.

Modern toplumlarda, bütün kurum yönetimleri için de yönetim ile yönetilenler veya organizasyonlar ile hedef kitleleri arasındaki ilişkilerde de karşılıklı güven, anlayış, görüş alış verişini ve müşterek değerlerin paylaşımı söz konusu olmalıdır. Özellikle kamu yönetiminde ve siyasette uzmanlarla istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlamanın da rolü büyüktür. Yöneticilerin halka danışması ve yönetime katılmasını sağlama kamununun adil bir şekilde yönetilmesini sağlar.

## **2. Toplam Kalite Yönetimi**

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle kalite, işletmelerde öncelikli konu haline gelerek bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşteriye belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulmasını zorunluluğu ve Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlayan bir unsur olmuştur. İşte bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

**Kalite;** istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. Diğer bir tanımla **kalite;** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü” dür (ISO 9000). İnsanın sağlık ve

emniyeti, hayvan, bitki ve çevrenin korunması ve tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterleri dikkate alarak yapılan bir tarifile **kalite**; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.

#### **Kalitenin diğer tanımları ise şunlardır:**

- 1. Kalite tedbirdir:** Mesele ortaya çıkmadan önce tedbirler alınarak, ürünün kusursuz olması sağlanır.
- 2. Kalite esnekliktir:** Değişik talepleri karşılayabilmek için geliştirmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- 3. Kalite, müşterinin tatminidir:** Ürünü satın alanın duyduğu memnundur.
- 4. Kalite bir süreçtir:** Sürekli bir gelişmeyi kapsar.
- 5. Kalite bir programa uymaktır:** İşleri zamanında yapmaktır.
- 6. Kalite verimliliklidir:** Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
- 7. Kalite etkili olmaktır:** İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- 8. Kalite bir yatırımdır:** İşleri ilk defada doğru yapmak, uzun vadede hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

#### **9. Kalite değişkenlikle ters orantılıdır:** Ürünün özelliklerinde değişkenlik azalırsa ürün kalitesi artar.

Kalite, müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeyi ifade eder. Kalite; bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygundur. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü "kullanıma uygunluk" olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

<b>İş dünyasında yaşanan ve kaliteyi doğrudan ilgilendiren gelişmelerin dünü ve bugünü:</b>	
<b>DÜN</b>	<b>BUGÜN</b>
<b>1. Yurt içi rekabet</b>	<b>1. Global rekabet</b>
<b>2. İş ortamını kontrol etme</b>	<b>2. Gelişime uyum sağlama</b>
<b>3. Homojen tek tip üretim</b>	<b>3. Müşteri isteklerine göre ürünler</b>
<b>4. Beceri gerektirmeyen ürünler</b>	<b>4. Bilgi ve beceri gerektiren işler</b>
<b>5. Belirli ürünlere dayalı üretim</b>	<b>5. Esnek, gelişime açık sistemler</b>
<b>6. Mevcut durumu korumak</b>	<b>6. Sürekli gelişim ve iyileştirme</b>
<b>7."İş böyle yürür"</b>	<b>7. "Daha iyi nasıl olur"</b>

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmel ulaştırır. **Kaizen**; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen'i oluşturan kelimelerde "**kai**" değişim, "**zen**" ise daha iyi anlamındadır. Organizasyonların gelişiminde; olduğu gibi kalması, küçük yamalarla günü kurtarmak, başkalarını taklit etmek ve misyon ve vizyon oluşturmak ve bunu geliştirmek şeklinde temel dört seçenek bulunmaktadır.

Kalite boyutları kalitenin tanımlanmasında kullanılan unsurlar; işlevsellik, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, estetik, sağlamlık (dayanıklılık), servis yapılırlık ve algılanan kalite olarak genelde 8 özellik ile tanımlanmıştır. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsamaları istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekün kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Çağı yakalamak, verimliliği artırmak, rekabette üstünlük sağlamak için toplam kalite yönetimi gereklidir. Toplam kalite ekip işidir. Yalnız çalışan, sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

**Toplam kalite yönetimi**; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik olarak ve zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Diğer bir tarifile **toplam kalite yönetimi**; bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, bütün üyelerinin, katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla, uzun vadeli başarıyı hedefleyen, kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. **Toplam kalite yönetiminin gayesi**; organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi; "Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" şeklinde ifade edilen modern bir yönetim tarzı olan TKY'nin felsefesi temelde mükemmelliği yakalamak ve bunun sağlanması için gerekli bir takım unsurlar bulunmaktadır.

#### **Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:**

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN)
4. Tam katılım ve takım çalışması
6. Çalışanların eğitimi
7. Hata önleme/sıfır hata

**Kalite ile ilgili diğer kavramlar:**

**-Kalite Yönetim Sistemi:** Müşteri isteklerinin sürekli olarak karşılanmasını öngören Kalite Güvence Sistemini de kapsayan, bir yönetim sistemi olarak, kuruluşların etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir sistem olarak işletmede üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetlerinden oluşur.

**-Kalite Maliyeti:** Meydana gelebilecek hataları önlemek gayesiyle yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve ürünün üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir.

**-Kalite Kontrolü:** Ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

**-Toplam Kalite Kontrol:** Tüketici isteklerini en ekonomik şekilde karşılamak gayesiyle işletme içinde pazarlama, üretim ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli birimlerin kalitelerinin oluşturulması ve geliştirilmesi yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden sistemdir. Bu faaliyetler kurumun bütün bölümlerinin birlikte hareket ederek ürünlerin üretim ve pazarlama ve sonrasında maliyetlerin düşürülerek müşteri memnuniyetini artırma çabalarıdır.

**-Kalite Güvencesi:** Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik kısmıdır. Müşteriler, işletmelerden kaliteli ürün ürettiği oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmalarını ve belgelemelerini gerekli kılmaktadır. TS - ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuzdur.

**Kalite belgelerinin gayeleri;** işletmeleri 'sürekli geliştirme' konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi haline gelmek şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite, serbest piyasada olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. Bu sebeple kuruluşlar bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya çalışırlar. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

**İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanmanın temel sebepleri:**

**1. Müşteri kalite istemektedir.** Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

**2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir.** Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki olduğu bilinmektedir. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

**3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir.** Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

**4. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır.** Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır, Günümüz rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için; ürün ve hizmetler geliştirilmelidir, maliyetler ve fiyatlar istikrarlı ve rekabetçi olarak düşmelidir, müşterilere cevap verme geliştirilmelidir ve müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

Günümüz işletmelerinin yürüttükleri satış ve pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için bir mecburiyettir. Hatalı mal veya hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denilmektedir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi, hem de müşteriye olumsuz etkilemektedir.

**Kalitesizliğin temel riskleri:**

**1. Kalitesizliğin işletmeye yüklediği riskler;** prestij kaybı, pazar payının azalması, kaynak israfı ve motivasyon kaybı bunlardan bazılarıdır.

**2. Kalitesizliğin müşteriye yüklediği riskleri ise,** insan sağlığı, güvenliği, mal ve hizmetlerde tatminsizlik, güvensizlik ve mağduriyet gibi birçok riskler vardır.

Toplam kalite yönetiminin temel gayeleri, diğer bir ifade ile sağlayacağı temel faydalar bulunmaktadır.

**Toplam kalite yönetiminin temel gayeleri:**

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, işbirliğini gerçekleştirmek
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği artırmak

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, mal ve hizmetin kullanılış gayesi, özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kaliteye ulaşmada 2000'li yıllardan sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management) na aittir. Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst



yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme/sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsurun anlaşılması gerekir.

**EFQM Mükemmellik Modeli** kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeve sumaktadır.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirmektedirler. Bu sebeple dünün müşterisi; ürüne aç, fazla beklenti içinde olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken bugünün müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentisi olan ve daha fazla nazlı olan bir yapıdadır.

### **Yeni ürün geliştirmede global standartları ve kaliteyi yakalamak için dikkate edilecek konu ve hususlar:**

1. İhracat ve İthalatta optimizasyonun sağlanabilmesi için tüm ilgili tarafların katkı ve işbirliği ile belirli teknik kurallar konulması, bu kuralların uygulanması ile uygunluk değerlendirmesi ve belgelendirme işlemleri olan **dış ticarete standardizasyonun** işletme bünyesinde sağlanması gerekir.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadele edebilmek için işletmeler en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundadır. Tüketicilerin kalite bilincinin sürekli gelişmesi göz önüne alındığında kurumun gayesi dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünleri üretmek ve satmak olmalıdır. Bu sebeple kurum, ürünlerinin kalite düzeyini uygun bir şekilde belirlemek için tüketicinin zevklerini, tercihlerini ve ekonomik şartlarını araştırmalı, hedef pazarın teknik - ticari özelliklerini ve kanunlarını detaylı şekilde incelemelidir. Belirli bir kalite düzeyine ulaşmayan ürünleri piyasaya sunmamalıdır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (**OHSAS 18001**)'nin düzgün bir şekilde işlediğini belgelendirmek gayesiyle İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nün hazırladığı ve Türk Standardı haline dönüşen OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001 senesinde başlatılmıştır. OHSAS 18001'de işletmelerin iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili siyasetler oluşturmaları, organizasyon yapılarını gözden geçirmeleri, her düzeyde çalışan ihtiyacını belirlemek, bu plan dâhilinde hedefleri, stratejileri ve performans ölçüm kriterlerini belirlemeleri gerekmektedir.

4. İşletmelerin çevre etiketi kullanmalarında bir mecburiyet olmamasına rağmen gelişen çevre bilinci çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Artık kişiler alacakları ürünün çevre üzerindeki etkilerine daha çok dikkat etmektedir. Diğer yandan etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı ayrıca teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetimi konularında da işletmelere yol göstermektedir. ISO 14000 belgesi Türk Standartları Enstitüsü tarafından verilmektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak gayesiyle bilhassa kolay bozulabilen ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini ilgili resmi kurumlar gerçekleştirmektedir.

6. **Codex Alimentarius** (Gıda Kodu) Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerce derlenmiş tabloları kapsamaktadır. **Codex Alimentarius Komisyonu:** 1962'de düzenlenen FAO/WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulmuştur. CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretinin geliştirilmesi ve kolaylaştırılması ve ayrıca global geçerliliği olan standartların harmonizasyonunun gerekliliğinin anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılmaktadır.

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

1. Tüketici sağlığını korumak,
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak,
3. Global alanda hükümetler dışı (non-governmental) ve milletlerarası kuruluşların üstlendikleri tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak,
4. İlgili kuruluşlarının yardımıyla oluşturulan standart taslaklarının hazırlanmasında öncelikleri belirlemek ve çalışmaları başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulünden sonra bölge düzeyinde veya dünya genelinde standartlar olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. **ISO 9000** imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kurum yönetiminin sorumluluğundan, satın alma siyasetlerinden, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. ISO 9000 serisi standartları dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardı elemanlarını tek bir platform içerisinde birleştirmiştir. Bu seri kuruluşu, ihtiyacı veya istediği kadar ayrıntılı olacak şekilde, hem kalite kontrolü hem de Kalite Güvencesini içine alan bir kalite sistemi kurması için yol gösterir. ISO 9000 standartları Türkiye'de TS-EN-ISO 9000 serisi standartları olarak uygulanmakta ve Türkiye'de bu standartlar çerçevesinde kalite güvencesi sistemi belgelendirmesini Türk Standartları Enstitüsü yapmaktadır.

8. Dış ticarete ürün standart ve kalitesi ile ilgili; CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan

temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

**a. CE işareti** 'Conformite European' Avrupa Normlarına Uygunluk; bir ürün veya ürün grubunun, Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, "ürün direktifleri" olarak ifade edilen temel gerekliliklere uygun olduğunu gösteren bir birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB ülkelerine giremez, bu sebeple, ürünlerin AB iç pazarında serbestçe dolaşımına imkân veren bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak tanımlanabilir. Avrupa Birliğinin standardizasyon kuruluşları olan CEN ve CENELEC tarafından yayımlanan standartlara göre ürünün tanımı, taşıdığı riskler, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk değerlendirme işlemleri detaylı bir şekilde belirlenmiştir. Bir ürün, birliğin tüm ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. Bu işlemlerin sonunda aynı şekilde belgelendirilir ve CE olarak işaretlenir. Bu işaret, ürünün Avrupa ürün mevzuatlarına uygunluğunu gösterir. 1 Ocak 2004 itibariyle Türkiye iç pazarında da kullanılma zorunluluğu olan, üreticinin garanti beyanı olmakla beraber bir bakıma ürünün pasaportu niteliğindedir. CE İşareti, bir kalite markası değil ve tüketiciye bir kalite güvencesi sağlamaz. CE işareti, herhangi bir yerden alınan marka olmayıp, imalatçı tarafından ürüne/ambalaja/İlgili dokümana yapıştırılır.



Ürünün AB'nin Yeni Yaklaşım Direktiflerine uygun olarak üretildiğini ve belgelendirildiğini gösteren CE işareti piyasaya sunulmasından üretici sorumludur. Ancak; eğer üretici veya üreticinin yetkili temsilcisi Avrupa Birliği içinde değilse, bu sorumluluğu ithalatçı yerine getirmek durumundadır. Türkiye ile AB arasında Gümrük Birliğini tesis eden Ortaklık Konseyi Kararı (OKK) gereğince, sanayi ürünleri ve işlenmiş zirai ürünler ticaretinde eş etkili vergiler ve miktar kısıtlamaları 1 Ocak 1996 tarihinden itibaren kaldırılmış ve bahse konu ürünlerde üçüncü ülkelere karşı Türkiye, AB'nin Ortak Gümrük Tarifesini uygulamaya başlamıştır.

Resmi Gazete'de yayınlanan tebliğlerde hangi Avrupa standartları veya direktiflerinin hangi tarihten itibaren uygulanacağı belirtilmektedir ve bunların sayısı her geçen gün artmaktadır. AB ülkelerine ürün satma isteyen işletmeler ürünlerini belgelendirebilmeleri için öncelikle ürünlerinin uyması gereken teknik standart ve direktifler konusunda bilgi toplamaları ve üretimlerini bu çerçevede yönlendirmeleri gerekir. Bundan sonra ürüne ait; (1)teknik resim, (2)montaj kılavuzu, (3)kullanım kılavuzu, (4)satış ve tanıtım katalogu, (5)uygulanan standartlar, (6)bakım onarım kılavuzu ve (7)garanti belgesi hazırlamaları gerekir. Üretimde kullanılan parçalara ait belgeleri içeren bir dosya ile uygunluk değerlendirme kuruluşuna başvurulmalıdır. Bu kuruluşun yapacağı test ve ölçümler sonucunda elde edilecek uygunluk belgesinden sonra ürünlerin veya ambalajlarının üzerine CE işareti koyma hakkı elde edilir.

Türkiye'de üretilerek iç piyasaya sunulan ürünlerin CE işareti taşımasının zorunlu olabilmesi için, ilgili Bakanlıklar ve kamu kuruluşları tarafından hazırlanan ve ürünlere CE işareti iliştilmesini öngören teknik mevzuatın yürürlüğe girmesi gerekmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar devam etmektedir. Bu çerçevede, üreticilerin ilgili mevzuatı hazırlayarak yürürlüğe koyacak olan kamu kuruluşlarının çalışmalarını izlemesi büyük önem taşımaktadır.

### **Beslenme ve gıda güvenliği açısından da milletlerarası boyutta aranan diğer iki temel belge ise**

**1. Helal Belgesi (Helal Certificate):** Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan Helal Sertifikası gerekebilmektedir. "Helal" Arapça; kanuni, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi ise kanuni olmayan, gayri meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

**Helal Gıda;** İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketicilere sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu ile ürünlerin kaynağında helal olmayan unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlamaktadır. TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturmaktadır.

Dini, ilmi, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korunması bakımından önemli olup, çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, ürünün içeriği, nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koymalı ve beklentileri karşılamalıdır. Helal olmayan katkıları içeren her türlü gıda, ilaç ve çeşitli cihazların Müslümanlarca tüketilmesi endişe vericidir. Bu durum toplumun genlerini, geleneklerini ve inancını tehdit etmektedir.

Helal sertifikalama; muteber, ehil ve tarafsız bir kurumun, söz konusu üretimi denetlemesini, helal standartlarla uygunluk içerisinde üretimin yapıldığını teyit etmesini ve buna bağlı olarak, onaylanmış bir belge vermesini kapsayan bir yöntemdir. Helal Sertifikası Türkiye'de; Türk Standartları Enstitüsü (TSE), çeşitli ülkelerin ilgili kurumları tarafından akredite edilmiş bulunan Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES), ilgili kurumlar ve akredite milletlerarası sertifikalandırma kuruluşlarının Türkiye'deki temsilcilikleri

tarafından verilmektedir.

Türk Standartları Enstitüsü, 14 Temmuz 2011 tarihinden bu yana, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır. Düzenlenen Belgeler:

**a. Helal Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

**b. Helal Kesim Belgesi:** TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil üzere düzenlenen doküman.

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



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

**2. Koşer Sertifikası (Kosher Certificate) "K":** Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilebilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereğince (Yahudiliğe göre) Kosher (İbranice'de "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara ise kaşerut veya kaşrut kuralları ismi verilir. İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. İşletmelerde üretim yapılırken tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından üretim yerinde kontrol edilir. Uygulama, ekipman ve malzemelerde inançlarına aykırı bir durum yoksa din adamları firmada üretilen ürünlere kosher (koşer) belgesi verir. Musevilerde domuz eti ve türevlerini yenmesi yasak olmasında ülke dışında üretilen veya ülke dışına satılan bazı ürünler üzerindeki koşer ibaresi Yahudi olmayanlar tarafından da dikkate alınan bir özellik olmaktadır.

### 3. Değişim Yönetimi

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

Organizasyonlar, gelişim ile değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Dünyada her şey değişme ve gelişme süreci içinde bulunmaktadır. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, işletme yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Globalleşme olayının da etkisiyle, işletmeler organizasyon geliştirme ve değişim yönetimi kavramıyla, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır. Bu sebeple organizasyonlar rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması günümüz işletmeleri için zaruret ifade etmektedir.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma ve yenilenim (inovasyon) olarak ifade edilen değişim yönetimi kavramı, yönetim bilimine yeni girmiş bir konu olmasından farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu kavramlar kuruluşlarda sürekli bir faaliyet olması sebebiyle **değişim mühendisliği** ismi ile ifade edilmektedir. Kurum, organizasyon geliştirme faaliyetleri ile değişimi mutlaka etkin ve verimli bir şekilde yönetmesi gerekir.

Organizasyonlarda değişim ihtiyacı, verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması ve organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Bu açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştiğinde, değişen durumlara uyuma ihtiyacı belirecektir.

#### Değişim ihtiyacının temel sebepleri:

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

Organizasyonlar, rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi ürün sunabilmek için, bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasını; **organizasyon geliştirme işlevi** olarak görürler. Bu çalışma ile daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun mesele çözme ve kendini yenilemesi sağlanır.

**Organizasyon geliştirme**, değişim ihtiyacına bir cevap verme için, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek sağlayacak inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim strateji olarak tanımlanabilir.

**Değişim yönetimi**, organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetimden tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi sürecidir.

**Değişim**, planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için, kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğini aşan bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim mühendisliği** ise işletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. **Mühendis**, insanların her türlü ihtiyacını karşılamaya dayalı teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış, belli bir eğitim görmüş kimsedir.

Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak gayesiyle iş süreçlerinin temelde yeniden düşünülmesi ve köklü bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği, temelde bir kuruluşun hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak, performansta çarpıcı gelişmeler yapmak gayesiyle iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde kendisini yenilemesidir.

**Değişim yönetiminin temel gayesi**; etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Yeni ekonomik yapı içinde değişim ve buna bağlı olarak organizasyon geliştirme işlevleri önemi sürekli artan bir konu haline gelmiştir.

#### **Değişim mühendisliğinin temel faydaları:**

1. Değişim mühendisliği uygulamaları ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır
2. Muhtelif görevler bir araya getirilebilir
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir

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

#### **Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:**

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması
2. Bürokratik kişilik yerine girişimcililiği ön plana çıkarması
3. Pazar payı artırmak yerine yeni pazarlar bulma çabası
5. Miktar yerini kalite odaklı üretim anlayışına bırakması
6. Büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara geçiş yapılması
7. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara geçilmesi

Kişiler ve organizasyonlar açısından tüm bu gelişim “sürekli değişim“ zorunlu hale getirmektedir.

Organizasyon geliştirmede gayelerin belirlenmesi açısından; uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyet niteliklerini dikkate almak gerekir. Organizasyonun iç ve dış şartları belirlenecek gayelerle karşılaştırılarak uygulanabilirlik imkânları dikkatle incelenmeli ve bu incelemenin yapılabilmesi için gayelerin gerekçesi açık ve net bir şekilde belirlenmesiyle mümkündür. Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde sonuçlanmaktadır. İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, ferdi ilişkilerden başlayarak organizasyon sisteminde bütün ilişkileri değiştiren neticeler ortaya çıkarmaktadır.

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

Yönetimde pek çok organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş olup organizasyon geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Yöntemlerin çok fazla oluşu onların sınıflandırılması gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşeri teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

#### **Organizasyon geliştirme teknikleri:**

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

**2. Beşeri Teknikler:** Beşeri teknikler organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturmaktadır. Organizasyon üyelerinin duyguları, inançları, sosyal ve psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri, duyguları ile oluşturdukları organizasyonun kültürü üzerinde durur. İşbirliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve

çözüm yeni işletme kültürünün nitelikleridir. Beşeri teknikler oluşan bu tabii organizasyon yapısı üzerinde; (1)duyarlılık eğitimi, (2)etkileşim analizi, (3)organizasyon davranışı, (4)süreç danışmanlığı, (5)tartışma grupları, (6)hayat ve meslek planlaması ve araştırma (geri bildirim) olarak sıralanan teknikleri oluşturur.

Organizasyon geliştirmede gayelerin belirlenmesi açısından; uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyet niteliklerini dikkate almak gerekir. Organizasyonun iç ve dış şartları belirlenecek gayelerle karşılaştırılarak uygulanabilme imkânları dikkatle incelenmeli ve bu incelemenin yapılabilmesi için gayelerin gerekçesi açık ve net bir şekilde belirlenmesiyle mümkündür. Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde sonuçlanmaktadır. İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, ferdi ilişkilerden başlayarak organizasyon sisteminde bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

**Endüstriyel gelişim;** 1.0, 2.0, 3.0 , 4.0 ve 5.0 olarak beş gruba ayrılıyor. Kronolojik olarak; her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0 140 sene, endüstri 2.0 70 sene, endüstri 3.0 35 sene, endüstri 4.0 da 17,5 sene süreceği tespitiyle bu süre endüstri 4.0'ın temeli sayılabilecek uygulamaların ilk ortaya çıkış tarihi 2005 olarak görüldüğünden 2020 senelerinden itibaren endüstri 5.0 la ilgili yapılan ilk çalışmalar başlayacaktır. **Endüstri 1.0:** Buhar, su, rüzgar gibi tabii çevre unsurlarından bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde ediliyor. Bu buhar gücü sayesinde buharlı lokomotif ulaşım ve taşımacılık alanında kullanıldı, buharla çalışan makinelerle fabrikalar açıldı. Buhar gücünü elde edebilmek için de kömür gibi enerji kaynakları kullanıldı. **Endüstri 2.0:** Enerji kaynaklarından sağlanan enerji gücünü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi. **Endüstri 3.0:** 1970'li ve 1980'li senelerde bilgisayarların ve mikro elektroninin üretime yaygın olarak katılımı sağlanmıştır. **Endüstri 4.0:** Temel olarak bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki olan yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyetli, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten ve yüksek güvenilirlikte çalışan donanımlar ve bu donanımları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; yeryüzündeki tüm cihazların birbiriyle bilgi ve veri alışverişi için kullanıldığı ve eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensor ve işleticilerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretim sürecinde bu sistemlerin kullanılması ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek 'akıllı fabrikalar' dönemi başlayacak ve üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretim miktarı ve kalitesi artacaktır. **Endüstri 5.0:** 1 İnsan+1 Bilgisayar+1 Fabrika=Endüstri 5.0. Yapay zekaya sahip robotlar hızlı bir şekilde geliştiriliyor. Yapay zekalı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online, buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran sistemler olarak uzaktan kontrol edilebilecektir. Bu süreci ülke ve işletmeler ıskalamaz iseler; teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

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

#### 4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

Global ölçekteki gelişmeler yönetim konusunda da yeni yaklaşımları gündeme getirmektedir.

Yeni yönetim yaklaşımları; gayelere göre yönetim, kendi kendine yönetim, bilimsel yönetim, delphi tekniği, geleceğe dönük rol oynama, iradeci yönetim görüşü, istisnalarla yönetim, Japon yönetim sistemi, komite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı, yönetime katılma ve Z tipi yönetim yaklaşımı gibi temel yönetim teknikleri bulunmaktadır. Bunlar:

**1. Gayelere (Sonuçlara) Göre Yönetim:** İşletmelerde gayelerin zaman içerisinde önem kazanmasından dolayı gayelere göre yönetim felsefesinin doğmasına sebep olmuştur. Bütün işletmeler yazılı olsun veya olmasın belirli gayeleri vardır ve bu gayelere ulaşmaya çalışırlar. İşletmelerin geleceğine yönelik faaliyetlerin yönlendirilmesine yardımcı olan gayeler işletmenin nereye veya hangi yönde seyredeceğini gösterir. **Gayelere göre yönetim (GGY)**, yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri değerlendirme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim tekniğidir. Organizasyonda üst ve astların gayelerini birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri bir süreçtir.

**Gayelere göre yönetimin özellikleri ise** bir felsefeyi temsil etmekte, yönetime katılmaya imkân vermekte, bir planlama, kontrol ve bir performans değerlendirme aracı olma, personel geliştirmeye imkân verir ve yöneticilerine motivasyonu sağlayan bir sistemdir.

Peter Drucker tarafından 1950' li senelerde tanıtımı yapılan gayelere göre yönetim, bugün ABD' de yoğun bir şekilde kullanılan bir motivasyon yöntemi ve aracıdır.

#### Gayelere göre yönetim programının temel aşamaları:

1. Çalışma gruplarının oluşumu: Bu ekip, gerek grubun gerekse gruptaki her üyenin gayelerini ve görevlerini tespit eder.
2. Yönetici ve işçinin hedef belirlemesi: Yönetici ve işçi, belirlenen hedefler doğrultusunda işçinin yapacağı işi veya görevlerini ve sorumluluklarını birlikte belirlerler.
3. Faaliyet planının hazırlanması: Yönetici ve işçi, gayelere ulaşmak için gerekli faaliyet planını birlikte istişareli olarak oluştururlar.
4. Performans kriterinin belirlenmesi: Yönetici ve işçi birlikte, ulaşılacak sonuç veya performans kriterini belirler.
5. İşçinin performansının değerlendirilmesi: Sürecin son aşamada yönetici ile işçi, işçinin aldığı sonucu veya

performansını birlikte değerlendirirler. Eğer performans yetersiz kalmışsa veya hedeflere ulaşılamamışsa, yönetici ve sorumlu diğer çalışanların katılımıyla bunun sebeplerini, eksikliklerinin nasıl giderilebileceğini birlikte tartışır; gerekirse gayeleri tekrar gözden geçirirler.

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

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

**4. Geleceğe Dönük Rol Oynama:** Yetiştirilmek gayesiyle bir araya getirilmiş bir grup işletme personeli içinden seçilen oyuncular topluluğunun, işletmede ortaya çıkması muhtemel bir meseleyi gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözmeye çalışmalarına dayanan bir yönetici eğitimi yöntemidir.

**5. İradeci Yönetim Görüşü:** Kişisel girişimcilik, klasik firma teorisi ile modern büyük işletme kavramının birbirleriyle bağdaştırılması neticesinde ortaya çıkan bir yönetim ve planlama görüşü olarak; klasik firma teorisinin modern geniş ölçekli işletmelere uygulanması denenmesini ifade eden bir görüştür.

**6. İstisnalarla Yönetim:** Planlanan, rutin faaliyetler dışında söz konusu olan fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türü olarak; yönetimin araya girmesini zorunlu kılan mesele yöneticiye bildirilecek, işe müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmeyecektir. Bu sistem; işbölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

**7. Japon Yönetim Sistemi:** Japon ekonomist William Ouchi tarafından geliştirilmiş bir teori olarak Neoklasik akımlar içerisinde geliştirilen X ve Y teorisine alternatif olarak ortaya konulmuş ve "Z" Teorisi ismini de buradan almıştır. Japonların geliştirdiği bir yönetim sistemi olarak; her zaman diliminde bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X ve Y gibi yaklaşımların birleşiminin daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. Bundan hareketle X ve Y teorilerine Z teorisi ile etkililik getirilmeye çalışılmaktadır.

#### **Z teorisinin insan davranışları hakkındaki temel varsayımları:**

1. İnsan tembel veya çalışkan değildir; düşünme, karar verme ve azmetme kabiliyetlerine sahiptir.
2. İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsanı motive eden zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçları değil içindeki durum ve çevresidir.
4. Motivasyon iç ve dıştan zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.
5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek daha doğrudur.

Z Teorisi, klasik yönetim teorilerinin insanı neredeyse hiç dikkate almayan kuruluş odaklı yaklaşımlarının aksine kişiyi önemseyerek yönetim sürecine aktif olarak dâhil edildiği bir anlayışı getirmektedir. Bu şekilde Neoklasik Teorilere daha yakın bir anlayış sergilerken diğer taraftan Neoklasik yaklaşımların aksine bütüncü bir yaklaşımla kurumun kendisi de dikkate alınır. Neoklasik Teorilerin şekillendiği bir dönemde Douglas Mc Gregor tarafından oluşturulan X ve Y Teorisinin verilerinden de faydalanılarak bir alternatif oluşturulmuştur.

#### **Z Teorisinin temel özellikleri:**

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

**8. Komite Yönetimi:** Kurumda karar verme, uygulama veya herhangi bir konuda danışma görev, yetki ve sorumluluğunun iki veya daha fazla kişiden oluşan gruplara verilmesinden doğan organizasyon birimine "komite" isim verilir. Komiteler, yönetim yetkisinin kişiler tarafından değil de bir grup tarafından icra edilmesini ifade eder.

**9. Mükemmellik Yaklaşımı:** Kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

**10. Yönetimde Sistem Yaklaşımı:** Sistem yaklaşımı olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçevede dâhilinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemek ve bütünü ele alan bir yaklaşımdır. **Sistem**, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak iki şekildedir. Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temelini sistem görüşü temsil eder.

**11. Yönetime Katılma:** Sanayi devriminden sonra iktisadi hayatın köklü bir şekilde gelişmesi ve karmaşıklaşması ile kapitalist ekonomik sistem içerisinde emek ve sermaye arasında yaşanan çarpışmaları dengeye getirmek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların da katılımını ifade etmektedir.

#### **5. Kendi Kendine Yönetim**

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutmasıdır. Kişinin, davranışlarını

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

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

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

Günümüzün sosyo-ekonomik gelişimi insanların kendine liderlik etmesi; kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsanlığın gelişimine paralel olarak günümüzde daha çok insan kendine liderlik etmektedir. Bilgi toplumu insanların daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bilimsel alandaki gelişmelerin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle çalışma hayatında bir takım değişiklikler insan ve toplum hayatını daha karmaşık hale getirdi. Bu gelişimin iş hayatına yansımaları; çalışanların beklentilerini artırması şeklinde oldu. Organizasyonlar, çalışanları üzerinde muhtelif şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirlerler. Belirlenen davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir ve bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Özdenetim sahibi olan insanlar, herhangi bir ikaza mahal vermeden sorumluluk sahibi olarak kendi üzerine düşenleri ve kendi yapması gereken işleri yaparlar. Organizasyonun yönetilmesini muhtelif organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütürler.

## 6. Zaman Yönetimi

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

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

**Zaman yönetimi**, gayelere ulaşmada bir kaynak olan zamanı; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol süreciyle verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetiminde söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır. Zaman ölçülebilir ve doğrusaldır fakat zamanın her insan için ifade ettiği anlamlarda farklılıklar bulunmasında nispi bir kavramdır. Zaman herkes için farklı olmasına rağmen gerçekte tüm insanlar için ortak bir birim sistemi dâhilinde sürüp (akıp) gitmektedir. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenen değer nispetindedir. Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit etmeme veya edememe gibi muhtelif zaman tuzakları bulunmaktadır.

Günümüzde zamanı iyi yönetmek, hem kişiler için hem de işletmeler için çok mühim konu haline gelmiştir. İşletmelerde; yönetimin ve personelin zamana karşı yarışması, zamanını iyi ve verimli yönetmesi en önemli konulardan birisidir. İnsan hayatında ve işletmede zamanı iyi yönetmek için zaman kayıplarının giderilmesi gerekir. İşletmelerde yapılan bütün işler zamana bağımlıdır. İşletmelerde; maaş ödemesi, bir senelik kâr, bir senelik bilanço, bir senelik plan, bir aylık kira ve bir haftalık kira gibi yapılan tüm işler zamana bağlıdır. Bu çerçevede işletmeler kendi dışında rekabet ortamında rakip kuruluşlar ve zaman ile birlikte hareket etmek durumundadır. Bu anlamda günümüz işletmeleri rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanı verimli kullanmak ve bu konuda yeni usuller geliştirmek zorundadır.

Organizasyonlarda başarı için mühim olan verimliliği artırmanın yollarından biri de düşük verimliliğe sebep olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır. Üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirmek için zaman ve hareket etütleri uygulanır. Çıktının her bir üretim faktörüne oranı ele alındığında, bu üretim faktörlerinin ayrı ayrı verimliliğine **kısmi verimlilik** denir. **Toplam verimlilik ise**, bütün üretim faktörlerini belirli birimlere indirgeyerek çıktılarının bu faktörler toplamına oranı alındığında ulaşılır. Burada zaman faktörü ise birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür ve bunun için temel iş kapsamı ve ek iş kapsamı kavramlarına bakılır:

**Temel iş kapsamı:** Teorik olarak her tekniğin en iyi şekilde uygulandığı, yani tasarım ve talimatların hatasız olduğu, imalat veya işlem için gereken metodun tam olarak uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir sebeple çalışma zamanından kayıplar olmadığı bir dönemde, bir işin yapılması için gerekli olan süredir. Diğer bir ifade ile **temel iş kapsamı**, daha fazla azaltılması mümkün olmayan, en düşük çalışma süresidir. İşçiler ve/veya makineler tarafından yapılan iş veya üretim, ne kadar temel iş kapsamındaki zamana yakın bir sürede yapılmışsa, o işçilerin veya makinelerin verimliliği o kadar yüksek olacaktır.

**Ek iş kapsamı:** Bir işin veya üretimin yapılması için harcanan zamanın temel iş kapsamını aşması durumunda fazladan harcanan zamanı ifade eder. Ek iş kapsamı, zaman kaybıyla birlikte dikkate alınır. Ek iş kapsamı ve zaman kaybı sebebiyle işçilerin ve makinelerin birim zamandaki üretimleri, yani çıktıları, dolayısıyla verimlilikleri azalır.

İşçilerin ve makinelerin verimliliklerini en yüksek düzeyde tutabilmek için, ek iş kapsamı ve zaman kaybı oluşturan hususların bilinmesi ve onları azaltıcı tedbirlerin alınması gerekir.

Burada temel iş kapsamı, kesintisiz çalışmayı gerekli kılmasına rağmen uygulamada, en iyi çalışan kuruluşlarda bile kesintiler olmaktadır. İşçinin, makinenin veya her ikisinin de yapmaları gereken üretimi veya işlemi yapmalarını engelleyen ve neticede zaman kaybı oluşturan duraklamalar vardır. Zaman kaybının yaşandığı bu süre dâhilinde eldeki işi tamamlayıcı hiçbir işlem yapılmadığı gibi yeni bir işe de başlanmaz ve dolayısıyla zaman kaybı, işin işlem süresini uzatarak verimliliği azaltır. Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya tabii afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki sebeplerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı sebeplerle olabilir.

İşletmelerde zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve organizasyonun gayelerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini (yönetimin işlevlerini) zaman boyutunda düzenlemek gerekir. Bunlar:

**1. Planlama İşlevi ve Zaman:** Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama; bir gayeyi gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini ve birisini seçmesini sağlayan ve organizasyonun bütün kademeleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevdir.

**2. Organizasyon İşlevi ve Zaman:** Organizasyon; gayelere etkin ve hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bir nizam veya düzenlemeyi ifade eder. Etkin bir organizasyon yapısı, birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlaması kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar. Planlama, zamanı kontrol altına almaya yönelik bir işlev olurken, organizasyon, zaman kaynağını mümkün oldukça idareli (etkili) kullanma gayesine yönelik bir işlevdir.

**3. Sevk ve idare İşlevi ve Zaman:** Sevk ve idare, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun gayeye ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Sevk ve idare işlevi işletmede görev yapanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için onlara liderlik ederek kurum hedeflerine kısa zamanda ulaşmak için motivasyonu sağlayarak yol göstermedir.

**4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman:** Organizasyon içerisindeki birimler arasında, gayeye yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların önlenmesi, etkin bir koordinasyon ile mümkündür. Tekrarların olması sonucunda aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacak, bundan dolayı hem kaynak israfı ortaya çıkacak hem de zaman kaybı söz konusu olacaktır. Zaman kaybını en aza indiren koordinasyon, işin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan işbirliğinin maddi ve manevi bir şekilde gerçekleştirilmesi ile işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda, en uygun elemanlarla yapılması imkânını verir.

**5. Kontrol İşlevi ve Zaman:** Kontrol işlevi kurum dâhilinde önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında organizasyonun hedeflerine olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan bir işlevdir. Bu işlev, zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir. Standartlarda bir sapma tespit edilmesi durumunda, bunun en kısa sürede tespit edilmesi ve planlarda gerekli değişimin (revizyonun) yapılması, organizasyonun gayelere ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak bütün kaynaklarda yazarların ferdi tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

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

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla mühim olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerin ne olduğunun belirlenmesi yol gösterici olacaktır.
4. Gayelere ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir.
5. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
6. Zamanın ne kadarını neye harcadığının bilinmesi, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir.
7. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
8. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermek önemlidir.
9. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak.
10. Mutlak anlamda mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak gerekir.
11. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırması ve verimliliği artırması gerekir.
12. Faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir.
13. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir.

Zaman yönetiminde sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi belirlenip ve çok açık olarak tanımlanması önemlidir. Yerinde kullanılırsa “Bir mış bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır” sözü de bu konuya uygun düşmektedir.

#### **7. Stres Yönetimi**

Stres, kişi üzerinde etki yapan ve davranışlarını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.



**Stres**, günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumudur. Diğer bir ifade ile **stres**, kişinin baş etme yeteneğini aşan veya zorlayan bir durum algılandığında ortaya çıkan bir tepkidir.

Bilişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde özel ve iş hayatına girmesi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan elektronik stresi ortaya çıkarmıştır. **Elektronik stres (e-stres)**; ferdi ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insanlar üzerinde oluşturduğu kaygı ve tazyiklerdir. Teknolojinin yoğun kullanıldığı iş ortamı çalışanlar üzerinde baskıyı artırmaktadır.

Stres yönetimi ise stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak gayesiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye denir. Stres, bilhassa son seneler içerisinde; insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesinden dolayı evrensel bir ilgi odağı olmuştur. Bu ilginin bir sebebi de işletmelerde yaşanan stres kurum dâhilinde; işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, artan maliyetler ve artan personel devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu sonuçlar stresinde yönetilmesi gereğini ortaya çıkarıyor.

Stresin; zihni, duyu yönlü, fiziki ve davranış yönlü olarak dört temel grupta belirtileri bulunmaktadır.

#### **Stres belirtileri:**

##### **a. Zihni belirtileri:**

1. Bellek problemleri
2. Konsantre olamama hali
3. Kötü karar verme
4. Sadece negatif düşünceleri görme
5. Endişeli veya rekabetçi düşünceler

##### **b. Duygu yönlü belirtileri**

1. Depresyon
2. Kaygı ve ajitasyon
3. Rahatsızlık ve öfke
4. Şaşkın hissetmek
5. Yalnızlık ve izolasyon

##### **c. Fiziki belirtileri**

1. Ağrı ve sızılar
2. İshal veya kabızlık
3. Bulantı ve baş dönmesi
4. Kalp ağrıları
5. Genel isteksizlik hali
6. Vücut direncinin zayıflaması

##### **d. Davranış yönlü belirtileri**

1. Az veya çok yemek
2. Çok fazla veya çok az uyumak
3. İnsanlardan uzaklaşmak
4. Sorumlulukları erteleme ve ihmal etme
5. Rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanma
6. Sürekli kaygı hali

Stres, aşırı ve genelde istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı kişide gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri olarak belirli sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır.

#### **Stresin sebep olduğu sağlık problemleri:**

**1. Fizyolojik / bedeni problemler;** adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal/halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

**2. Psikolojik problemler;** endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

**3. Davranış yönlü problemler;** bir maddeye (ilaç, uyuşturucu veya yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme açısından zorluklar, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Stres, kişi ile stres oluşturan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden stres faktörleri kişinin kendisinden, iş çevresinden ve yaşadığı genel çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

#### **Stresin kaynakları:**

**1. Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları;** (1)zihni, (2)maddi, (3)bedeni ve (4)hayat tarzı şeklinde dört kısımdan oluşmaktadır. Zihni faaliyetler (düşünceler) ve kişinin kendi kendine söyledikleri veya davranışları, alışkanlıkları veya beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük hayattaki olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli yaşanan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

**2. Kişinin iş çevresinden kaynaklanan stres sebepleri;** çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücretin azlığı, iş yerine ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu stres olarak ayrılmaktadır.

**3. Kişinin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları;** ülke ve dünya ekonomisinin gelişim seyri ve belirsizlikler, siyasi hayattaki belirsizlikler, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ile

global ısınma ve terörün sebep olduğu stresler.

Her insanın strese dayanma gücü farklı olmakta ve stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme kaynaklarından daha ağır ise, bir dengesizlik durumu gelişir ve bedene fiziki ve psikolojik taşıma kapasitesinin üstünde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir problem teşkil etmez, ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından bir **tükenmişlik** durumu (sendromu) veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir. Kişinin kendine münhasır stres belirtilerinin farkına varması, stresin yol açacağı dengesizliğe karşı uyanık olmak ve bu dengesizliğin potansiyel sebebinin anlayıp tanımlamak açısından önemlidir.

Araştırmaların bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmekle birlikte; aşırı stresin, fiziki ve duyu yönlü bozukluklara sebep olarak verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bunun için stres kişinin gündelik yaşantısını engelleyecek düzeye ulaşmışsa azaltılması gerekir. Öncelikle stresle başa çıkmak için kararlı olmak, paniğe kapılmadan sakince düşünerek değişik yöntemler bulmaya çalışmak gerekir.

#### **Stresle başa çıkma yöntemleri:**

1. Probleme odaklanarak başa çıkma.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkma.
3. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenme ve dinlenme.
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünmeye sahip olma (pozitif düşünme).
6. Güzel ve iyi düşünme ve pozitif yaklaşım (hüsnü zan).
7. Zamanı iyi kullanma.
8. İletişim becerilerini etkin kullanma.
9. İrade eğitimi.

Stres insanın etkinlik ve verimini düşürdüğü için bir şekilde ondan kurtulmak ve normal duruma geçmek gerekir.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fiziki davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Günümüzde çalışanların zihni ve fiziki sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. **İş tatmini**, çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duyu hali olarak ifade edilir. Başka bir ifade ile **iş tatmini**, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde meydana getirdiği sonuçlardır. İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhi sağlıkları ile birlikte duygularının bir belirtisi olmasından yöneticiler organizasyon dâhilinde iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

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

İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı iş gücü devir hızını artırmaktadır. İş tatminin düşük olması organizasyonda çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. İş tatminsizliği; verimsizlik, işi yavaşlatma ve disiplinsizlik meseleleri de ortaya çıkarmaktadır. İşinden doyum sağlayamayan kişiler, görevi ile asları ve üstleri arasında hoş olmayan durumları ortaya çıkaran yakınmalara yönelir. İster toplu ister ferdi olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük problemlere sebep olur.

#### **İş stresini azaltmada yöneticilerin kullanabileceği temel stratejiler:**

1. İş tasarımı
2. İş çevresinin tasarımı
3. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışana geri bildirim sağlama
4. Organizasyonel sosyal destek

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

### **8. Stratejik Yönetim**

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi ile türemiş olan bu kavram işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede mühim bir unsur haline gelmiştir. **Strateji**, bir organizasyonun gayelerine ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planına denir.

Yeni yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin organizasyonlarda giderek önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmektir. Sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusu önemli hale gelmiştir. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, iyi bir şekilde uygulayabilen işletmeler rakiplerine göre başarılı olmuşlardır. Organizasyonlar, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri gayelerini gerçekleştirmek için bir takım stratejiler izlerler.

**Stratejik yönetim**, bir organizasyonun gayelerine ulaşabilmesi için organizasyon içi ve organizasyon dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, organize etme, uygulanmasını, koordinasyon

ve kontrolünü ifade eder. Diğer bir ifade ile **stratejik yönetim**, yoğun bir rekabetle karşı karşıya bulunan kuruluşların rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetim kuruluş gayelerine ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanda faydalanılan teknikler; durum ve strateji analizleri ve uzlaşma ve karar verme analizleridir. Durum ve strateji analizi teknikleri; organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi gayesiyle faydalanılırken, uzlaşma ve karar verme teknikleri ise strateji seçiminde ve karar verme sürecinde kullanılmaktadır.

Stratejik yönetimin başarılı olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

### Stratejik yönetim süreci:

**1. Stratejik planlama.** Stratejik planlama aşamasında işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve işletmenin diğer danışmanlarından oluşan stratejistler denilen üst beyin takımı işletmenin belirlenmiş olan gayeleri doğrultusunda çevre analizini yaparak, işletme değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin üzerinde durarak stratejileri belirlemektedirler

**2. Uygun yapı araştırmaları ve siyaset oluşturulması.** İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenilecek olan siyasetlerin oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının oluşturulması ili ilgili çalışmalar yer almaktadır.

**3. Karşılaştırma ve kontrol safhası:** Üçüncü ve son safhada ise, seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak organizasyon yapısının, işletmenin gayeleri ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

İşlevsel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak stratejik yönetimi ayıran özellikler vardır.

### Stratejik yönetimin temel özellikleri:

1. Stratejik yönetim her şeyden önce tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Stratejik yönetim geleceğe dönük ve işletmenin uzun vadeli gayeleri ile ilgilidir.
3. Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. Stratejik yönetim işletmenin gayeleriyle toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
7. Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetim, kendine münhasır özellikleri yanında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmada genel yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsadığı görülür.

## 9. Kriz Yönetimi

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

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

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

İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. "Az olsun veya küçük olsun benim olsun" mantığı iyi sonuçlar vermemektedir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. Ne şekilde olursa olsun, işletmelerin krizle karşılaşmalarının temel sebepler; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır. Bu temel sebepler; ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İlgililerin ihmal ve kusurları ile biriken meseleler kurum içinde bir enerji birikimine sebep olmakta ve bu enerji ara ara boşaltılmadığı için ani patlamalarla kriz halini ortaya çıkarmaktadır.

Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olma ve yöneticiler her zaman kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak "**senaryo geliştirme**" tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

**Kriz yönetimin aşamaları;** (1)ilk sinyal, (2)hazırlanma, (3)önleme, (4)hasarı sınırlama ve (5)iyileştirme olarak beş aşama takip etmektedir. İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren '**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**' olarak, uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan

engellenebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren sürece “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” ismi verilmekte ve ikinci yaklaşımı oluşturmada ve bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Gaye ise yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır. Yukarıdaki iki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” düşünülebilen bu modeli çoğu kurumlar nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin hepsinde başarısız olur, diğerleri ise her dönemde ellerinden gelen her şeyi yapar ve başarıyla kriz ortamından çıkarlar. Sayılan dönemlerdeki başarılı veya başarısız uygulamalar, aynı zamanda organizasyonun ve yöneticisinin başarı karnesini oluşturur.

#### **Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları:**

1. Krizi fırsata çevirmeye çalışmak.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya özen göstermek.
3. Kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek uygundur.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemek ve araştırmacıların bulgularını önemsemek gerekir.
5. İşletme tüm çalışanları ile krizin mahiyetini anlamaya çalışmalıdır.
6. Kriz zamanlarında fikirler geliştirmeye büyük ihtiyaç vardır.
7. Teknolojik gelişim yakından takip edilmelidir.
8. İşletme bütçesini yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kıstak gerekir.
9. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin, ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
10. Ekonomi yavaşladığı için kaynaklar en güçlü olunan alana tahsis edilerek bu alan sağlanılır.
11. Krizde, iflas etme korkusu değil bu krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalıdır.

Ekonomik krizleri aşmak için alınan tedbirlerin, toplumun korumasız kesimine zarar vermemesine dikkat edilmelidir.

#### **10. Grup ve Çatışma Yönetimi**

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

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilir gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim tür ve derecesine, uzmanlık dal ve derecesine, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

**Grup**, üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur. Diğer bir ifade ile **grup**, faaliyetlerinde birbirini göz önünde bulunduran, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, iki veya daha çok kişiden meydana gelen ve nispeten sürekli topluluktur.

Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında; duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir etkileşim süreci oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan bir takım meseleler ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin asıl görevlerinden birisi de mesele çözücü olarak bu meseleleri tespit etmek ve çözümünü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyonda verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile mesele çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar kendi aralarında farklı konum ve algılayışlardan aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona duruma göre katkıları olabilir.

Çatışma, sadece insanlara münhasır bir olay değil, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Çatışma, hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine mani olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki gaye, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu olarak ifade edilmektedir. İnsanların birbiriyle ikame edilemeyen iki hedeften biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. Bu; insanlar ve güçler arasında da söz konusu olabilir.

**Çatışma**; kişi ve gruplar arasında gaye farklılıklarından kaynaklanan ve verimliliği engelleyen, tabii olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Organizasyonda çatışma ise** kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma meselelerinden kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına sebep olan olaylar olarak tanımlanabilir.

Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırır. Organizasyonlarda gelişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer. Bu açıdan çatışma sebepleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir olmasından düzenlemede anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

**Organizasyonda çatışma türleri:**

**1. Organizasyon içi çatışmalar:** Kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar, organizasyonda tabii ve sosyal gruplar arası çatışmalar; hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar; hiyerarşik (alt-üst) çatışmaları; eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar; merkez ve taşra organizasyonu arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

**Organizasyon içi temel çatışma sebepleri:**

1. İşler arası karşılıklı işlev bağıllığı
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
3. Gaye ve çıkar farklılıkları
4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi
5. İletişim eksiklikleri ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
6. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
7. Kişilik, algılama ve statü farklılıkları
8. Değişen şartların getirdiği yeni nitelikler

**Organizasyon içi çatışma türleri ise** (1)kişiler arası çatışmalar, (2)gruplar arası çatışmalar, (3)bölümler arası çatışmalar ve (4)organizasyonlar arası çatışmalar olarak sıralanabilir. Organizasyon içi çatışmada önemli olan; çatışmaların organizasyon gayelerine katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmış ve her birinin etkinlikleri de zaman ve çevreye göre farklılıklar gösterir. Önemli olan, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye itina göstermektir.

**2. Organizasyon dışı çatışmalar:** Kurumlar arası çatışmalar ile organizasyon ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticiye düşen görev, bu konuda yeterli bilgiye sahip olarak; çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Organizasyon içi ve organizasyon dışı çatışmalar iyi yönetildikleri zaman bazı olumlu neticeler sağlanabilir.

**Çatışmanın organizasyonlara sağlayacağı temel faydalar:**

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

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

**Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar:**

**1. Problem çözme:** Modern yöntemlerden biri olarak; özellikle gruplar arası çatışmaların çözümünde; haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil, meseleyi çözmektir. Burada çatışanların ortak noktaları dikkate alınarak, çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, müşterek noktalar ihmal edilmektedir. Bilhassa bilgi ve iletişim eksikliği, çatışmalarda etkilidir.

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

**3. Kaynakların artırılması:** Çatışmanın kaynak yetersizliğinden çıktığında etkili olarak kullanılabilen bir yöntem olarak kaynaklar artırıldığında; bir müdür yardımcılığı için çatışan tarafların üç müdür yardımcısı kadrosu oluşturarak her birine bu makamın sağlanması ile tarafların çatışma sebebi ortadan kalkacaktır. Kurumlar çatışmaları en aza indirmek ve verimliliği artırmak için çalışanlar başarı ve kariyer yükselmelerinde hisse senedi ödülü vererek iş ortağı haline getirmektedirler. Böylece çalışanlar şirketin sahibi haline geliyorlar.

**4. Kaçınma:** Çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda ve kısa dönemde geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatışma durumundan uzak durma; geri çekilme ve kişinin çatışma sebebini baskı altında tutarak açığa vurulması şeklinde uygulanır.

**5. Yumuşatma:** Kısa vadeli bir çözüm olarak; durumu olduğundan daha iyi göstermedir. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeden, esas sebepleri ele almayarak çatışma yerine işbirliğinin; biz bir aile gibiyiz yaklaşımları ile faydaları üzerinde durmakta ve vaziyeti yumuşatmaktadır.

**6. Uzlaştırma:** Bu yöntemde açıkça kazanan veya kaybeden olmadan çatışmanın tarafları pazarlığa girerek müşterek noktalar bularak çatışmayı çözmeye çalışırlar. Toplu sözleşmelerde olduğu gibi ortak bir nokta aranır. Bu metot çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzer neticeler verir.

**7. Yetki kullanma:** Etkisi kısa dönemli olan ve çatışma yönetiminde etkisi tartışılır bir yöntem olarak yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. “Burada amir benim” yaklaşımı vardır.

**8. Siyasi yaklaşım:** Bu yöntemde yönetici, her grubun tavsiyesine yer vererek meseleyi çözmeye çalışır ve taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Çatışmanın çözümünden çok tarafları tatmin edici; takas, pazarlık ve uzlaşma gibi yollar bulunmaya çalışılır.

**9. Hakeme başvurma:** Taraflar kendi aralarında anlaşamadıklarında ve yöneticide onları inandıramıyorsa, mesele tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.

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

**11. Davranış değiştirme:** Grup üyelerinin davranışlarını öğretim ve eğitim yoluyla geliştirerek değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir metottur.

Modern kuruluşların bir meselesi olan çatışmayı çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde çok mühim bir yere sahip olarak; kişiler arası farklılıkları, gaye farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı (idrak-anlayış) ve meseleleri tanımlamadaki farklılıkları organizasyon gayeleri doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

## 11. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi

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

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

Bilim insanlık kadar eski ve insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla tekâmül ederek gelen bir olgudur. İnsanoğlunun hem kendisini hem de kâinatı anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ede gelmiştir. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü söylenebilir.

**Bilim**, olayların ve nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, olguları, mantıki düşüncesi temel alan, tarihi nitelikte bilgi düzeni olarak ifade edilir. Diğer bir ifade ile **bilim**, çevreyi anlama ve izah etme gayretleri olarak, evrenin bir bölümünü konu olarak seçen, deneysel yöntemlere ve gerçekliğe dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan düzenli bilgidir. Bilim, deneysel ve teknolojik yön, ilim ise teorik ve manevi yön olarak açıklanıyor olsa da birbirinin yerine kullanımda bir mahzur yoktur.

İnsanlar bilgiyi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inançlar, otorite, ideoloji gibi birçok kaynaktan elde edebilir.

**Bilgi**, kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği ve aklının kapsayabileceği gerçek ve kuralların tümüne verilen isimdir. Diğer bir ifade ile **bilgi**, çeşitli hissi yaşantıların mantıkça bir örnek düşünce dizgesine uydurulması için gösterilen çabalara verilen isim olarak ifade edilir.

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

### Bilimin temel gayeleri:

1. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
5. ‘İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?’ sorusuna cevap bulmaya çalışır.

Sıralanan bu gayelerin özü insanın kendini ve kâinatı (evreni) anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

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

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

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

### **Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri ile ilgili kavramlar:**

**1. Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgilere denir. **Bilgi ise** öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile edinilen gerçekler olarak ifade edilen verilerin bir takım işlemlere tabi tutularak faydalı ve anlamlı şekle sokulmasıdır.

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

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

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

**5. Veri madenciliği yazılımı:** Büyük işletmelerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerini sağlayan uygulamalardır.

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

**7. Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlmeyi hedefleyen araştırmalardır.

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

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

Dünya ülkeleri içerisinde kalkınmanın yolu knowhow-teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmaktan geçmektedir. Ülkede olduğu gibi işletmelerde de büyüme, dış borç ve tüketimle değil, istihdam oluşturan üretime dönük reel yatırımla gerçekleşmelidir. Yine global ölçekli rekabet edebilirlik düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılıdır. Bunun için ülkeler teknokentler kurmaya ağırlık vermektedirler.

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

"İleri teknoloji", "AR-GE", "inovasyon", "rekabet", "müteşebbislik" gibi kavramlar 21. asırda üretimin yapı taşlarını oluşturmaktadır.

**Teknokent**, üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir.

Teknokentlerin temel gayesi; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik (inovasyon) ve rekabetçilik kültürünü destekleyerek ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmak olan, uzmanlaşmış profesyonellerce yönetilen bir faaliyettir. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve imkânlar sağlar ve diğer katma değerli hizmetleri sunar.

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

Teknoloji geliştirme bölgelerine farklı ülkelerde, teknopark, teknokent, bilim parkı, araştırma parkı ve bilim kenti gibi farklı isimler verilmektedir. Türkiye 'de 4691 sayılı Kanun'da Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanılmış

olmakla birlikte, konunun tarafları arasında teknoloji ve parkın kısaltılmış şekli olan 'teknopark' kavramının kullanımı daha yaygındır.

### **Teknokentlerin firmalara sağladığı temel faydalar:**

1. Ar-Ge çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri
3. Üniversiteyle daha etkin Ar-Ge işbirliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme
4. Benzeri Ar-Ge şirketleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji
5. Teknokent şirketinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferinin ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

### **Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:**

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin işbirliği imkânı
2. Firmalarla karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

### **Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:**

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve/veya yenilikçi firmaların oluşumu ve büyümesi
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi
4. Ülkenin milletlerarası rekabet avantajı ve gücünün artması
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek için çok önemlidir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

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

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir. İşletmeler, dijital hizmetlerin gücünden faydalanarak yeni gelir kaynakları oluşturabilecek ve büyüme sağlayacak ve dijital platformun; işletmelerin; müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yeniden şekillendirecektir.

## **12. Siber Güvenlik**

Siber saldırıların artışına bağlı olarak; kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekmektedir.

İnternet üzerinden espionaj (gizli bilgi toplama operasyonu) ve istihbarat toplamaya yönelik 'ücretsiz yazılım' olarak perdelenmiş ve maskelenmiş saldırılara karşı savunma sürecinde; işletmenin sorvery (sunucular) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Her sistem bir zafiyet içerir. Siber zorbalık ile phishing ('password' (şifre) ve 'fishing' (balık avlamak) yemleme (oltalama) saldırıları ile kişi ve kuruluşlar büyük zararlara uğramaktadır. Başkalarının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirmesi ve siber caydırıcılığını artırması gerekir. Ofansif (hücumu yatkın) grubun, defansif (savunmaya dayalı) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka 'Siber Olaylara Müdahale Ekibi'nin kurulup, yönetilmesi gerekir. Siber saldırılar bazen simple (basit) ağlar yanında 'dipnet (maskelenmiş, kanun dışı kontrol (aşlında ediliyor) edilemeyen internet dünyası) ve 'dipweb' gibi ayrı bir network ağı üzerinden de gerçekleşebilmektedir. Ayrıca siber âlem üzerinden; elektro manyetik sinyaller vasıtası ile karşı saldırı ve insanları etkileme yapılabildiği bir ortamda mutlaka siber savunma sisteminin kurulması gerekir.

İnternette, insana faydasız ve gereksiz birçok bilgi, sanki faydalıymış gibi sunulmakta ve bilgi kirliliği ile nazarlar dağıtılarak hakikat geri plana itilmektedir. Uzay mekiğinin bilgisayarından güçlü olan telefonlar ile internet ve sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat anlayışı inşa ediliyor. Globalleşmenin getirdiği hayat tarzı; sosyal medya üzerinden kendini gösterme, kendini ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı hissetmesi ileri boyutta internete bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren bu paylaşımlar sürekliliği getirip bu elde edilmediğinde ciddi sıkıntıları ortaya çıkarmaktadır. Yalnız kalarak iç âlemini geliştirip, kendisi ile hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getirmektedir. Algı aralığının düşük olduğu bu durumların değişimi hemen anlaşılamadığı için zararları da büyük oluyor. Toplum ve insanların bu açıklarını yakalayan şer odaklar, gizli yapılar oluşturdukları profil kişiler üzerinden ülke veya işletmeler üzerine operasyonlar



yapmaktadırlar.

Teknoloji, insana birtakım kolaylıklar sağlarken, birçok yönden büyük zararlar verebilmektedir. Sosyal medya platformları üzerinden gençlerin dünyasını ilgilendiren konuları yakından izlenerek, yönelimleri belirleniyor ve profillenerek istedikleri yönde hareket ettirilebiliyor. “Sanal hayat, ‘olmaktan’ ziyade ‘görünmek’ üzerine kuruludur”. Her şeye kısa sürede sahip olmak ve çok kazanıp çok harcamak isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük interneti daha çok kullanan gençler, online platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle, robotlaştırılması temelinde, onları mankurtlaştırarak istedikleri işi yaptırabiliyorlar. Bu işi yürüten yapılar bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmakta, aslında yanlış olan komplo teorisi değil ‘Komplo Teorisini’ olmaktadır.

Savaşlar artık bilgi temelli ve dijital platformlarda gerçekleşiyor. Gelişmiş ülkelerin istihbarat birimleri İHA; (insansız hava aracı-drone) ile bilgi hafiyeliği (casusluğu) yapılabilmektedir. Televizyon üzerinden internete bağlanmaya ve özel geliştirilmiş uygulamaların çalıştırılmasına imkân sağlayan işletim sistemine sahip olan smart televizyonlar ile de bilgi hafiyeliği yapılabilmektedir. Bilgiyi üreten, elinde bulunduran bunu bir silah gibi kullanmaktadır. Siber saldırılarla; uçaklar ve helikopterler düşürülebilir, belirli marka ve model otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemini kilitleyerek kaza yaptırılabilir. Dünyada herkes siber tehdit altında, siber ortamda tehdit büyük; hackerlerin (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla insanların kullandığı tüm akıllı (android-işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemler kontrol edilebilir ve casusluk yapılabiliyor. Yapay ve artırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresini oluşturmakta, bu gelişim ile ülke ve işletmelerin kozmik odalarda saklanılan bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilerek haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar dijital ekonomi üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

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

Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel bir unsur da **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet bulunmasından dolayı bu bilişim sektörü ile ilgili siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bir bilgisayar ve bilgisayar ağı kullanılarak işlenen **siber suçlar** sürekli artmakta ve büyük bir mesele haline gelmektedir. **Siber suç;** kişilere, gruplara veya kurumlara yönelik, mağdurun onurunu zedelemeye veya mağdura fiziki veya zihni olarak doğrudan veya dolaylı olarak zarar verme suçu kastı ile İnternet (görüşme odaları, epostalar, ilan sayfaları ve gruplar) ve cep telefonu (SMS/MMS) gibi modern iletişim araçları kullanarak zarar verme hedefli saldırılardır.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidilmiştir. Türkiye’de Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile düzenlemeler yapılmış, siber suçun ne olduğu ve hangi fiillerin cezalandırılacağı belirlenmiştir. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla meşgul olur. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Dünyada siber suçu belirten diğer ifadeler ise Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade edilmektedir.

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelere bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktilolarda yazılarak klasik saklama metodlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Ülkeler ve işletmeler tüm bu saldırılardan korunmak, güvenliklerini sağlamak için büyük meblağlı ileri teknolojilere yatırım yapmaları gerekmektedir. Siber saldırıya maruz kalan ülke veya işletmelerin kendilerini savunma hakkına bağlı olarak karşılık verme hakları doğuyor. Elbette siber saldırılara ‘terlik fırlatarak karşılık verilemez’ sistemler kendine siber kalkanlar oluşturmak mecburiyetindedir. Kendi yerli yazılım, donanım ve cihazlarını geliştirerek; dışarıdan erişimi, çevirim içi siber saldırıları engellemek ve caydırıcılıklarını artırmak durumundadırlar.

Siber ortamda, kişi ve kurum bilgilerinin bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımına bağlı olarak yüzde doksan yedisi basılmamış dijital ortamda saklanmaktadır. Bu sebeple her kişi ve kurumun bu meselede sisteme daha mahir olması bir zorunluluk haline gelmiştir.

### 13. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

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

Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp

uygulama anlamına gelmektedir. Kıyaslama (benchmarking), kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı sebeplerle kendi aralarında mukayese yaparlar.

#### **Kıyaslamamanın temel sebepleri:**

1. Farkı belirlemek
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak
4. Performans üzerinde odaklaşma

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

**Kıyaslama**, konusunda en iyi olmak gayesiyle, kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan işletme içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır. Diğer bir tarifile **kıyaslama**, iş mükemmelliği elde etmek için, kuruluş yapısını, işleyiş ve performansını üstün global kuruluşlarla sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.

#### **Kıyaslamamanın temel fayda ve gayeleri:**

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

Kıyaslama, faydaları açılarından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından birisidir.

#### **14. Organizasyonlarda Küçülme**

Küçülme, küçülerek organizasyonu iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur.

İş dünyasında büyüme olayı 1980'li senelere kadar işletmenin temel gayelerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde her zaman büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde organizasyonların rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. Günümüzde ise organizasyonların büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanması sebebiyle küçülme yönünde eğilimleri belirlemiştir. Organizasyonların rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş ve süreçleri azaltma anlamına gelmektedir. Küçülme, küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur. Kaizen (küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmek) faaliyetleri ile işletmeler hantal yapıdan kurtulabilmektedirler.

**Küçülme**, organizasyon yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır. Diğer bir ifade ile **küçülme**, organizasyonun performansını iyileştirme ve işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyona dair karardır.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olamadığından daha küçük birimler halinde organizasyona doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla organizasyonlar buldukları pazarın yapısına göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdırlar.

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel olarak "ölçek" konusu işletmecilikte önemlidir. **Ölçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara "**ölçek ekonomileri**" etkileri denmektedir.

#### **Küçülmenin temel gayeleri:**

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. Haberleşmede iyileştirmeyi sağlamak,

5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji)
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,

Büyüklik konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, Pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı ve kâr gibi mühim unsurları olan bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

### 15. Toplantı Yönetimi

Yönetim alanında, sosyal ve teknolojik gelişim ile paralel olarak, grup ve takım çalışmasını esas alan sürekli olarak toplantı yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri geliştiriliyor.

Toplantılar etkin bir iletişim ve mesele çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alış verişi aracı olmasından gibi sebeplerle sıkça başvurulan bir konu olmaktadır. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı ve eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu ve sıkıcı olabilir. İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Artan iş yoğunluğuna bağlı olarak günümüzde toplantılar sürekli artma eğilimi göstermektedir.

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

**Toplantı**, belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, görüş ve fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir.

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

#### Toplantıya duyulan ihtiyacın temel sebepleri:

1. Proje merkezli çalışmaların artması
2. Çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı
3. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu
4. Önemli müşteriler ile yapılan ortaklıkları
5. Pazar ilişkileri ve kaynak bulma faaliyetleri
6. İç ve dış bağlantılar ve danışmanlıklar
7. Kurum içi yoğun ilişkiler

Verimli toplantılarda, katılımcıların iş yoğunlukları dikkate alınarak, gündem başlıkları, yönetici sekreteryaya tarafından değişik seviyelerde olgunlaştırılır. Toplantıdan evvel ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açarlar.

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

Sistemik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturum başkanı veya lider de, soğukkanlılıkla, objektif ve makul şekilde, yukarıdaki farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur. Katılanların farklı mizaç ve kişiliklerden oluşmasına dikkat edilen toplantılarda, muhtelif anlama tarzları ve bakış açıları tabii olarak devreye girdiğinden, konular olabilecek en geniş perspektiften değerlendirilmeye alınmış olur.

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

#### Genel ve kapsayıcı toplantı türleri:

1. Bilgilendirme gayeli toplantılar
2. Değerlendirme toplantıları
3. Yönlendirici toplantılar
4. Danışma toplantıları
5. Mesleki toplantılar
6. Komite veya komisyon toplantıları

7. Müzakere toplantıları
8. Mesele çözme toplantıları
9. Eğitici toplantılar

#### **Toplantının akışı ve yürütülmesine bağlı olarak toplantı türleri:**

1. **Konferans:** Topluluğa bir konuda bilgi vermek ve bir meselenin çözülmesi için yapılan toplantıdır.
2. **Panel (Açık Oturum):** Seçilmiş bir konuşmacı grubu tarafından güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuların veya meselelerin herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı toplantıdır.
3. **Kongre (Kurultay):** Bir kuruluşun, gündemindeki meseleleri, temel konuları konuşmak ve yeni kurullar seçmek üzere belli sürelerle veya gerektiğince yaptığı genel toplantı şeklindedir.
4. **Forum:** Bazı meselelerin mümkün olduğu kadar geniş kesiminle görüşülerek karara bağlandığı genel ve açık toplantı türüdür.
5. **Seminer:** Bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak gayesiyle birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantı türüdür.
6. **Brifing:** Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

Toplantının türüne bağlı olarak, iştirak edenler, toplantı mekânının özellikleri, ön hazırlık süresi ve gündem maddeleri değişir. Verimli toplantılarda toplantının türünü, hedefini, gündemini ve beklentilerini ihtiva eden yazılı belgeler, toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılır. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir. Üretim saati, insanî ihtiyaçları karşılama saati ve her bir gündem maddesinin yaklaşık ne kadar sürebileceği gibi hususlar dikkate alınır, bunlara % 20 ilâve zaman da konarak toplantı süresi hesaplanır.

**Toplantı yönetiminde etkinlik için;** toplantının gayesi, kimlerin katılacağı, gündem, toplantı yapılacak yeri, zamanı, başkanı ve toplantıda kullanılacak materyallerin hazırlanması gerekir.

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olan toplantıların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Etkin bir toplantı için toplantı yerinin ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından toplantının yapılmasına uygun olmalıdır. Toplantı yapılacak yerin özelliklerinin, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından toplantı yeri, yapılacak işe uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Genellikle verimli bir toplantıda, oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur.

#### **Toplantıların verimliliği için yapılması gerekenler:**

1. Gündem iki gün önceden bildirilmeli
2. Toplantı usullerine herkes uymalı ve toplantılar demokratik yönetilmeli
3. Herkes aynı dilden konuşmalı
4. Toplantılar geleceğe yönelmeli
5. Toplantının sayıları dikkate alınmalı
6. Kişiler değil teklifler tartışılmalı
7. Toplantı işin parçası olmalı

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanına yani toplantıyı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlamada, üzerinde görüş birliğine varılan hareketleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir. Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenmelidir. Eğer bir toplantının sonunda yapılan her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi manada bir şeyler yolunda gitmemiş demektir. Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır.

Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve iyi toplantılar işletmede birliktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

## **16. Sinerjik Yönetim**

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası işbirliğidir.

Sinerji, ahenk, kabiliyet ve işbirliği ile ortaya çıkan bir güç olma yanında stratejiyi belirleyen bir unsur olarak, organizasyonun yeni bir faaliyette başarılı olma kabiliyetinin ölçüsü olarak tanımlanır.

**Sinerji**, uyumlu ve eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç veya hareket olarak bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. Matematik formülü;  $1+1+1=4$  veya  $1+1=3$  olarak yazılabilir. Bir gaye ve hedef için işbirliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1)in yan yana gelerek yüzonbir (111) olması gibi bir gücü de gösterebilirler. Zincirin tek tek parçalarının taşımayacağı veya kaldıramayacağı yükü zincir bütün olarak yapabilmektedir. İşte bu güç "sinerji" dir. Anadolu kültüründe **İmece** (dayanışma, elbirliği) usulünde bu görülebilir. Aynı zamanda; "birlikten kuvvet doğar", "el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar", "bir elin nesi var, iki elin sesi var" ve "bir zincirin gücü, zincirin en zayıf halkası kadardır" özlü sözleri sinerjiyi idrakte oldukça faydalıdır.

#### **Sinerjiyi ortaya çıkartan temel faktörler:**

1. Üretken olmak

2. İş bitirme heyecanı taşımak
3. Birlikte hareket etme
4. Beşeri münasebetler

Sayılan bu faktörler neticesinde bir araya gelmiş kişilerin ortaya çıkarttığı işin meydana getirdiği katma değer iş bitiminde sinerji faktörü olarak ortaya çıkar.

**Sinerjik yönetim**, organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp ve önemi üzerinde durarak bunları; planlama, organize etme, sevk ve idare, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder. Diğer bir tarifile **sinerjik yönetim**, organizasyonda tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin ortaya konmasını ifade eder.

#### Sinerji çeşitleri:

**1. Pazarlama sinerjisi:** Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında müşterek ticari yönetim araçlarından, satış depolarından ve dağıtım kanallarından faydalanma durumunda ortaya çıkmaktadır. Böylece, pazarlama bölümünün emrinde bulunan araçlardan ve satış elemanlarından birçok ürün için faydalanılmakta ve reklâm ve diğer satış artırma faaliyetleri de aynı zamanda birçok ürünler için müştereken gerçekleştirilmektedir. Bu durum, hem pazarlama bölümünün verimliliğini artırmakta ve hem de masraflar ve yatırımlar yönünden işletmeye mühim tasarruflar sağlamaktadır.

**2. İşletme sinerjisi:** Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji çeşididir.

**3. Yatırım sinerjisi:** İşletmenin yönetim meselelerinde sahip olduğu eski tecrübelerinin faaliyetlerine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Eğer, yeni girilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, yeni faaliyetin plânlanması işlerinde de faydalanılacağından sinerjinin etkisi daha da büyük olacaktır. Çünkü aynı cinsten olan yönetim meselelerinin çözümü daha kısa zamanda ve rasyonel olarak gerçekleştirilebilecektir. Burada faaliyet türlerinin birbirine yakınlığı sinerji derecesini yükseltir.

Canlıların birbirleriyle ve içinde yaşadıkları çevre ile ilişkilerini inceleyen ekoloji (çevre) bilimi, eko sistem ismi verilen bu çevredeki tüm canlı ve cansızlarla ilgilidir. Ekoloji, abiyotik (hava, iklim, toprak, su ve iklim) ve biyotik (canlı sınıfı) faktörleri inceler ve ekosistem bütünlüğünün karmaşık yapısını araştırır. Eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler tüm faaliyetlerinde ekolojik dengeyi etkilemektedir. Organizasyonlar bu dengenin kurulması ve devam ettirilmesinde kendi aralarında sinerjiye ihtiyaçları bulunmaktadır.

#### 17. Globalleşme

Birkaç asırdan beri devam eden ve kaynağı kapitalizme dayanan globalleşme faaliyetleri 1980'lerin başından beri; üretim, ulaşım ve haberleşme alanlarındaki gelişme ile birlikte yoğunluk ve hız kazanmıştır.

Globalleşme hareketi iki yönde gelişmektedir. Birincisi; 1990'lı senelerde bahsedilen “**evrensel yaklaşım**” ile çok fazla ülke arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarını kaldırma veya azaltmayı öngören GATT, ikincisi ise genelde belli bir coğrafi bölgede birbirleriyle yakın iktisadi ve siyasi ilişkilerde bulunan ülkeler arasındaki ticaret ve diğer akımların serbestleştirilmesini hedefleyen “**Bölgesel İktisadi Birleşmeler**”dir. İthal ürünlere getirilen gümrük vergileri, kısıtlayıcı kotalar ve çeşitli diğer hükümet uygulamaları gibi uygulamalarla ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti sağlamak için devletlere arasındaki ticareti kısıtlayan iktisat politikası olan **himayecilik (korumacılık)** globalleşmeyi yavaşlatmaktadır. Buna mukabil, ithalat ve ihracatın genelde devletin müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan ve açık Pazar (liberalizmi) savunan iktisat politikası olan **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Globalleşme olgusu, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesi, farklı toplum, kültür ve inançlarıyla birlikte onların beklentilerinin daha yakından tanınması, aralarındaki ilişkilerin gelişmesini sağlayan bir durumdur. Bu açıdan globalleşme, teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel birleşmelerden oluşan çok boyutlu bir olgu ve süreçtir. Bu aşamada, birbirinden uzak yerleşimlerin birbiri ile ilişkilendirildiği yerel oluşumların çok uzaklardaki olaylarla şekillendirildiği, dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması artmaktadır.

Dünya coğrafyasındaki ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın müşterek servetidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtırlar. Aralarında sürekli maddi ve manevi değerler alış-verişi söz konusudur. Bugün insanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı ise marifet, sanat ve ittihattır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi insanlar arasındaki farklılıklar birbirini yakından tanımak, sulh içerisinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanmak için bir fırsattır. Bu noktada; yaşanılan bölge, ülke ve dünya gerçekleri iyi anlaşıldığında olaylarla ilgili doğru değerlendirmeler yapılabilir. Bu değerlendirmeler ışığında zamanımızda artık ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler olduğu kabul edilmelidir.

Devlet desteği ile gelişen ve global konumunu devam ettiren işletmeler, diğer az gelişmiş ülkelerin işletmeleri ile rekabette her zaman avantajlıdırlar. Mevcut dünya düzeninde, devletlerarası hukuk ve kurallar her zaman zayıf ülkelerin aleyhine işletilmekte ve gücü elinde bulunduran ülkeler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi uluslararası yapıların karar mekanizmalarını etkileyerek kendi işletmeleri lehine kararlar çıkartabilmektedirler. Tüm insanlığın serveti olan zenginlik kaynakları ve sermaye belirli ellerde temerküz etmesiyle dünyada sosyal kargaşalar büyümektedir. Günümüz insanların derin ve doğru bilgiler sürekli uzak tutulmaktadır. Güç savaşları ve derin yapılar algı operasyonları ile üzerleri örtülmektedir. İstihbarat teşkilatları menfaat alanlarında toplum kontrolünü

sağlamak için kamuoyu sun'ı uyarıcılar ve şişme gündemlerle uyutma ve beyin yıkama teknikleri ile istedikleri algıyı oluşturmaktadırlar. Bu yapılar menfaat alanlarında illegal teşkilatlar kurarak veya mevcutları azmettirerek istedikleri sonuçları almaya çalışıyorlar. Dünyayı kollama ve kolaçan etme sürecinde, sözde iki-üç masum gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri üzerinden açık istihbarat bilgileri elde ederek diledikleri coğrafyalarda menfaatlerine uygun yapılar oluşturmaktadırlar. Yine, o yöre insanların ellerine teknolojik veya fikri temelde sürekli yeni oyuncaklar sunarak, onları uyutmaya çalışmaktadırlar. Çare; insanı ve insanlığı yaşatan medeniyetimizin köklerinde mevcut olan değerlerimizi yeniden inşa ederek buna uygun bir üretim ve tüketim sistemi kurarak, sömürünün her türlüünü bertaraf etmektir.

İlmi ve teknolojik gelişim dünyayı bir köy haline getirerek ülkeler arası hızlı bilgi akışı, her yeni buluş ve gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı bir taraftan ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, diğer yandan da dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke yönetimleri ve organizasyonlar yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. Bu manada 19. asır "sanayi toplumu", 20. asır "bilgi toplumu", 21. asır ise "bilgi ötesi toplum" olarak görülmektedir. Bu süreçte sermayenin kontrolü altına giren ulus devletler; sermayenin daha çok kazanç elde etmesini sağlayacak global ölçekte etki ajanlığı yapan insanlar aracılığı ile faaliyet alanlarını sürekli genişletmektedirler.

Dünyadaki sosyal, siyasi ve ekonomik gelişimin temelinde birçok toplum ve kültürün önemli katkıları bulunmaktadır. İnsanlığın geçmiş birikimi olan bir takım bilgi ve teknikleri Avrupa'nın bazı bilim insanları çok ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluş ve geliştirmeleri gibi kullanmış ve bu anlayışına uygunda bir tarih yazmıştır. Bu gelişimin seyri Amerika kıtasına oradan da dünyaya yayılıyor. Avrupa kıtasının coğrafi olarak darlığı buna mukabil nüfusunun yoğunluğu ve bu nüfusun ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğu kıtayı; Amerika'nın keşfi ve sömürgecilik hareketleri gibi yeni arayışlara yöneltmiş. Artan talebe kâfi bir arzla cevap verebilme sürecinde Avrupa sahip olduğu zengin demir cevherini teknolojisine temel yaparak bugünkü gücüne ulaşmıştır. Dünyanın diğer kıtalarındaki başka kültür ve medeniyetleri de mağlup ederek üstünlüğünü tüm dünyaya kabul ettirmiştir.

Dünyadaki farklı ekonomik uygulama ve tecrübeler, arayış içindeki ekonomik yapılanmalara bir numune teşkil etme açısından öne çıkan Doğu Asya ülkelerindeki devlete sorumluluk yükleyerek ekonomik kalkınma çabaları bu ülkeler için bir tecrübe olmuştur. Avrupa devletleri ekonomik bir birlik oluşturma ve bu gücü siyasi alanda da avantaj haline getirme çalışmalarının fikri temeli 1800'lere kadar gider. Oluşturulan ekonomik birlik peşinden de siyasi birliği getirdi ve 28 ülkeden oluşan AB olarak organizasyonunu sürdürmektedir.

Emperyalist güçler, çoğu zaman asıl gayelerini işletmeler gibi meşru organizasyonların arkasına gizleyerek ve bu yapıları suiistimal ederek menhus emellerine ulaşmak için uluslararası büyük operasyonlar yürütmektedirler. Kültür emperyalizmi ile tarihine ve kültürüne yabancı nesiller yetiştirerek, sömürü düzenlerini kurmaktadır ve bunun devamı için de uluslararası tüm meşru organizasyonları kullanmaktadırlar. Hile, desise ve sihirbazlıkla ellerindeki sermayeleri çalınan ve sömürüye maruz kalan ülkeler; milli bir duruş sergileyerek kendi kültür kodlarında yerini bulmuş olan, bir kişi ve ideolojinin üzerinde toplumun ortak aklını yansıtan milli ve yerli fikirlere yönelmeleri gerekir. Toplum; ekonomik, siyasi ve sosyal yapısı itibarı ile bir bütündür, tek bir unsuru ele alıp, doğru bir değerlendirme yapılamaz. Ekonominin etkin gücünden hareketle, ekonomiye hâkim olan toplumun diğer alanlarına da hâkim olmaktadır.

Sivil toplum organizasyonları globalleşmeyi, çevre hareketi, demokratikleşme ve insanileştirme gibi pozitif sosyal gayeleri sağlayacak kaldıraç olarak görünürken, iş insanları için artan kâr ve güç stratejisi ve hükümetler için de çok sık olarak devlet gücünde artış sağlamanın yerine kullanılmaktadır. Globalleşme aynı zamanda; kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, yoğunluk ve artan melezleşmeyle birlikte heterojenlik veya homojenliği artıran bir süreç olarak da görülmektedir. Bir diğer yaklaşımla, globalleşme; kapitalist üretim şeklinin gerçek anlamıyla bir dünya sistemi haline gelmesi için atılan adımların tamamına kapitalistlerce verilen isim olarak ifade edilmektedir. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırırken, farklı renkleri ve farklılıkları da ortadan kaldırmaktadır.

Globalleşmenin önem sırasına göre birçok temel sebebi bulunmaktadır.

#### **Globalleşmenin temel sebepleri:**

1. Bilim alanındaki gelişmeler,
2. Teknolojik seviyenin yükselmesi,
3. Haberleşmenin gelişmesi,
4. Ulaşım ağlarının genişlemesi,
5. Siyasi ve sosyal gelişmeler,

Yavaş yavaş sınırların kalktığı, kültürel, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı 21. Asırda, bazıları yerel kültürlerini koruyabilmek için gayret gösterirken, bazıları ise bu yapı dâhilinde en güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Küresel (cihanşumul, global) ve küreselleşme (globalleşme, globalizm), milletlerarası ve beynelmilel kavramları genelde; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çokuluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

**Globalleşme**, malların, hizmetlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün ve kişilerin hızlı ve sürekli bir şekilde sınır ötesine akışı olarak tanımlanabilir. Diğer bir tarifile **globalleşme**, ekonomik, siyasi, sosyal, teknolojik, kültürel ve ekolojik denge açılarından global bütünleşmenin ve dayanışmanın artmasını, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasını ifade eder.

Global tanımı kapsamına, uluslararası düzeyde artan coğrafi uzaklıklarla beraber dil, para birimleri, kültürler, hukuki ve siyasi sistemler, kamu siyaset ve düzenlemelerine bağlı olarak farklı temellere ve yapıya sahip yöneticiler ve çalışanların bulunduğu ve ekonomik gelişme düzeyleri ve iklimlerin farklı olabildiği farklılıklar da girmektedir.

İkinci Dünya Savaşı döneminde ideolojik temelde başlayan globalleşme; 1980'li senelerden itibaren ise dünya ticaretini serbestleştirmek gayesiyle ekonomik alana yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yenidünya düzeninde** serbest piyasa ekonomisini öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmez unsuru kabul etmiş ve aynı zamanda finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketinin artmasını sağlamıştır. Diğer taraftan gelişimin getirdiği teknolojik ilerleme, bilgiyi gelişme ve kalkınmada mühim bir unsur haline getirmiştir.

Bu gelişimin ikinci bir ayağı; coğrafi olarak birbirine yakın olan ve aralarında dini, siyasi ve ekonomik ilişkiler bulunan ülkeler, mal, hizmet ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik ve rekabet güçlerini artırma ve bir arada sulh içinde yaşama gayesini taşımaktadır.

Globalleşme ile imkân dâhilindeki ticarî aktivitelerin sınırlarının genişlemesi; coğrafi, teknolojik veya kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, borç verme, borçlanma faaliyetleri, daha pratik hâle gelmektedir. Buradan hareketle; ülkeler bir yandan kendilerinden geride kalmış ülkelere karşı globalleşmeyi kullanırken, diğer taraftan da kendilerine siyasi, iktisadi, teknolojik vb. alanlarda rakip olan ülkelere karşı iktisadi entegrasyonlar oluşturmaktadırlar. Geline bu noktada, globalleşen bir kültür, sosyal ve siyasi olarak bütünleşen ve homojenleşen bir dünyadır. Globalleşen dünya sisteminde; ülkeler arası ilişkiler dost ülke, düşman ülke ayırımından ziyade "metekabiliyet (karşılıklılık)" esasıyla menfaatlere dayalı bir ilişki geliştirilme eğilimi ağır basmaktadır.

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

**İşletmecilik açısından globalleşme**, herhangi bir ekonomik faaliyetin (satın alma, üretim, pazarlama ve muhasebe gibi) lokal (mahallî) özelliklere bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır.

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları '**iç pazar**' ve '**dış pazar**' ayırımını ortadan kaldırarak yerine "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Ülkeler arası sınırların önemli bir oranda ortadan kalktığı günümüzde üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye rahatça geçebilmekte, gümrük vergisi, kotalar, ambargolar, boykotlar ve damping gibi, düzenlemeler artık pek faydalı değildir. Kapitalizm içerisinde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri uluslararası rekabete açık olmalarına bağlıdır. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek bir dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmek işletmeleri uluslararası faaliyet yürütmeye zorlamaktadır.

Günümüzde işletmeler belirli etkiler dâhilinde globalleşmeye yönelmek zorunda kalmaktadırlar.

#### **İşletmelerin temel globalleşme sebepleri:**

**1. Müşterilerin ortak ihtiyaçları.** Ülkeler arasında ortak olan müşteri ihtiyaçları ve zevkleri ile ilgili sanayiler globalleşme için daha fazla potansiyel sunmaktadırlar. Elektronik aletler, gezi ve seyahatler ve bilgisayar yazılımları gibi, ürün kategorileri başarılı global standartlaştırma örnekleri sunarlar.

**2. Global müşteriler.** Büyük işletme müşterileri globalleştikçe, aldıkları ürünleri standartlaştırmak ve basitleştirmek isterler. Muhasebecilik, iletişim, bankacılık, sigortacılık, yönetim danışmanlığı gibi, konular bu gruba dâhil edilebilir. Kişiler seyahatlerinde mal ve hizmet alırken global müşteri gibi, hareket edilen seyahatle ilgili hizmetlerde, nesneden ziyade performans ve zaman faktörünün önemi temel özellik olarak ortaya çıkar.

**3. Global kanallar.** Fiziki eşya dağıtıcıları görece yavaş globalleşirken, elektronik dağıtım kanallarının yardımıyla, bugün seyahat hizmetleri, müşteri destek hizmetleri, eğlence, enformasyon ürünlerinin çoğu çeşitleri gibi, hizmetler global olarak ulaşılabilir hale gelmiştir.

**4. Global ölçek ekonomileri.** Global ölçek ekonomileri, bir ülke piyasası, rakiplerin optimum (uygun değer) ölçeğe ulaşmalarını sağlayacak kadar büyük olmadığı zaman uygulanır. **Ölçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır.

**5. Uygun lojistik.** Düşük taşıma maliyetleri, fiziki ürünlerin üretiminde yoğunlaşmaya sebep olmaktadır. Hizmetlerde, üretime müşterilerin katılımı, globalleşmede lojistik değeri artırır. **Lojistik**, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle ürün ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkasıdır.

**6. Enformasyon teknolojisi.** Enformasyona dayalı hizmetlerde, telekomünikasyon kanallarının artması ile büyük miktarda bilgiyi hızlı bir şekilde iletebilme sayesinde yeni piyasalara ulaşılmakta, yeni piyasa oluşturulabilmektedir. Globalleşme faktörleri sadece kendi alanlarında işlev görürken, enformasyon teknolojisi tüm diğer faktörleri etkiler.

**7. Kamu siyasetleri ve düzenlemeleri.** Hükümetler globalleşme potansiyelini, ithalat gümrüğü ve tarifesi, gümrüksüz engeller, ihracat teşvikleri, yerel olma gerekliliği, nakit ve sermaye akışı kısıtlamaları, teknik ve diğer standartlar, teknoloji transferinde mülkiyet sınırlamaları ve gereklilikleri gibi, unsurlar vasıtasıyla etkilemektedir.

Sayılan tüm bu sebepler işletmeleri globalleşmeye yöneltmektedir.

İşletmeleri global pazarlara yönelten sebepler ve sağlayacağı avantaj ve fırsatlar çok fazladır. Bir işletmenin korunan iç piyasasının dışına çıkması ve dinamik rekabet ortamı ile karşılaşması işletmeyi ve ürünlerini daha modern ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısına da yansıtacaktır. Daha da önemlisi işletmeyi geleceğin şartlarına

hazırlayacak, işletme iç pazardaki rakiplerinden bir adım önde olacaktır.

İşletmelerin global pazarlara yönelmesi ile uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanma, rekabet edebilme ve rekabetten kaçma, vergi avantajları, ürün hayat seyrini uzatma, kârları artırma gibi pek çok konu ve alanda mühim avantajlar elde edeceklerdir. İşte bu avantajlar bir yerde işletmeleri dış pazarlara yöneltmektedir. Bilhassa, gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler, cirolarının ve kârlarının büyük bölümünü ülke dışındaki üretimlerinden ve pazarlama faaliyetlerinden elde etmektedirler. Gerek iç pazarda ve gerekse dış pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, rakiplerine nazaran çok daha fazla avantaj sağlayabilirler.

#### **İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler:**

**1. Satış ve kârlarını artırmak:** İşletme iç pazarda iyi bir performans gösteriyorsa, yabancı pazarlara girmesi muhtemelen kârlılığını artıracaktır.

**2. Dünya pazarlarından pay almak:** Dış pazarlara açılan işletme, rakiplerinin dış pazarlarda pay almak için neler yaptıklarını ve pazarlama stratejilerini öğrenecektir.

**3. İç pazara olan bağımlılığını azaltmak:** İşletme dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü artıracak ve iç pazardaki müşterilere olan bağımlılığını azaltacaktır.

**4. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak:** İşletme dünya pazarlarına açılarak, iç piyasadaki genel ve mevsime bağlı dalgalanmalardan ve değişen tüketici taleplerinin oluşturduğu baskıdan kurtulacaktır.

**5. Fazla üretim kapasitesini kullanmak:** İhracat yaparak, kapasite kullanım oranı ve üretim vardiyalarının süresi artırılabilir. Böylece ortalama birim maliyetler azalmış ve ölçek ekonomisine ulaşılmış olunacaktır.

**6. Rekabet gücünü artırmak:** İhracat işletmenin ve bir ülkenin rekabet gücünü artırmaktadır. İşletme yeni teknolojilere, metotlara ve yöntemlere uyum sağlayarak fayda sağlarken, ülke de dış ticaret dengesinin iyileşmesinden fayda sağlayacaktır.

**7. İstihdam oluşturmak:** Mal ve hizmet ihracatı, yeni iş imkânları oluşturacak, işsizliği azaltacaktır.

**8. İşletmeyi geleceğe hazırlamak:** İç ve dış pazardaki gelişime önceden işletmeyi hazır hale getirmek için global pazara girilir.

**9. Ülkeye döviz girdisi sağlamak:** Ülkenin dış ödemeler dengesini sağlamak için dövize olan ihtiyacını karşılamak için devletin işletmeleri global pazara yöneltmek için teşvik eder. İşletmeler vergi iadesi, ihracatı teşvik kredisi, vergi istisnası gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı ve benzeri teşvik imkânlarından faydalanmak için dış pazarlara yönelmektedirler.

**10. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak:** Bilhassa gelişmekte olan ve geri kalmış ülkeler yabancı sermayeyi ülkelerine çekerek, kalkınmalarını hızlandırmak gayesiyle, dış yatırımcıları, yatırım yaptıkları takdirde, vergi ve diğer teşvik araçlarıyla teşvik edilmelidirler.

**11. İşletmenin siyasi etkinliğini arttırmak:** Dış pazarlara açılarak, ihracat yapan ve/veya dış ülkelerde yatırım ve üretim yapan işletmeler, diğer işletmelere göre, siyasi olarak daha etkin duruma gelebilmektedirler.

İşletmeleri global pazara yönelten faktörler işletme içinden veya işletme dışından kaynaklanabilir. İşletmeler, içinde buldukları ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki cezp edici olaylar sebebiyle, ya atıl kapasitelerini kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim yapmak üzere yeni yatırımlara yönelirler. Dış pazara yönelmek isteyen işletmeler, öncelikle, hedef dış pazarları çok yönlü olarak analiz etmek durumundadırlar.

Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'li senelerin temel konusu iken 1990' yıllardan sonra bunların yerine ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların belirlenmesi usulü benimsenmektedir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fiziki özelliklerinin belirlenmesi, sınırlamalar getirilmesi yerine yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor. Günümüzde kabul edilen **serbest dolaşımda temel kural**, bir ülkede kanunlara uygun olarak üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. Uluslararası ticarete aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret muvazenesini (denge) bozmaktadır.

Globalleşme kavramı dış ticaret ve pazarlama açısından farklı durumlar ortaya çıkarmaktadır. Dış ticaret siyasetinin çok geniş ve muhtelif gayeleri bulunur ve beklenen bu gaye ve dış ticarete yönelme sebepleri daha ziyade devlet açısından yaklaşılabilir bir konudur. Değişen rekabet şartları neticesinde global pazarlarda varlık göstermek için pazarlamanın önemi artıyor ve yönetimi özel uzmanlık isteyen bir noktaya geliyor. Profesyonelce hareket eden işletmeler global pazarlarda zaman içinde gelişerek global marka olarak varlıklarını devam ettirirler.

Globalleşme süreci, sağladığı birçok faydaya mukabil; hayatın her düzeyinde bir ayıklama yapmakta, belirli güçleri, belirli hayat tarzlarını ve belirli sektörleri geliştirirken bunların haricinde olanlara hayat hakkı tanımamaktadır. Bu süreç daha ziyade gelişmiş ülkelerin lehine, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işleyen bir yapı olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaşayan nüfusun, dünya nüfusunun beşte biri olduğu görüldüğünde bu yapının daha çok kimlere fayda sağladığı ortadadır.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Bu noktada coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelere mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler kendilerinde fazla olan ürünleri satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelere satın almak durumunda olmaları hali global ticareti başlatır.



Yaşanan gelişim, zaman içinde toplumsal ve ekonomik hayatı da etkiler hale gelmiş ve iki yönlü bir durum ortaya koymuştur. Bunlardan biri bütünleşme ve tek bir dünya olma gayesini gerçekleştirmek için ülkeler arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarının azaltılmasını ve kaldırılmasını öngören GATT anlaşması, yani evrenselleşme; diğeri ise birbiri ile siyasi, ekonomik ve coğrafi açıdan benzerlik gösteren ülkeler arasındaki ticaretin serbestleştirilmesine yönelik ekonomik entegrasyonlar, yani bölgeselleşme hareketleridir. Birbirine zıt gibi gözükün küreselleşme ve bölgeselleşme, aslında birbirinin zıttı değil tamamlayıcıdır. **Bölgeselleşme**, sınırları idari, ekonomik birliğe, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya üzerinde yaşayan insanların aynı soydan gelmiş olmalarına göre belirlenen toprak parçası, mıntıka olarak ifade edilir.

Ekonomik entegrasyon, kuran blokların genişlemesi, gittikçe daha fazla ülkenin ekonomi alanındaki kapasitelerini birleştirmeleri, ancak blok dışına karşı kendi ortak ticari kurallarını koyarak kendilerini korumaları hem küreselleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlayan durumu karşımıza çıkarmaktadır. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmaları ifade eden tematik gelişimin gerçekleştirilmesi gerekir.

Netice olarak, globalleşmenin karakterinden hareketle sağladığı etkinin dünya üzerinde eşit oranda değil, özellikle; üretim ve tüketim açısından belirli bölgelerde yoğunlaştığı söylenebilir.

### **Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Karar verme nedir? Açıklayarak, karar verme sürecini sıralayınız.
2. Toplam kalite yönetimi ile ilgili aşağıdaki kavramları açıklayınız: 1.Kalite: 2.Toplam Kalite Yönetimi: 3.Helal Belgesi: 4.Koşer Belgesi:
3. Toplam Kalite Yönetiminin unsurlarını, işletmeye sağlayacağı temel faydaları ve riskleri yazınız.
4. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği kavramalarını açıklayarak, değişim mühendisliğinin işletmeye sağlayacağı temel faydaları yazınız.
5. Gayelere göre yönetim nedir? Organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
6. Kendi kendine yönetim nedir? Açıklayarak, organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
7. Zamanı iyi yönetme becerisini açıklayarak, yönetimin işlevlerini zaman boyutu ile ilişkilendiriniz.
8. Stres ve e-stresi nedir? Açıklayarak, stresle başa çıkma yöntemlerini yazınız.
9. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir? Açıklayarak, krizi fırsata çevirmenin temel yollarını yazınız.
10. Grup yönetimi ve çatışma kavramlarını açıklayarak, çatışmanın organizasyona sağlayacağı temel faydaları yazınız.
11. Bilim ve bilgi kavramlarını açıklayarak, bilişim teknolojilerinin önemini tartışınız.
12. Organizasyonun siber güvenliğini sağlamak için neler yapılmalıdır?
13. Kıyaslama nedir? Açıklayarak, kıyaslamının temel sebeplerini yazınız.
14. Organizasyonlarda küçülme nedir? Açıklayarak, küçülmenin temel gayelerini yazınız.
15. Toplantı nedir? Açıklayarak toplantıya duyulan ihtiyacın sebeplerini yazınız.
16. Sinerji ve sinerjik yönetim kavramlarını açıklayarak, çeşitlerini yazınız.
17. Globalleşme nedir? Açıklayarak, işletmelerin temel globalleşme sebeplerini yazınız.
18. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepleri yazınız.

**DOKUZUNCU BÖLÜM****İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK**

Bu bölümde ahlâk, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluklar incelenmektedir.

**1. İŞ AHLÂKI****1.1. Ahlâk Kavramı**

İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlâkı, firma ahlâkı, işletme ahlâkı, ticaret ahlâkı, esnaf ahlâkı, üretici ahlâkı, işveren ahlâkı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlâkı genel ahlâk içerisinde yer alır.

Ahlâk kavramı, dinî, seküler (dünyevi) ve felsefi topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve/veya inancı için kullanılır. Ahlâk, farklı da olsa tüm toplumların hayatında her zaman bulunur. Tüm dinler önce ahlâk der. Toplum ahlâk üzerine inşa edilir.

Ahlak felsefesinde; ahlâk yargıları normatif (kural koyucu) olarak; yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. **Ahlâk bilimi**; iyi, kötü, faydalı, doğru ve yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlâki bir davranış kuralı ortaya koyan, neyin yapılması gerektiğini, hangi davranışın iyi olduğunu, neyin hayata anlam kazandırdığını gösteren bir bilimdir.

Ahlâk ve etik, eş anlamlı kullanılmakta; etik kelimesi Latince kökenli olup, ahlâk bilimi anlamına gelmekte, ahlâk ise Arapça kökenli bir kelimedir. Huy, seciye, mizaç, tabiat ve karakter gibi manaya gelen hulk veya hulûk kelimesinin çoğulu olan ahlâk; insanın beden ve ruh bütünlüğü ile alakalıdır.

**Ahlâk (etik-törel)**; insanın toplum içinde bir hedefe dönük kendi arzusu ile iyi veya kötü olarak nitelendirilmesine sebep olan manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarının bütününe denir. Diğer bir ifade ile **ahlâk**; insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek ve insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde değerlendirmede kullanılan ölçüler toplamıdır. Ahlâk, kimsenin olmadığı, duymadığı ve görmediği yerde, kendi aleyhine de olsa her zaman doğru olanı yapmaktır.

Ahlâk ve hukuk kuralları arasında da bazı temel farklar bulunmaktadır. Ahlâk kurallarının dağınık, organize olmamış nitelik taşımasına mukabil, hukuk kurallarının toplu, organizeli ve sistemli olmasıdır. Ahlâkın asıl yaptırımını vicdan olmasına mukabil, hukukun devletin gücü ile uygulanan maddi zorlayıcı yaptırımları vardır.

Bu noktada kişilerin kendilerince oluşturdukları ahlâki duruşlarının bazı özellikleri bulunmaktadır.

**Kişi ahlâkının temel özellikleri:**

1. Doğrunun sadece zekâdan değil kişinin içinden geldiği ve kişinin kendisine dönmesini sağlar.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi gayesine ulaştıracak davranış ahlâki olmalıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlâki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.

Ahlâk, bir bilinç meselesi olarak, sosyolojik anlamda sadece insanın iç dünyasını değil, aynı zamanda dış dünyaya yansıyan fiillerini de düzenler. İnhisarçı, tahsisçi ve tekfirici anlayış kötü ahlâki gösterir. İçteki dünyanın güzelliği, dışı, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirmek için büyük bir imkân sunabilir. Ahlâk, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı veya kazançlı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilebilir. Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlâki sorumluluktan kurtaramaz.

Toplumda kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı uyması gereken birtakım temel ahlâki kurallar vardır.

**Temel ahlâki değerler:**

1. Doğruluk; dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Adalet; başkasının hakkını gözetme ve kişi eşitliğinin kabulü,
3. Müspet hareket ve tüm işlerin hilesiz yapılması,
4. Hata ve suçun şahsiliğini esas alma,
5. Sevgi, saygı, hoşgörü ve dostluk,
6. İnsanlar hakkında iyi düşünme, saygı gösterme ve yardım etme ve vatandaşlık sorumluluğuna sahip olma,
7. Kişi zafiyetini istismar etmemek,
8. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
9. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verilme prensibinin kabulü,
10. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, mevcut ahlâki çerçeveyi kabul etmektir. Toplumu oluşturan ve toplum fertleri arasındaki insan ilişkilerini düzenleyen ana unsurlar; (1)din, (2)ahlâk, (3)norm, (4)kültür, (5)değer ve (6)hukuk olarak sıralanır. Toplum içinde ahlâki değerlere uygun davranışların olumlu ve olumsuz muhtelif neticeleri vardır. Bunların toplumda, saygınlık ve güven kazanma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözümünde yardım görme, toplum içerisindeki karışıklığı önlemede rol alma, toplumda kabul görme gibi olumlu neticeleri bulunmaktadır.

**1.2. Ahlâkın Kaynakları**

Ahlâkın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır.

Kaynağı din olmayan ve insanlar tarafından konmuş ahlâkî kurallar, onun sosyal ve manevi yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır ve insanı bencilleştirerek yozlaştırır. Dini anlamda ahlâk, bir toplumda kabul edilen doğrudan veya dolaylı olarak ilahi kaynaklı belli kurallar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise, ahlâkî kavramların çözümlenmesi için, rasyonel, mantıki ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Geçmişten günümüze gelen görüşlere göre ahlâk kurallarının ne olduğu ve neye dayandığı, kaynağının ne olduğu kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişebilir. Bu konuda insanlık tarihinde üç temel tez bulunmaktadır. **Birinci tez**, ahlâkî insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir. **İkinci tez**, ahlâkî akıl referanslı olarak ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik bir insani gerçek olarak gören farklı felsefe doktrinlerinin tezleridir. **Üçüncü tez** ise ahlâkî topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Ahlâkî farklı kaynakları ile birlikte zamanımızda onu besleyen ve sürekli geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

#### Ahlâkî temel kaynakları:

**1. Din:** İbadet, itaat, iman, takva, ahlâk, tevhit, boyun eğme gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insanlara dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren sistemdir. Din, kesin olarak ahlâka temel kaynaklık teşkil eder.

**2. Örf:** Kanuni olarak belirlenmediği halde, halk tarafından alışkanlık olarak uyulan, bulunulan yere ve hâllerin icabına göre teşekkül eden, akla aykırı olmayan, dini olarak kötü karşılanmayan davranışlardır. Örf, ahlâkî kuralların belirlenmesi ve gelişmesine önemli katkı sağlar. Örf, her halükarda hem akli hem de dini anlamda güzel olan şeyleri tanımladığı için iyi veya kötü olarak ayrılmaz.

**3. Adet (teamül):** İslam hukukundaki anlamı ile insanlar tarafından alışkanlıkla yapılan şeylerdir. Bu âdeti fazlaca genel yapar ve âdetin mutlaka iyi veya güzel olması gerekmez. Alışkanlıkla yapılan davranışlar iyi ve kötü ahlâkî kurallar olarak isimlendirilir ve bu anlamda teamüller ahlâkî kurallara kaynaklık teşkil eder.

**4. Töre:** Bir toplum hayatı içerisinde zamanla benimsenmiş, yerleşmiş ve hayat tarzlarının, kurallarının, gelenek ve göreneklerinin, ortak alışkanlıkların ve tutulan yolların tamamıdır. Töre, ahlâkî kurallara güncel katkılar verir.

**5. Gelenek ve görenekler:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış ve anane olarak ifade edilir. Bunlar, ahlâkî kurallara kaynaklık teşkil eder.

Ahlâk, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Bu açıdan Doğu ve Batı toplumlarının ahlâkî değer yargılarının farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konması gerekir.

### 1.3. Toplumsal Yozlaşma

Toplum hayatı içinde herkesin üzerinde anlaştığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlâkî değerler sistemine ihtiyaç vardır. Eğer bu değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda bir yozlaşma başlamış demektir. Bunun için de insanların faaliyetlerinin ahlâkî olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

**Toplumsal yozlaşma;** toplum dâhilinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlâkî kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemesine denir. Toplumsal yozlaşma sonucu değerlerin farklılaşması ile kişiler arasında ve toplum dâhilinde çatışmalar ortaya çıkar. Bu durumda; toplumun önemli bir bölümünün gevşemesi, tembelliğe sürüklenmesi, yüksek moral, motivasyon ve millî heyecanını kaybetmesi neticesinde, ciddi sosyal meselelere çözüm bulma konusunda toplumca şaşkınlık ve çaresizlik içinde bulunma hali olan **sosyal atalet** maruz kalır. **Toplumsal yozlaşma çeşitleri ise** (1)siyasi, (2)kültür, (3)mesleki ve (4)ahlâkî alanlarda oluşan zayıflama sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal değerler, tüm insanlığı yakından ilgilendiren mübalağasız insani değerleri içerir. İnsani değerler; ahlâkî vazettiği; doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Bugün dünyada yaşanan çok muhtelif sıkıntıların temelinde insani değerlerden uzaklaşma vardır. Bu noktada toplumsal yozlaşmanın farklı ve çok muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

#### Toplumsal yozlaşmanın sebepleri:

**1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler:** Kamu kurumlarının organize olma şekilleri ve kamuda yerleşen anlayış, kamu mallarına bakış açısı yozlaşmanın belirtilerini oluşturur.

**2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler:** Toplumsal yozlaşmanın temel unsurundan biri olarak bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlâkî yozlaşmanın alt yapısı başlamış olur.

**3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler:** Toplumun farklı kesimlerinin siyasi alanda kendini ifade edememesi, siyasetin dar bir kesimin elinde kalarak ferdi menfaatlere alet edilmesi, siyasi taraftarlık, rüşvet yozlaşmaya sebep olabilir. Siyasi mekanizmada rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı ve gruplarının ferdi menfaat sağlamak için toplumda mevcut hukukî, dini, ahlâkî ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına **“siyasi yozlaşma”** denir. **Siyasi yozlaşma türleri;** (1)rüşvet, (2)siyasi ve hizmet kayırmacılığı (3)rant kollama, (4)zimmet, (5)lobicilik, (6)kamu sırlarını sızdırma ve (7)siyasi dalavere olarak sıralanabilir.

**4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler:** Bürokratik kurumlar aracılığıyla sağlanan hizmetlerde; rüşvet, zimmet, insan kayırmacılığı, rant kollama gibi istenmeyen davranışlar toplumdaki yozlaşmanın sebeplerindedir.

**5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler:** Toplum içerisindeki eşitliği zedeleyici gelenek anlayışı ve kişilerin kendisini ifade edemeyişi toplumda oluşturacağı huzursuz ortam toplumda bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

**6. Tarihi sebepler:** Toplumların tarihi süreci içinde yaşanan savaş ve iş kargaşa gibi olaylar, toplumlarda çözülme ve yozlaşma oluşturabilir.

-Güzel ahlâk, Allah’a karşı isyanların dışında kalan şeylerde, insanlara muhalefet etmemektir. **Hız. Ali**

-Güzel ahlâk, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür. **Hasan-ı Basri**

-Ahlâk, üç haslette aranır. Onlar; haramdan uzaklaşmak, helâli aramak ve aile efradına imkân nispetinde genişlik göstermektir. **Hız. Ali**

-Kötü ahlâklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur. **Vehb bin Münebbih**

-Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlâktır. Güzel bir yüz veya nazlı bir davranış bile, kalp kötüyse, fena (kötü) ahlâkı gizleyemez. **Heinrich Heine**

-Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlâktır. **İbn-i Abbas**

-Rızık hazineleri, ahlâk güzelliğindedir. **Yahya bin Muaz**

-En büyük şeref, güzel ahlâktır. **Hız. Ali**

-Gerçek hürriyet, Hakka kölelektir. **Hız. Ali**

-İnsan, temayüllerine (fıtratına) zıt hareketlerle ahlâkî yüksekliğe ulaşamaz. **G. Kerschensteiner**

-İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlâkla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.

#### **Aristo**

-Bir insanın güzel ahlâk sahibi olması, altın sahibi olmasından daha iyidir. **Hız. Ali**

-Bir insan, dindar bilindiği halde, ahlâklı değilse, ya batıl bir inanca din adı vermekte veya sahtekârdır. **F.**

#### **Brandley**

-İyi ahlâklı insan, başkalarını haset ettirmemek için, kendisinde birkaç kusur bırakır. **Benjamin Franklin**

-Ahlâksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir. **Hız. Ali**

-Bilgi ve ahlâkı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir. **Asson**

-“İnsanlar, görünüşleri ile karşılaşılır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlâkları ile de uğurlanırlar.” **Mevlâna Celaleddin-**

#### **i Rumî**

-Ahlâk konusunda en mühim dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır. **Mark Twain**

#### **1.4. İş Ahlâkı ve Temel İlkeleri**

İş ahlâkı, ahlâk alanının bir alt konusu olarak İngilizce kullanımında "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlâk) veya "Business Ethics" (İş Ahlâkı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

İş ahlâkının kapitalist sistem açısından, gündeme gelmesi ABD’de 1960’larda başlamış ve 1980’lerde ise büyük kuruluşların çoğunda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri", "Etik Hizmet İçi Eğitim ve Müşavirlik (danışmanlık) Birimleri" oluşmuş ve çoğu işletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlâkı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlâk ve maneviyattan tecrit etmesiyle toplum hayatı ve iş hayatında büyük açmazlara sebep olmaktadır.

Meslek, sanat veya iş ahlâkı denildiğinde; bünyesinde pek çok alanı barındıran ekonomik faaliyetler gelir. Her iş ve uğraşı alanının ahlâkından bahsetmek imkânsız olmakla birlikte bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlâkî kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlâkî kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlâkî değerlerden uzaklaşması, genel ahlâktaki bir tedenni ve yozlaşmanın bir yansıması olarak toplum hayatı için bir tehlike teşkil etmektedir. Ahlâkın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutma bir organize iş olarak görülmelidir.

Genel ahlâkta olduğu gibi iş ahlâkının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlâkî sorumluluklardır. **İş ahlâkı;** bir meslekle ilgili herkes tarafından benimsenmiş, genel kabul görmüş ve o mesleğe mensup olanların ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme, işbirliği yapmama gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, davranış, hareket ve düşünce şekline denir. Diğer bir ifade ile **iş ahlâkı;** bütün ekonomik faaliyetlerde güven, dürüstlük, saygı ve adil davranmayı kural edinmek ve çevre ile ilişkilerde bu çevreyi paylaşan her insana destek olmaktır.

**İş ahlâkı ilkeleri,** iş yerindeki ahlâkî değerleri, geleneksel ahlâk anlayışını dikkate alarak, diğer taraftan da dünyadaki her gelişim ile bunu harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden ahlâkî prensipler ve standartlara denir. Oluşturulan iş ahlâkı ilkeleri, ahlâk kuralları olarak "mesleki davranış ilkeleri" ismiyle yazılan bir mesleki grubunun; meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan ferdi eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eden, mesleki rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen mesleki ilkelerdir. Emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve dürüstlük üzerine kurulu prensipleri ticari hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır.

Geçmişten günümüze insanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur. Bu meslek grupları zamanla organize olarak bir takım ahlâkî ilkeler belirlemiştir. Osmanlı döneminde kurulan ahi birlikleri bu yönde oldukça katı kuralları olan bir organizasyondur. **Meslek grupları;** muhtelif esnaf, zanaatkârlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine münhasır birtakım kaideleri olan bir birliktir.

Bir mesleki etkinliğin veya hizmetin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o meslek alanı dâhilinde

oluşturulmuş bir kontrolden geçmesi gerekir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirir. Dolayısıyla bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi tüm toplum için bir kayıp olmasından, meslek ahlâkı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması ilkesine dayanır. Toplumun gözünden düşmüş bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybederek meslek üyelerine fayda sağlayamaz hale gelir.

Esnaf ahlâkında fırsatçılık yoktur. Her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlâkının, genel ahlâk kurallarından fazlası, mesleki bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

**Mesleki ahlâk kurallarının gayesi;** kapsamına giren personelin ve birimlerin performansı, hareket ve davranışları ile ilgili merkeze ve birime münhasır standartları belirlemektir. Bu kurallar görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir. Bu kurallar iyi ve doğruyu öğreterek kötüyü fark ettiriyor.

İş ahlâkı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretim ve satış aşamalarında hile yapmaması, iç ve dış çevreye görev ve sorumluluklarını bilmesi takdir edilmesi gereken ahlâki davranışlardır. Toplumda görülen, yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, çetecilik, kapkaççılık gibi hususlar dünyada iş ahlâkının önemini daha da artmaktadır. Bu noktada “kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma” anlayışı ahlâkın temeli olarak daha da önemli hale gelmektedir.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlâki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve topluma o tür insanların fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemini oluşturmak gerekir. İyi niyet ve ahlâki tutarlılık insanın toplum içerisinde bulunmasının temel şartıdır ve toplum düzeninin rahat işlenmesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel mesleki ahlâk kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Türkiye’de bu konuda Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri 2005’te belirlenmiştir.

Genel anlamda iş ahlâkının belirli kuralları bulunmaktadır.

#### **İş ahlâkının temel ilkeleri:**

1. Doğruluk ve güvenilirlik
2. Hukukun üstünlüğü ve tarafsızlık
3. Yeterlik ve mesleğe bağlılık
4. Adalet, insan hakları, hürriyetleri, demokrasi ve şeffaflık
5. Tasarruf ve sorumluluk
6. Sevgi ve hoşgörü
7. EmegİN hakkını verme

İşletmelerde ahlâki çatışma sebeplerinin başında, ferdi değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar günümüzde artık bilâncoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlâk sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklâmlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlâkının içerisinde yer almaktadır.

İş ahlâkı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı sağlama, mahkûm ve engellilere ve çevre halkına iş alanları sağlama gibi hususları kapsar.

İşletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma gibi konuları iş ahlâkına dâhil konulardır. "Ahlâkli kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluş ve işletmeler "başarılı" olmuşlardır.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerin yürütülmesi esnasında hem bazı üreticilerin hem de bazı tüketicilerin ahlâki olmayan işlem ve davranışlar sergilemeleri mümkündür.

**Tablo 9-1: Ahlâki kurallara uymayan üretici ve tüketici davranışları**

<b>Ahlâki kurallara uymayan üretici davranışları:</b>	<b>Ahlâki kurallara uymayan tüketici davranışları:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ürünler için aldatmalar</li><li>2. Fiyat aldatmacaları</li><li>3. Promosyon aldatmacaları</li><li>4. Dağıtım aldatmacaları</li><li>5. Paketleme aldatmacaları</li><li>6. Reklâm aldatmacaları</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,</li><li>2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,</li><li>3. İndirimli satışta alınan ürünün iade ederek tam fiyattan iade istemek,</li><li>4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak,</li><li>5. Elbiselerin veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,</li><li>6. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,</li><li>7. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,</li></ol>

İş ahlâkına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini ortadan kaldırmakta ve tüketiciye telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir. Birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen **hile** olurken; bir ürünün tabiliğinin, içine başka bir şey karıştırarak bozmak ise **tağşiş** olmaktadır. Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmaktadır. Diğer taraftan bir kişinin eserinde başka kişilerin ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeksizin kendisine aitmiş gibi

kullanılması olan **intihal** de bir tür sahtekârlık ve hırsızlıktır. Başlıca türleri: Alıntı ifadeler ve fikirler için kaynak göstermemektir. İntihal üzerinden iş modeli kurmak ahlâki bir davranış değil, bu bir emek hırsızlığıdır. Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Çünkü doğrulanmamış bir haber veya bir bilginin yayınlanması ahlaki değildir.

İş hayatında artan problemlerden dolayı ahlâki olmayan iş ve meslek anlayışı sorgulanır hale gelmiştir.

#### **Ahlâki olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:**

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve ferdi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değer artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer almasındaki sıklık,
4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global meselelerdeki artışlar ve gelir dağılımı adaletsizlikleri.

Küresel ölçekte artan meselelerin çözümü için 1999 tarihinde düzenlenen Dünya Ekonomik Forum’unda, BM “Binyıl Kalkınma Hedefleri” doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek gayesiyle, şirketleri, BM’i, işçi sendikalarını ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirecek milletlerarası bir inisiyatif olan Küresel İlkeler Sözleşmesi, altında buluşmaya davet etmiştir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin 10 ilkesi, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanında evrensel olarak kabul görmüş beyannamelerden alınmıştır. Küresel İlkeler Sözleşmesi şirketlerden bu ilkeleri kavramalarını, desteklemelerini ve uygulamalarını beklemektedir.

#### **İnsan Hakları:**

1. Ülke: İş dünyası, ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
  2. Ülke: İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı
- Çalışma Standartları:**
3. Ülke: İş dünyası, çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli
  4. Ülke: Zorla ve zorunlu işçi çalıştırma uygulamasına son verilmeli
  5. Ülke: Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli
  6. Ülke: İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli
- Çevre:**
7. Ülke: İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli
  8. Ülke: Çevresel sorumluluğu arttıracak her türlü faaliyet ve oluşuma destek vermeli
  9. Ülke: Çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli
- Yolsuzlukla Mücadele:**
10. Ülke: İş dünyası rüşvet ve haraç dâhil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

#### **1.5. Mesleki Yozlaşma**

Zamanımızın işletmeleri işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma zarar vermeden ve bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlâkına uygun görev ve mesuliyetlerini yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna oranla yeterli istihdam imkânlarının oluşturulamayışı, düşük gelirli kesimlerin artmasına sebep olacak, bu kesimlerin de artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Artan bu sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşmalar ve iş hayatına özel konular iş ahlâkına olan ihtiyacı sürekli artırmaktadır.

**Mesleki yozlaşma;** toplumdaki yozlaşmaya bağlı olarak, iş hayatı dâhilinde değer karmaşası oluşması ve zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve mesleki ahlâk kurallarının uygulanmasını etkilemesine denir. Toplumda oluşan yozlaşma hayatın her alanını olduğu gibi iş hayatını da etki altına almakta ve mesleki yozlaşma sonucu değerlerin farklılaşması ile çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Toplum hayatında mesleki yozlaşmanın muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

#### **Mesleki yozlaşmanın sebepleri:**

1. Aşırı hırs, bencil ve aç gözlü davranma,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. Maddi ve manevi tatminsizlik ve servet açlığı,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlâkına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkı ve kullanıma uygun olmayan ürün üretimleri sürekli artmaktadır. Yine bazı dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma** olarak ifade edilen “**kasıtlı eskitme**” uygulaması ile belli sayıda işlemten sonra cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek bir ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929’daki ekonomik buhranda Bernard London isimli bir emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini ve bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirden hareketle, 1950’lerden sonra iş ahlâkına aykırı olan taammüden hurdalaştırma operasyonu birçok alana yayılarak tüm şiddeti ile devam ediyor. Bu örnekler de iş ve meslek alanında ahlâki değerlere duyulan ihtiyacın giderek arttığını göstermektedir.

**İş ahlâkının önem kazanma sebepleri:**

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanlar, yeni ahlâkı meseleler çıkarması,
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet gibi konularda ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediği önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacını sürekli artması,
8. İşletmeler işe aldıkları insanların ahlâkî birikim ve felsefelerini kontrol edemediklerinden kurum değerler sisteminin önem kazanması,

Geri kalmış toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlâki kuralların çözülmesi veya ahlâk tarifindeki ideal olma vasfını ve dinamizmini kaybederek çürümesi ve bir takım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatîyet bulabilmesi için, ahlâki kavramların yeniden yorumlanması, ahlâki değerlerin ideal ölçülere kavuşturulması gerekir. Günümüz insanı, ekonomik krizler ve sosyal çalkantılar sebebiyle daha önceleri; tüketici, partiyi seven, eğlence düşkününü ve geleceği düşünmeyen tipler iken zamanımızda; ihtiyata, dürüstlüğe ve onurlu yaşama daha fazla değer verir hale geliyorlar.

İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlâkı oluşturmada çok değişik türden tavsiyeler yapılmaktadır. Kuruluşlar ahlâki değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlâkının oluşturulması ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için birtakım adımlar atılması gerekir.

**İş ahlâkının kurumlaşması için gerekli adımlar:**

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlâkına nasıl yansıtılacağı netleştirilmeli.
2. Ahlâki kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlâki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmalı.
4. Tespit edilen ahlâkî kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlâkı konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı.
6. İletişim imkânları desteklenmeli.
7. Bir ahlâk kurulu oluşturulmalı.

Ahlâk anlayışına uygun şartların sağlanması iş yerinde verimi ve kaliteyi artırmasıyla kârlılığını yükseltir. Zaman içerisinde kültür, bilim, ekonomik ve teknoloji alanındaki gelişmelere bağlı olarak meslekler de değişime uğramaktadır. Toplumun meslek ahlâkıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlâkını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak bir takım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. Mesleklerin işlevlerine göre ayrılmaları çok çeşitli meslek ahlâkı doğmasına sebep olmaktadır.

**1.6. Yönetimde Ahlâk Dışı Davranışlar**

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlâkını oluşturmaya çalışmalıdır. Genel ahlâk için varılan bu hüküm, onun bir parçası olan iş ahlâkı için de geçerlidir.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebinde de oluşturur. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi kendilerine veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Kararlarından sorumludur. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri ve eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi kurumunda uygulayan ve buna mukabil, hak ve hukuku tanımama, keyfi uygulama, zulüm ve tahakküm olan istibdat anlayışından uzak; kibirlenmeyen, insanlara üstün bakmayan, başkalarının fikirlerine de değer veren yerine göre farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır.

Kuruluş yöneticilerinin iş ahlâkını oluşturmada isteksiz davranışları veya yönetilenlere karşı ahlâki olmayan davranışlar sergiledikleri görülebilmektedir.

**Yönetimde ahlâk dışı davranışlar:**

**1. Ayrımcılık:** Ön yargılı tutumlarla davranarak bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek şekilde her türlü davranıştır.

**2. Kayırma:** Aile, akrabalık bağları gibi maddi olmayan etkileme araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık (torpil) tanınmasıdır.

**3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek:** Rüşvet, kamu görevlilerinin para, mal, hediye gibi birtakım maddi menfaatler karşılığında bunu sağlayan kişi veya kümelerle ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. **Yolsuzluk;** maddi ve başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamasıdır.

**4. Mobbing (şiddet, baskı ve saldırganlık):** Yıldırma ve korkutma gibi sosyal kabadayılıkla ve kimseden korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırma ve onları taciz etmedir. Şiddet, aşırı duygu durumunu, bir olgunun yoğunluğunu, sertliğini, kaba ve sert davranışı ifade eder.

**5. Sömürü (istismar):** İnsan veya nesnelere menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımıdır.

**6. İhmal:** Hangi sebeple olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üstü tarafından verilen emirlerin geçerli bir sebep olmadan yapılmamasıdır.

**7. Bencillik:** Bencillik, yöneticinin başkalarının faydasını düşünmeden; kimi zaman onlara zarar vererek;

davranışlarını yalnız kendi ihtiyaçlarını karşılayacak, kendine menfaat sağlayacak şekilde yönlendirmesidir.

**8. İşkence (eziyet):** Bir insana maddi veya manevi olarak yapılan fiziki ve psikolojik acı yaşatan aşırı eziyettir.

**9. Yaranma-dalkavukluk:** Rahatsız edici ve sahtekârlık olmasına rağmen yöneticiye yaranma ve dalkavukluk yapmanın, başarı için ödenmesi gereken bir bedel olarak görülmesi yaygın bir davranış şeklidir.

**10. Kötü alışkanlıklar, dedikodu ve yobazlık (bağnazlık):** Bu türden davranışlar da yönetimde ahlâki olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.

Toplumun hizmetinde olan kamu kurumlarında hizmet sunumunda uyulması gereken ahlâki ilkeler belirlenmiştir.

**Kamuda ahlâki davranış ilkeleri:**

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci
2. Halka hizmet bilinci
3. Hizmet standartlarına uyma
4. Gaye ve misyona bağlılık
5. Dürüstlük ve tarafsızlık
6. Saygınlık ve güven
7. Nezaket ve saygı
8. Yetkili makamlara bildirim
9. Çıkar çatışmasından kaçınma
10. Görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması

Kamu Etik Kurulu tarafından Yönetmelikle belirlenen bu ahlâki ilkeler incelendiğinde de görüleceği üzere, belirlenen ilkelerin büyük bir kısmı halen yürürlükte olan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda hükme bağlanan devlet memurlarının ödev ve sorumlulukları ile paralellik arz etmektedir. Yönetmelik ekinde yer alan Kamu Görevlileri Etik Sözleşmesi metnine aşağıda yer verilmiştir.

Kamu hizmetinin her türlü özel çıkarın üzerinde olduğu ve kamu görevlisinin halkın hizmetinde bulunduğu bilinç ve anlayışla;

1. Halkın günlük yaşamını kolaylaştırmak, ihtiyaçlarını en etkin, hızlı ve verimli biçimde karşılamak, hizmet kalitesini yükseltmek ve toplumun memnuniyetini artırmak için çalışmayı,
2. Görevimi insan haklarına saygı, saydamlık, katılımcılık, dürüstlük, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetme ve hukukun üstünlüğü ilkeleri doğrultusunda yerine getirmeyi,
3. Dil, din, felsefi inanç, siyasi düşünce, ırk, yaş, bedensel engelli ve cinsiyet ayrımı yapmadan, fırsat eşitliğini engelleyici davranış ve uygulamalara meydan vermeden tarafsızlık içerisinde hizmet gereklerine uygun davranmayı,
4. Görevimi, görevle ilişkisi bulunan hiçbir gerçek veya tüzel kişiden hediye almadan, maddi ve manevi fayda veya bu nitelikte herhangi bir çıkar sağlamadan, herhangi bir özel menfaat beklentisi içinde olmadan yerine getirmeyi,
5. Kamu malları ve kaynaklarını kamusal amaçlar ve hizmet gerekleri dışında kullanmamayı ve kullandırmamayı, bu mal ve kaynakları israf etmemeyi,
6. Kişilerin dilekçe, bilgi edinme, şikâyet ve dava açma haklarına saygılı davranmayı, hizmetten yararlananlara, çalışma arkadaşlarıma ve diğer muhataplarıma karşı ilgili, nazik, ölçülü ve saygılı hareket etmeyi,
7. Kamu Görevlileri Etik Kurulunca hazırlanan yönetmeliklerle belirlenen etik davranış ilke ve değerlerine bağlı olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt ederim.

Kaynak: Resmi Gazete Tarihi: 13.04.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25785 / Kamu Görevlileri Etik Kurulu

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlâkının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır. Bu tür meselelerin çözümü için geçmişten devralınan bütün değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden tevil ederek bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlâkı ve müteşebbis ideolojisi oluşturulmalıdır. Bu manada bizim toplumun ahlâk anlayışının temelinde Ahilik vardır. Ahlâkî eğitimi kazandırmak için Ahilikte uygulanan; tedrici, isticvab (sorgulama), örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel (misal olarak söylenen meşhur söz) ve emr-i bil-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten men etme) gibi metotların önemi büyüktür.

**Ahilik;** iyi ahlâk, dürüstlük, adalet, kardeşlik ve yardımseverlik gibi bütün güzel meziyetlerin birleştiği bir sosyal ve ekonomik düzendir. Batıdaki lonca tipi bir tür meslek ve dayanışma teşkilatıdır. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171–1262 seneleri arasında yaşayan Ahi Evran, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir'e yerleşmiş ve orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13. asırda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik müessesidir. Esnaf sandığı (kesesi) olarak bilinen **Ortasandık**, esnafın kendi arasında yardımlaşmak gayesiyle kurduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin başış ve aidatları ile biriken fon, dara düşen veya çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullandırılan sermayedir.

**Ahi ahlâkını oluşturan kurallar;** (1)iyi huylu ve güzel ahlâklı olmak, (2)işinde ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahdinde, sözünde ve sevgisinde vefalı olmak, (3)hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4)güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5)kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6)tevazu sahibi olmak ve hiç kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7)anaya ve ataya hürmet etmek, (8)dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek, (9)insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10)başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak, (11)sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeyene gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek ve (12)mahiyetinde ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek gibi sadece bir kısmı verilen Ahiliğin



124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

İş hayatında ahlâki değerlere uygun davranışların muhtelif olumlu veya olumsuz neticeleri vardır.

#### İş hayatında ahlâki davranışların olumlu neticeleri:

1. İş ortamında saygınlık, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş âleminde karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Ahlâki değerlerle yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Ahlâki değerlerle kurumların sosyal mesuliyetlerini düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Ahlâki değerlerle haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlâki ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar hatta zıtlıklar görülebilir. Bu durum çelişkili görünmekle birlikte o işin yapısına uygundur. Bu ahlâki ilkeler, günümüzde bazı meslek gruplarının kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir mesleki görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek çevresinin dışında; o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Herkesin hakkının eşitlik prensibine göre gözetilmesi ve adaletin yaygınlaşması olan sosyal adaleti sağlamada ahlâki prensiplerin büyük katkısı bulunmaktadır. **Sosyal adalet;** herkese kabiliyetine uygun yükselme imkânlarının tanınması, insanlardaki doğuştan var olan yeteneklerin gelişmesine fırsat hazırlanması, herkesin ürettiği hizmet ve yaptığı görev karşılığında hak ettiği maddi ve manevi mükâfata kavuşturulması, sıkıntıların da nimetlerin de adaletle uygun olarak dağıtılmasını ifade eder. Bunun içinde güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir hukuk ve ahlâk anlayışı kurulmalıdır.

**İbn-i Haldun** (Tunus,1332-1406). İslam bilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan her konuda önemli tahlillerde bulunmuştur. Bu sebeple, Tarih Felsefesi'nin ve İktisat Bilimi'nin kurucusu olarak kabul edildi. Ayrıca insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyologu olma özelliğini kazandı. Sosyoloji ilminin birçok temel prensiplerini Batılı bilim adamlarından yüzlerce sene önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; Sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; Tarih Felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; Devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; Pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbni Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulması, gelişmesi ve çözülmesi sürecinde Siyasi Lider veya liderlerden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi bir liderin ferdi özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturmadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Aynı şekilde, devletlerin çözülme sebeplerini yönetenlerin ferdi kusurlarında aramak da yanlıştır. Bu görüşüyle İbni Haldun'a göre Devlet -siyasi- bir Hanedan niteliğindedir. Bir devletin ortaya çıkması, gelişmesi ve zirveye ulaştıktan sonra çözülmesiyle bir siyasi hanedanın ortaya çıkması, gelişmesi, yükselmesi ve çözülmesi arasında sıkı bir paralellik kurar. Her devlete ortalama olarak 120 – 130 senelik bir ömür tanır. Her devlet genel olarak 5 temel aşamadan geçer:

**1. Kuruluş Devresi:** Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Ele geçiren grupta canlılık ve etkinlik en üst düzeydedir. Henüz geleneksel alışkanlıklarını yitirmemiş, mütevazı ve kanaatkârdır. Siyasi lider henüz kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

**2. Otorite Devresi:** İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetlerini kendisi için istemeye başlar. Grupta rakip olacak ileri gelenler yönetimden uzaklaştırılır, kendine bağlı itaatkâr kişiler yönetime gelir.

**3.Rahatlık Devresi:** İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhret ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler meydana getirilir. Siyasi liderin hem kendi grubunu hem de diğer grupları tam egemenlik altına aldığı dönemdir. Güçlü ordu, iyi çalışan sivil bürokrasi ve düzenli toplanan vergiler vardır.

**4.Taklit Devresi:** Siyasi iktidar, atalarının bıraktıklarını yeterli görmeye başlar. En doğru yolun kendisine miras bırakılan yolu takip etmek olduğuna inanır. Taklitçilik ve gelenekçilik, yenileşmenin önünü kapatır.

**5. İsrâf Devresi:** Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası arzu ve hevesine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetsiz kişiler geçirilir. Böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar. Ordusunu, memurunu besleyemez ve giderlerini karşılayamaz hale gelir ve yıkılır.

İbni Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığını kabul eder. Bununla birlikte devletin tamamen ortadan kalkışı bir dış saldırıyla gerçekleşir. Devletin yıkılışındaki en temel sebepleri; Lider, Ekonomi ve Ahlâk olmak üzere 3 temel başlık altında ifade eder.

**1. Lider;** devletin kurulma safhasında grubuyla ahlâki bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmak istemez. Liderin kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer ve ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

**2. Ekonomi;** asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı da ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı vergilerdir. Vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbni Haldun, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder der. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Bu noktada Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini artırmak şeklinde iki yoldan birini kullanmak durumundadır. Ne yazık ki bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Rahatlığa alışmış olanlar kemer sıkamazlar. Devlet gelirleri artırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koymak isteyebilir. Oysa Vergi ile Kazanç

arasında aşılması gereken sınır aşılsa teşebbüs arzusu zayıflar. Vergide de gelir sağlayamayan Devlet, bu defa ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında almaya, tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Tüketiciler şehirden kaçış yolları arar. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki varlıklı kişilerden başlayarak herkesin malına ve mülküne el koyar. Bu da vatandaşların yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifak yapmasına, ekonomik hayatın durmasına ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

**3. Ahlak;** ilkesinin medeniyetin (ilim, sanat, şehir hayatı, zenginlik ve konfor gibi) gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışma konusu olmuştur. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlâki yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. Berkeley; "Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışından ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden önemle bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlâkının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir." Aynı şekilde Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlâkın bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; "Batının çöküşünü konu ettiği eserinde gelişmeyle birlikte ahlâki değer ve kurumların yozlaşmasından" söz eder. Mesela; Saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; Halk yerine, kitlesellik; Gerçek ve canlı değerler yerine, para ve soyut değerler; Devlet ve Toplum yerine, milletlerarası toplum değerleri hâkim olur. İnsanlar; kanaatkâr, dayanıklı, kendine güvenen, cesur, yardım sever, namuslu, dindar olmak yerine, haris, mağrur, korkak, tembel, bencil, müsrif, rahatına düşkün, dini değerlere lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yollardan tatmin edemeyenler, gayri meşru yolları zorlar ve ahlaki değerleri yıkarlar.

Çözülme sürecinde Devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşmiş, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşmış, din ve ahlâk duyguları zayıflamıştır. (Kaynak: <http://www.biyografi.net/kisiyazdir.asp?kisiid=2626> erişim tarihi: 17.01.2018)

### 1.7. Global Ahlâki Sorumluluklar

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynakların dünyada bilineni kadarıyla sınırlı olması sebebiyle kişi, işletme veya ülkeler sahip oldukları kaynakları inhisar altına alarak, diğer insanları mahrum bırakmaları ahlâki değildir. Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü dünyada sosyal kargaşaları başlatır. Bu sebeple, tüm kaynakları gelecek nesilleri de düşünerek israf etmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılması ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmesi gerekir. O vakit kaynakların insanlar tarafından çar-çur edilmeden ihtiyaçları kadarıyla kullanılması bir mecburiyettir.

Belirli bazı kişi, kurum, sivil toplum kuruluşları ve emperyal güçler; hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları bir paravan olarak kullanmaktadır. Bu kavramların içlerini boşaltıp kendilerini bunlarla perdeleyerek bir araç olarak kullanabilmektedirler. Bu hareketleri ile insanları, toplumları ve ülkeleri aldatmaktadır. Ahlâki ölçülerden mahrum bu tür yapıların mutlaka deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir. Emperyalist anlayışın inşa ettiği ve globalleştirdiği ekonomik ve siyasi sistem, insani değerlerden mahrum olduğu için tüm dünyaya büyük zarar vermekte ve devamı mümkün görünmemektedir. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren bu anlayışların artık global ölçekte sorgulanması gerekiyor.

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlâk, fazilet, estetik ve vicdan gibi cihanşümül (evrensel) değerlerin ve bunların alt başlıklarının "etkinlik temelli" bir eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılmasını ifade eden **değerler eğitimi** tüm insanlık için önem arz etmektedir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlâki, doğru-yanlış gibi mantiki, sevap-günah gibi dini ve güzel-çirkin gibi estetik değerler bulunmaktadır. Bu değerler eğitimi ile eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırılabilir. Bu noktada, duygu ve vicdanların geliştirilmesini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı olmalı ve sistem, vasıflı insan, işi ehline veren, yeterlilik, liyakate uygun terfi ettirmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir. Bu anlayış tüm insanlık için vazgeçilmez bir değerdedir.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların belirli bir ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi, liberal kapitalizmin ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâki olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten yoksun yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas alan yeni bir yönetim anlayışı ve yeni bir ahlâk gerekiyor. Çünkü dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi sömürü düzenidir. Bu düzenden ancak yeni bir ahlâk anlayışı ile çıkılabilir.

**Global ahlâki sorumlulukları, yeni nesle aktararak, sömürgecilere karşı bilinçlendirmek ve aşağıdaki sorulara makul cevaplar vererek, insanların sulh ve kardeşlik içinde yaşamasını sağlamak gerekir. Bunlar:**

1. Sessiz bir silah olarak kabul edilen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankaya yatırılan paralara nasıl takla attırılarak, sanal paralar oluşturuluyor?
3. Paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj (100 doların maliyeti; 14-18 sent) geliri kimlere yarıyor.
4. Dünyada geçerli bir para birimi olan ABD doları emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi (Kasım 2006'dan itibaren resmi emisyon miktarını açıklamayı bıraktı) niçin istenmiyor?
5. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, Birleşik Krallık ve ABD'den müteşekkil beş daimi ve seçilmiş on

üye ile temsilde sağlanamayan adalet uygulamada nasıl sağlanacak?

6. Yahudilerin seçilmiş ırk olduğuna, insanlığın büyük bir kötülükle karşı karşıya kalacağına ve Mesih'in geri gelip Yahudilerle Hristiyanların önderliğine geçerek bu kötülüğü yeneceğine ve kıyametin kopacağına inanan Hristiyanlık mezhebi olan ABD merkezli Evanjelistler Ortadoğu coğrafyasında neler yapmaya çalışıyorlar?

7. Matruşka modeli ile birbiri içine giren şirket ve sivil toplum kuruluşları aracılığı ile finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri olan oligartlar bu parayı nasıl yönetiyorlar?

8. Dünyada silah sanayine kimler hâkim?

9. Bir seçkinler ekonomisi olan liberalizm ile ülkelerin kaynakları nasıl sömürülüyor?

10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurmak istedikleri küresel düzene karşı olmak, yeterli midir?

11. Faiz geliri ile hızla büyüyen kesim, ülkeleri borçlandırmakta ve borç sarmalına düşürdükleri ülkeleri nasıl kontrol etmektedirler?

12. Ülkelerin bekası için maddi terakki yanında şart olan manevi terakki niçin ihmal ediliyor?

13. Tohum bankaları aracılığıyla, tohumlar nasıl bir silah haline getiriliyor?

14. Dünyanın gizli tarihinde ve ajandasında söz sahibi, dünyanın kaynaklarını kontrolde ve dünyayı yönetmede etkili seçkin aileler kimdir ve neler yapıyorlar?

15. İnsanları sömürmede; din ve algı yönetiminde etkili olan umut ve değişim bunların elinden nasıl alınabilir?

16. Dünyada yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?

17. İngiliz emperyalist ve sömürü geleneği felsefesini yansıtan “Hangi din, hangi ırk ve renkten olursan ol, seni ben yöneteyim” anlayışı niçin hala geçerliliğini sürdürüyor?

18. ABD, reel üretimini hangi sebeple Uzak Doğuya kaydırıyor?

19. Televizyon, sosyal medya ve elektromanyetik sistemlerle, insanları istedikleri istikamette yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?

20. Dünyanın belirli yerlerinde niçin off-shore bankacılığı ve off-shore hesaplarıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?

21. Casusluk faaliyeti yürüten istihbarat servislerinin, dünyada etkili büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?

22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?

23. Besin zincirinin tepesinde olan insan bu zinciri bozarak, ekolojik dengeyi niçin bozuyor?

24. Papalık ve Evanjelistler, İslam'ın kalem ve kılıcı olarak gördükleri Türkiye üzerine hangi operasyonları gerçekleştiriyorlar?

25. Pentagon, stratejik bir savaşta en son kullanacağı bir teknoloji olarak üç kademeli elektronik bir savunma kalkanı silahı ile tüm diğer silahları etkisiz hale getiren güce sahip olmasının dünya barışına katkısı nedir?

26. Tüm dünya için bir felaket olduğu iddia edilen FED, on büyük ailenin kurduğu ve kendilerine ait olan bir merkez bankası olarak doları nasıl yönetiyor?

27. Dev ilaç firmalarının hava operasyonları ile çevreye püskürtülen kimyasallarda beyin kontrolü ve çeşitli isimlerle ifade edilen gripler için dünyaya aşı satışları doğru mudur?

28. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?

29. Yeşil reçete ile satılması gereken anti depresyon ilaç kullanımında anormal artışın sebebi nedir ve niçin kontrol edilemiyor?

30. ABD ve AB iki ekonomi arasında gümrük vergilerinin sıfırlanmasını ve gümrük dışı engellerin azaltılmasını hedefleyen USA-UE (TTIP) Transatlantik Anlaşması ile neler yapılmak isteniyor?

31. ABD' nin birinci ihraç ürünü silah, ikincisi ise mutlaka CIA kontrolünden geçen Hollywood filmi olduğu ne kadar sorgulanıyor?

32. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?

33. Güç olarak kabul edilen bilginin seçkin azınlığın elinden ve kontrolünden kurtararak etkinliğini, daha geniş kitle ve tabana yaymak için neler yapılmalıdır?

34. Global güvenliği tehdit eden ego-eksantrik (ego-manyaklar) ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?

35. Ülke gücünü elinde bulunduran seçkin yöneticilerin özel hedeflerine ulaşmak için kamu imkânlarını kullanmasına nasıl mani olunabilir?

36. Her ekonominin bir siyaseti, her siyasetinde bir ekonomisi bulunmaktadır. Ekonomi bir bilim olmasının yanında aynı zamanda bir siyasettir ve siyasette bir sanattır gerçeği nasıl anlaşılmalıdır?

37. Globalciler ve ulusalcılar arasındaki mücadele dünya geneline zarar vermeden nasıl yönetilir?

38. Ülkelerin halkları kardeştir, sömürenlere karşı birlikte mücadele nasıl yapılmalıdır?

39. Modern ülkeler meselelerini hurafelerle değil, müzakereler ile çözer anlayışı toplumlara nasıl yerleştirilmelidir?

40. Batı'nın sembollerle mesaj verme tekniği nasıl bertaraf edilebilir?

41. Eğitim kurumlarında okutulan ders ve bilimler hâkim bir ideolojinin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılabilir?

42. İngilizler son iki asırdır İslam coğrafyasını kontrole edebilmek için selefi geleneği, ehlisünnet omurgası üzerine inşa etme çalışmaları nasıl sonlandırılabilir?

43. Kalkınmayı sağlayan yatırım güvenliğinde temel göstergeler; şeffaflık ve öngörülebilirlik nasıl sağlanabilir?

44. Geçim kaynağı yoğun olarak ziraata dayalı toplumların, üründe standardizasyon ve kalite sağlama çalışmaları ile mahsul çeşitlerini azaltma sebepleri nelerdir?

45. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuz ve etki alanını genişletme ve retorik abartarak, yeni beklentiler oluşturma ve bunları yönetmede karşılaşılan meseleler nasıl aşılabılır?

46. Devlet ve ekonomi yönetimi donanım ve liyakat ister. Bilimsel olmayan yollarla ve hamasetle başarı sağlanamaz. Liyakat sistemi ile marifete dayalı işi ehline verme işi bir sistem olarak nasıl yerleştirilebilir?

47. Bağlantısızlar-Nato-Varşova; üç kutuplu bir dünyada 1990'lara kadar süren siyasi çatışmaların, 1990 sonrası Bağlantısızlar ve Varşova paktların dağılması ile yeni ekonomik dinamikleri çatıştırmaları nasıl önenebilir?

48. Emperyalistler, devşirilen paralı askerlerle kurdukları terör örgütleriyle sömürmek istedikleri ülkelerde sınıf savaşlarını sürdürmektedirler. Bu güçler, devletler ve milletler savaşı yerine daha etkili olduğunu anladıkları sınıf savaşlarını tetikleyerek siyasi ve ekonomik hâkimiyetlerini devam ettirmektedirler. Bu meseleler nasıl çözülecek?

49. Kapitalizm, üretim artışını sağlayacak yatırımlar için müteşebbisi bankalara niçin mecbur bırakmaktadır?

50. Suç işleyenleri mahkeme huzuruna çıkarmak, adalette esas bir kaide olarak nasıl sağlanacaktır?

51. Sürekli fikir ve konum değiştiren, herkesin kendisini anlamasını bekleyen, hırçın aynı zamanda mazlum anlayışına sahip yapılardan nasıl kurtulabilir?

52. Doğu toplumları daha kamucu ve eşitlikçi, Batı toplumları ise bireyci anlayışa sahip olduğu biliniyor mu?

53. Bilimsel araştırmalar, tamamen bağımsız olmalıdır. Sanayinin desteklediği araştırmaların sağlıklı mıdır?

54. ABD ve Rusya arasındaki örtülü savaşta hangi devletler ve hangi terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?

## 2. SOSYAL SORUMLULUK

### 2.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk, iş ahlâki içinde yer alan ve işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, organizasyon içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları memnun etmesine yönelik bir kavramdır.

Günümüzde organizasyonlarının kuruluş ve faaliyette bulunma sebepleri geleneksel anlamda sadece kâr gayesiyle değil, topluma hizmet gayesi çerçevesinde, müşterilerin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri gerekir. İşletmeler ürettikleri bu ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun miktar ve yerlerde, onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak fayda, aynı zamanda toplumun refah düzeyinin de gelişmesini sağlayıcı rol oynayacaktır. İşletmelerin bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal mesuliyetlerinin bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

**Sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili olan; çalışanlar, müşteriler hissedarlar, tedarikçiler, tabii çevre, toplum ve devlet gibi tüm tarafların menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir. Diğer bir tanımla **sosyal sorumluluk;** bir kişi ve organizasyonların ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlâkına, işletme dışı ve içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik mesuliyetlerine denir.

Ahlâki, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma; personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı gösterme; işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesini yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme birer sosyal sorumluluk faaliyetidir.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin temel parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistemi dâhilinde faaliyet gösteren işletmeler müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap verme yarışı içinde, toplumun genel ahlâkına uygun, kişilere, çevreye ve devlete karşı görevlerini içine alan sosyal mesuliyetlerini yerine getirmeyi kendine temel kabul etmelidir. Aynı zamanda işletmelerin gelişerek, büyüyüp güçlü bir yapıya kavuşmaları ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının da güçlenmesini sağlar.

Yöneticilerin karar alma sürecinde rehberlik edecek etkenlerin başında onun ahlâki değeri gelir. Yöneticilerin yeri toplum nezdinde; sürekli olarak sosyal refahı sağlama sorumluluğunu taşıyan kişiler olarak görülmektedir. İşletme faaliyetlerinde yer alan kişilerin veya karar veren yöneticilerin kararlarında ticari ve ahlâki değerleri dikkate almaları gerekmektedir. Artık kuruluşlar işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma, iş ahlâkını bozmadan onlara fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

### 2.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma istekleri ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının ve tüketici organizasyonlarının güçlenmesi ve baskıları, ülkenin sınırlı kaynaklarının verimli kullanılması hususunda alınan tedbirler gibi sebepler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

**Kurumsal sosyal sorumluluk,** kuruluşların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaş ve çalışanları ile sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlâki sorumluluk sahibi bir anlayışla gerçekleştirmeleri ve toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmasını ifade eder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kanunlara uymayı değil, kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Bu noktada, verimliliğe odaklı, riskleri önceden tespit ederek tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkıda bulunmak, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile işbirliğine giderek belirli gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktan geçer. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

İş hayatında, ticari faaliyetlerin yürütülmesi esnasında Türkçe kelimeler yerine uydurukça veya yabancı kelimeleri Türkçe gibi kullanma lisanı olan plaza dili bir toplumsal yozlaşma olarak görülmektedir. Kurum çalışanlarının kendi aralarındaki sohbetlerde, e-posta mesajlarında kullanılan dilin her geçen gün değişerek yeni uyduruk bir lisan olan

**plaza** (beyaz yakalı) dilini ortaya çıkarmaktadır. Mesleki, sosyal ve toplumsal yozlaşmayı getiren bu durumun kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir görev olarak görülmesi gerekir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de bir takım mahzurları da barındırmaktadır.

**Tablo 9-2:Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı fayda ve mahzurlar**

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:	Kurumsal sosyal sorumluluğun mahzurları:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. İtibar ve risk yönetimi,</li> <li>2. Çalışanların tatmini,</li> <li>3. Yenilik ve öğrenme,</li> <li>4. Sermayeye rahat ulaşma,</li> <li>5. Mali performans artışı,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizasyon kârının düşmesi,</li> <li>2. Organizasyon maliyetlerinin artması,</li> <li>3. Organizasyon gayesinden sapma,</li> </ol>

Sosyal sorumluluk çerçevesinde günümüz organizasyonları birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelmiş durumdadır. Sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olarak görüldüğünden iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul binaları yaptırıyor; özel okullar, üniversiteler kuruyorlar; vakıf ve dernekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Son zamanlarda işletmeler müşterisine, çevreye, çalışanlarına ve topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar da, itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

Organizasyonlar sosyal mesuliyetlerini yerine getirmek için; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Tasarrufların verimli alanlara yatırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. İşletmeler, toplumda üretim, bölüşüm, tüketime, devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine ve toplumun müşterek kullandığı somut ve soyut değerleri gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur. İşletmeler sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı dâhilinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde; devletin sosyal barışı ve adaleti sağlamak gayesiyle sosyal ve ekonomik hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören ve bu noktada ekonomik ve sosyal alanlarda fertlere sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan **sosyal** (refah) **devlet** anlayışı ile ülke kalkınmasında özel sektöre de yer verilmektedir.

Organizasyonlar, karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **sosyal sermayeye** büyük katkılar sağlarlar.

#### **Kurumların temel sorumlulukları:**

**1. Çalışanlara karşı sorumlulukları:** Bu konuda düzenlenen “**Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı**”nın iş yerinde uygulanması gerekir. Çalışanlara karşı mesuliyetler; (1)iş güvenliği tam olarak sağlanmalı, (2)çalışanlarının sağlığı için muhtelif tedbirler alma, (3)liyakat kuralını uygulamalı, (4)çalışanın özel hayatına saygılı davranılmalı ve (5)çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması gibi tedbirler almalı. İşletmede yöneticiler zaman zaman çalışanlara ahlâki olmayan; (1)ayrımcılık, kayırma, yaranma ve dalkavukluk, (2)şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret ve küfür, (3)zimmet, rüşvet ve yolsuzluk, (4)sömürü ve işe siyaset karıştırma, (5)ihmal ve dedikodu, (6)bencillik, korkutma, taciz ve işkence ve (7)görev ve yetkinin kötüye kullanımı gibi davranışlar sergileyebilmektedirler.

**2. Müşterilerine karşı sorumlulukları:** Ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı. İşletmeler, yanıltıcı paketleme, yanıltıcı reklâm ve yanıltıcı pazarlama yapmamalı ve müşterilerine “**daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma**” mesuliyetini vurgulayan **ISO 9000** ve tabii çevreye karşı olan mesuliyetlerini düzenleyen **ISO 14000** serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak gayesiyle bilhassa kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini Tarım ve Köy işleri Bakanlığı gerçekleştirmektedir. Bu sorumluluklar; (1)müşterilerin şartsız tatmini, (2)ürün güvenliği ve kalitesi sağlamalı, (3)garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı, (4)reklamlarda yanıltıcı olmama, çocuklara yönelik reklam yapmama ve (5)yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamalı şeklinde sıralanabilir.

**3. Tabii çevreye karşı sorumlulukları:** İşletmelerin kurulu buldukları tabii çevreye karşı birtakım mesuliyetleri bulunmaktadır. İşletmeler bu mesuliyetlerini çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirir. **TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi:** Bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesini ifade eder. İşletmenin çevreye karşı sorumlulukları; (1)canlılara ve tabiata zarar vermemeli, (2)çevre kirliliğine yol açmamalı, (3)tabii kaynaklara zarar vermemeli ve (4)çevreye saygılı davranmalı şeklinde sıralanabilir. Yaşanılan alanlarda bulunan elektrik akımı taşıyan kablolar, radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve televizyon vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri gibi araçların oluşturduğu, insanın ve diğer canlıların üzerinde bozucu etkiler yapan “**elektromanyetik alanlar**” önemli oranda **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak da isimlendirilen ve gözle görülmeyen bu elektromanyetik kirlilik, bazen zaman cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma yaparak, kimi zaman ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösteriyor. 20. asır ile birlikte tabiatta da var olan bu manyetik alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında önemli ölçüde karışıklığa sebep olmakta, vücudun molekül ve atomların dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir.

**4. Hissedarlara karşı sorumlulukları:** İşletme yönetimi, işletmenin ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay verme gibi temel görevleri bulunmaktadır.

**5. Tedarikçilere karşı sorumlulukları:** İşletmeler üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Bu açıdan kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup geliştirmelidirler.

**6. Topluma ve devlete karşı sorumlulukları:** Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal-kültürel-sportif faaliyetlere katkıda bulunma ve devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı ve vergisini ödemelidir. Bu mesuliyetler; (1)aile hayatına saygılı olmalı, (2)cinsiyet ayırimcılığı karşı duyarlı davranmalı, (3)devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı, (4)vergisini ödemeli, (5)toplumu ilgilendiren meseleleri için duyarlı olmalı ve çözümü için katkıda bulunmalı ve (6)kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirme gibi sıralanabilir.

**7. Rakiplere karşı sorumlulukları:** Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üretilip satan rakip kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı muamelelerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar.

### 2.3. Global Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk günümüzde global ölçekte değerlendirilmektedir.

**Global sosyal sorumluluk;** kişilerin topluma karşı olan sorumluluklarını küresel bağlamda birbirine bağlayan bir kavram olarak; bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sorumlu değildir. Sosyal sorumluluğun küreselleşmesi ve daha geniş anlamda düşünülmesiyle birlikte kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik düşünülen mesuliyetler küresel meselelerin çözümüne doğru büyümüştür.

Global sosyal sorumluluk, dünya ölçeğinde bilhassa; sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür ve diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirmesini ifade eder. Global meselelerde sivil toplum kuruluşlarının önem ve sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal mesuliyet ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Kurum dışı mesuliyet olan; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı mesuliyet ise kurum gayesi ile daha fazla çatışır. Burada kuruluşun asıl gayesi ile çatışsa da sosyal mesuliyet ahlâki iş ahlâkının mühim ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Rio de Janeiro’da 1992 senesinde yapılan Dünya Çevre Zirvesi’nde siyasi bir ideal ve kalkınmada yeni bir boyut olarak benimsenen **sürdürülebilirlik**; sisteminin odak noktası olarak global eko-sistemlerin üzerindeki yüzün nasıl kaldırılabilceği ve çevre meselelerinin en büyük müsebbibi olan sanayileşmiş ülkelerin tabii hayat şartlarının korunmasında özel bir sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmiştir.

Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyasal silahların ticareti kontrolünde olan süper güçler, belirli zaman aralıkları ile dünyanın değişik coğrafyalarında savaşlar planlamaktadırlar. Bu ülkeler, çoğu zaman bu gücün zehrine maruz kalmakta ve iktidar sarhoşluğuna düşmektedirler. Hâkimiyetlerini devam ettirebilmek için ise sosyal sorumluluktan uzak ve ahlâki olmayan milletlerarası uygulamalara giderek, benimsedikleri “Yenidünya düzeni bir krizden doğar” görüşünü uygulamak için sürekli krizler çıkarmaktadırlar.

Elli birinci bölge efsane hikâyeleri ile her alanda üstün olduğunu diğer toplumlara kabul ettirmek ve dünya jandarmalığına oynayarak birçok coğrafyada manevralar yürüterek ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun (300 milyon) 40 milyonu gıda yardımı karnesi ile yaşamaktadır. Diğer yandan dünya gücü olma ve hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya da sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Bu noktada Batı’nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne ile yaşayanları en iyi örnektir.

Global güçler, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı; elektronik cihazlarla, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi stratejik ilmi çalışmalar yürütmektedirler. Manyetik bir kaymaya giren dünyanın buzul erimeleri ile yeni bir münhasır ekonomik bölge ve yeni ticari ulaşım yollarının ortaya çıktığı kuzey kutbunda bir güç çatışması ortaya çıkmıştır. **Arktrik (Kuzey Kutup) Bölgesi;** Kanada’nın herhangi bir kanuni tanımlaması olmayan, modeline göre üçlü, dörtlü, beşli, altılı veya yedili olarak sınıflandırılan, siyasi ve coğrafi tanımına göre farklılaşan alanlara verilen isimdir. Kaynakları kendi menfaatlerine daha iyi kullanabilmek için nüfus seyreltme siyaseti özellikle Afrika’da; AİDS ve vekâlet savaşları ile yapıldı. Gıdalar üzerinde “Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz” anlayışı ile hareket ederek dizayn çalışmaları yürütmektedirler. Ayrıca metafizik; beyin kontrolü, kara büyü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol etmeye çalışmaktadırlar.

Dünyadaki sosyal ve ekonomik eşitsizliğin temelinde; adil olmayan ticari uygulamalar, para üzerinden para manipülasyonu, bilimin endüstri hâkimiyetine girmesi, ülkelerin borçlarını ödeme güçlerinin üzerine çıkarmaları, bankaların belirli bir ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi, liberal kapitalizmim ve devlet kapitalizminin (komünist ekonomi) ahlâki olmayan uygulamaları, maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması, 193 ülkeden oluşan Birleşmiş Milletlere bağlı kuruluşların etkili olamayışları gibi birçok sebep bulunmaktadır.

Gelişmiş ekonomilere sahip kapitalist ülkeler, doymak bilmeyen iştihaları için zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca birlikte kardeşçe yaşayan toplumları çeşitli entrikalarla birbirleri ile savaşarak güçten düşürmektedirler. Milletlerarası işletmeleri ve kendilerinin kurduğu sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ile bu yerlerin kaynaklarını sömürmektedirler. Kendini kullandırarak, karşı tarafı kullanma taktiğini sürdüren bu güçler dünyayı yaşanamaz bir yer olmaya doğru götürmektedir.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum olan kişiler olumsuz yönde değişebiliyorlar. Değerler eğitiminden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler toplumun diğer üyeleri üzerinde her zaman bir yük olmuştur. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişimlerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlâki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgöründen mahrumluk, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve çocuk ve kadınlara yönelik artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmektir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü dinlerden uzak seküler ahlâki yapı toplumları her yönden çökertmiş ve kendisi de iflas etmiş durumdadır. Bu noktada kapitalizmin, diğer toplumların hayat sistemlerini

fütursuzca istilasına karşı dur demek ve bir şeyler yapmak bir insanlık vazifesi haline gelmiştir.

Bu meselelerin, sosyal sorumluluk ve ahlâki açıdan çözümü, toplumların bilinçlenmesi, emaneti emin ellere teslim etmeleri, “milletin efendisi, millete hizmet edendir” anlayışını benimseme, üzerilerine düşen işleri ihmal etmeden zamanında yapmaları, cemiyete ait meselelerde ifrat (aşırı gitme) ve tefrite (normalden aşağı) vardırılmadan vasatı (orta) uygulamalı. Linç kültürü ve nefret söyleminden uzak, tezyif ve tahkirle cemiyeti kutuplaştırmadan asgari müştereklerde birlikte kardeş ve dostça yaşamanın yolları bulunup mutlaka uygulanması gerekir. Karşılıklı muvazenesiz etki ve tepkiler toplumları gerer, istismarcı ve duygu sömürücü, hırs ve şöhrete düşkün tiran (siyasi gücü tek başına elinde tutan kişi) tipi yönetici zümreleri sosyal sorumluluk ve ahlâki değerlerden uzak uygulamaları ile sosyal barışı bozar. İsteddiği kaos ortamını oluşturarak hedefine ulaşmaya çalışır. Buna mahal vermeyecek kişilerde bilinçli insanlardır. Global ölçekli artan meseleler, sivil diplomasinin önemini artırmakta ve çözüm için sivil inisiyatif imkân ve değer verilmesini zorunlu kılmaktadır. Ülkeler, bağımsızlık ve jeopolitik menfaatleri gereği sakin diplomasini olarak ifade edilen sağduyulu üslup ile birden fazla işbirliğine kapıları açık tutması ve menfaatlerini koruması gerekir.

Tabii çevrenin kirlenmesi, küresel ısınma, ozon tabakasının incilmesi, elektro manyetik alanların yaydığı tehlike, silahlı çatışmalar, olumsuz toplumsal alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit edebilen büyük meseleleri çözme ve küresel sosyal sorumluluğu kişiliğinin bir parçası haline getirmiş ve bunu etkili bir şekilde fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkün olabilir. Global meselelerin çözümü için her ferdin yerine getirebileceği mutlaka birtakım sorumlulukları bulunmaktadır.

### **Global sosyal sorumluluklar:**

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Devletler ve gruplar arası anlaşmazlıkları barışla çözmeye çalışmak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. İnsanlığın serveti olan üretim kaynaklarını geçmişten miras değil, gelecek nesilden emanet anlayışı ile verimli bir şekilde kullanmak.
6. Global ölçekli gelir dağılımında adaletin sağlanması ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamaya çalışmak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı geliştirmeye katkı sağlamak.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak.

Kuruluşlar; “her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancı ile yaşama, barınma, beslenme, sağlık ve eğitim alanlarında sosyal mesuliyetlerimizi yerine getirebilmek gayesiyle sürekli çalışmalar yapmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz” gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilincini beyan etmiş olurlar.

Organizasyonlar sosyal sorumluluk projelerini daha ziyade muhtelif yardım kuruluşları aracılığı ile yürüttüğü görülmektedir. İnfak (sadaka verme, Allah rızası için ihtiyaç sahibi fakirlere yapılan yardım) kültürü olan Osmanlı'nın sadaka taşı uygulaması, günümüz işletmelerinde “askıda ihtiyaç maddeleri” şeklinde benzer uygulamaları ifade eder. **Sadaka taşı**, Osmanlı toplumunda, cami, imaret ve kütüphane gibi sosyal hizmet veren mekânlarda bir buçuk veya iki metre yüksekliğinde üst tarafı oyulmuş taşlara varlıklı insanların sadaka olarak ifade edilen parayı kimseye göstermeden bırakırlar ve ihtiyacı olanda buradan kimse görmeden ihtiyacı kadar alır.

### **Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları**

1. Ahlâk nedir? Açıklayarak, ahlâkın temel kaynaklarını sıralayınız.
2. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
3. Temel ahlâki değerleri sıralayınız.
4. İş ahlâkı nedir? Açıklayarak, iş ahlâkının önem kazanma sebeplerini yazınız.
5. Mesleki yozlaşma nedir? Açıklayarak, mesleki yozlaşma sebeplerini yazınız.
6. Yönetimde ahlâk dışı davranışlar nelerdir?
7. Global ahlâki sorumluluklar nelerdir?
8. Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ne ifade etmektedir?
9. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı fayda ve mahzurlar nelerdir?
10. Kurumların temel sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
11. Global sosyal sorumluluk nedir? Açıklayarak, bu sosyal sorumlulukları sıralayınız.

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş.A.: Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKDOĞAN, Abdurrahman: **Kamu Maliyesi**, Gazi Ün. Yayın No:67, İ.L.B.F. Yayın No: 34, Ankara, 1985.
- KOTAN, C.C. **Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay., 1999.
- ALPUGAN, Oktay: **Küçük İşletmeler**, Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- ALTINBAŞAK FARİNA, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No:2821. 1. Baskı, Eskişehir, 2013.
- ALTINTAŞ, M.H. : Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılma ve Bir Analiz Önerisi, Doktora Tezi, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1999.
- ANDERSEN, Arthur: **Satışta Başarı**, Derleyen: Power, Nisan 1999.
- ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: **Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci**, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir, 1996.
- ARMSTRONG, G. ve KOTLER, P. : (2003), **Marketing**, International Edition, Prentice Hall, 2003.
- ARPACI, T. ve AYHAN, D.Y. ve Diğ.: **Pazarlama**, Gazi Yay., Ankara, 1992.
- ARSLAN, Metin: “**Araştırma Yöntem ve Teknikleri**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: “**Global Pazarlama**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
- ARSLAN, Metin: “**İşletme Yönetimi-1**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
- ARSLAN, Metin: “**İşletme Yönetimi-2**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
- ARSLAN, Metin: “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016
- ARSLAN, Metin: “**Hizmet Pazarlaması**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “**İşletme Becerileri ve Grup Çalışması**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “**Marka ve Marka Stratejileri**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “**Mesleki Çalışma ve Seminer**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: “**Müşteri İlişkileri Yönetimi**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- ARSLAN, Metin: “**Tüketici Davranışları**” Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- AYDIN, Ahmet Hamdi: [http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare\\_383981](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare_383981)
- BAKIRTAŞ, Hülya: **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 1. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK, Bahaettin: **İşletme Yönetimi**, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL, Ahmet: [http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetlenen-ve-adina-yonetilen\\_380497](http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetlenen-ve-adina-yonetilen_380497)
- BUĞDAYCI, Ahmet: “**Pazarlamada Unutulmaz Hatalar**”, Capital Dergisi, Eylül sayısı, 1997.
- BUMİN, Birol, “**Organizasyonlarda Çatışmanın yönetimi**”, Ankara, 1990:108-129.
- BUZZEL, Robert ve diğerleri.: **MARKETING: A Contemporary Analysis**, 1972.
- BÜKER, Semih ve SEVİL, Güven.: **İşletmecilik Bilgisi**, A.O.F. Yay. İş. İd.111.
- CAN, Halil ve diğerleri: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CAN, Halil, “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan: **Pazarlama Yönetimi**, T.C. Anadolu Ün. Yay. No:885. Üçüncü Baskı, Eskişehir, 2001.
- ÇALIK, Nuri: **Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler**, Anadolu Üniversitesi.
- ÇETİN, Canan: **Temel İşletmeciliğe Giriş**, Beta, 1.Baskı, Yay. No:3132, İstanbul, 2014
- ÇOLAKOĞLU, H. Mustafa: **KOSGEB, TOBB, Kobi Rehberi**, 2002, Yorum Matbaacılık, Ankara, 2002.
- İNÇER, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- DÜREN, A. Zeynep: **Yönetim Bilimi Ders Notları**, İst. Ün. Sos. Bil. Ens. İstanbul, 1994.
- EFLİ, İsmail: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 11.Baskı, Dora basım, yaym, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKER, Aytaç ve TÜGEN, Kâmil: **Kamu Maliyesine Giriş**, 2. Baskı, Akliselim Ofset Tesiileri, İzmir.
- EKİCİ M. Sena: **İktisada Giriş**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- EKİCİ M. Sena: **Kamu Maliyesi**, Kavram Yayınları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN, İlhan: **Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları**, İTO Yay. No: 1999-11, Nisan, İstanbul, 1999.
- EREN, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. 2. baskı, İstanbul, 1993.
- EREZ, Yalın: **Topla Kalite Yönetim Sistemi**, Tisamat Basım Sanayi, Ankara, 1998.
- ERĞİNAK, Akif: **Kamu Maliyesi**, 12. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1987
- ERGÜLEN, Doğan: 1998, “Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı”, Kariyer Dergisi, 1998.
- ERKUT, Haluk.: 1995, “**Hizmet Kalitesi**” ve “**Hizmet Yönetimi**” İnterbank Yayınları, 1995.
- FELDWICK, Paul: “**What is Brond Equity Anywayan How Do You Measure it**”, Sournal of the Market sacietuy, 1996.
- GERSON, R. F.: **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- GEVİŞ, Hıdr: “**Müşteriyle Hayat Boyu Flört**”, Power Dergisi, 1998.
- GOLDMAN, H.: “**Müşteri Kazanmak**”, Kal Der. İstanbul, 1989.
- GÜZELÇİK, E.: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmaja**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HATİPOĞLU, Zeyyat: “**Temel Pazarlama**”, Beta Yayınları, 1993
- [http://www.bumko.gov.tr/TR\\_7044/temel-ekonomik-buyuklukler-2000-2017.html](http://www.bumko.gov.tr/TR_7044/temel-ekonomik-buyuklukler-2000-2017.html) Erişim tarihi: 28-02-2017
- [http://www.bumko.gov.tr/Ekleni/81.butcehazirlamarehberipdf.pdf?0&\\_tag1=F5E2C129A0D67C4A9C4BC300651F25B327815157](http://www.bumko.gov.tr/Ekleni/81.butcehazirlamarehberipdf.pdf?0&_tag1=F5E2C129A0D67C4A9C4BC300651F25B327815157) (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <http://www.mta.gov.tr/mevzuat/duyurular/duyanalitik-butce-3.pdf> (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170205M1-1.pdf> (Erişim tarihi: 09-02-2017)
- <http://aa.com.tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261> (Erişim tarihi: 19-01-2017)
- <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> (Erişim tarihi: 20-02-2017)
- <http://aa.com.tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261> (Erişim tarihi: 19-01-2017)
- <https://www.sipri.org/> (Erişim tarihi: 01-03-2017)
- <https://www.hazine.gov.tr/TR/Sicca-Sorulan-Sorular/AB-tanimli-borc-stoku-nedir-Ulkemiz-acisindan-neden-onemli-bir-gostergedir> (Erişim tarihi: 14-02-2017)
- <http://aa.com.tr/dunya/8-milyarderin-serveti-dunyanin-yarisina-esit/728261> (Erişim tarihi: 19-01-2017)
- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicaretI/uluslararasıİliskilerH-HizmetTicaretIAnlasmalari-> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <https://www.hazine.gov.tr/TR/Sicca-Sorulan-Sorular/AB-tanimli-borc-stoku-nedir-Ulkemiz-acisindan-neden-onemli-bir-gostergedir> (Erişim tarihi: 14-02-2017)
- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicaretI/uluslararasıİliskilerH-HizmetTicaretIAnlasmalari-> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.mfa.gov.tr/islam-isbirligi-teskilati.tr.mfa> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicaretI/uluslararasıİliskilerH-HizmetTicaretIAnlasmalari-> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://kdk.gov.tr/sayilarla/turkiyenin-imfye-olan-borc-u-bitti/18> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.mfa.gov.tr/islam-isbirligi-teskilati.tr.mfa> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicaretI/uluslararasıİliskilerH-HizmetTicaretIAnlasmalari-> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/hizmetTicaretI/uluslararasıİliskilerH-HizmetTicaretIAnlasmalari-> (Erişim tarihi: 13-02-2017)
- İÇÖZ, Orhan: **Makale. Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı**, Dokuz Eylül Ün. Sos. Bil. Ens. Drg. C. Sayı:3 1999
- KARA, M.Ali, **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 6. Bsk. Murathan Yayinevi, Mart 2008
- KARABULUT, Muhittin: **Tüketici Davranışı**, 3. Baskı. İ.Ü. İşletme İktisatı Enstitüsü Yayın No:102.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet: **Uluslararası Pazarlama Yönetimi**, İst. Ün. İstanbul, 1990.
- KARAHAN, Kasım: **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğerleri: **Tüketici Davranışları**, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KIRIM, A.: **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOTTER J.P.: “**Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?**”, Değişim, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOZLU M. Cem: **Uluslararası Pazarlama**, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- KÖSEMEHMETOĞLU, Arzu: “**Müşteri Velinimetimizdir**”, Zaman Gazetesi İnsan Kaynakları, 1999.
- LEVANT, Alpay: “**Pazarlama Semineri Notları**”, Bankalar Birliği, 1997.
- MUCUK, İsmet: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2005.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer: **Girişimcilik**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:955, Eskişehir, 2001.
- NADAROĞLU, Halil: **Kamu Maliyesi Teorisi**, Ankara, 1992
- ODABAŞI, Yavuz: **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- OLUÇ, Mehmet: “**Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri**”, Pazarlama Dünyası, Sayı 28, 1991.
- ONAY, İrfan ve KOROĞLU, Adal: **Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, MPM., 1996.
- ONAL, Güngör: **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, Marmara Ü. S.B.E. No:04, İstanbul, 1995.
- ÖZALP, İnan: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beytaş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir, Tarihsiz.
- ÖZEVREN, Minâ: **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZTÜRK, Ayşe: **Hizmet Pazarlaması**, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PEHLIVAN, Osman: **Kamu Maliyesi**, Derya Kitabevi, Trabzon 2008
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, 1996, “**Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**”, Milli Produktivite Merkezi
- ŞAHİN, Mehmet: **İş İdaresi**, A.Ü. AÖF Y. No:11. Tarihsiz. /İş İdaresine Giriş, A.Ö.F. Yayınları No:72. Eskişehir, Tarihsiz.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve CELİK, Adnan: **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademik Yayınları, Konya, 2009
- TASKIN, Erdoğan: **Satış Teknikleri Eğitimi**, 7.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- TAVMERGEN, İğne: “**Doğrudan Pazarlamada Stratejik Pazarlama Planlaması ve Uygulanabilecek Stratejiler**”, Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1998.
- TEK, Ömer Baybars: **Pazarlama İlkeleri**, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TEKİN, Mahmud: **Girişimcilik**, Günay Ofset Konya, 5. Baskı, Konya, 2006.
- TINAZ, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, Beta Basım Yayın Dağ. A.Ş İ.B. İstanbul, 2005.
- TOKOL, Tuncer: **Pazarlama Araştırması**, Beşinci Baskı, Uludağ Ün. Basımevi 1990.
- TOSUN, Kemal: **İşletme Yönetimi**, I.c. 4. baskı, İ.Ü. Y. No:3462. İstanbul, 1987.
- TUNCER, Doğan ve diğerleri: **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1992.
- TUTAR, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, S.79, 1999.
- URAS, Oğuz: **İşletmeye Giriş**, 2. Baskı, Nihad Sayar Yay. ve Yardım Vakfı. İstanbul, 1992.
- UYGUR, Akay: **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- ZAIM, Sebahaddin: İslamın İktisadi Görüşü, Mülâkat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.
- YÜKSEL, Berrin: “Pazarlama Kavramına Müşteri Yönlü Yaklaşım: Pazarlamanın Kalite Hareketindeki Rolünün İncelenmesi”, Verimlilik Der., Sayı 2, 1998.
- ZORLU, Abdülkadir: **Tüketici Davranışları ve AVM’ler**, “Bedestenlerden Alışveriş Merkezlerine Alışveriş Davranışlarının Sosyalliklerini Anlamak”, 12. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler S.Ü., İİBF Yay., Sakarya, 2007.