

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

METİN ARSLAN

BİRECİK, 2020

ÖNSÖZ

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

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

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

İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa'nın bazı bilim insanları ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanmış ve buna uyan bir tarih yazmışlardır. Dünyada geçerli olan tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca daha da geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmelleme doğru ilerler. Bilim, “**efradımı cami, ağyarımı mâni**” olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, meseleyi tam olarak anlatmak, onda olan tüm özellikleri toplayıp, olmayan tüm özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu ve sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir. Bilimin, hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülür.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim (talim) ve eğitimle (terbiye) gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”, “akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz” ve ‘eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı geçerli olmalıdır. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler. Öğrenim, okula ve öğreticilere bağımlı olmaktan kurtulup zengin öğrenme imkânları ile yeni neslin öğrenmeleri daha yüksektir.

Düşünme becerisi, eleştirel bakma ve tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazanma ilim tahsili ile gerçekleşir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi statü elde ederek yaşamak için sürekli bir öğrenme ve kendini geliştirme ihtiyacı içindedir. Bir organizasyonda çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerekir.

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

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

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

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

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

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

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	1
1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI	5
1.1. Yönetim	5
1.2. Yönetimin Temel Özellikleri.....	7
1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Teknikleri.....	8
1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri	9
1.5. Yönetim Şekilleri.....	9
1.6. Yönetimin Temel İşlevleri	10
1.7. Yönetici ve Özellikleri.....	11
1.8. Girişimci ve İşlevleri.....	13
1.9. Organizasyon Kavramı	13
1.10. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi.....	15
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	21
2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ	22
2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri	22
2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı	22
2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi.....	23
2.4. Yönetim Biliminin Tarihi Gelişimi	23
2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı	24
2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi	26
2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi	29
2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi.....	31
2.4.5. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar.....	34
İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	35
3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA	36
3.1. Planlama İşlevi.....	36
3.2. Planlamanın Temel Özellikleri.....	37
3.3. Planlama Süreci	37
3.4. Plan Türleri.....	38
3.5. Planlamanın Fayda ve Mahzurları.....	39
3.6. Yönetimde Karar Verme.....	39
3.7. İşletme Bütçesi.....	41
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	42
4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON	44
4.1. Organizasyon İşlevi.....	44
4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri.....	45
4.3. Organizasyon Süreci.....	45
4.4. Organizasyonun Temel Unsurları.....	46
4.5. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi.....	46
4.6. Reorganizasyon	47
4.7. Organizasyonun Çevre ile İlişkisi	48
4.7.1. Organizasyonun İç Çevresi	49
4.7.2. Organizasyonun Sektörel Çevresi.....	49
4.7.3. Organizasyonun Genel Çevresi.....	50
4.7.4. Organizasyonun Global Çevresi	51
4.8. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü.....	51
4.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma ve İlkeleri	53
4.10. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri	53
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	57
5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME	58
5.1. Yöneltilme İşlevi.....	58
5.2. Yöneltilmenin Temel Unsurları	58
5.2.1. Yöneltilme İşlevinde Yetki.....	59
5.2.2. Yöneltilme İşlevinde Emir.....	60
5.2.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim	61
5.2.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik	64

5.2.5. Yöneltilme İşlevinde Motivasyon.....	66
5.3. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri	68
5.3.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler.....	68
5.3.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler.....	70
5.3.3. Organizasyon Kurallarına Uyma	72
5.3.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması.....	72
5.4. Organizasyonlarda Disiplin	72
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	73
6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL	75
6. 1. Koordinasyon İşlevi.....	75
6.1.1. Koordinasyon İlkeleri.....	75
6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri	75
6.2. Kontrol İşlevi.....	76
6.2.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları	77
6.2.2. Kontrol Türleri	78
6.3. Organizasyonlar Arası Kıyaslama.....	78
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları.....	79
7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	80
7.1. Satın Alma Yönetimi.....	80
7.1.1. Satın Alma İşlevi.....	80
7.1.2. Satın Alma Yönetim Süreci	80
7.2. Üretim Yönetimi	80
7.2.1. Üretim Yönetimi İşlevi	80
7.2.2. Üretim Sistemi	82
7.2.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması.....	83
7.2.4. İleri İmalat Teknolojileri	84
Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	85
8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ	86
8.1. Pazarlama Yönetimi.....	86
8.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları.....	88
8.3. Hizmet Pazarlaması	89
8.4. E-Pazarlama	91
8.5. Marka Pazarlaması.....	92
8.6. Global Pazarlama	94
8.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	95
8.8. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	97
8.9. Pazarlama Yönetim Süreci	98
Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları	107
9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİNİN YÖNETİMİ	108
9.1. Muhasebe Yönetimi.....	108
9.2. Finans Yönetimi	109
9.2.1. Finans İşlevi.....	109
9.2.2. İşletmenin Fon Kaynakları.....	111
9.2.3. İşletmenin Mali Belirsizlik ve Riskleri	112
9.2.4. İşletmenin Mali SWOT Analizi	114
9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	115
9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	116
9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu.....	117
9.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi.....	117
9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu.....	134
9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimin Kontrolü.....	134
9.4. Halkla İlişkiler Yönetimi.....	135
9.4.1. Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntemler	136
9.4.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Hedefleri	136
Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları	137
10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ.....	138
10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi	138

10.2.1. Türkiye'de Teknokentler	138
10.2.2. Türkiye'de Araştırma Geliştirme Faaliyetleri	139
10.2. Verimlilik Yönetimi.....	140
10.3. Organizasyon Geliştirme Yönetimi	141
10.3.1. Değişim Yönetimi	141
10.3.2. Bilgi Teknolojileri	143
10.3.3. Elektronik Dönüşüm.....	144
10.3.4. Siber Güvenlik	145
Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları.....	149
11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I	151
11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi.....	151
11.2. İnovasyon Yönetimi	156
11.3. Kendi Kendine Yönetim.....	158
11.4. Zaman Yönetimi	160
11.5. Stres Yönetimi	161
11.6. Stratejik Yönetim	163
11.7. Kriz Yönetimi.....	164
11.8. Grup ve Çatışma Yönetimi.....	165
11.9. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi.....	168
On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları	170
12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II.....	172
12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi	172
12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi.....	172
12.3. Toplantı Yönetimi	173
12.4. Sinerjik Yönetim	175
12.5. Globalleşme Yönetimi	175
12.6. Başarı ve Kişisel Gelişim Yönetimi	181
12.7. Psikolojik Dayanıklılık Yönetimi	187
12.8. Kuşakların Yönetimi	188
12.9. Ekonominin Yönetimi.....	190
Okuma Parçası-I	198
Okuma Parçası-II	201
On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları	202
13. İŞ AHLAKI	203
13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar	203
13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları	203
13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi	205
13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi	206
13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi	207
13.6. Güzel Ahlak	208
13.7. İş Ahlakı.....	210
13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri.....	210
13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri	212
13.10. Yönetim Ahlakı.....	214
13.11. Global Ahlaki Sorumluluklar.....	217
On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	221
14. SOSYAL SORUMLULUK.....	222
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı	222
14.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları	222
14.3. Kurumların Sosyal Sorumluluk Alanları.....	223
14.4. Global Sosyal Sorumluluk.....	225
14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler	226
14.6. Sosyal Medya Sorumlulukları	228
On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları	230
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	231

1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1. Yönetim

Genelde yönetim ve özelde işletme yönetimi konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapabilmek için eleştirel yaklaşımlara yer verilmelidir.

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

Yönetim faaliyeti, insanların ortak amaç etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok sebeple hedeflerine varabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine birlikte varmayı ümit ederler. Tüm organizasyonlar için temel bir faaliyet olarak her organizasyonda mutlaka yönetim olayı vardır. Organizasyonda yönetim faaliyeti yerine getirilirken izlenen amaç ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılamak için yönetim işlevlerini yerine getirmektir. Bundan dolayı yönetimin “**evrensel bir süreç**” olduğu kabul edilir ve kâr amacı takip etsin veya etmesin her organizasyon için gereklidir.

Osmanlı Türkçesinde **sevk ve idare** kavramı karşılığı günümüzde **yönetim** kullanılmaktadır. Sevk kelimesi de zamanla unutulmuş, sadece **idare** kelimesi kalmıştır. İdare ve yönetim kelimeleri, bazen aynı bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

İdare (yönetim), insan topluluğuna ait çekip çevirme veya bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayışla yürütmedir. Çobanın koyun sürüsünü, sürücünün aracı kullanması “yönetim” değil, “sevk”tir. “Araçlar sürülür, hayvanlar güdüdür, insanlar yönetilir.”

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

Latince kökenli “**politika**” ile Arapça kaynaklı “**siyaset**” kelimeleri Türkçede aynı anlamda kullanılır. **Siyaset**, etimolojik olarak seyislik ile aynı kökten gelir: devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve 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.

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

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

Yönetim, küçük veya büyük bütün sosyal ve ekonomik kurum yapısı içeren topluluklarda vardır. Bu anlamda yönetici için yönetmek hem meslek hem de sanattır. **Siyaset** ise sadece, devlet yönetimine ait bir kavramdır, özel sektörün kurum yapılarının yönetimi ile ilgili bir anlamı yoktur. Siyasette, siyasetçi, halkın taleplerine aracılık etme ve dolaylı şekilde halk tarafından yönetilen durumda olmakla birlikte devlet kurumları ve çalışanları açısından daima yönetenler konumundadır. Siyasetçi için yönetmek bir iş ve bir sanattır, ama genellikle bir “**meslek**” değildir.

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

Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Kişinin, kendi duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme imkanını tanıyan **duygusal zekâ** başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient = EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

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

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

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

Yönetişimin temel unsurları:

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

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

Yönetişimin amacı, toplumsal sorunlarla ve modern toplumların karmaşıklığını, çeşitliliğini ve dinamiklerini oluşturan gerçek durumlarla baş edebilmeyi hedefler.

Yönetişimin temel özellikleri:

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

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

Yönetim ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için, genel bir işletme işlevidir. Genelde yönetim ve özde **işletme yönetimi;** işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir. İşletmeyi belirlenen amaçlarına ulaştırmak için tüm faaliyetleri planlamak, organize etmek, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etme faaliyetleri yürüten işletme yönetiminin temel bazı görevleri bulunmaktadır.

İşletme yönetiminin temel görevleri:

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

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

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

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

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

üretir ve / veya pazarlar. Bu faaliyetleri yürütürken de toplumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaya çalışmalıdır.

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

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

Kuruluşlar kendi misyonuna uygun hedefler belirler ve oluşturacağı vizyonla bu hedefe ulaşmaya çalışır.

İşletme açısından misyon, çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere bir anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt etmeye dönük uzun dönemli görev ve amaçlardır. Neden varız? Ne iş yaparız? Kime hitap ederiz? gibi soruları cevaplar. Pusulası olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez. Pusula misyondur.

İşletme açısından vizyon, işletmenin geleceği ile ilgili üst yönetim tarafından benimsenen ve işletmeyi geleceğe taşıyacak bir ideal ve görüş açısidir. Gelecek vizyonu, kurumun ortalama 10 yıl sonra hangi konumda olacağı, olmak istediği veya geleceğe dair hedefini açıklar. Nereye varmak istiyoruz? Gelecekteki konumumuz ne? gibi sorulara cevap arar.

İşletme amaçlarının çok muhtelif ve geniş olmasından dolayı işletme ile ilgilenenler bu amaçları 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. Özel gayeler ise genel amaçlara 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 ayrılarak bir bölüm altında bir işlev olarak her birinin başına bir yönetici atanır.

Serbest piyasa şartlarında işletmeler faaliyetlerinde belirli kurallar uygulayarak başarılı olabilirler. Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu dönemlerde işletmeler; **Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı** 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 dâhilinde faaliyetlerini yürütürlerse başarılı olurlar.

Bu noktada işletme, çalışanların refah düzeyini yükseltecek, bulunduğu çevreyi de tahrip etmeyerek toplumun güvenini dolayısıyla işletmenin güvenilirliğini sağlayacak bir siyaset izlemesi gerekir.

1.2. 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 tımak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından ayrı olarak ele alınır. Yönetim, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise, belirlenen amaçlara etkin şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan 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 kişi veya kişilere **yönetim organları** denir. Kurumda yönetenler **yönetici**, işleri yapanlar da **yönetilen** durumundadır. Yönetimde, yönetenlere **üst** (amir), yönetilenlere de **ast** denilir. Ast ve üst ilişkileri, yönetim faaliyetinin temelini oluşturur.

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

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

Yönetimin temel özellikleri:

1. Beşerî Özellik: İnsanın yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyetinden söz edilebilir. İnsan yönetim faaliyetinin temel unsuru olarak yöneten de yönetilen de insandır. İnsanın eşya veya hayvanla olan ilişkisinde yönetim süreci yoktur. Yöneten ve yönetilenin insan olmaması halinde yönetim faaliyetinden değil; yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

2. Evrensel Özellik: Yönetim faaliyeti, yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, dernek, vakıf, dini kuruluşlar, aile gibi kâr amacı olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonlar sahip oldukları sınırlı kaynaklarla yüksek verim elde ederek hedeflerine ulaşmak için yönetim faaliyeti yürütürler.

3. Amaç Özelliği: Yönetimde mutlaka bir gayenin olması gerekir; çünkü yönetim, kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi bir veya birden fazla genel ve özel amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Yönetici, genel amaçlarla çalışmayacak şekilde, özel amaçları gerçekleştirmeye çalışır.

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

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

6. İş Bölümü ve Uzmanlaşma Özelliği: İşletmelerde yapılacak işler belirli ölçülere (kriter) göre bölümlendirilir. Bölümlendirilen işler de belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşır ve işlerinde başarılı olurlar, işlerinde uzman olan kişilerin başarısı ise, işletmenin başarısına yansır. Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne giderek; dikmiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi iken mesailerini birleştiren on kişiden biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivirtir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştiğal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı işini görür. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyula olan sanatın getirisini taksim ettiklerinde her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğünü görmüşler. Bu hâdise, sanatkârlar arasında, onları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmek için dillerinde destan olmuştur.

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

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

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

1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Teknikleri

Dünyada yaşanan; paradigmadaki (anlayış) değişimler, kaos teorisi, şirket birleşmeleri ve globalleşme gibi gelişmeler yönetim düşünce ve kariyerin yeniden şekillenmesini sağlamaktadır.

Bahsedilen gelişmeler:

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

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

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 uygulanmasıdır. Organizasyon açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahalli) özellikleri de ihmal etmeden dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır.

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

Yönetim ile ilgili yeni yönetim teknikleri:

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

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

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

4. Çatışma Yönetimi: Organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınan çatışma önleyici ve çözümleyici; dondurma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanımı, taviz verme, amaç belirleme, kişi ve ilişkileri değiştirme, ara bulma, iş birliği 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 alarak bir faaliyeti planlanma, organize etme, koordinasyon ve kontrolünü sağlamadır.

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

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

8. Zaman Yönetimi: Amaç 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. Amaçlara Göre Yönetim: Organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, mesuliyet alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte mukayese ettikleri ve belirli aralıklarla gelenen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim sürecidir.

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

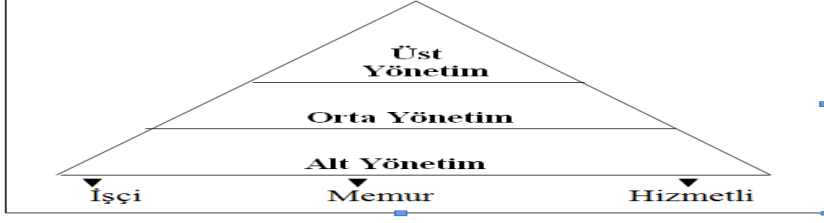
12. Değişim Yönetimi: Organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetim ve tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimin bilinçli yönetilme sürecini ifade eder.

1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri

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

Yönetim birimi üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim basamağında yer alan yöneticilerden yani hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak üç basamakta incelenir.

Demokratik organizasyon yapılarının dışında tüm hiyerarşik organizasyonların oluşumunda var olan yetki (otorite) aracılığı ile organizasyon yapısı muhtelif hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklindedir.



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' dan üste doğru 'alt', 'orta' ve 'üst' düzey yönetimi diye sınıflandırılmaktadır.

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

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

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

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmesi gerekir. Otoriter yönetimler yeni teknolojilerle internet üzerinde hiyerarşik trol orduları kurarak muhalif düşünceleri susturuyor. Bu durum demokrasi içinde adil bir yönetime büyü zarar veriyor. Oysa; muhalefet meşru ve samimi bir muvazene-i adalet unsurudur. Muhalif görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk düzeni kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

1.5. Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406), İslam bilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan birçok konuda önemli tahliller yapması sebebiyle Tarih Felsefesinin ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğu olma özelliğini kazandı.

Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim adamlarından yüzlerce yıl 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.

İbn-i Haldun, Mukaddime isimli eserinde 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 sosyal ve ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim yaklaşım ve anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz.

Yönetim şekilleri:

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. 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 duygu zekâlarını da işe dâhil ederek kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmektedirler. Yönetimde mantıki zekânın yanında duygu yönlü zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmakta ve organizasyon dâhilinde buna bağlı olarak birlikte mübalağasız olumlu (pozitif) düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını artırmaktadır.

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

1.6. Yönetimin Temel İşlevleri

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

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

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

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

3. Yöneltme İşlevi: Yönetici, kuruluş amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşmak için yöneltme faaliyetini yürütmesine yöneltme denilir. **Yöneltme**, plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, astlarına liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, onları motive edip faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Yönetici, çalışanlara liderlik ederek organizasyon amaçlarına ulaşmak için onları motive etmek gayesiyle yetki kullanmaktadır. Bunu emir ile sağlar. Emir; verimliliği sağlamak için kesin, açık, eksiksiz ve mantığa uygun olarak verilir. Çalışanları uyumlu şekilde çalıştırmanın iki temel yolu cezalandırma ve ödüllendirme.

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

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

1.7. Yönetici ve Özellikleri

Günümüz işletmeleri daha karmaşık bir ortamda kurulup, faaliyet sürdürmeleri sebebiyle yönetimleri, alanında 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 yerleştirmeli, kararlarını afakî malumatlara göre değil, araştırma ve bulgulara dayanarak vermelidir. Yöneticiler, 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 anlaşılması için iki farklı kavram olan yönetici ve müteşebbisi karşılaştırmak gerekir.

Yönetici, yönetimi bir meslek olarak gören, kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getiren ve bunları belirlenen ihtiyacı karşılamaya yönelik planlayan, organize eden, yöneten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. **Profesyonel yönetici** ise yönetici, yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi olmadan müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimselere denir.

Yönetici asistanı; sekreterin rutin görevlerine ilave, bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirmesi için gerekli desteği sağlayan, işletme içi ve dış ilişkiler arasında köprü vazifesi gören ve gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir.

Yöneticiler, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmalıdır. İşletmelerin faaliyette bulunduğu ortam sürekli dinamik olmasından, yönetici bu gelişimi zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletme amaçlarına uygun ve doğru kararlar alabilmelidir. Yönetici ve müteşebbis, faktör şartlarının ve talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılığın arttığı, günümüz teknoloji imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile ancak başarıya ulaşabilirler. Teknoloji, insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabilmesine imkân veriyor. Bilgili, becerikli, sorumluluk ve vizyon sahibi yönetici organizasyon meselelerini tespit edip, reformlarla hızla çözerek başarılı olurlar.

Yönetici, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına en uygun bir şekilde ulaştırarak ve çevre ile uyumlaştıracak bir “beyin” görevine yürütür.

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

Yöneticide bulunması gereken temel nitelikler:

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

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

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

Yöneticide bulunmaması gereken ve ahlaki olmayan davranışlar:

1. Yalan söylemek, hak ve hukuk tanımamak
2. Keyfi uygulama, ayrımcılık ve kayırma
3. Zülüm, tahakküm ve istibdat anlayışı
4. Kibirlenme, böbürlenme ve insanları küçük görme
5. Sömürü, istismar ve ihmal
6. Başkalarının fikirlerine değer vermeme ve bencillik
7. Yaranma-dalkavukluk ve işkence

8. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek
9. Cerbeze, dedikodu ve yobazlık (bağnazlık)

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

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

Yöneticinin işlevleri:

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

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

Yöneticilerin sınıflandırılması:

a. Yöneticileri Sorumlulukları Açısından Sınıflandırma

1. **İşlevsel Yönetici:** Belirlenen işin kimler tarafından, nerede ve meslekî açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenip sorumlu olan yöneticidir. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi uzmanlaşmış bölüm faaliyetinden sorumlu yönetici işlevsel yöneticiye örnektir.
2. **Genel Yönetici:** Büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve onun tüm işlev ve faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici tipidir.
3. **Proje Yöneticisi:** Projelerle çalışan organizasyonda her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu olan yönetici tipidir.

b. Yöneticileri Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırma

1. **Üst Kademe Yöneticisi:** Organizasyonun bütünü ile ilgilenen, uzun dönemli planlar yapan ve stratejiler belirleyen yönetici tipidir. Bu yönetici; kurum amaçlarını ve buna ulaşmada izlenecek stratejiyi belirler, dış çevreyi gözden geçirir, kurumun tümünü ilgilendiren kararlar alır ve bunları uygulamaya koyar.
2. **Orta Kademe Yöneticiler:** Kurum içerisinde üst yönetim ile uygulayıcı alt yönetici düzeyi arasında görev yapan kadrolardır. Orta düzey yönetici, kendi grubuyla ve diğer ast ve üst gruplarla uyumlu şekilde çalışan yönetici tipidir. Müdür, şef, uzman gibi unvan ve pozisyonlardaki yöneticiler olarak; üst seviyede alınan kararları aşağıya doğru yansıtan ve gerekli uygulamaları başlatan ve izleyen bir rol üstlenir.
3. **Alt Kademe Yöneticileri:** Kurumun günlük faaliyetlerinin başarılması için yönetime dair işlevleri olmayan çalışanları yönetmekle sorumlu; şef, ustabaşı, usta ve nezaretçi gibi yöneticilerdir. Bunlar, işlerin veya hizmetlerin iş akışına ve kalite standardına uygun yerine getirilmesinden sorumlu yöneticilerdir.

c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri

1. **Otoriter Yönetim Şekli / Komutan Tipi Yönetici:** İnsanı bir üretim aracı olarak gören, belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir.
2. **Yarı Otoriter Yönetim Şekli / Dengeli Yönetici Tipi:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler dahilinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha katıldığı yönetim şekli ve buna uygun bir yönetici tipidir. 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.

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

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle artan iletişim vasıtaları aracılığı ile tüm dünya insanların yükselen bir bilinçlenme ve adaleti arama temayülü yönetimleri global ölçekte değerlendirilmelerine sebep olmaktadır. Dünyada artan toplumsal sorunlar ve bunların çözümlerine yerel değil, dünya ölçeğinde değerlendirme ve çözümü milli çapta milletler nezdinde değil, artık toplum

tabakalarının organizasyonu ile çözüme ulaştırılma yoluna gidilmektedir.

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

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

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

1.8. Girişimci ve İşlevleri

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

Girişimci; diğer üretim faktörlerini uygun şekilde bir araya getirerek bir mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatırarak kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir.

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

Girişimcinin yaptığı faaliyet sonu ortaya çıkan girişim (teşebbüs); girişimcinin özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı bir bütün olan ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanması için devamlı üretim faaliyetinde bulunan bir ekonomik (birim) organizasyondur. 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.

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

Girişimcinin işlevleri:

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

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

Günlük hayatta, yönetici ve girişimci dışında, işveren, patron ve sermayedarın açık ve tam olarak bilinmemesiyle birbiri yerine kullanılmaktadır. Yakın ilişki içindeki bu kavramlar, ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojik şartlara bağlı anlam değişikliğine uğramakta ve farklı mahiyet kazanmaktadır. Bu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir:

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 kavramlarını içine alan, bir işletmenin sahibi, işveren anlamında da kullanılır.

c. Sermayedar: Sermayeye sahip olan ve bunu bizzatı yatırım yaparak değerlendiren, gerektiğinde ihtiyaç duyan kişilere borç veren veya hisse senedi satın alarak, ortaklık kurarak sunan kişidir.

1.9. Organizasyon Kavramı

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

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işlerin tanımlanması, gruplanması, işleri yerine getirecek

kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, atanması, verimli, etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fiziki şartların hazırlanması çalışmalarıdır.

Organizasyon, Yunanca organon (uzuv) kelimesinden türeyen bir kavram olarak; kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedeflerini, başkalarıyla bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve becerilerini birleştirmeleriyle gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir iş bölümü, koordinasyon sistemi, düzen veya yapıdır.

Toplum hayatının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına hedefine ulaşamaz. Demokrasinin getirdiği fikir, vicdan ve teşkilatlanma hürriyeti toplumların organize olmalarını kolaylaştırmaktadır. 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 amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş bulunan her insan topluluğu için gerekli olan bir süreçtir.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:

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

Organizasyon faaliyeti sonucu ortaya organizasyon yapısı çıkar, bu yapıya organizasyon denir.

2. Bir yapı olarak organizasyon: Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren bir bütün yapısıdır. Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli şekilde çalışmasını sağlayan formel (biçimsel / resmi) bir yapı oluşturulur. Formel (şekli) yapıya bağlı organizasyon içinde kişi ve gruplar arası kendiliğinden oluşan ve hiyerarşik esaslara dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmi) bir organizasyon yapısı da ortaya çıkar.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın sebepleri:

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

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

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

Sanal organizasyon; üyeleri uzun vadeli bir hedef için bir araya gelen, birbirinden bağımsız görevleri olan, uzay, zaman ve fizikî sınırları aşarak iletişim ve işlerini bilgi-iletişim teknolojileriyle gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurumdur.

Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileri ile sürekli haberleşen ve tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan sanal (siber) organizasyonlar sürekli gelişmektedir.

Elektronik gelişimin büyük boyutlu sosyal sonuçları özellikle iş hayatında yeni uygulama ve anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her türlü site üzerinden kurulabilen içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif (etkileşimli) yapay zekalı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri geliştirmektedir. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede

olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi sürelerde (Part-Time) çalışma, kısa süreli çalışma, uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemini de getirmektedir.

Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması ile istihdama katkı artacaktır. İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını buna dayalı uyguladığında başarılı olacağını bilmelidir.

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

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

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

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkinliğinde çalışanlar son derece kritik bir öneme sahiptirler.

Kurumsal vatandaşlık, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Kurumsal davranış biliminin konusu insan olan ve kurum içinde insan davranışlarını anlamak onu daha etkin ve başarılı kılmaya odaklı bir disiplindir. Kurumsal vatandaşlığı inceleyen **kurumsal davranış bilimi,** davranış bilimlerinin temel disiplinlerinden faydalanarak kurumda çalışan kişilerin, grupların davranışlarını, bunu etkileyen faktörleri anlamak, onu daha etkin ve başarılı yapmak için insan davranışları ve toplum yapısı üzerinde ilmi yöntemlerle araştırmalar yapan bir disiplindir.

Kurumsal davranış biliminin temel özellikleri:

1. Kurumsal davranış ilmi yöntemleri kullanarak araştırmalar yapar.
2. Kişi, grup ve organizasyonlar üzerine odaklanır.
3. Tabiatı gereği disiplinler arası bir yapıdadır.
4. Organizasyonun verimli bir şekilde çalışması ve kişinin başarısı üzerinde durur.

Kurumsal vatandaşlık davranış kalıplarının gelişiminde organizasyon iklim ve kültürünün önemli katkısı vardır. Organizasyon iklim ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Organizasyon ikliminin temel işlevleri; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim kurum kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, kuruluşa hâkim olan, kurumun iç çevresinde kararlı, sürekli özelliğe sahip ve kurum fertlerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, somut olmayan, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur. Bu sebeple, çalışan kişilerin kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklimin belirleyici bir etkisi vardır.

Organizasyon kültürünün işlevi ise kurumu topluma bağlayarak onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen önemli araçlardandır. Çalışanlar, organizasyon içinde oluşturulmuş olan organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar. Organizasyon kültürü organizasyon üyelerine farklı bir kimlik veren ve kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar.

Kurumsal davranış, kişilerin ve grupların etkileşiminden ve hareketlerinden doğar. Öğrencilerin iş hayatına hazırlanması, insan davranışlarını anlama ve empati (duygudaş) yeteneğini geliştirme, ferdi ve grup düzeyinde davranışı etkileyen psikolojik etkenlerin tanınması, muhtelif teorik bilgilerle organizasyonlardaki ilişkileri ve insan davranışlarını anlamasına yardımcı olur.

1.10. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine münhasır kanunlarını bulmaya çalışırken Avrupa'nın ilmi, iktisadi ve sosyal

tarihini tek ve evrensel olarak kabul ettiler.

Sosyal ve ekonomik gelişimin dinamikleri her toplumun kendine münhasır şartlarında gelişir. İnsanlar hayatını devam ettirmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletlerde birbirine muhtaçtır. Ülkeler hedeflerine ulaşmak için diğer ülkelerle maddi, manevi değer alış-verişinde bulunurlar. İnsanlığın ortak meselesi; cehalet, zaruret ve ihtilafıdır, bunun ilacı; marifet, sanat ve itihattır. Dil, ırk, coğrafya, din gibi farklılıklar insanların birbirini tanıması, sulh içinde dünya kaynaklarını adil paylaşımı için bir fırsattır. Dünya kaynakları tüm insanlığın müşterek servetidir, hiçbir güç bu kaynaklarda istediği gibi tasarrufta bulunamaz.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izlemektedir. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbali, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruyarak hayatietini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakarlık, yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür. Geleceğin getireceği türlü zorluklar demokrasi ve bilim hürriyeti ile aşılabılır.

Zihin gücü ile dünyayı imar eden insan, yaşadığı çevreden etkilenirken aynı zamanda çevresini etkiler. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emeviler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gımata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Avrupa, İslam medeniyetinden istifade ederek gelişmiştir. Kültür ve medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

Asya ve Avrupa medeniyetinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma hukukuna ve Yunan felsefesine dayanır. Üretim ve tüketim sistemini de bu medeniyetler belirlemiştir. **Kültür**, toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. **Medeniyet** ise kültürün gelişmesiyle oluşan, tüm insanlığa hitap eden, insanların fizyolojik, manevi ve ahlaki ihtiyaçlarını karşılayan evrensel nitelikli esaslardır.

Yakın ve Uzak Doğu'nun kültür, dil ve halklarının incelendiği Batı merkezli Oryantalizm (Şarkiyatçılık) araştırmalarında Avrupa ve Asya medeniyet, kültür kıyaslamaları yapılmıştır.

Doğu medeniyetinin temel esasları:

1. Dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir yapıdadır.
2. İnsanı doğuştan hür kabul eder ve hürriyeti temel hak olarak görür.
3. İlmi temelli bir medeniyettir ve insanı ilme teşvik eder.
4. Çok kültürlü ve çok hukukludur.
5. Kamucudur, yardımlaşmayı ve imeceyi esas alır.
6. Çevrecidir ve faaliyetlerinde çevreyi dikkate alır.
7. İnsanı merkeze alır ve çevresiyle uyumlu olmayı esas alır.
9. Evrensel değerleri benimseyen barışçı bir anlayışı yansıtır.
9. Kanaati esas alır, iktisadi faaliyetlerinde diğer insanları ve diğer canlıları gözetir.
10. Ahlaki ve insani değerleri eğitimle gelen nesillere aktarır.

Batı Medeniyetinin temel esasları:

1. Batı medeniyeti kuvvete dayanır.
2. Ana hedefi menfaattir ve hayatta ilkesi mücadeledir.
3. Kitleler arasındaki bağı başkalarını yutarak beslenen ırkçılığdır.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin yönlendirdiği salt akla dayanır, bireyci, çıkarıcı ve egoisttir.
6. Sabit doğruları yok, her doğruya şüpheli bakar, her gün yeni doğrular arar, bir yenisini bulana kadar eski doğruyu kabullendir.
7. Tek kültürlü tek hukuklu ve diğer toplumlar değişimle asimileye çalışır.
8. Uzun vadeli planlı düşünür, sistem kurar ve sistemli yaşar. "Doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir."

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

En az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim bütün topluluklar için farklı iki yoldan gelişir; birincisi, klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre, toprak beyleri sahibi buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşan feodalizm üretim yapısı aynı zamanda kapitalizmin temelini oluşturur. İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumlarıdır. Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü korumak ve yetkilerini paylaşmadan toprağı belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi.

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

gelişimi, mülkiyetin tabana yayılması, insani değerlerin ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle mümkündür.

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

Kanaat ekonomisi; hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı engelleyip tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayat için teorik ve pratik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir.

Osmanlı Devleti kanaat ekonomik sisteminde kabul edilen "homo-İslamicus (İslami insan)", tipi yerine kapitalist sistemde "homo-economicus (iktisadi insan)" modeli esastır. Bu farklı iki sistemin temel varsayım ve özellikleri birbirinden farklıdır.

Kapitalizm, Roma hukuku ve Yunan felsefesini temel alan, kapitale (anamal-anapara-sermaye) dayalı materyalist (maddeci) tekeli bir ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın felsefesine dayalı geliştirilen tekeli bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizm (komünist ekonomi) de özü itibariyle materyalist olduğundan toplumların ekonomik meselelerini adil bir şekilde çözememiştir. Kanaat ekonomisi ise temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan ve Asya toplumunda gelişen bir ekonomik sistemdir. İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır.

İslam'da sosyal güvenliği sağlayan ve uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitr, adak (nezir), fidye ve kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; nafile hayır ve sadakalar, vakıflar, vasiyetler, ziyafetler, eşyaların âriyeti, îsar (başkasını nefesine tercih), hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile fakirlerin zaruri ihtiyaçları karşılanır. Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

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

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

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

Kapitalist sömürü yöntemleri:

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

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

Mavi vatandaki doğalgaz, gaz hidrat yatakları, bor ve toryum madenleri gibi yeni nesil enerjinin Anadolu'da keşfi, yer altı ve insan kaynakları açısından geleceğin merkezi olma potansiyeli, buranın önemini artırmıştır. Dünyanın ilk merkezi, kadim din ve

medeniyetlere beşiklik eden ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasında işgal için Armegeddon (dünyanın sonuna doğru olacak savaş) mücadelesi hızlanıyor. İngilizlerin, Kut'ül Ammare (1916) kuşatmasını, Osmanlı 6. ordusunun bozguna uğratması sonrası 16 Mayıs 1916' da Rusya'nın mutabakatıyla İngiltere ve Fransa arasında sinsice Sykes-Picot gizli anlaşmasıyla Ortadoğu haritası çizilmişti. Bölgede yüz yıl sonra benzer anlaşmanın yeni versiyonu Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Anadolu'yu önemli kılan temel sebepler:

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

ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler Birliği liderliğindeki Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar devam eden milletlerarası gerginliği ifade eden soğuk savaş döneminde de bölge sofistike (karmaşık) diplomasiyle küresel hesaplaşmalarda büyük operasyonlara maruz bırakılmıştır. İrili-ufaklı sanayileşmiş emperyalist ülkeler ihtiyaç duydukları hammadde ve enerji ihtiyaçlarını daha ucuza karşılamak için bu kaynaklara sahip ülkeleri istikrarsızlaştırıp sömürmeye devam etmektedirler.

Bilim, sanat ve teknikte uzun dönem parlak zaman yaşayan Asya medeniyetleri çeşitli sebeplerle başarılarını sürdürmediler. Miladi 632-661 yılları arası İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin dönemi mutlak hürriyet ve adalete dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelmesi ve bunun zaman içinde yaygınlaşması demokrasinin geç keşfine sebep olmuştur. Frenk illeti (hastalığı) ırkçılığın çok milletli Asya toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat vermiştir. Temsil gücü yüksek ve tüm dünya Müslümanlarının biat ettiği Hilafet Makamının Devlet-i Aliyye-i Osmaniyye uhdesinde olması, bu coğrafyayı sömürmek isteyen ülkelerin her zaman hedefi yapmıştır. Müteaddit Haçlı Seferleri ile elde edemediklerini yeni entrikalarla elde etmeye çalışıyorlar. Bölge haklarının kardeşliğini bozacak etnik ve mezhepçi şer odakların kuruluşuna öncülük ederek, idari olarak yıkılan Osmanlıyı halklar nezdinde de parçalamaya çalışıyorlar. I. Dünya Savaşı sonrası Ortadoğu'nun paylaşımı bunu net gösteriyor.

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

Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

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

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

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

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

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

Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. asır başında ilmi, teknolojik, siyasi ve ekonomik merkez iken bu Avrupa ve Atlantik'in diğer bölümlerine kaydı, burada yeni bir sistem kuruldu. İnsanlık ilk kez bu yeni kapitalist sistemle karşı karşıya kaldı. Sürekli gelişip yayılan kapitalizm, dünyayı sömürmeyi sürdürmektedir.

Osmanlı ekonomisinin temeli olan ziraatta 17. yy. başlarına kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Kuraklık, sel, isyanlar, göçler ve tımar sisteminin bozulması üretim kayıplarına sebep olmuştu. Hububat, bağ ve bahçe ziraatı ön plandayken, 18.yy'dan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişmesiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerinin üretimi önem kazandı. Avrupa'nın zirai ürün ihtiyacı artınca Osmanlı geçimlik düzeyde üretimden pazar ekonomisinin ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyine geçmiştir. Vergi toplamada iltizam (devlet gelirleri (vergi) bir kısmı belli bir bedel karşılığı kişilere devredilerek toplanma) usulü uygulandı. Çıkarılan madenlerin çoğu ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Osman Bey zamanında Bilecik'in fethi ile ilk

demir madeni işletilmiştir. Üretimi el emeğine dayanan; Ankara'da sof (sert ince yünlü kumaş), Bursa'da İpekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince sık dokunmuş yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yünün dövülmesi ile yapılan kalın ve kaba kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik (debbaglık) yaygındı. Savaş araç ve gereçlerini üretmek için imalathaneler kurulmuştu. Bu üretim ülke ihtiyaçlarını karşılarken, gelişme ve sanayileşme takip edilemediği için geri kalındı.

Osmanlı Devleti'nin sanayide geri kalma sebepleri:

1. İlim ve teknoloji alanındaki gelişmeyi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi.
3. Ekonominin, zirai ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye önem verilmeyişi.
5. Batı'daki coğrafi keşifler Osmanlı Devleti'nin ekonomik hakimiyet alanlarını zayıflatması.
6. Kapitülasyonların (yabancılar verilen ticari imtiyazlar; 1838 Balta Limanı Anlaşması) aşırı genişlemiş olması.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın 1854'te başlayıp artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.
9. Osmanlı coğrafyanın sahip olduğu potansiyelin yeteri kadar harekete geçirilip değerlendirilememesi.

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

Siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, refah devleti anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Devletin, kalkınma, sosyal barışı, adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet modeli toplumu geliştirmektedir.

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

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

Bir ülkenin gelişimi, milli hasıladaki reel artışı, ekonomideki yapısal değişimi, sosyal, kültürel ve siyasi değişimleri içerir. **Gelişme**, belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ile, kuruluşun yetenek, bilgi ve anlayış gelişimi, ürünlerin kalite yükselmesini ifade eden büyümeyi de kapsayan kavramdır. **Büyüme** ise sermaye, emek, teknoloji gibi ekonominin temel verilerinde, kişi başına bir yıldan diğer yıla daha yüksek bir reel gelir sağlayacak artışları ifade eder. Ekonominin, ölçülebilir verilerindeki artışla ekonominin gövdesi ile büyümesidir. Bir ülkede belirli bir dönemde üretimdeki artışı gösteren fizikî büyüme ve milli gelirdeki artışla birlikte, ekonomideki bilgi, yetenek ve kalite anlayışın gelişimi, ekonomik yapıda sanayi ve hizmetler sektörü lehine değişim, sosyal ve kültürel alanlardaki gelişmelere **kalkınma** denir. **Sürdürülebilir kalkınma** ise insan ve tabiat arasında denge kurup kaynakları bilinçli kullanarak ihtiyaçları karşılayıp kalkınmayı sağlayacak şekilde mevcut ve gelecek kuşakların hayatlarını planlamadır.

İlmi ve teknolojik gelişimiyle ülkeler arası hızlı bilgi, sermaye ve tecrübe akışı, her yeni gelişmeyi yaymış ve insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bilgi ve ürün akışı ülke sınırlarını ortadan kaldırırken, aynı zamanda dünyayı küçülmüş, küçülen dünyada ise ülke ve organizasyon yönetimleri yeniden yapılanma ihtiyacı duymuşlardır. 19. asır "**sanayi toplumu**", 20. asır "**bilgi toplumu**", 21. asır ise "**bilgi ötesi toplum**" u yansıtır.

Avrupa gelişiminde, Emevîlerin, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıması, Fas, Kurtuba ve Gırnata da kurulan üniversitelerin ilim ışıkları ile İslam medeniyetinden istifade etmiş. İnsanlığın bu ortak mirasını ketum ve sistemli bir şekilde intihal ederek, kendi buluşları gibi kullanıp buna uyan bir tarih yazmıştır. Coğrafi darlığı, buna mukabil nüfus yoğunluğu ve ihtiyaçların karşılanma zorunluluğu sömürge arayışlarına yöneltmiş. Sanayileşme de gerekli olan; sermaye, hammadde, enerji, emek, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânlarını elde ederek, bu güçle diğer kültür ve medeniyetleri gasp etti. Gücün, servet ve iktidar olarak iki temel kaynağından serveti piyasadan, iktidarı ise demokrasiden elde eden Avrupa gelişimini sürdürmektedir.

Avrupa'nın sanayileşmesine etkileyen faktörler:

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

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

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

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

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

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

7. Sömürgecilik ve Merkantilizm: Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik yansımalarıyla coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizm dönemi başladı. Bu dönem egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara el değiştirdi. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma süreci merkantilizmi gündeme getirdi. **Merkantilizm;** 16., yy, Batı Avrupa'da başlayan ekonomik teoriye göre bir milletin refahı anaparanın miktarına bağlıdır. Ekonomik servet, devletin elinde tuttuğu, altın, gümüş miktarıyla temsil ettiği için devlet, ekonomide korumacı rolle ihracatı desteklemeli ve ithalatı sınırlandırmalı fikrindeki ekonomik sistemdir.

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

9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler: Endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl, endüstri 4.0'ın uygulamaları 2005'te, 2020'lerde endüstri 5.0'la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır. Avrupa'da yaşanan sanayileşme, üretim dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunlarını peşinden getirirken, fikri alanda sermayeyi temsil eden kapitalizme karşı bir antitez olan sosyalizmi çıkarıyor. **Kapitalizm**, özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı liberal demokratik bir rejimi kurup yürütmeye çalışırken, **sosyalizm** ise kolektif mülkiyet, ülke dışına kapalı ekonomi ve devlet yapısını kabul ediyor. Bu mücadele sonucu kapitalist anlayışı temsil eden Avrupa'ya mukabil sosyalizmi uygulayan SSCB ile 1990'lara kadar dünyada ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşandı. Refahı sağlama düşüncesiyle kurulan sosyalist ekonomi üretimsizlik ve doyumsuzluğa bağlı zayıflamasıyla sistemden sapmalar sonucu 1990'larda SSCB'nin dağıldı ve sistem kapitalizme geçti.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratan, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişmelerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

Toplumların geri kalma sebepleri:

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

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

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

Osmanlı Devleti'ni 6 asır ayakta tutan temel değerler:

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

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

Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:

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

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

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

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

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

2. 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.

2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri

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

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

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

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

Türkiye'de Yönetim Bilimi ile Kamu Yönetimi Disiplini isimlendirmelerinde zamanla farklılıklar olmuş; Osmanlı Devleti döneminde 1890'lı senelerde "**idari ilimler**" diye kullanılan alan yerini 1950'lerde "kamu yönetimi" ismine bırakmıştır. Sonra, 1967'de 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 gelmiştir.

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

Yönetim biliminin temel özellikleri:

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

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

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

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

2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı

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

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

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

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

Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:

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

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

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

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

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

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

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

Kamu yönetiminde en büyük meselelerden biri de küçük ve ayrıcalıklı bir grubun iktidarda olduğu yönetim şekli olan **oligarşidir**. Oligarşik yönetim himayesinde gelişen servetin kaynağı karanlık iş adamları grubu olan **oligarklar** ile oligarşi gücü birliği ile kurumları istedikleri gibi yönlendirmektedirler. Yine, piyasada tam rekabetin geçerli olmayışı ve ekonomik istikrarsızlık, risk ve belirsizlikler, siyasette patronaj ilişkileri, siyasi yandaşlık ve partizanlık, rant oluşturma ve dağıtma faaliyetleri, türemiş dışsal ekonomiler, siyasi miyopluk ve siyasette negatif ölçek ekonomilerinin varlığı, lobicilik, hizmet kayırmacılığı, merkezîyetçilik, devlet harcamalarında israf ve mali yanılma, bütçe açıkları ve kayıt dışı ekonomi, seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliği, kararların oy çokluğu esasına dayanması ve bürokrasinin sürekli büyümesi gibi sebepler kamu yönetiminin olumsuzlukları olarak sayılmaktadır. Diğer taraftan, üretim araçlarını ellerinde bulduranların 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. Bunun için öncelikle, devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü artırmak gerekir.

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

2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi

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

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

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

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

2. İdare Hukuku ve Yönetim Bilimi: Temeli anayasada belirlenen, idarenin faaliyet ve organizasyonuna ilişkin kurallar öngören, kamuya tanınan üstünlük ve ayrıcalıklar ile kişiye tanınan hak ve hürriyetlerin dengelenmesini sağlayan hukuk dalı olan idare 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 dağıtımı gerçekleştirmek için; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini etkili şekilde yerine getirmektir.

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

2.4. Yönetim Biliminin Tarihi Gelişimi

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

Yönetim biliminin tarihî gelişiminde; Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Selçuklu ve Osmanlı Devleti yönetim uygulamaları, Enderun (Osmanlı'da kamuya yönetici yetiştiren öğretim kurumu), 18. asır sanayi devrimi ve 19. asır sonlarına doğru ABD'de yönetim bir bilim haline gelmesi önemli bir yer tutar.

Yönetimin, farklı bir faaliyet alanı olarak incelenmesi sanayi devrimi sonrası 1900'lardan itibaren, sistemli gelişimi 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 teoriler olarak üçe ayırarak incelenir:

2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

Tarihi belgeler, yönetim ile ilgili konulara Milattan Önce 3000 senelerine kadar inilebilmektedir. Sanayi devrimine kadar geçen dönem dışında, kronolojik olarak modern yönetim anlayışına temel olacak; **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 yerleştirmek olarak ifade edilir.

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

İnsanlığın sosyolojik gelişim devreleri:

1. İlkellik (bedeviye) devri
2. Kölelik devri
3. Esirlik devri
4. Ücretlilik devri
5. Hürriyet devri.

Bu beş devir ve dönemler dâhilinde insanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen realiteden hareketle belirli bir mecburiyetin olduğu ve insanlık bu devirleri bir şekilde yaşadığı görülür. Bu noktada insanlığın ortak birikimi ve her gelen kuşağın geliştirerek aktardığı yönetim prensipleri mirasını Batı'daki sanayi devrimini sonrası gelişmeler kabul etmeyerek, bu tecrübeleri sıfırlamış. Bilimsel yönetim ismi verilen kurum yönetimine ilişkin geliştirdikleri prensipler insan emeğini sömüren kapitalizme zemin hazırlamıştır. Yönetime dair adalet, ahlak ve hakkaniyet gibi prensipleri göz ardı eden sadece rasyonelliği esas alan ve Batı'nın felsefi anlayışına uygun geliştirilen yönetim anlayışları insanlığın meselelerine köklü çözümler getirememiş ve sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni insanlığın "hürriyet" devrine geçişini engellemektedir.

Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri:

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

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

3. Son peygamber olan Hz. Muhammed tüm öğretilerinde ve özellikle 'Veda Hutbesi'nde tüm insanlığa yol gösteren yönetim kaideleri vazetmiştir.

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

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

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

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

8. **Koçi Bey**, ünlü risalesi ile Sultan IV. Murad'a (1631) ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet idaresi ve saltanat işlerindeki meselelere geçmişteki örneklerle dayanarak önerdiği tedbirler.

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

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamasıyla ortaya çıktığı ve 1800'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. Yaşananlar sebebiyle 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 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 aşmaya çalışmak bir çelişki ve hem de büyük bir yanılgıdır. Bu sebeple bu kültüre ilişkin meseleleri, bu kültürün insanları asırlar önce nasıl çözmüş veya çözüm için neler tavsiye etmiş ise ona bakmak gerekir.

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

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

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

3. Her nereye girmek istersen önce çıkacağın yeri gözet.

4. Sonra padişahlara yüze gülme gerektir, her işte yüze gülme yi unutma.
5. Tuttuğun işi gönülle sağlam tut, el ucu ile tutmayı uygun bulma. Her neye nazar edersen doğru nazar et, ta ki hakikat zamanı o görüşün hak mıdır, batıl mıdır seçebilesin.
6. Söylediğin her sözde gereklisini söyleyici ol, az söyleyici, az gülücü ol, ta ki hizmetkârların seni hafiflemesinler.
7. Yenilmiş olursan kimseden aman dileyici olma, yenmiş olursan Allah'ın kullarına karşı bağışlayıcı ol.
8. Hırsıza merhamet edip bağışlama, hırsız bağışlamak halkın zararına sebep olmaktadır.

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

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406) 14. asırda tarih felsefecisi, sosyoloji ve kanaat ekonomisi ve liberal ekonomiye katkılar sunmuştur. "**Mukaddime**" isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüştü:

1. Devletin asıl görevi insanlar arasında sulh ve ahengi sağlamaktır.
2. Devletin ekonomik ve ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağını ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini ifade ederek, devletin görev kapsam ve alanını belirlemiştir.
3. Yönetim anlayışının sosyo-ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceğini belirtmiş
4. İnsanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir.

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

Şeyh Edebali, Osman Gazi'ye nasihatinde:

1. Ey oğul (Osman Gazi), beysin; bundan sonra öfke bize, uysallık sana. Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana. Acizlik bize, yanılğı bize, hoş görmek sana. Geçimsizlikler, çatışmalar, anlaşmazlıklar bize, adalet sana. Kötti söz, şom ağız, haksız yorum bize, bağışlama sana.
2. Ey oğul; bundan sonra bölmek bize bütünlemek sana. Üşengeçlik bize, uyarmak gayretlendirmek sana.
3. Ey oğul; sabretmesini bil, vaktinden önce çiçek açmaz.
4. Şunu da unutma; insanı yaşat ki, devlet yaşasın.
5. Ey oğul; yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağlı. Allah yardımcın olsun.
6. Akıl sadece anahtar. Anahtara takılmayasın. Esas olan anahtarın açacağı kapılardır. Kapıların ardında hazineler, kapıların ardında sırlar vardır. Sırlar ki, ebedî muştuları koynunda barındırır; sonsuza kavuşturur. Aklını kullanıp dünyadayken cennetin kapılarını aralayasın oğul.
7. Bizler nefreti eritmek için, muhabbetin asaletini dünyaya yeniden hâkim kılmak için çıktık yola. Bu yolda utanacak bir şeyimiz yoktur. Muhabbet yolunun gizlisi saklısı yoktur oğul.

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

Koçi Bey, çocuk yaşta devşirilerek İstanbul'a getirilen Enderun'da eğitilip yetiştirilmiş, bilim ve siyaset alanlarında bilgili Arnavut kökenli 17. Asır Osmanlı devlet adamıdır. Koçi Bey hakkında çok az bilgi bulunmaktadır. Sultan IV. Murad'a (1631) ve Sultan İbrahim'e 1640'ta sunduğu devlet idaresi ve saltanat işlerindeki meselelere geçmişteki örneklere dayanarak önerdiği tedbirleri içeren ünlü risalenin sahibidir.

Koçi Bey'in teklifi:

1. Padişah'ın etrafında dalkavuk devlet adamları var ve bu yüzden padişah, halkın meselelerinden uzaktır.
2. Tımar ve zeametın bölge halkı olmayanlara verilmesiyle sistem bozulmuş, topraklar verimsiz, halk rahatsız durumdadır.
3. Rüşvet artmış, memuriyet alım satımı yapılmaya başlanmıştır.
4. Kuruluş felsefesi, disiplin ve devletin bekası olan Yeniçeri ocağına devşirme usulü dışında her zümreden kişilerin yeniçeri olarak alınarak kadroların aşırı derecede şişirilmesi ile bozulan ocak artık silahını, padişah, devlet ve millete çevirmiştir.
5. Vergilerin artan masrafları karşılamak gayesiyle artırılması sebebiyle vergisini veremeyen halk üzerinde yöneticiler tarafından baskı uygulanması,
6. Devlet küfür ile ayakta durur, ama zulüm ile duramaz, çünkü adalet mülkün temelidir, mülk ise devlettir.

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.

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

Ahilik; iyi ahlak, adalet, kardeşlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir.

Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşmiş, orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Yerleşik Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan "ortasandık" bir ahilik müessesidir.

Ortasandık; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek, (9) insanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak, (10) başkasının malına ihanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak, (11) sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeyene gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek ve (12) mahiyet ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek gibi Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

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

Her ne kadar yönetimin ilmi gelişimi klasik yönetim döneminde atıldığı ve sonraki yaklaşımlar ile geliştiği kabul edilse de tarihin eski çağlarından bu güne 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.

2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi

2.4.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesinin Doğuşu

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

Yönetim düşünceleri ve uygulamaları üzerinde etkili olan; Klasik Yönetim Düşüncesi, James Watt'ın 1763 senesinde ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alan Klasik Yönetim Teorisi kendi içinde; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt bölümde incelenir.

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

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

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

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

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

Organizasyonun mekanik olduğu dolayısıyla her parçasının değiştirilmesi mümkün olarak görülmekte ve mekanik modelin temel özellikleri ise; ileri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma var, görevler, roller, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenmiş

ve standartlaştırılmıştır. Kontrol ve İletişim hiyerarşiktir, sadece alt-üst ilişkisi var ve sadece şekli (formel) ilişkiler kabul görür.

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

Klasik organizasyon ilkeleri:

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

Bu ilkelerin anlam ve açılımı klasik yönetim teorisine 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; **ABD**’de 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 vardır.

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, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür.

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

2.4.2.2. 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 vardır. Bunlar:

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 birtakım kaidelerin bütünüdür ifade eder.

Bilimsel yönetim; insan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanmak gayesiyle geliştirilmiş birtakım prensipler bütününden oluşan teknik bir yaklaşımdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımı 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 sadece teknik yönüyle ilgilenmesi ve sosyal yönünü dikkate almayışı, sendikaların bu sisteme karşı çıkmalarına sebep olmuş, bundan sonra yeni arayışlar gündeme gelmiştir.

Bilimsel yönetimin temel ilkeleri:

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

5. İş görenlerin ilmi yöntemlerle seçilmesi

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

2. Yönetim Süreci Yaklaşımı. 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 sadece teknik açıdan incelenen yönetim olayına yeni bir boyut kazandırmıştır. Fayol'un yönetime ikinci katkısı da birtakım yönetim kuralları ortaya koyarak bunları açıklamış. Fayol'un katkıları sonrası, yönetim kavramı, okullarda öğrenilebilir bir düzeye gelmiştir.

Henri FAYOL işletmedeki faaliyetleri altı alt kısımda incelemiştir:

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

Fayol'un toplam 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 atmış. Klasik yönetim yaklaşımının Amerika'daki öncüsü Taylor, Fransa'da Fayol, Almanya'da ise Max Weber'dir. Bunlar klasik yaklaşım içinde alt düzeyde yaklaşımlar ortaya koymuşlardır.

Bürokrasi; işlerin yürütülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan işleri ortadan kaldırıp, işin yapılabilmesi için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kurallar bütünüdür.

Tüm kurumlarda işlerin yürütülmesinde mübalağaya, gereksiz kural, yazışma, işlem ve kırtasiyecilik de bürokrasidir. 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 düzenini 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 tanımlar 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 en etkili ve kayda değer Parkinson Kanunu ve Peter İlkesi bulunmaktadır.

a. Parkinson önemsizlik kanunu; yönetimde aşırı bürokrasi ve aşırı personel istihdamı sebebiyle, verimin giderek düşeceğini belirten bir ilkedir. Teknolojik gelişme, yönetimde personele olan ihtiyaçları azaltmakta ancak uygulanan istihdam siyasetleri sebebiyle çalışanlara yol verilememekte, bunlara yeni görevler bulunmaya çalışılmaktadır. Diğer bir ifade ile her yeni bürokratik görev yeni personele ihtiyaç doğurur ve personel alımı ise kırtasiyeciliği artırır, verimi düşürür. "Bir iş, daima, bitirilmesi için kendisine ayrılan sürenin hepsini kapsayacak şekilde uzar" ilkesi kanunun temelini oluşturur. Bu kanuna göre, çalışanlar bir işi; ancak onun için belirlenen zaman dâhilinde veya o zamanı aşacak şekilde yapmaya 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; yönetimin evrensel işleyiş ilkelerini bulmaya çalışan ilk deneme olan Parkinson önemsizlik kanunun ve bu kanunda görülen tüm sınırlılıkların aşılması ve bunu aşmada bazı tespitler yapmıştır. **Peter ilkesi**, bir hiyerarşi 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.

2.4.2.3. Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler

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

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

Klasik (geleneksel) organizasyon ve yönetim teorileri yönetimin sadece şekli ve kanuni yönlerine önem vermiş, bu alanda 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-beşerî unsur- "görmezlikten gelinmiş ve diğer taraftan geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve işletme meseleleri çözülmediği için yeni çözüm yolları ilerisi aşamada neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

2.4.3.1. Neoklasik Düşüncenin Doğuşu

Neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, yönetim meselelerinin klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940'lardan başlayıp 1960'lara kadar süren dönemde etkili olmuş ve yönetime insan unsurunu öne alan; X Teorisi, Y Teorisi, Z Teorisi ve Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı ile Olgunlaşma Yaklaşımları olan davranışçı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Klasik yönetim 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. İşletmecilikteki gelişimin gereği 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 getirmiştir. Bu teori, klasik teorinin temelleri üzerine kurulmuş, ona bir şeyler ilave ederek geliştirmiş ve bazı alanlarını genişletmiştir. Klasik görüşte dikkatler, organizasyonların yapısı, düzeni, şekli organizasyon, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelirken, neoklasik görüş ise, işteki sosyal faktörlere, şekli olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelir.

Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası; insani-beşerî ilişkiler, grupların 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 önemli unsurunun insan olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmalar sonucunda, verimliliğin fizikî 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, amaçları, tutumları, alışkanlıkları, değer yargıları, gelenekleri ve aralarında

kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkiler.

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmasına mukabil, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teori kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, 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, yapı unsurları insanla ilgisi sebebiyle önem kazanır ve 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 oynadığı için insan 'sosyal insan modeli' anlayışıyla ele alınır.

Neoklasik düşüncenin insana bakışı:

1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilir.
2. Sanayi Devrimi ile gelen iş bölümü ve 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.

2.4.3.2. Neoklasik Yaklaşımla İlgili Geliştirilen Modeller

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

X Teorisi. X teorisinin insanlar hakkında temel varsayımları:

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

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

1. İşletmede insanların faaliyeti oyun veya dinlenme kadar tabii ve normal insan iş yapmayı sever ve ondan tatmin olur.
2. Sıkı kontrol ve ceza tehdidi insanı, organizasyon amaçlarına yöneltecek tek yol değil, insan kendi kendini yönlendirme ve kontrol yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
3. Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili sunulan psiko-sosyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motivelelere bağlıdır.

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

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

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

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

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

Japonların geliştirdiği bir yönetim sistemi olarak; her zaman diliminde bir yönetimin daha etkili olacağını söylemek imkânsızdır. Yönetici bazen X ve Y gibi yaklaşımların birleşiminin daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. Bundan hareketle X ve Y teorilerine Z teorisi ile etkililik getirilmeye çalışılmaktadır.

Z teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları:

1. İnsan tembel veya çalışkan değildir; düşünme, karar verme ve azmetme kabiliyetlerine sahiptir.
2. İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.

3. İnsan zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçlarla motive edilemez, insanı motive eden içindeki durum ve çevresidir.
4. Motivasyon iç ve dıştan zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.
5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek daha doğrudur.

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

Z Teorisinin temel özellikleri:

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

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

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

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

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

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

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

2.4.3.3. Neoklasik Yönetim Teorisi ile İlgili Eleştiriler

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

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

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

Klasik yönetim teorisi "**etkinlik**", "**düzen**" ve "**rasyonellik**" kavramları çerçevesinde ve organizasyonun mekanik unsurları üzerinde durarak ve aynı zamanda bir sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, aynen bir makine gibi işlemesi üzerine kurulmuş ve organizasyon, amaçların 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, başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımını başlatmışlar. Bu teori, klasik teorinin katı ve insanı dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi

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

Klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Modern teknolojinin hızlı gelişimi

ve ona bağılı organizasyon yapısı ve anlayışta birtakım gelişmeleri getirmiştir. Ancak modern organizasyon ve yönetim teorisinin sınırlarını kesin çizgilerle belirlemek oldukça zordur, çünkü sürekli yeni yaklaşımlar ve teknikler ortaya çıkmaktadır.

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

Modern organizasyon teorisinin temel özellikleri; her işletmeyi bir sistem olarak görmesi, genellikle modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli ilmi kavramlara dayanan, analitik 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.

2.4.4.1. Sistem Yaklaşımı

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

Organizasyonların karmaşık yapıya sahip olması kesin kurullarla 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; belirli parçalardan oluşan, bunlar arasında belirli ilişkiler olan ve aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür.

Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak ikiye ayrılır. **Açık sistem,** sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alış-verişinin olduğu sistemdir. İnsan, hayvan, işletme gibi. **Kapalı sistem** ise sistem ile çevresi arasında alış-veriş, etkilenme yoksa kapalı sistemdir ve entropi sebebiyle bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalır.

İşletme açık bir sistem olarak, yönetim, üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi işletmeye bağılı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır ve işletme sistemi maddi olduğu kadar sosyal bir sistemdir. İşletme sisteminde girdi-süreç-çıkış akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması alt-sistemler arasındaki bilgi alış-verişini ön plana getirmektedir. Burada yönetici, bu girdi-süreç-çıkış 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-çıkış) 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. Organizasyon, çevre faktörlerindeki gelişime uyabilmek için bünyesinde çeşitli değişiklikler yapmalıdır. Bu değişimi gerçekleştiremeyen organizasyon başarısız olurlar.

Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı faydalar:

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

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

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

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

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

2.4.4.2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı

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

Modern yönetimde, sistem 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. 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 aranmaktan 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 amaçların iyi belirlendiği bir organizasyonda emir komutayı beklemeden elemanlar inisiyatiflerini kullanarak istişare ile karar verip uygulamaya geçebilmelidir.

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

a. Organizasyon ve Teknoloji. Organizasyonların kullandığı teknolojinin organizasyon yapısı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Buna göre teknoloji organizasyonda her şeyi etkiler ve işletmeler, yenilikleri ve gelişen, değişen teknolojiyi çok yakından takip etmek zorundadırlar. Teknoloji değiştikçe işletmeler, personelden kullanılan makinelere 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, fizikî ve sosyal faktör olarak **dış çevreyi** oluşturan; demografik ve kültürel yapı, ekonomik, coğrafi, siyasi ve teknolojik şartlar birer unsurdur. Durumsallık yönetim yaklaşımı çevreyi; dengeli, değişken, durgun, homojen, heterojen, basit ve karmaşık gibi çeşitli şekillerde ele almaktadır. Bu çevre boyutlarının organizasyonlardaki yapı ve süreçleri nasıl etkiledikleri incelenmektedir.

2.4.4.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı

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

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

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 geliyor. Bilgi toplumun da bilgi üretilir, paylaşılır ve bilgi sürekli gelişime açık olmasından insan ve onun yaşam alanını sürekli gelişime açık bulundurur.

Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir niteliktedir. Bu yönetim anlayışına uygun olarak bugün için yönetim alanında geçerli olan önemli bir anlayış olan toplam kalite yönetiminden bahsedilebilir.

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen üreticiye, müşteriye, toplumun tamamına fayda sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri:

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

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

Her yönetim düşüncesinin olumlu ve olumsuz yönler bulunur, bu olumsuz taraflar iyileştirilerek, yeni katkılarda bulunularak bugünkü gelmesi sağlanmıştır. Modern yönetim ve organizasyon teorisi, klasik ve neoklasik yönetim ve organizasyon teorilerinden sonra ortaya çıkmış ve bunların eksiklerini gidermek, olumlu taraflarından faydalanmak modern teorinin temelidir.

Neoklasik yönetim yaklaşımı 1940’lerden başlayıp, 1960’lara 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 sonucu modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

2.4.5. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar

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

Global gelişmelerin getirdiği yeni yönetim yaklaşımları:

1. Amaçlara (Sonuçlara) Göre Yönetim: Kurumlarda amaçların zaman içerisinde önem kazanmasıyla amaçlara göre yönetim felsefesi doğmuştur. **Amaçlara göre yönetim**, kurumda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları, ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli aralıklarla gelinen noktayı birlikte inceledikleri bir yönetim anlayışıdır. Bütün işletmelerin, kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik gibi belirli amaçları vardır ve bu amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Amaçlar, kuruluşların nereye veya hangi yönde yürüyeceğini gösterir.

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğu veren, personel geliştirmeye, yönetime katılmaya imkân veren yönetim felsefesi ve tekniğidir. Peter Drucker tarafından 1950'lerde tanıtımı yapılan amaçlara göre yönetim, ABD' de yoğun bir şekilde kullanılan bir motivasyon yöntemi ve aracıdır.

Amaçlara göre yönetim programının temel aşamaları:

1. Çalışma gruplarının oluşumu: Bu ekip, gruptaki her üyenin amaçlarını ve görevlerini tespit eder.
2. Yönetici ve işçinin hedef belirlemesi: Yönetici ve işçi, işçinin yapacağı işi ve sorumluluklarını birlikte belirlerler.
3. Faaliyet planının hazırlanması: Yönetici ve işçi, amaca ulaşmak için gerekli faaliyet planını birlikte istişareli hazırlarlar.
4. Performans kriterinin belirlenmesi: Yönetici ve işçi birlikte, ulaşılabilecek 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 amaçları tekrar gözden geçirirler.

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

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

6. İstisnalarla Yönetim: Planlanan, rutin faaliyetler dışında söz konusu olan fevkalade durumlarda yöneticinin müdahale ettiği yönetim türüdür. Yönetimin araya girmesini zorunlu kılan mesele yöneticiye bildirilir, müdahaleyi gerektirmeyen durum ise bilgilendirilmez. Bu sistem; iş bölümü, sorumluluk ve yetki devri ile yaygın bir kontrol düzeni üzerine oturmuş yapıdadır.

7. 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.

8. Mükemmellik Yaklaşımı: Kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araçtır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

9. Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçeve 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.

10. 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.

İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

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

3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA

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

İşletme yönetiminde, işlev yaklaşımı Fransız sanayici Henri Fayol, 1916' da getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini belirtmiş. Yöneticiler, üst veya alt kademede, işletmeler küçük bir işyeri veya büyük bir fabrikada olsa, bir sağlık kuruluşu, bir muhasebe bölümü de olsa evrensel faaliyetleri yürütmelidirler.

Yönetim işlevlerinin her birisi, yönetici tarafından hassasiyetle üzerinde durularak hazırlanır, üstünkörü, alelade ve basit şekilde hazırlanan süreçler başarısızlığı artırır. Yönetim bilimcileri üzerinde görüş birliğine varamadıkları yönetim işlevleri dört ile yedi arası değişmektedir. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş işlev esas alınmaktadır.

3.1. Planlama İşlevi

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

Plan hazırlama ve plan yapma işine planlama denilmektedir. **Planlama**, belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanıp geliştirilen bir hareket tarzıdır. Sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelini oluşturur.

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 yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin mesul olacağı belirlenmesi ve tespiti sürecidir.

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.

İşletmelerde yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar almak ve bunları uygulamaya koymaktır. Plan, karar verme gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı değildir. Plan, kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir.

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

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

Yöneticilerin plan yapma sebepleri:

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

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

Planlamanın temel amacı; faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirlemektir.

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

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

Planlama ile şu altı soruya cevap aranır:

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

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

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

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

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

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

3.2. Planlamanın Temel Özellikleri

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

Planlama faaliyetinin temel özellikleri:

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

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

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

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

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

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

Planın temel özellikleri:

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

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

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

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

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

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

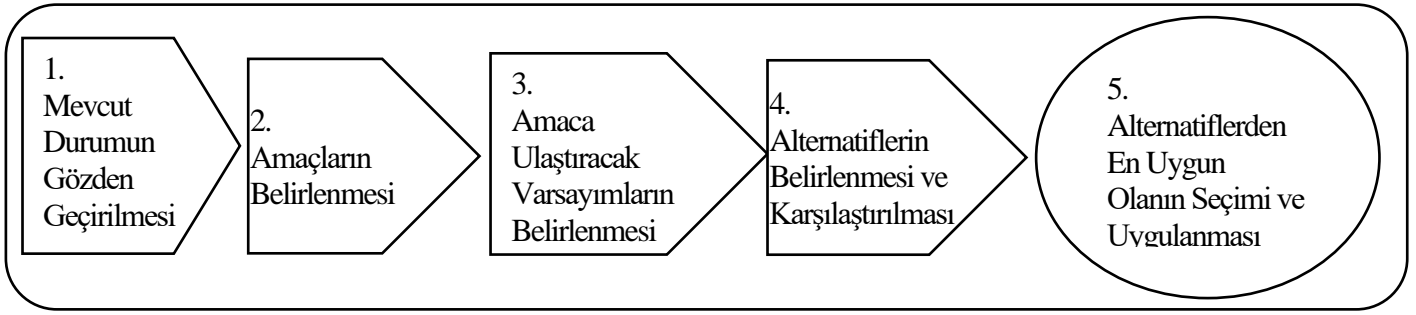
3.3. Planlama Süreci

Planlama bir süreç olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

3.3.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

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

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



Şekil 3-1: Planlama Süreci

3.3.2. Amaçların Belirlenmesi

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

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

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

3.3.3. Amaca Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

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

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

Varsayımlar üçe ayrılır:

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

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

3. Kontrol edilebilen varsayımlar. 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.

3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Kararlaştırılması

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

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

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

3.3.5 Alternatiflerden Uygun Olanın Seçimi ve Uygulanması

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

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

3.4. Plan Türleri

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

Planlar; (1) kapsam açısından, (2) zaman olarak, (3) tekrar edilme durumlarına göre ve (4) kademeleri açısından sınıflandırmalar yapılmaktadır.

3.4.1. Kapsamı Açısından Planlar

İşletmeyi bir bütün olarak ele alan planlar ve işletmenin bir bölümü veya bir birimi ile ilgili olan planlar kapsamı açısından planlar olarak ifade edilir.

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

3.4.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

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

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

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

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

3.4.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4.4. İlgili Oldukları Organizasyon Kademesi Açısından Planlar

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

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

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

3.5. Planlamanın Fayda ve Mahzurları

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

Planlamanın faydaları:

1. Kuruluştaki tüm faaliyetlerini amaca 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 olmasına rağmen 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 resmi gruplardan etkilenir.
3. Hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir.
4. Geleceğe dönük tedbirler gerektirir ve standart uygulamalar getirir.
5. Sürekli yenileme ve kontrol gerektirir.

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

3.6. Yönetimde Karar Verme

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

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

Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşım, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için, bilgileri mukayeseli olarak elde etmelidir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Karar verme plan gibi geleceğe yönelik olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. Bu Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve imkânların seçimi, belirlemesi ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir.

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

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

Karar verme faaliyetinin özellikleri:

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

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

Kararın şartları:

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

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

Karar vermede etkili olan çevreler:

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

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

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

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

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

Karar türleri:

- 1. Kararın kapsamına göre;** (1) teknik kararlar, (2) yönetime dair kararlar ve (3) kurumla ilgili kararlar.
- 2. Karar zamanına göre;** (1) programlı kararlar, (2) programlanmamış kararlar diye ikiye ayrılır.
- 3. Karar vericiye göre;** (1) ferdi kararlar ve (2) grup kararları olarak ikiye ayrılır.

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

Karar verme süreci:

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

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

3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması: Sorunun sebepleri tam olarak irdelenip anlaşıldıktan sonra çözümü için elde

bulunan bilgilerin analizi iyi bir şekilde yapılmalıdır Soruna çözüm yolu aranırken, seçenekler iyi değerlendirilmelidir. Önce sorunun kökten çözümü sağlanmalı daha sonra bunun en az maliyetle ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

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

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

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

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

3.7. İşletme Bütçesi

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

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

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

Planlama zaman açısından; kısa ve uzun vadeli planlama olarak iki türdür. Literatürde daha ziyade kısa vadeli (genelde bir senelik) planlar için bütçe kavramı kullanılmaktadır. Kısa vadeli, planlar (bütçeler), işletmenin orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmak zorundadır.

Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında işletme bütçesi ortaya çıkar. İşletmenin belirlediği kârlılığa ulaşabilmek, mali kaynaklarını etkin yönetme ve iyi uygulama örnekleri ortaya koyabilmek için bütçeleme gereklidir. Bunlar gibi işletmenin bütçe yapmaya daha başka birçok sebebi bulunmaktadır.

İşletmelerin bütçe yapma sebepleri:

1. Belirlenen hedeflere ulaşmak
2. Rekabette üstünlük sağlamak
3. İşletme amaçlarına uygun hareket etmek
4. Varsa kanuni mecburiyetleri yerine getirmek

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

Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri:

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.
2. Yöneticileri, izlenecek temel siyasetleri önceden tespiti zorlar.
3. Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlarda ilgili hususların dikkate alınmasını sağlar.
4. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir almayı sağlar.
5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.
6. Faaliyetlerin etkin bir şekilde kontrolüne ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.
7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve mesuliyet almalarına imkân verir.
8. Her bölüm alınan kararlar arasında tutarlılık sağlayarak, kuruluşun bir bütün olarak kavranmasını kolaylaştırır ve kaynak kullanımını iyileştirir.
9. Muhtelif stratejilerin geliştirilmesinde yardımcı olur.

Bir yönetim aracı olarak bütçelerden gerektiği kadar faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanması gerekir. Devlet bütçesinin hazırlanmasında da kullanılan temel kurallar vardır.

Bütçe hazırlanmasında temel kurallar:

1. **Bütünlük kuralı:** Kurumda ödeme ve tahsilât konusu tüm olaylar bütçe hazırlamada dikkate alınması.
2. **Birlik kuralı:** Tüm mesuliyet veya kâr merkezleri için birer bütçe hazırlanır ve bütçeler bir ana bütçede birleştirilir.
3. **Merkezcilik kuralı:** Tüm para girişleri, kurum harcamalarını karşılamada kullanılır ve böylece işletmenin finans dengesi bir bütün olarak güvenceye alınır.
4. **Şeffaflık kuralı:** Bütçe, herkes için ihtiyaç duyulan bilgilerin kolayca alınabileceği nitelikte hazırlanır.
5. **Kesinlik kuralı:** Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş-çıkışları gerçekçi varsayımlara dayanmalı ve böylece hatalı

kararlardan uzaklaşma sağlar.

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

7. Dönemlik kuralı: Bütçeler periyodik olarak düzenlenmeli ve ihtiyaçlara göre günlük, haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik veya birkaç senelik bütçeler hazırlanabilir.

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

Bütçenin aşamaları:

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

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

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

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

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

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

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

a. Proje bütçeleri: Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanması temel alınırsa ortaya çıkan bütçeye proje bütçesi ismi verilir. Bu tür bütçede zaman, projenin gerçekleştirilmesi zamanına göre değişir.

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

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

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

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

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

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

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

c. Dinamik (esnek) bütçeler: Bütçe rakamlarının, farklı fiili hacim ve kullanışlarına göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenebildiği bütçe tekniğine verilen isimdir.

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

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

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

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

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

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

Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Planlama işlevi nedir?
2. Planlama nedir? Plan nedir?
3. Planlama ile işletmede hangi sorulara cevap aranır?

4. Planlamanın temel özellikleri nelerdir?
5. Planının temel özellikleri nedir?
6. Planlama sürecinin aşamaları nelerdir?
7. Planlamanın fayda ve mahzurları ışığında 'yöneticiler niçin plan yapmalı?' sorusunu cevaplayınız.
8. Yönetimde karar verme nedir?
9. Yönetimde karar verme sürecini sıralayarak açıklayınız.
10. İşletme bütçesi nedir?
11. İşletmelerin bütçe yapma sebepleri nelerdir?
12. Bütçenin bir yönetim aracı olma sebepleri nelerdir?
13. Bütçe hazırlamada temel kurallar nelerdir?

4. YÖNETİM İŞLEMLERİ: ORGANİZASYON

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

4.1. Organizasyon İşlevi

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

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

Organize etme veya organizasyon; organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için muhtelif görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde sürdüren bölümlerinin oluşturulması faaliyetidir. Teşkilat (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.

Süreç ve yapı olarak organizasyon:

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

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

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

Organizasyon 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 kuruluşlar için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları 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 organizasyon kapsamında ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur ve böylece her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapının özellikleri:

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

Organizasyon, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. 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.

Organizasyonlara duyulan ihtiyacın temel sebepleri; insanları tek başlarına yapamayacağı işleri yapar, sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar, toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonlar geliştirilir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan hedefine ulaşamaz. Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organizasyona yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir.

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

4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri

Yönetim biliminin önemli işlevlerinden biri olan organizasyon işlevi, beşerî ve maddi faktörlerin organizasyon amaçlarını en etkin ve verimli olacak şekilde düzenlenmesi faaliyetidir.

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

Bir yapı olarak organizasyonun tasarlanması esnasında ele alınacak temel konular:

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

Organizasyonun tasarlanmasında dikkate alınacak bu unsurlar açıklığı kavuşturulduktan sonra organizasyonun temel ilkelerinin belirlenmesi gerekir. Her yönetim faaliyetinde olduğu gibi organizasyon işlemi de gelişigüzel değil, 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. Amaç Birliği İlkesi: Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve buraya ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Kurulan organizasyon yapısının bütün birimleri organizasyonun temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük bulunmalı ve organizasyonun nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

2. Yönetim Alanı İlkesi: Kontrol alanı 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 farklılık arz eder.

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

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

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

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

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

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

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

11. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi: İş bölümü; herkesin bir iş dalında ustalaşması, uzmanlaşması için işleri ayırma veya herkese belirli bir işi verme faaliyetidir. İşletmelerde iş bölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği artırır. **Uzmanlaşma**, belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması ile bilgi, görüş ve tecrübesinin artması ile mütehasıs 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. Gerçekleştirilmesi uygun olan durum, organizasyon 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 organizasyonun 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.

4.3. Organizasyon Süreci

Organizasyonun amaçlarına ulaşılabilmesi için, yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin, yetki,

sorumlulukları belirleme bunları atama, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için gerekli fizikî şartların hazırlanması çalışmalarının tamamı **organizasyon süreci** olarak ifade edilir.

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



Şekil 4-1: Organizasyon Süreci

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. İş bölümü ve uzmanlaşma kuralına paralel olarak, zamanı ve emeği verimli kullanabilmek gayesiyle işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucunda herkes en iyi yapabildiği iş üzerinde yoğunlaşır. Dolayısıyla organizasyonda oluşturulan bölümlerdeki faaliyetler, o konuda bilgi ve tecrübe sahibi kişilerce yürütülür, uzmanlaşma artar, böylece etkin ve verimli bir çalışma düzeni kurulmuş olur.

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

4. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi: 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 fizikî çevre şartları düzenlenmesi gerekir. İşletmenin üretime geçebilmesi için; fizikî ortamın, makine, İletişim araçları, bürolar vb. donanımın hazır duruma getirilmesi gerekir. Bundan sonra fizikî yerleşme düzeni, işlerin "**en az emek**" kaidesine uygun şekilde yapılması sağlanır.

4.4. Organizasyonun Temel Unsurları

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

Organizasyonun temel unsurları:

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

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

4.5. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi

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

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

Bu açıdan yönetimin başansı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu iki kavram birbirini tamamlayıcı konumdadır ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev

olarak görülür. Yönetim ve organizasyon gerçeği, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar.

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

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

4.6. Reorganizasyon

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

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

Reorganizasyon; yeniden organize etmek, düzenlemek, bir organizasyon veya kurumda verimliliği artırmak için mevcut yönetim sisteminin değiştirilmesi, yeni kurallar ve yeni yöntemler uygulanması halidir.

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

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

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon) ve değişim mühendisliği olarak ifade edilen değişim yönetimi kavramı, yönetim biliminde yeni bir konu olmasıyla farklı tanımlar yapılmaktadır. 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 değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir.

Organizasyon geliştirme, zamanla ortaya çıkan organizasyon yapısına ilişkin problemleri çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü oluşturma ve 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.

Reorganizasyon ihtiyacının temel sebepleri:

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

Organizasyon geliştirme işlevi, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun mesele çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır. Bu süreçte; şekilcilikten uzak, katılımcı, 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 diye iki grupta toplanır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü haricinde oluşan etkenlerdir. İkinci grup organizasyondan kaynaklanan değişim sebepleri ise, daha çok kâr etme isteği, kuruma yeni üyelerin alımı, birleşmeler, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişmesi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi sebeplerdir.

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

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

Organizasyon geliştirme teknikleri:

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

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

Organizasyon geliştirmede amaçların belirlenmesi açısından; uygulanabilirlik, ulaşılabilirlik ve maliyet niteliklerini dikkate almak gerekir. Organizasyonun iç ve dış şartları belirlenecek amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme imkânları dikkatle incelenmeli ve bu incelemenin yapılabilmesi için amaçların gerekçesi açık ve net olarak belirlenmesiyle mümkündür. Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde 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.

4.7. Organizasyonun Çevre ile İlişkisi

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

Organizasyon çevresi; faaliyet yürüttüğü alanda ekonomik, sosyal, siyasi, hukuki, tabii ve teknolojik ve diğer şartların tamamını ifade eder.

Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. Organizasyon bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunmaktadır. Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan hür türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar.

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

Organizasyon çevresinin temel seviyeleri:

1. Organizasyonun iç çevresi

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

2. Organizasyonun sektörel çevresi

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

3. Organizasyonun genel çevresi

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

4. Organizasyonun global çevresi

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

4.7.1. Organizasyonun İç Çevresi

Her organizasyonun kendisine özgü bir iç çevresi vardır.

Organizasyon önce kendi yakın çevresini görüp gözeterek, onların amaçlarına hizmet etmelidir. İç çevrenin organizasyonlarda farklılık göstermesi, iç çevre bileşenlerinin değişen yapısından kaynaklanır. Yöneticiler kurumu iç ve dış çevresiyle bir bütün olarak görmelidir.

İç çevre unsurları:

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

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

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

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

5. Organizasyon Yapısı: Organizasyon, yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (şekli-resmî) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Hedeflere ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fizikî ortamın hazırlanması çabalarının tümü **organizasyonu** ifade eder. **Yönetim**, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen amaçlara etkin ve verimli şekilde varma yolunu gösteren bir sistemdir. Organizasyon sonrası, kuruluştaki kaynakların nasıl konumlandırıldığı, yapılacak görevlere ilişkin hangi iş bölümlerinin belirlendiği ve kurum içi birimlerin nasıl koordine edildiğini gösteren bir yapı ortaya çıkar. Organizasyon şemaları ile görsel hale getirilen bu yapıya organizasyon yapısı denir.

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

4.7.2. Organizasyonun Sektörel Çevresi

Sektörel çevre unsurları:

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

2. Müşteriler: Belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlara **müşteri** denir. Kuruluş ile müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren süreç ise

müşteri ilişkilerini oluşturur. Müşteriler, işletmeden kaliteli yeterli, ucuz ve zamanında ürün satın almak isterler ve bu durum sağlanamadığında başka işletmelere giderek işletmeyi cezalandırabilirler. Bu sebeple tüketicilerin istekleri her zaman göz önünde bulundurulurken pazar ortamında pazarlama araştırmaları yoluyla toptancı, perakendeci, satıcılarla veya bizzat tüketicilerle ilişki kurarak tespit edilir ve istekleri, zamanında, uygun yer, fiyat ve kalitede karşılandığında tatmin olurlar.

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

Tedarik zinciri; malların, hizmetlerin, bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır.

Lojistik ağ veya tedarik zinciri, ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve hammaddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışını, fizikî dağıtım ve alışverişin bütününe kapsayan bir sistemdir.

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

4. İşgücü Piyasası: Organizasyonlar faaliyetlerini yürütmek için ihtiyaç duyduğu işgücünü kurum dışından temin ederler. İşgücü piyasası, nispeten bağımsız piyasalarından oluşan karmaşık bir sistemdir.

İşgücü (emek) piyasası; işgücü arzının ve işgücü talebinin karşılaştığı, ücretlerin ve çalışma şartlarının olduğu piyasadır.

İnsan kaynakları bölümü, işgücü piyasasını değerlendirirken organizasyonun ihtiyacı olan işgücünün eğitim durumu ve eğitim ihtiyaçları, ücret, özlük hakları, sendikaların varlığı veya yokluğu, işgücünün sosyal değerleri gibi etkenleri göz önünde bulundurur. Cari ücret düzeyinden bölgeler arası bir işgücü açığı veya işgücü fazlası durumunda işçiler arz fazlası olan bölgelerden talep fazlası bulunan bölgelere hareket ederek işgücü piyasası milli düzeyde bütünleşmiş olur. Emek piyasası genelde devlet müdahalesine tabidir, işçiye ödenecek asgari ücretler genellikle devlet tarafından belirlenir. İşçi ücretleri yüksek olduğunda maliyet artacağı için organizasyon bu maliyetleri ürün fiyatlarına yansıtmak durumunda kalacaktır. Aslında tek bir emek piyasası yerine, farklı vasıftaki işçilere göre farklı piyasalardan bahsedilebilir. Bir alanda uzman beyaz yakalı çalışanlar, herhangi bir uzmanlığı olmayan mavi yakalı çalışanlar, çeşitli seviyedeki yöneticiler, sendikalar, insan kaynakları alanında danışmanlık yapan kuruluşlar işgücü piyasasının önemli aktörleridir.

5. Düzenleyici Kurumlar ve Çıkar Grupları: Organizasyonların sektörel çevresinde yer alan düzenleyici kurumların ve çıkar gruplarının organizasyon faaliyetleri üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Düzenleyici kurumlar; devlet tarafından kamu faydasını korumak gayesiyle kurulmuş, belirli uzmanlık alanlarında faaliyet gösteren, bu alanlardaki uygulama ölçülerini belirleyen veya kurumları bağlayan çeşitli düzenlemeler yapan resmi kuruluşlardır.

Düzenleyici kurum ve kurullar ihtiyaca bağlı olarak zaman içinde devlet tarafından kurulur ve faaliyetleri yürütülür. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken hangi düzenleyici kurumların doğrudan etki alanında yer aldıklarını iyi bilmeli ve bu kurumların belirlediği düzenlemelere uymak zorunda olduklarını bilmelidirler.

Organizasyonların çevre ile ilişkileri çok yönlü ve süreklilik arz eder; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak üretim yaparken birçok çıkar grubunu etkiler veya onlardan etkilenir.

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

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

4.7.3. Organizasyonun Genel Çevresi

Genel çevre unsurları:

1. Kanuni ve Siyasi Çevre: Organizasyonun kanuni ve siyasi çevresinde; hükümet ve kanunlar yer alır. Kanunlar, toplu halde yaşayan insanların kendi aralarında ve devletle olan ilişkilerini düzenler. Özel ve kamu hukuku dâhilinde çıkarılan kanunlar organizasyonları doğrudan ilgilendirir. Yürütme organı olan hükümetler, anayasa ve kanunlara aykırı olmamak şartıyla ülke yönetimi için farklı konularda farklı siyasi görüşleri kabul edebilir ve görüşleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yaparak uygulamalar ve bundan da kuruluşları etkilenirler. Bu düzenlemeler organizasyon kararlarını yakından etkilemesi sebebiyle kuruluşlar bu gelişmeleri önceden oluşturacakları lobicilik faaliyetleri ile yönlendirmeye çalışırlar.

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

ekonomik kurumlar gibi farklı kurumlar oluştururlar. Organizasyon tüm bu kurumlarla iyi ilişkiler kurmalıdır.

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Tabii Çevre: Organizasyonlar üretim sürecinde gerekli girdileri; hammadde, araç-gereç ve malzemeleri bulunduğu çevreden temin eder. Bunların kıt veya bol bulunması ve üretim yerinin iklim şartları kuruluşu olumlu veya olumsuz etkiler. Organizasyonlar, üretim için girdi temin ettiği ve üretim atıklarını bıraktığı çevreyi gözetip kollaması gerekir. Bu kollamayı, TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi (bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesi) ile yapar. Kuruluşlar faaliyetleri esnasında toplumun müşterek kullanımına ait alanların; hava, görüntü, ses ve fizikî atık olarak kirletmeden ve üretimini çevreye duyarlı şekilde sürdürmelidir. Çevre; insanların, hayvanların, diğer canlıların hayatları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri, karşılıklı etkileşim içinde buldukları, sabit denge halini koruyamayan hareketli fizikî, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. Kişi ve işletmeler çevrenin ekonomik değerini korumak için tüm faaliyetlerinde kirliliği en aza indirmek gerekir. Her türlü madde veya enerjinin tabii birikimin çok üstündeki miktarlarda çevreye katılmasına çevre kirliliği denir. İnsan, yaşarken çevreyi de kendi arzusuna göre değiştirmeye başlamış, artan nüfus, ulaşım, gelişen sanayi, ağgözlülük, para kazanma hırsı ile çevresini unutmuş ve kirliliğe terk ederek kendi varlığını tehlikeye atmıştır. Çevre kirliliği ve iklim değişikliği insan hakları konusunda global bir tehdittir.

4.7.4. Organizasyonun Global Çevresi

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

Global çevre; organizasyonların kanuni, siyasi, sosyal ve kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve tabii çevre faktörlerini etkileme potansiyeli bulunan ve tüm çevresini kapsayabilen genel çevre bileşenleridir.

Dünyadaki ekonomik gelişim ile yerli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçişle, işletmeler, dünya çapında tüketicilere hitap etmek ve hitap ettiği ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Mevcut şartlarda işletmeler, yerel ve bölgesel birliklere ve standartlara uygun ürünler üretirken aynı zamanda globalleşmenin olumsuzluklarından daha az etkilenmek için yerel (mahalli) ve milli temelde faaliyetlerini iyi planlaması ve uygulaması gerekir.

4.8. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İşletme sahibinin düşünce kültürü ve ideali işletme iklimi ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İşletme sahibinin düşünce kültürü ve ideali işletme iklimi ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurumun iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur.

Organizasyon iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır. Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine varmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda birtakım ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlar tarafından hissedilmesiyle onların davranış ve motivasyonlarını etkilemesidir.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum kültürü olarak da ifade edilen organizasyon kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Kurumsal kültürün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

Organizasyon kültürü, kurumu topluma bağlayan onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen bir araç olarak üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inanç ve ahlakına dayanır. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyici olma oranı yüksek olabilir. Bu sebeple organizasyonun farklı kademe veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Kültür; toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür**, organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise genelde büyük organizasyonlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtan ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

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

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

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

Organizasyon kültürünün işlevleri:

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

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

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

4.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma ve İlkeleri

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

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

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

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 amaçlara ulaşması için temel faaliyetlerin birbirinden ayrılmasını gerekli kılar. Organizasyonda hangi birimlerin kurulacağı ve bunlar arasındaki ilişkilerin nasıl belirleneceğinin tespiti, bölüm, servis ve kısım gibi organizasyon birimlerinin sayısı ile bu birimleri hangi emir-komuta basamağına yerleştirileceği önemlidir.

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

Bölümlere ayırma, organizasyon 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 önemlidir.

Bölümlere ayırmada temel ilkeler:

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

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

3. Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi: Birbirleriyle ilişkilerinden dolayı uyumlaştırılması gereken işlerin aynı bölümde toplanması daha uygun görülür. Her kuruluşun üst yönetimi, yerinde ve etkili kararlar alabilmek için organizasyon içi uyumu (koordinasyonu) sağlamak durumundadır. İşletmenin; satın alma, üretim, pazarlama gibi temel bölümlerin birbiriyle uyum içinde çalışmaları için ve bazen ortaya çıkabilecek meseleleri ortadan kaldırmak 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, fizikî 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 şekilde yürütülmesi bazı giderleri gerektirir. Giderleri azaltmak, kuruluştaki bölümlerin (departman, kısım, şube) kurulması sırasında giderlerin en az düzeyde tutmaktır. Organizasyon, temelde giderleri arttırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve aynı zamanda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır.

4.10. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri

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

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

4.10.1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

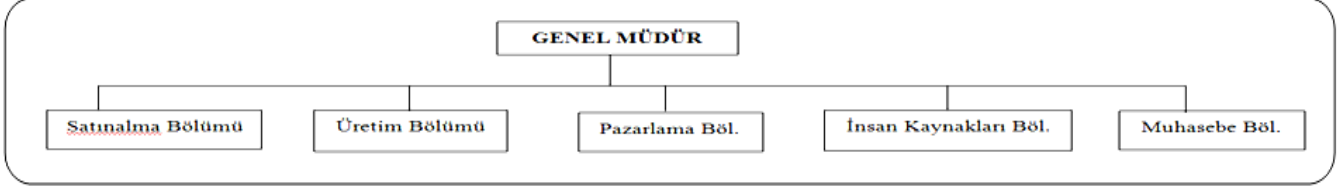
İşlev temeline göre bölümlere ayırma temel ve mantıklı olması bakımından az sayıda ürün üreten işletmelerde en fazla kabul edilen ve kullanılan bir bölümlenme türü ve şeklidir.

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

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



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

İşlevlere göre bölümlenmenin zararları:

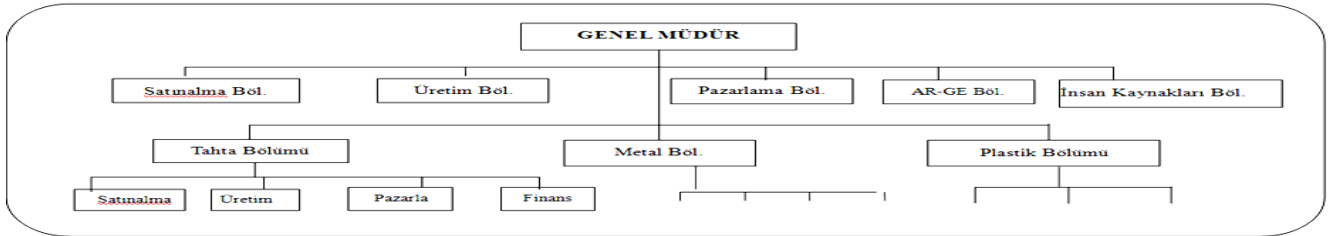
1. İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir.
2. Genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi, yöneticilerin belirli alanda çalışmaları sebebiyle zorlaşır.
3. İşlevlere göre bölümlenme şekli bölümler arası koordinasyonu ve kontrolü zayıflatır.
4. İşlevlere göre bölümlenme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

4.10.2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

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



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

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.

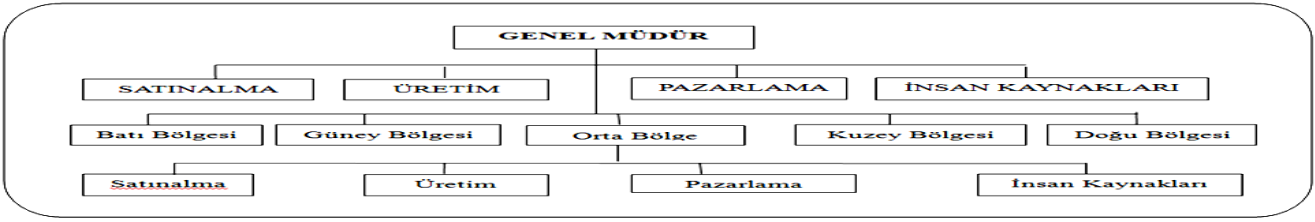
Ürün temeline dayanan organizasyonun zararları:

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

4.10.3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

Ürün temeline dayanan organizasyon yapısı büyük işletmelerde milli ve milletlerarası düzeyde müşterilere iyi hizmet vermek istediği zaman kullanılabilir. Bölge temeline dayanan bölümlenmede bölge temelli gruplandırmanın sınırları uzaklık, tabii yapı, hukuki sistem ve siyasi yapıya göre belirlenir.



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

Bölge temelli yönetimin temel faydası değişik çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerin bölge özelliklerine uymasını sağlar. 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 üretim ve satış birimleri geniş alana yayılmışsa bu faaliyetleri bir merkezden yürütmek zor olur, yetkiler işlerin yürütüldüğü yerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olurlar.

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

Bölge temeline dayanan bölümlere ayırmada fizikî uzaklık yanında, bölgelerin özellikleri de önemlidir.

Bölge temeline göre bölümlenen organizasyonun faydaları:

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

Bölge temeline göre bölümlenen organizasyonun zararları:

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

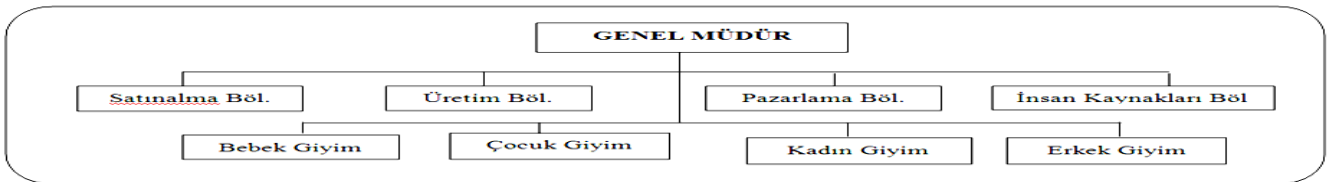
4.10.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Müşteri temeline dayanan bölümlere ayırmada, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir.

Bu sistemde 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 4-5: Müşteri Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

Müşteri temeline dayanan organizasyonların zararları:

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

4.10.5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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 ısılı fırınları söndürmenin imkânsızlığı veya iktisadi

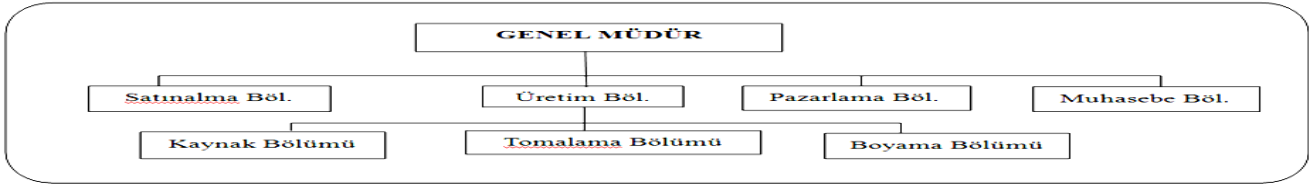
olmaması durumunda çalışma süresini günde 24 saate çıkarmak gerekebilir.

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

4.10.6. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

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

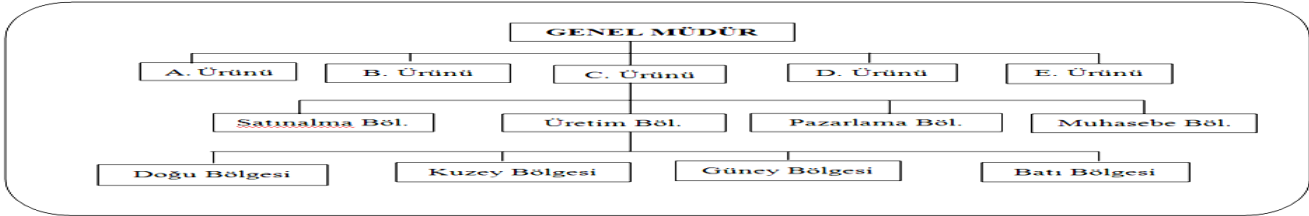


Şekil 4-6: Süreç ve Araç Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

4.10.7. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler.

İşlevlere göre bölümlenmeye giden işletmeler daha fazla ürün temeli veya bölge temelini de uygulamak isteyebilirler. İşletmede kullanılan bölümlendirme sisteminin işletmenin amaçlarına ulaşmasını ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir.



Şekil 4-7: Karma Organizasyon Yapısı ve Organizasyon Şeması

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

4.10.8. Matriks (Proje) Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

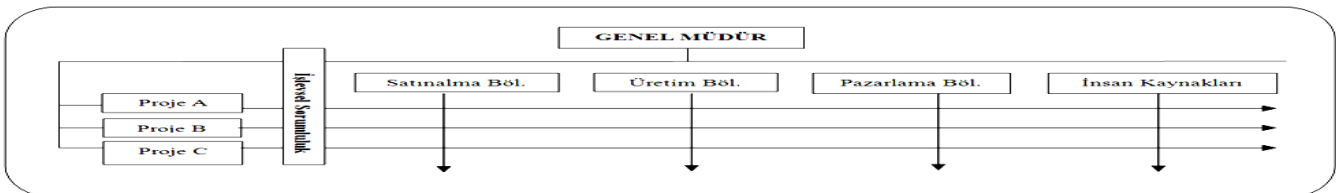
Matriks sisteme proje yönetimi de denilmekte, ancak proje yapılan geçici yapılardır, bu yapının devamlı bir yapıya dönüştürülmesi ise matriks yapıdır.

Matriks yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerektiğinde kullanılan bir organizasyon tipidir. Matriks organizasyon dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuştur.

Matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için muhtelif uzmanlık dallarından faydalanma, diğer taraftan proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve çeşitli projeler yapması gerektiğinde matriks 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 matriks organizasyon dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuştur.

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



Şekil 4-8 Matriks Bölümlenme ve Organizasyon Şeması

Matriks organizasyonun faydaları:

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

Matriks organizasyonun zararları:

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

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Organizasyon işlevini açıklayınız.
2. Organizasyon nedir?
3. Organizasyon faaliyetinin sağladığı faydalar nelerdir?
4. Organizasyona duyulan ihtiyacın temel sebepleri nelerdir?
5. Organizasyonunun planlama ile ilişkisini yazınız.
6. Organizasyonun temel ilkeleri nelerdir?
7. Organizasyon sürecinin aşamalarını sıralayınız.
8. Organizasyonun iki temel unsuru olan sorumluluk ve hesap verme kavramlarını açıklayınız.
9. Organizasyon ve yönetim ilişkisi nasıldır?
10. Reorganizasyon (yeniden organizasyon, yeniden yapılandırma) nedir?
11. Reorganizasyon ihtiyacının temel sebepleri nelerdir?
12. Organizasyon geliştirme nedir?
13. Organizasyon çevresi nedir?
14. Organizasyonun çevresi ile olan çıkar ilişkisini genel olarak açıklayınız.
15. Organizasyon çevresinin temel seviyelerini sıralayınız.
16. Organizasyonun iç çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
17. Organizasyonun sektörel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
18. Organizasyonun genel çevre unsurlarını sıralayarak açıklayınız.
19. Organizasyon iklim ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
20. Organizasyonda bölümlere ayırma nedir?
21. Bölümlere ayırmada temel ilkeler nelerdir?
22. İşlevlere göre bölümlere ayırma nedir?
23. Ürün temeline göre bölümlere ayırma nedir?
24. Bölge temeline göre bölümlere ayırma nedir?
25. Müşteri temeline göre bölümlere ayırma nedir?
26. Zaman temeline göre bölümlere ayırma nedir?
27. Süreç ve makine temeline göre bölümlere ayırma nedir?
28. Matriks (proje) organizasyon temeline göre bölümlere ayırma nedir?

5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME

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

5.1. Yöneltme İşlevi

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

Yöneltme işlevi, yönetim sürecinin dinamik ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabul edilmesiyle yöneltme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur. Yöneltme, organizasyonda görev yapan insanlara, bunu 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, yönlendirmeyi de çağrıştırdığı ve konunun tek kelime ile ifade edilebilmesi sebebiyle “yöneltme” kavramı da kullanılmaktadır.

Yöneltme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amacına ulaşması için harekete geçirilmesi faaliyetlerini içerir.

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

Yöneticiler, yöneltme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları sürekli olarak hedeflere yönlendirirler. Bu süreçte, planlar ve amaçlar yol gösterici, yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanılır. Yöneltme işi ile yönetici emir verme ve yapılacak işleri yönetme ile birlikte insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir.

Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yöneltme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yöneticilerin kuruma dair bazı şartları yerine getirmesi gerekir.

Etkin bir yöneltme sistemi kurmanın şartları:

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

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

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

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

5. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli: İnsanların birlikte buldukları her yerde mutlaka bazı problemlerde olur. Çalışanlar zaman içerisinde isteksizlik ve motivasyon kaybından kaynaklanan işten kaytarma, işi yavaşlatma gibi davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca kendi aralarında değişik 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 organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmalıdır. Karar verilmesi gereken konu hakkında astlarla istişare yapmak onları konuya daha fazla yoğunlaştırır ve bu da başarıyı getirir.

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

5.2. Yöneltmenin Temel Unsurları

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

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

1. Yetki (otorite)
2. Emir

3. İletişim
4. Liderlik
5. Motivasyon

5.2.1. Yöneltilme İşlevinde Yetki

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

Yetki; çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir otorite, bir hakktır.

Otorite-yetki, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol ise otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır.

Yetki teorileri:

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

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

Görüleceği üzere, otorite, ancak bir güç kullanım şeklidir. Formel otorite, başkalarını etkilemenin kanunileştiği bir güç şeklidir. Dolayısıyla otorite, güç kaynaklarından birisidir.

Bir yöneticinin formel otoritesi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi temel “**enformel otorite**” veya “gayri-resmi otorite” olarak da ifade edilir. Enformel otorite de formel otorite gibi, bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülmelidir.

Yöneticiler yetkiyi genelde üç farklı kaynaktan elde ederler.

Yetkinin kaynakları:

1. Kanuni (şekli, işlevsel) yetki: Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir.
2. Bilgiye dayalı yetki: Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı olan yetkidir.
3. Kabul edilme ile elde edilen yetki: Yönetilenler tarafından kabul edilme ile elde edilen yetkidir.

İşletme ve işletme yönetimi konularında daha ziyade kanuni yetki söz konusudur. **Kanuni yetki;** bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela, genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

Yetkinin elde edilişi, kullanışı ve sorumluluğu açısından birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Yetkinin üç temel özelliği:

1. Yetki bir hakktır.
2. Bu hakkın kullanımı karar vermeyi ve harekete geçmeyi gerektirir.
3. Yetki organizasyon amaçlarının başarılmaları için kullanılır.

Yetki devri; organizasyonda bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarılmasıdır. Yetki devrinde temel kural, yetkiler devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

Kurumlarda insanların verimli çalışmalarını sağlamada komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört yetki türü kullanılır.

Yetki türleri:

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

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

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

4. Proje Yetkisi:

Matriks organizasyonlarda bulunan yetki türüdür.

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayırımı zorlaşmış ve karıştırılır hale gelmiştir. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevki ile kişiye münhasır olmayan bir özelliklerle ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye münhasır bir durumdur.

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

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

Güç alanı, kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

Kaynakları yönünden güç çeşitleri:

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

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

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

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

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

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

Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

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

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

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

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

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

5.2.2. Yönetme İşlevinde Emir

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

Emir; yetki sahibi kişinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirmesi ve onlara iş yaptırabilmek için elinde bulundurduğu direktif ve talimat şeklinde uygulanan bir araç, bir haktır.

Bir emrin etkinliği ve verimliliği açısından bünyesinde bazı özellikleri bulundurması gerekir.

İyi bir emrin özellikleri:

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

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 organizasyon içindeki hiyerarşiye uygun şekilde yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf sağlar ve yönetici ile astın yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da sebep olabilir.

5.2.3. Yöneltilme İşlevinde İletişim

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı dâhilinde iletişim sistemine mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar. İletişim, insanlar arasında duygu ve düşünceyi iletilen bilginin belirli araçlarla hem kaynak hem de alıcı tarafından anlaşılması, aktarılması veya karşılıklı etkileşimidir. Özel ve meslekî alanda başarılı olmanın yolu, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişim kurmasına bağlıdır.

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

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

İletişim, kaynak ile hedef arasında kurulan bir süreç olarak birtakım işlevleri üzerinde bulundurulur.

İletişimin temel işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarma
2. Yönlendirme ve kontrol etme
3. Bilgi ve becerileri iletme
4. Öğretme ve eğitime
5. Duyguları dile getirme ve eğlendirme
6. Toplumsal ilişki kurma
7. Problem çözerek endişeleri giderme
8. Gerekli rolleri üstlenme

Kişisel bazda etkili bir iletişim için sahip olunması gereken birtakım beceriler bulunmaktadır.

Etkili bir iletişim için gerekli beceriler:

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

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

İyi bir dinleyicinin temel özellikleri:

1. Başka bir işle meşgul olmaz.
2. Konuşan kişinin sözünü kesmez, ona saygı gösterir.
3. Göz teması kurarak önemsedğini gösterir.
4. Karşılıdaki insan ile empati kurar.
5. Dinlerken vereceği cevabı düşünmez.
6. İşin başından sonuca ulaşmaya çalışmaz.

İletişim kurmada yapılan temel hatalar:

1. Nutuk çeker gibi konuşmak
2. Yüksek perdeden öğüt vermek
3. Acımasız abartılı eleştiri
4. Tenkit etmek, suçlayıcı dil kullanmak
5. Konuyu farklı yerlere taşımak
6. Ana konudan kopmak
7. Alaycı bakmak, yargılayıcı olmak

İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişimde, bir mesaj kodlanarak bir kanal

aracılığıyla bir kaynaktan bir hedefe (alıcıya) aktarılır. Kaynak (gönderici), kodlama, mesaj (ileti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

İletişimin unsurları:

1. Kaynak (Gönderici): Mesajı gönderen kişi bir başka şahsa iletilmesi istenen düşünce, ihtiyaç, bilgi ve sembolleri; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. Hedef, ihtiyaç, fikir ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir. Göndericinin iletişimin başarısı için gerekli özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı ve (4) gönderici tanınmalıdır.

2. Kodlama: Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgi, duygu ve düşünceleri alıcının anlayacağı sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlama, bilgi, düşünce ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesidir. Kaynak, kodlama yaparken iletişimin etkinliği için alıcının da bildiği sembolleri kullanmalıdır.

3. Mesaj (İleti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fizikî ürünü olarak; konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik, çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine kod çözme denir. Mesajlar iletişimin görünür yönünü oluşturduğu için iletişim türü ve etkinliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Mesajın niteliklerine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın taşınması gereken nitelikleri vardır. Mesajın temel özellikleri; (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) mesaj uygun yolu izlemelidir. Mesajın, sözel ve sözel olmayan iki türü mevcuttur. Sözel mesaj, konuşma ve yazma şeklinde gerçekleşen iletişim, sözel olmayan mesaj ise yüz yüze iletişimde bilerek veya kontrolsüz iletişim yolu ile, jest ve mimiklerle iletişimidir. Jest ve mimikler toplumun kültür yapısına göre anlam kazanan davranışlardır.

4. İletişim Kanalı: Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan bir araç olarak, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevini görür. Sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları iletişim kanallarıdır. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağırlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesi, kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmi) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmi) olabilir.

5. Kod Çözme: Gönderilen mesajın alıcıya ulaştıktan sonra aslına uygun olarak anlamlı bir şekilde yorumlanmasıdır. Kodlama kaynak tarafından, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. İletişimin başarısı, mesajın alıcı tarafından kod çözümünün doğru yapılışı ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesiyle olur.

6. Alıcı (Hedef): Bir iletişim sürecinde alıcı, kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişim sürecinin etkinliği, başarılı bir iletişim, alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu, şifreyi çözdüğü, ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Bunu başarmak için alıcının zihinle ilgili bir faaliyet olan dinlemeyi iyi bir şekilde gerçekleştirmesi gerekir. Etkili bir iletişim için alıcıda bulunması gereken nitelikleri (özellikler) ise (1) alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli olmalı, (2) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı ve (3) alıcı gönderici olma özelliği taşınmalıdır.

7. Algılama (Filtreleme): Göndericinin ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı için önemlidir. **Algı**, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. **Duyum** ise duyu organları aracılığıyla iç ve dış çevreden gelen uyarıcıların alınarak sınırlar yoluyla beyne ulaşmasına denir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir. Duyum, her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir. Duyu organları yoluyla ihtarın alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

8. Geri Bildirim (Feedback): İletişim sürecinde alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilere denir. Geri bildirim, mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılık ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirim sayesinde iletişim çift yönlü olur. İletişim sürecinin devamlılığını sağlayan geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak üç şekilde verilir. Mesajın tam algılandığı ve kaynağa doğru olarak geri gönderildiği bildirim, olumlu, mesajın hedeflediği şekilde alınmadığı bildirim, olumsuz ve mesaja tepki vermeyen geri bildirim ise tepkisiz geri bildirimdir.

9. Gürültü: Çevre şartları mesajın iletişim kanalından akışını olumsuz etkileyen çevre şartlarına denir. Gürültülü bir çevre ve diğer çevre şartları sözlü iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır. Gürültü, iletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür.

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

Kurumsal iletişim; bir kurum, işletme veya bir kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, organizasyonu, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar almayı ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir.

Organizasyonlarda çalışanlar arası beşerî ilişkilerin düzenlenmesinde, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arasında

karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı karşılıklı olarak sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden iletici, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilmelidir.

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

Organizasyonlarda iletişim araçları:

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

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

3. Görsel iletişim araçları: İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, video konferans, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim görsel iletişim araçlarını içerir.

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

5. Elektronik posta araçları: Organizasyonlarda telefon, faks ve diğer iletişim araçları yanında, elektronik posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar çalışanları ile iletişimi; organizasyon içi bülten ve gazeteler elektronik postayla ve yine dış çevre; müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet gibi çevrelerle olan iletişimde elektronik posta önemlidir.

Kuruluşlarda ilişkiler ve iletişim resmi ve gayri resmi olmak üzere iki şekilde incelenir. Resmi ilişkiler işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, gayri resmi olan ilişkiler ise şekli yapısı belirlenmemiş olanlar olarak tanımlanır.

Kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan iletişim kanalları formel (biçimsel-resmi) ve enformel (biçimsel olmayan) şeklinde ikiye ayrılır. Formel iletişim kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olarak dörde, enformel iletişim kanalları ise merkezi, Y modeli, zincir, dairesel ve serbest model olarak beşe ayrılır.

Kurumsal iletişim kanalları:

I. Formel (biçimsel-resmi) iletişim kanalları:

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

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

b. Yukarıya doğru dikey iletişim; personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir. Bu iletişimde; çalışanların kurumun üst yönetime, onları bilgilendirmek ve etkilemek için bilgi aktarmaları söz konusudur. Yukarıya doğru iletişim araçları; yazılı ve sözlü iletişim aracı olarak ikiye ayrılır. Yazılı iletişim araçları; tutum ve moral anketleri, yazılı raporlar, sendika yayınları olarak sıralanırken, sözlü iletişim araçları ise, kulaktan kulağa iletişim, işletme içi şikâyet mekanizmaları, tavsiye sistemleri ve personel danışmanlığı olarak sıralanabilir.

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 kanallar kullanılır. Yatay iletişim kanalları, benzer konulardaki yöneticilerin iş birliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direkt olarak geliştirmelerine büyük katkı sağlar. Aynı düzeydeki kişiler arasındaki İletişim zamandan tasarruf sağlaması açısından önemli, ancak bunun sık kullanılması; otorite birliğine ters düşmesi, bölümler arasında çatışma olması halinde koordinasyonun sağlanamayacağı, belli bir rekabet olması halinde olumsuz tesirleri olmasına yol açabilir.

3. Çapraz (Diyagonal) İletişim: Bir bölümdaki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Çapraz iletişim, kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır, çalışanlar kendilerini çok yönlü geliştirme, yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirme imkânı bulur. Çapraz iletişim, otorite birliğini bozucu ve organizasyon yapısını sarsıcı bir kanal olarak görülmesine rağmen kaza, yangın gibi bazı hallerde iletilen bilginin niteliğine göre bu kanala başvurulabilir.

4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını amaçlara dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak zorundadır. Bunun için, içyapıyı oluşturan iletişim sistemine ilave gelişime uygun kurum dışı ilişkileri de belirli bir düzen içinde geliştirilmelidir. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimleri ile bilgi alışverişi gerçekleşir ve ilişkiler kurulur. Böylece kurum-toplum bütünleşmesi sağlanarak iyi ilişkilerin devam ettirilmesine imkân sağlanır. Amaç, kurum içinde ve dışındakilere kurumun varlığını sürekli, dürüst, içten ve yaygın olarak iletişim kanallarıyla ve müşteri ilişkileriyle tanıtmak, bunu sürekli hale getirmektir.

Formel iletişim kanalları dışında kalan enformel iletişim kanalları ise tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır. Formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların iletişimle ilgili ihtiyaçlarını karşılamada tabii grupların oluştuğu bir

sistemdir. Genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir, organizasyon dâhilinde enformel ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar. Kurumda her bir birim bir grup olarak görüldüğünde, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki iletişim değişik modeller gösterilebilir.

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

1. Merkezi Model: Otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel organizasyon yapı ve felsefesinde sık görülen bir modeldir. Bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişi sağlanırken, kendi aralarında bir iletişim yoktur. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, ferdi tatmin yüksek, iletişim hızı ve doğruluk derecesi yüksektir.

2. Y Modeli: Merkezileşme derecesi en yüksek ikinci grup iletişim modelidir. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, liderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hızı çok yüksek, ferdi tatmin, doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile iletişim kanal sayısı ise düşüktür.



Şekil 5-1: Gruplar arası enformel iletişim modelleri

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

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

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

İletişimi engelleyen; iletişim sürecinin etkin bir şekilde işlemesine mâni olan; **fizikî ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte olan engel bulunmaktadır.

İletişimi engelleyen temel faktörler:

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

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

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

4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar: Taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamadaki seçicilik, bazı mesajların bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

5. İfade netliğinin olmamasından kaynaklanan zorluklar: Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek netleştirmelidir. İfadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Gönderici mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlamsız ise etkin iletişim gerçekleşmez.

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

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

5.2.4. Yönetme İşlevinde Liderlik

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

Liderlik, belirli bir durumda, belirli alanda, belirli şartlar altında insanlara organizasyon hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma, motive etme, etkileme ve uygulanan liderlikten hoşnut olmalarını sağlayarak onları yönlendirme sürecidir. Kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.

Lider ise insanları bir hedef etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün niteliklere sahip kişidir. Yönetimde gücü ve etkisi olan, bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kişidir. İnsanlardaki; milli hisleri, kardeşlik, sevgi, muhabbet ve hürriyet hisleri gibi temel hislerden birini veya birkaçını uyandırarak onları harekete geçirir ve hedefine ulaştır.

Lider, beklenti yönetimi tecrübesi ile toplumun farklı alanlarında oluşan siyasi ve ekonomik beklentileri en etkili şekilde yönetir. İnsanların eğitim, öğretim sonrası artan bilinç seviyeleriyle, kendi kendini yönetme becerisinin gelişimine bağlı olarak yetki kullanan yönetici değil daha çok lider tipi yönetici modelleri aramaktadır.

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

Liderin kişilik özellikleri, hedef ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir.

Liderin temel özellikleri:

1. Ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek stratejileri oluşturmak
2. Vizyon sahibi ve üretken olmak
3. Duyarlı, dürüst ve güven verici olmak
4. Çalışanları motive etme
5. Sistemi bir bütün olarak görmek
6. Takım çalışmasının faydasına inanmak 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 özelliklerin sayıları artırılabilir. Burada önemli olan liderin diğer insanlara ilham kaynağı olarak onlara bir şeye uyandırması, bir şey yapmaya sevk eden his unsurunu taşıması gerekir.

Liderin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güçtür.

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

Liderin yönlendirebilme yeteneği olan gücün kaynakları:

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

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

Liderlik sürecinin temel şartları:

1. Şartlar ile hedefler. Liderlik sürecinin başlaması için buna ihtiyacı ortaya çıkaran birtakım şartlar ve ulaşılmak istenen hedefler olmalıdır.

2. Lider kişilik. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik özellikleri şartların gerektirdiği özellikler olması gerekir. Lidere, bu niteliğin yapılmasına sebep olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür.

3. İzleyiciler. Bir kişinin liderlik özelliklerine sahip olması, şartların uygun olmasıyla birlikte liderlik pozisyonuna gelebilmesi için izleyicileri mevcut olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunması ve kişi veya grupları belirli hedeflere ulaşmak üzere yönetme mesuliyetini üstlenmesidir. Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını amaçlara doğru yönlendirmek, yönetmek ve emirler vermek için yetkisini (otoritesini) kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarken, liderler gücünü kullanarak istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırır.

Yönetici ve lider arasındaki temel farklar:

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve yapılara odaklaşır, lider ise insana odaklaşır.
4. Yönetici işleri doğru yapar, lider 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 geleceklerini 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 gelinen noktada birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği ve bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini

birakacak ve liderlik etmeye yani yol göstermeye başlayacaktır.

Her yönetici astlarını amaçlara yönlendirmek için, kanuni hakkına ilave yeteneğinin de olması aranan bir durum olarak yöneticilik nitelikleri ile liderlik niteliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir. İnsanlar, yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterilmesini istiyorlar. Günümüz organizasyonlarında daha ziyade lider tipi davranışlar sergileyen yöneticiler istenmektedir.

Her ortam için en uygun bir liderlik tarzından söz edilemez, en iyi ve en uygun liderlik tarzı ortama göre değişir. Bir ortamda astların karara katılımı gerekli iken başka bir ortamda gerekmebilir.

Liderlik tarzları:

1. Otokratik lider: Tüm yetki liderde toplandığı, her türlü karar lider tarafından alındığı ve astların planlama, karar verme gibi konularda yetkisinin kabul edilmediği, kararlarına kayıtsız şartsız uyulmasının istenildiği liderlik tarzıdır. Bu tip liderlikte, başarı için liderin kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir. İhtişam, debdebe, şanlı görünüş, gösteriş, büyüklük, azamet, kibirlilik gibi hususları bünyesinde barındırır.

2. Demokratik lider: Yönetimde insan ilişkilerine ve katılma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, astları ile istişare ederek karar veren liderlik tipidir. Demokratik lider, verimliliğin artmasına, yardımlaşmaya yol açan bir ortamın oluşturulmasına, iletişimin olumlu yönde artmasına ve çalışanların iş tatmininin artmasına yardım eder.

3. Serbestiyetçi lider: Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara bir hedef gösterir, kendi kabiliyetleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakır. Yöneticiler kurumda liderlik vasıfları göstererek, çalışanlar için yeni hedef ve ufuklar açarak yönetim başarısı gösterebilir.

Lider, dokunulmazlık zırhını kullanarak hesap vermekten ve sorumluluktan kaçamaz, faaliyetlerin başarısını ekibe, başarısızlıkları kendisi üstlenir. Lider, zaman içerisinde elindeki gücün sarhoşluğuna kapılıp otoriterleşerek bunu kötüye kullanabilmektedir. Siyasi liderlerde, iktidar gücü denetlenmemiş veya süresi çok uzun olursa, beyin işlevindeki değişikliklerle; yargı bozukluğu, vazgeçilmezlik yanılığı, riskleri görememe, duygu duyarsızlığı gibi davranış değişimlerine sebep olabilmektedir. Bunun için; şeffaflık, fikir hürriyeti, serbest seçimler, liderler için sınırlı görev süresi, güç sınırlamaları, hür bir basın ve bağımsız yargı gibi demokratik denge-denetim mekanizmaları bu olumsuzluğun önü alınabilmektedir.

5.2.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon

Yöneticilik ve liderliğin bir konusu olarak; insanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifler yapılmıştır.

Motivasyon kavramı İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı "güdü", "saik", "harekete geçirici" veya "güdüleme"dir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Bu özelliği ile kişinin davranışları ardında yer alır.

Motive (güdü), davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. **Motivasyon** ise bir insanın ihtiyacını tatmin için, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddi kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. Motivasyon, kişilerin belirli bir gayesini gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur.

Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri onların potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilmeleriyle mümkün olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir.

Kurumsal motivasyon yönetimi; motivasyon yönetimi sisteminin, organizasyonun üst düzey yönetim birimine entegre edilmesi ve kurumsal düzeyde uygulanmasıdır.

İş hayatında başarıyı hedefleyen kurum ve yöneticiler hem kişisel performansını artırmak hem de kurumsal düzeyde etkin sonuçlar elde etmek için bu alanın uzmanlarından faydalanmaları gerekir. Yöneticinin yönetim faaliyetinde görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edilmesi; teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. Yönetici açısından personelin motivasyonu, işletme personelinin organizasyon amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarının sağlanmasını ifade eder. Bu noktada, rol model olma, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, o alanda meşhur sözler, iyiliği tavsiye, kötülükten menetme, anlama arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

Motivasyonun temel özellikleri:

1. Harekete geçirici
2. Hareketi devam ettirici
3. Hareketi olumlu tarafa yönlendirir

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için, bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir meseleyi ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. İhtiyaçlar da amaçları belirler ve amaca yönelik davranışı oluşturur. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma gayesini takip eder.

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motiveler; öğrenilmemiş ve biyolojik temelli motiveler olarak açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devam ettirmek için gerekli motiveler. 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 oldukları için 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 teorisini A. Maslow "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçları beş aşamada inceler:

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

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. 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 önemli faktör olması oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketiciye ödül getiren, ihtiyacı tatmin eden ürün ve markanın tekrar satın alınma ihtimalleri yüksektir.

3. Etkileşim Teori: Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olma.

Yöneticilerin, astlarını motive etme işi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle elde edilir. Bu davranışlar hem ferdi tatmin sağlarken hem de organizasyon hedefinin gerçekleşmesine katkı sağlar. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması zor olmasıyla, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmek güçtür. "Marifet, iltifata tabidir" sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir. İnsanların duygularına doğrudan hitap etmek onları motive eder.

Günümüzde, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetiminin önemi artmaktadır. Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygu sermayesi kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürülebilmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı birinci derecede önemlidir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın temeli olan duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklarıdır. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür. Davranışlar karşılığında da alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme neticesinde de tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Duygu, insanı harekete geçiren, hayata dair hazları yaşatan ve aynı zamanda insan olmanın önemli bir parçasıdır. Dünyayı anlamamız, onu nasıl görüp, duyduğumuz, kokladığımız, tattığımız ve onu nasıl okuduğumuz duygusal deneyimlerimiz ile ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelmeye ve onlardan hemen kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Duygu; insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, bilinç işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durumdur.

Fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon gibi birçok psikolojik alt sistemin hudutlarını aşan tepkileri ifade eden duygu sosyal hayatta başarı için iyi yönetilmelidir. Kişide duygu yönetimi becerisinin geliştirilmesi, bir ihtiyaç olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir. Bu beceri, akıl ve duygu eğitimi neticesinde elde edilebilecek bir yetenektir. Endişe, öfke, panik, stres, kendini değersiz hissetme, güven problemi gibi olumsuz duyguların kontrolü ve bunu olumlu şekilde yönetmek kişiye fayda sağlar.

Duygu yönetimi; insanın kendi duygularını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Duygu yönetimi ile insanın kendi duygularını yönetebilmesi ve bu sayede etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak yönetebilmesini sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç; duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek, yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu, kaliteli bir hayat düzeyine ulaşmaktır.

Duyguları yönetme süreci, duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek, becerilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde kişinin duygu olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılamaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar.

Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Duygusal zekâ, başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

Yöneticiler, kurum personelinin, iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk ve tükenmişlik gibi çeşitli hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir.

Tükenmişlik, kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. **Tükenmişlik sendromu** ise yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. Tükenmişliğin, fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır.

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynısı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

Teşvik araçları:

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve motivasyon planlarını özendirme araçlarına dayanıp uyguladığında başarıyı yakalayacağı unutmamalıdır.

5.3. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri

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

5.3.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler

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

Yöneticiler işletmelerde liderlik vasıflarını göstererek, çalışanlar için yeni ufuklar ve hedefler ortaya koyarak onları motive eder. Onların yönetim konusunda fikirlerini alarak işe bağlılıklarını sağlar.

Yönetici öncelikle olgun, alçak gönüllü, hoşgörülü, adil, objektif, affedici ve sevimli olmak durumundadır. Kızgınlık, çalışanlarla didişme, hoşgörüsüz olma ve sübjektif yaklaşımla hissi davranma yöneticide bulunmaması gereken vasıflardır.

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

Astlarla ilişkilerde üstlerin görevleri:

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

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

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

Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri:

1. Değiştiremeyeceği durumları olduğu gibi kabul eder, niçin böyle oldu diye hayıflanma yerine bundan sonra ne yapabileceğine yoğunlaşır.
2. İnsanlara yakın olmaktan korkmazlar, çevreye açık, kendilerini mutlu ve emniyette hissederler, başkalarından gelebilecek tehditlerden korkmazlar.
3. Durumu çok iyi muhakeme eder, değerlendirir, bir sorun doğduğunda çabuk ve pratik çözüm bulurlar.

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

5. Kendilerine güvenirlere, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.

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

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

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

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

2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklimi ve Kültürü Oluşturma. Organizasyonlarda üst yönetimin sağladığı güven ortamında çalışan insanlar faaliyetlerinde verimli ve başarılı olurlar.

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir. Bu insan kaynaklarını verimli yönetmek için de bir ihtiyaçtır.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Üst yöneticiler uygun bir organizasyona ait ortamı, iklimi ve temsil yeteneği yüksek bir organizasyona ait kültürün oluşturulmasını sağlamalıdır.

3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi. Yöneticilerin bilgi alma ve bilgi verme tarzları birbirinden farklı olabilir. Ast ve üst olarak her iki taraf yöneticinin işletmelerde verimli çalışabilmeleri için bilgi almaya ihtiyaçları vardır.

Astlara işletme ve çalışma konusuyla ilgili bilgiler üstleri tarafından çeşitli iletişim vasıtaları ile verilir. Organizasyona ait faaliyetlerde astların bilgilendirilmesi, demokratik ve katılımcı yönetimin temel şartlarından biridir. Yönetim sürecinde çalışan kişilerin başarılı olması için organizasyon içerisindeki iletişimin etkin olması önemlidir. Kişilerin organizasyon içindeki rolleri ne olursa olsun iletişim becerilerini iyi bilmeli ve bunları uygulamaları gerekir. Ast ve üst ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken hususlardan en önemlisi öncelikle astlar bir insan olarak görülmesidir.

Astlara bilgi vermenin gerekliliği:

1. Astlar öncelikle bir insan olarak görülmelidir.

2. İşlerin etkin yürütülmesinde astlara gerekli ve yeterli ölçüde bilgi verilmelidir.

3. Astlara sınırsız veya yetersiz bilgi vermek her açıdan tehlikelidir.

4. Organizasyon içerisinde iletişim kanalları çoğaltılarak astların liderlik yetenekleri geliştirilmelidir.

5. İletişim kanalları astların kararlara katılmasını sağlar.

6. Astlara bilgi vermek koordinasyonu kolaylaştırır ve iyi bir organizasyon iklimi, ortamı oluşturur.

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

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

Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri:

1. Yönetici, hedefi ve ona giden yolları içinde bulunulan durumu analiz ederek belirleyen, maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bunları uygulayan, bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir.

2. Yönetici, hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, ekibi ahenk içinde sürdüştürmeden koordine eden, insanların zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak varmalarını sağlayan kişidir.

3. Yönetici, başarı için; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliklere sahip olmalıdır.

4. Yönetici, ekibinin öğreticisi, eğiticisi, yol göstericisi ve gözeticisi olarak insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren, kibirlenmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, çalışanları hareketleri, davranışları, ses tonu ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir.

5. Yönetici, çevresiyle istişare eden, etrafının fikirlerini mantık ve akıl süzgeçlerinden geçirerek vardığı karar doğrultusunda kendi iradesini yönetilenlere, onların saygı, güvenlik, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğine sahip kişidir.

6. Yönetici, engeller ve sorunlar karşısında soğukkanlılığını kaybetmeyen, sakin, sabırlı, güven veren, belirli bir problemin saplantısına kapılmadan ağaçlar yerine ormana bakabilen kişidir.

7. Yönetici, itici kuvveti, öğretici, yönlendirici, karar verici, derin ve geniş görüşlü büyük bir fikir gücüne sahip, bilgili iyi bir insan olan güç ve enerji kaynağı kişidir.

8. Yönetici, korku yerine güven telkin eden, bildiği kadar nasıl yapılacağını gösteren, emrettiği kadar rica edip ikna eden, otoritesinin yanı sıra iş birliği fikrini kullanan, motive eden kişidir.

9. Yönetici, dikkatli oluşu, açıkgozlülüğü, yumuşaklıkla sertliği, beççilikle hırsızlığı, cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acecelilik ile sabırlı olmayı en iyi şekilde dengeleyebilen kişidir.

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

Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları:

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

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

5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim. Organizasyonların yönetiminde, astların ve diğer çalışanların kendileri veya ilgili oldukları alanlarda karar mekanizmalarına katılma konusu etkinlik ve verimlilik açısından değerlendirilir.

Çalışanların gerek iş ile gerekse kendisi ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olan herhangi bir iş hakkında bilgi ve söz sahibi olması, yönetime katılma diye ifade edilmektedir.

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

Çalışanların gerek görüldüğünde yönetime katılmasının işletmeye sağlayacağı temel birtakım faydalarla birlikte bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

Yönetime katılmanın faydaları:

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

Yönetime katılmanın sakıncaları:

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

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

5.3.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler

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

Kuruluşlarda insan kaynaklarından etkin şekilde faydalanmanın yollarından birisi, yönetici ve çalışanların aynı zeminde yan yana ve verimli olmalarının sağlanmasıdır. İnsanların konumu ne olursa olsun başkaları tarafından takdir edilmek ister ve bu her insanda bir ihtiyaç olarak belirir.

Üstüyle çatışan bir personelin işinde verimli olması mümkün değildir. İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri, iyi düzenlenemediği zaman verim azalır, disiplin bozulur, geçimsizlik başlar, çatışmalar çıkar ve organizasyonlardan ayrılanlar çoğalır. Bu sebeple yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmesi gerekir.

Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri:

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

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürmede değişik metotları kullanıldığı ötürür.

Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri:

1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar. İnsanlar üzerine yapılan baskılar onların düşünce, görüş ve hareket şekillerini değiştirerek, bir etki yapar.

Baskı, bir insana veya bir gruba, belirli bir hareketi yaptırmak üzere zorlayıcı tedbirler alınmasıdır.

Üstlerin astlar üzerinde onların çalışması ve organizasyona ait amaçlara ulaşmak için belirli hareketleri yaptırmaya yönelik alınan tedbirler baskıyı oluşturur.

Baskı fiilinin temel araçları; (1) ücret vermeme, (2) prim kesme, (3) ikramiye vermeme, (4) terfii durdurma, (5) rütbe tenzili ve (6) işten çıkarmadır. Baskı araçları, üstelerin çalışanlar üzerinde korku duygusunun yerleştirmesini sağlar. Korku, insanın birçok yeteneklerinin körelerek gerilemesine sebep olur.

Astlar üzerinde oluşturulan korku başlangıçta itaati sağlayarak bir çalışma gücü ve bir çözüm getirebilir. Fakat, ilerleyen süreçte bu etkinin kalmadığı ve korkuyu doğuran sebebin ortadan kalktığını gördüğünde karşı isyankâr bir tavır takınır.

Çalışanların yaşayacağı sürekli korku, kaygı ve gerilim halleri onları moralsiz, tatminsiz ve bezgin hale getirir. Bu hal ruhi ve bedeni bozulmalara yol açarak tükenmişlik sendromuna iter. Bu durumlara maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirecek ve iş doyumsuzluğu yaşayabilecektir.

Tutum, belirli bir kişiye, bir duruma veya bir başka şeye karşı geliştirilen sağlam, kalıcı bir eğilim, zihnî açıdan bir hazır oluş halidir. Tutum doğrudan gözlenmez ancak davranıştan önce gelen ve davranışlara yol gösterici bir yapı özellikleri arz eder.

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

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

Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları:

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

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

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

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

Güç; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olması, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı**, kişinin hayat alanında kontrol edebildiği bölgeyi, etkileyebildiği ilişkilerin toplamını, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

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

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

Salahiyet veya otorite olarak da ifade edilen yetki, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. **Yetki**; çalışanları amaçlara doğru yönlendirmek, onlardan bir şeyi yapmalarını istemek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir otorite, bir haktır.

Otorite-yetki, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin bu tür talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymamak kanuni değildir. H. Fayol ise otoriteyi “emir verme ve itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır. Kurumlarda insanların verimli çalışmalarını sağlamada komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi dört yetki türü kullanılır. **Yetki türleri**; (1) komuta yetkisi, (2) kurmay yetkisi, (3) işlevsel yetki ve (4) proje yetkisidir.

5.3.3. Organizasyon Kurallarına Uyma

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumlardır.

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

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

5.3.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmada üst yönetime önemli görevler düşmektedir.

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

Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmalarının temel sebepleri:

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

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

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

Belirlenmiş iyi kurallar ve bunları çalışanlara kazandırmak işletmelerde verimliliği artırır, iş hayatını daha kolay hale getirir.

Kurum çalışanlarına iyi alışkanlıklar kazandırmanın temelinde kötü alışkanlıklarla mücadele vardır. İnsanların yanlış davranışları düzeltilmediği ve tekrarlandığı süre içinde yerleşerek kötü alışkanlık olarak ortaya çıkar. Yönetici, işletmede çalışanların yanlış davranışları ile mücadele ederek bunlardan uzaklaştırıp yerine iyi alışkanlıkları kazandırmaya çalışmalıdır.

Disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek iyi alışkanlıkları kazandırmaktan çok daha fazla meşgul eden bir iştir. İnsanlar hayatları boyunca belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bunların bir kısmı iyi alışkanlık olurken bir kısmı da istenmeyen, düzen ve disiplini bozan kötü alışkanlıklar olabilir.

Yönetici, kurumda çalışma iklimini olumsuz etkileyen ve disiplini bozan bu kötü alışkanlıklar ile mücadele ederek onun yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

5.4. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline gelir.

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

İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir. Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır.

Disiplin, çalışanların organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen, düzelten ve bir düzen kurma faaliyetidir.

Disiplin kavramı cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza uygulaması ile sınırlı değil ve soruna, çalışana ve duruma göre farklılık gösteren bir durumdur. Toplumda, iş hayatında kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi, adaletin sağlanması için disiplin, toplum hayatının her yönünde gerekli bir unsurdur.

5.4.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri

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

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

Disiplinin işlevleri:

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

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

İşletmelerde disiplinin sağlanmasında aşamalı bir disiplin modeli uygulanması yerleştirmek gerekir.

Aşamalı disiplin süreci:

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

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

5.4.2. Organizasyonlarda Cezalandırma

Disiplin kavramı cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır.

Disiplin, bir düzen ve bir sabır işidir. Ceza ise, uygunsuz bir davranışın meydana gelmesi sonucunda hoş olmayan bir durumun uygulanmasıdır. Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılması olmalıdır.

Ceza, uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırım olarak ifade edilir.

Cezalar sonuçları itibarıyla pozitif ve negatif ceza olarak ikiye ayrılarak incelenir:

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

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

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

Cezalandırmada etkili olan faktörler:

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

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

Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar:

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

Cezanın toplum içerisinde algılanış şekline göre, kişinin kendisine olan saygısını ve çevresinin o kişiye vermiş olduğu değer ve saygıyı azaltıcı bir durum arz eder. Böyle ceza alan bir kişi kendine ve topluma olan saygısını kaybeder. Verilen cezalar insan zihninden, hafızasından uzun süre silinmeyen sonuçlar bırakır, çalışanların moral ve motivasyon düzeyini düşürücü etkiler yapar.

Tüm bu sebeplerden dolayı ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzi ve istisnai olmalıdır.

İstikrarlı disiplin, organizasyonlarda ceza verme uygulamalarının disiplin sağlamada faydalı bir araç olmadığı ve ihtar, para cezası, yetki ve sorumluluk azaltmak disiplin oluşturmada arzu edilir durumlar ve etkili yöntemler olmadığı fikrini esas alır.

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

İstikrarlı disiplin anlayışında, disiplin her zaman yanlış olan hareketleri tenkit etme ve cezalandırma değil; aksine, disiplin, doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme ve savunma ile ilgilidir.

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Yöneltilme nedir? Etkin bir yöneltilme sistemi kurmanın şartları nelerdir?
2. Yöneltilmenin temel unsurları nelerdir?
3. Yetki nedir? Kaynakları nelerdir?
4. Güç nedir? Kaynakları nelerdir?
5. Organizasyonda yönetici ve diğer çalışanların güçlerini artırmak üzere kullandıkları taktikler nelerdir?

6. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
7. İletişim nedir? İletişimin temel işlevleri nelerdir?
8. Etkili bir iletişim için gerekli beceriler nelerdir?
9. İletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
10. İletişim sürecinin unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
11. Kurumsal iletişimi nedir? Organizasyonlarda iletişim araçları nelerdir?
12. Formel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
13. İnfornel iletişim kanalları nelerdir? Açıklayınız.
14. İletişimi engelleyen faktörleri sıralayarak, açıklayınız.
15. Lider ve liderlik nedir? Liderin temel özellikleri nelerdir?
16. Yönetici ve lider arasındaki temel farklar nelerdir?
17. Motivasyon nedir? Motivasyonun temel özellikleri nelerdir?
18. Kurumsal motivasyon yönetimi nedir?
19. Motivasyon teorileri nelerdir? Sıralayarak açıklayınız.
20. Duygu ve duygu yönetimi nedir?
21. Tükenmişlik ve tükenmişlik sendromu nedir?
22. Motivasyonun işletmede verimliliğe katkısını tartışınız
23. Teşvik araçları nelerdir?
24. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
25. Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri nelerdir?
26. Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri neler olmalıdır?
27. Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları nelerdir?
28. Yönetime katılma nedir? Yönetime katılmanın faydaları ve sakıncaları nelerdir?
29. Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri nelerdir?
30. Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri nelerdir?
31. Baskı nedir? Baskı fiilinin temel araçları nelerdir?
32. Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları nelerdir?
33. Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmanın temel sebepleri nelerdir?
34. Organizasyonda disiplin nedir? Disiplinin işlevleri nelerdir?
35. Organizasyonda ceza nedir? Cezalandırmada etkili olan faktörler nelerdir?
36. Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar nelerdir?

6. YÖNETİM İŞLEMLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL

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

6.1. Koordinasyon İşlevi

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

Koordinasyon; organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirmek, zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi, birbirini tamamlaması için hedefler, organlar, kişiler arasında uyum ve iş birliğini sağlayan yönetim işlemdir.

Üretim faktörlerinin iş birliği içinde bulunması gereken işletme, aslında bir uyumlaştırma aracı olarak başarısı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Koordinasyon, işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlar. Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Organizasyonun değişik bölümlerinin yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberi olması koordinasyon açısından önem arz eder. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir.

Koordinasyonun etkinliği için; iyi ve sade bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir iletişim düzeninin kurulması, organizasyonda iş birliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gibi temel noktalara dikkat edilmesi gerekir.

6.1.1. Koordinasyon İlkeleri

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

Koordinasyon ilkeleri:

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

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

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

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

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

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

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

6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri

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

Koordinasyon çeşitleri:

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

2. Yatay Koordinasyon: Üstlerle astlar arasında daha ziyade işin yapılması konusunda sağlanan dikey koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır. Yatay koordinasyon aynı

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

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

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

6.2. Kontrol İşlevi

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

Kontrol işlevi; organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir.

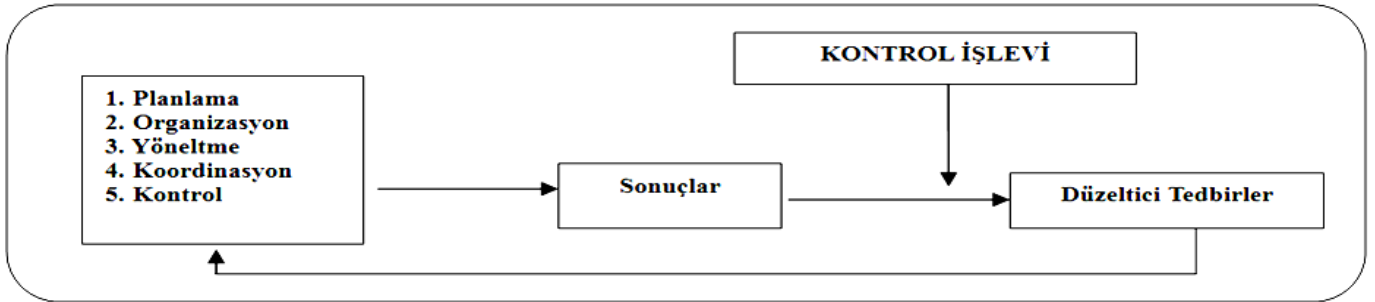
Kontrol; arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Yönetim birimlerinde kontrol, elemanlar (müfettiş, denetçi) aracılığı ile sadece risk zamanlarında risk odaklı kontrol değil, her zaman tüm iş süreçleri için yapılır.

Risk odaklı kontrol; iç müfettişler (denetçiler) tarafından her bir konu ve iş süreçleri değil, öncelikli olan süreç ve konular kontrol kapsamına alınarak, gelecekte tehdit ve tehlike olan meseleler baştan çözülür.

Kontrol her yönetim birimi için gereklidir; yönetime yardımcı olur. Kontrol elemanı amirin eli, kulağı ve gözü gibidir. Kontrolsüz güç, güç olmadığı gibi teftiş görmeyen yönetimde, yönetim değildir. Hüsn-ü zan âdem-i itimat. Zübeyir Gündüzalp. Güven iyidir, ama kontrol daha iyidir. Alman Atasözü.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile işletmenin kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır. Kontrol işlevinin diğer yönetim işlevleri ile ilişkisi şekilde görülmektedir.



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

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için hedef ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur.

Faaliyet standartları; gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar.

Kontrol edilen faaliyet sonucu ortaya çıkan gerçek netice önceden belirlenmiş olan standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç bulunmaktadır.

Etkin bir kontrol sisteminin temel ilkeleri:

1. Stratejik noktaların kontrolü,
2. Geri bildirim,
3. Esnek kontrol,
4. Organizasyon yapısının uygunluğu,
5. İz kontrol,
6. Doğrudan kontrol,
7. İnsan unsuru.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacını duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu sebeple, kontrol bazı özelliklere sahip

olmalıdır.

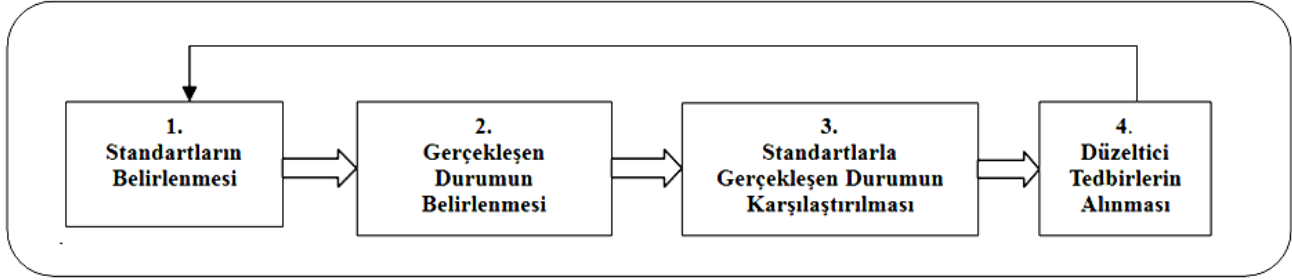
Kontrolün temel özellikleri:

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

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir. Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için (1) stratejik noktaları belirleme, (2) geri bildirim, (3) esnek kontrol, (4) organizasyon yapısının uygunluğu, (5) öz kontrol, (6) doğrudan kontrol ve (7) insan unsuru olarak gerekli temel ilkelere riayet edilmelidir.

6.2.1. Kontrol Sürecinin Aşamaları

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



Şekil 6-2: Kontrol Aşamaları

6.2.1.1. Standartların Belirlenmesi

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

Her organizasyon mutlaka amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak ister ve bunun içinde hedeflerine ulaşmış veya 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 amaçları bölünerek, bölümlerin amaçları ortaya konulur ve bu gayeler faaliyet standartlarının belirlenmesine yardımcı olur. Böylece faaliyetlerin hangi kıstaslara uygun olarak yürütülmesi gerektiğini gösteren standartlar belirlenir, bu faaliyetlerden sorumlu olan kişiler, faaliyetlerini hangi standartlara uygun şekilde yerine getireceklerini bilir ve ona uygun hareket eder.

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

Kontrol standartları:

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

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

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

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

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

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

6.2.1.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

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

Kontrol faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu tespit 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 olmak zorundadır. Bu sebeple, dikkatli, anlayışlı ve sabırlı olmak; sathi ve acele gözlem ve kanaatten ise kaçınmak gerekir. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş

standartlardan arzu edilen ölçüde fayda sağlanamaz.

6.2.1.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

Kontrolün üçüncü safhası standartlarla gerçekleşen durumun mukayese edilmesidir.

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

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

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

6.2.1.4. Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

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

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için; plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanmak yoluyla organizasyonda düzeltici tedbirlerin alınması gerekir. Düzeltici tedbirlerde uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat tanır.

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 uyarılmalıdır.

6.2.2. Kontrol Türleri

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi ve hangi tür kontrollerin yapılacağı belirlenmesi gerekir.

Kontrol türleri:

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

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

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

6.3. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

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

Sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamında kıyaslama, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Bu açıdan organizasyonlar farklı sebeplerle kendi aralarında kıyaslama yaparlar.

Kıyaslamamın temel sebepleri:

1. Farkı belirlemek
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak
4. Performans üzerinde odaklaşma

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

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

Kıyaslamamın temel faydaları:

1. Organizasyon amaçlarının yönünü tayin ederek dinamizm getirmek,
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracı,

3. Rekabet üstünlüğü ve performansı arttırmak,
4. Kurum kültürünü geliştirme,
5. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürmek,
6. Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
7. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini arttırmak,
8. Kalitenin iyileştirilmesi,

Fayda açısından bakıldığında organizasyon için vazgeçilmez yönetim araçlarından olan kıyaslama, işletmelerin şu an nerede olduklarının, gelecekte nerede olmayı beklediklerinin ve buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmalarında bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koruyucudur.

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

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

7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ

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

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

7.1. Satın Alma Yönetimi

7.1.1. Satın Alma İşlevi

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

Satın alma işlevi; üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik bir şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir.

Satın alma işlevinin içeriğini hammadde, yardımcı madde, araç ve gereçlerin satın alınması oluşturur. İşletmenin mal ve hizmet üretmesi için gerekli her türlü üretim faktörünü elde etmesine **tedarik**, bu faktör unsurlarından hammadde, yardımcı madde, malzeme ve parçaların tedarikine de **satın alma** denir.

Günümüz serbest piyasa şartlarında artan rekabetin de zorlamasıyla satın alma faaliyetleri daha çok işletmenin pazarlama bölümüne bağlı yürütülmektedir.

7.1.2. Satın Alma Yönetim Süreci

Satın alma yönetiminde diğer işletme işlevlerindeki gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin satın almaya nasıl uygulandığı söz konusudur.

1. Satın Alma Planlaması: Satın alma faaliyeti yönetilmesi gereken bir iş olmasıyla yönetim işlevleri burada da uygulanır. İşletme üretim yapabilmesi için belirli bir dönemde ihtiyaç duyacağı hammadde, yardımcı madde, yarı mamul ve hazır parçaları; miktar, zaman, kalite, fiyat ve mümkünse satıcı işletmeler olarak tespitine satın alma planlaması denir. Satın alma planlaması hammadde bütçesi ve satın alma bütçesi ile gerçekleştirilir. **Hammadde bütçesi**, planlanan mal veya hizmet üretimini gerçekleştirmek için, tek tek her tür hammaddeden ne kadar miktar kullanılacağını belirler. **Satın alma bütçesi** ise nitelikleri önceden belirlenmiş her tür hammaddeden ne kadar, kaç ve ne zaman satın alınacağını gösterir.

2. Satın Almanın Organizasyonu: İşletmelerde satın alma işlevinin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için bir organizasyonun yapılması gerekir. Bunun için satın alma faaliyetini yerine getirecek elemanların bulunup işe alınması, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde satın alma işlerinin tek bir elden yürütülmesine **merkezileşme**, daha alt birimlere de satın alma yetkisi verilmesine ise, **merkezileşmeme** denir ve her iki uygulamanın da bazı iyi ve kötü tarafları vardır.

3. Satın Almanın Yöneltilmesi: Merkezileşme ve merkezileşmeme uygulamaları ışığında planlanan ve organize olan satın alma işleri yürütülürken, şartlarda herhangi bir değişiklik ortaya çıktığında, yeni kararlar alınması gerekir. Karar alınmasında pazarın durumu; kalite, fiyat, miktar, satın alma kaynağı ve satın alma zamanı, yeni şartlara göre değerlendirilir. Satın alınacak hammaddelerin ne miktarda olacağı ve ne zamanlarda alınacağı, üretim planlarına göre sürekli değişir. Üretim planları ise tüketicilerin ürün talebine bağlıdır ve talep artıp azaldıkça, satın alınan hammaddeler de artıp azalır. Bunun için üretilen ürünlere ne kadar talep olacağı bilindiğinde, satın alma miktarı ve satın alma zamanı belirli bir formülle hesaplanarak aksaklıklar giderilir.

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

5. Satın Almanın Kontrolü: Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi satın almanın kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği, mübalağaya gidilip gidilmediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

7.2. Üretim Yönetimi

7.2.1. Üretim Yönetimi İşlevi

Teknolojik gelişmelerin sağladığı iletişim ve ulaşım kolaylıkları ülkeler ve kıtalararası mesafeleri kısaltarak ekonomik siyasetlerin değişmesine ve serbest piyasa ekonomisine ilginin artmasına sebep oldu.

1970'lerden sonra artan bu gelişim hızı, etkinliği her gün biraz daha artan pazar ekonomisi, bölgeselleşme ve globalleşme eğilimleri, yeni üretim ve yönetim teknikleri gibi etkenler, 20. yüzyılın sonuna doğru "sanayi ötesi toplum" olarak isimlendirilen üçüncü dalganın doğmasına yol açmıştır.

Günümüzde "bilgi" en önemli üretim faktörü olurken, servet, artık beden gücü ve sermayeden çok beyin gücü tarafından elde ediliyor. Bu değişime sebep olan faktörler; ekonomik yapıda meydana gelen değişim, teknolojik yenilikler ve siyasi yapıda meydana gelen gelişmeler olarak üç başlıkta toplanır. İşte bu gelişim dalgaları sadece ülkeleri değil, yerel düzeyde de ciddi değişimleri ve fırsatları gündeme getirmektedir.

Gelişen dünya ekonomisi işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını da sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960**'lar; üretim, yeni ürünler ve yeterli miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, 1970'ler maliyet üzerinde yoğunlaşarak maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor, 1980'ler kalitenin öne çıktığı dönem, **1990**'lar ise; zamanında üretim, düşük maliyet ve kaliteli ürün ile birlikte hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000**'ler ve sonrası **bilgi** ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

Asya ve Avrupa medeniyetin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Avrupa medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur. Bunların üretim ve tüketim şekilleri de birbirinden farklıdır.

En az çabayla en çok tatmin sağlamayı gösteren yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelişmiştir. Birincisi; klasik ve Avrupa'ya özgü bu yola göre; toprak beyleri kendi denetimi altındaki toprağın sahibi olmaları sebebiyle buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi. Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur. Kapitalist üretim süreci bu yapı içerisinde gelişmiştir.

İkincisi ise farklı bir seyir izleyen; Hindistan, Çin, Osmanlı Devleti gibi Asya toplumlarıdır. Avrupa'nın aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkını devrederdi. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi. Bu mülkiyet farklılığı sosyal ve psikolojik yapıları da farklılaştırmıştır.

Asya toplumlarında toprağın mülkiyeti çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi gerçekleşmiyor. Avrupa, kapitalizmin gelişim süreci içerisinde miras hakkına sahip olması sebebiyle sermaye birikimini daha hızlı bir şekilde sağlayabilmiştir.

Avrupa medeniyeti kapitalizmi üretti, kapitalizm; sosyal / dijital medya gibi yeni gelişen teknolojiler aracılığı ile değerlerini tekrar üreterek toplumlara kabul ettiriyor ve varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden bu yapının insanı sömürmesini engellemenin yolu hürriyetlerin gelişimi ile mülkiyetin tabana doğru yayılması, insani değerlerin, serbestlik ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle mümkündür

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler işletmeler tarafından üretim faktörleri kullanılarak belirli bir ekonomik faaliyet sonrasında ortaya konur. Ürünler işletme yöneticileri tarafından pazarlama aracılığı ile tüketicilere ulaştırılır. Günümüz teknolojik gelişmeleri ürünleri sürekli geliştirmekte ve bazı lüksleri standarda dönüştürmektedir.

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek için yapılan her türlü faaliyettir. İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri satın alır ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

İşletmenin temel hedefi, toplumun istediği mal ve hizmetleri sunarak onların ihtiyacını karşılamak ve böylece karını maksimize etmektir. Bu sebeple ürün üretim için gereken girdileri işletme dışı sınırlı kaynaklardan tedarik edilir, üretim sürecinden geçirilerek mal ve hizmet olarak çıktılara dönüşür.

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek belirli bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir.

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek amacıyla yapılan her türlü faaliyet olan üretimin asıl hedefi insan ihtiyaçlarını karşılamak / tatmin etmektir. Ürünlerin üretilmesine ilave, taşınması, depolanması ve satışı da üretim faaliyeti kapsamındadır. Üretim, şekil, zaman, yer ve mülkiyet faydası sağlamasıyla değer ortaya koyan her çaba üretim kabul edilir.

Üretimi yürütme işine üretim işlevi, bunların yapıldığı yere de üretim yönetimi birimi denir.

Üretim işlevi, üretimi, dünya yönelimli tasarlama ve uygulamayı esas alan, fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretimi ile ilgili kararları alan ve uygulayan bir işletme işlevidir. **Üretim yönetimi birimi** ise insan faktörü ile birlikte sermaye, bilgi, malzeme ve enerji gibi girdilerin belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline getirilerek işletme amacına uygun şekilde tüketici isteklerinin karşılanmasını hedefleyen işletme içerisinde bir alt bölüm olarak organize olan birimdir.

Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif ve birbirine bağlı, birbirini tamamlayan faaliyetleri kapsadığı için hiçbir bölüm diğerlerinden tamamen bağımsız olamaz, dolayısıyla bölümler arası üstünlük tartışması gereksizdir.

Üretimin temel amacı, fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmin etmektir.

Mal ve hizmetlerin üretilmesi, depolanması, taşınması ve satılması insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için geniş anlamda üretim kavramı içindedir.

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

Üretim yönetiminin temel amaçları:

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

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

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 fizikî yapısı olmayan ürünler olan **hizmet** üretimidir.

Üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişim ve sosyal sorumluluklar gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkiler. İşletme üretime geçtiği ürün kategorisinde kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bundan dolayı bu süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.

Üretimin temel hedefi insan ihtiyaçlarını tatmin ederek fayda sağlamaktır. **Fayda;** mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir. İhtiyaçların mal ve hizmetler kullanılarak karşılanması sırasında insanın duyduğu tatmin, memnuniyet ve hazdır. Fayda, temelde psikolojik bir kavramdır. İnsan, sevdiği hoşlandığı şeylerden zevk alırken; sevmediği, hoşlanmadığı şeylerden de acı ve üzüntü duyar. İnsan bir tüketici olarak kendisine en çok faydayı sağlayan mal veya hizmetleri tercih eder. **Marjinal fayda** ise son tüketilen birim ürünün sağladığı faydadır.



Şekil 7-1: Üretim süreci şeması

Üretim faaliyeti ile dört temel fayda ortaya çıkar.

Üretimin temel faydaları:

- 1. Şekil faydası:** İşletmede, girdilerin ürün durumuna getirilmesiyle sağlanan faydayı ifade eder.
- 2. Zaman faydası:** Ürün bolluğunda depolanıp, kıt olduğunda ortaya çıkarılması ile sağlanan faydadır.
- 3. Yer faydası:** Ürünlerin çok bulunduğu yerlerden az bulunan yerlere taşınmasıyla sağlanan faydadır.
- 4. Mülkiyet faydası:** Ürünlerin satılarak ihtiyaç sahiplerine kazandırılmasıyla oluşturulan faydadır.

İşletmeler, tedarik zinciri (lojistik ağ) faaliyetleri yardımıyla ürünleri ortaya çıkarmak olan üretim işlevi ile ürünlere istek, talep oluşturmak, onları satmak ve dağıtmak olarak, pazarlama işlevi ile de iki görev yerine getirir.

Tedarik zinciri; malların, hizmetlerin, bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır.

Karmaşık ve yüksek derecede teknik özellikte faaliyet gerektiren modern üretimin gelişimini sağlayan makineleşme, otomasyon, iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünleşme, araştırma, geliştirme ve sermaye birikimi gibi unsurlar vardır.

Üretimin tarihi gelişimi; el işçiliği, imalathane üretimi, fabrika üretimi ve otomatik üretim şeklinde geliştiği görülür.

Tarihi süreçte gelişen kitle üretiminin temel modern üretim yöntemi olması sonucunu doğurmuştur.

Üretim yönetimi öncelikle; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretmeyi hedefler. Yeni üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknolojiler, kalite anlayışındaki gelişim ve sosyal mesuliyetler gibi etkenler yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir.

7.2.2. Üretim Sistemi

Üretim sistemi, 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 sistemi; üretim için gerekli girdileri mal veya hizmete dönüştürme faaliyetidir.

Üretim sisteminin etkin ve verimli çalışabilmesi için sistem bir bütün olarak düşünülür, ilgili tasarım ve uygulamalar sistemin bütününe dikkate alarak birbiri ile ilişki ve etkileşimi hesaba katılır.

Üretim sisteminin başarısını etkileyen; teknoloji, işçilik, yönetim ve sermaye gibi temel faktörler vardır.

Üretim sisteminin temel unsurları:

1. Ürün tasarımı
2. Mamul stok politikasının belirlenmesi
3. Tesis planlama; kapasite, yer seçimi, yerleştirme ve üretim süreç tipinin belirlenmesi
4. Teknoloji seçimi ve süreç geliştirilmesi
5. Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı
6. İş tasarımı ve işleyişle ilgili taktik kararlar

Üretim sistemi sürecinin; üretim sistemi kurma ve kurulan sistemin işletilmesi ile ilgili iki temeli vardır:

7.2.2.1. Üretim Sistemi Kurma

Üretim sistemi kurma, yeni bir işletme kurulduğu zaman veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir sistem oluşturmayı ifade eder.

Üretim sistemlerinin kurulmasında, ilk alınacak karar, işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve ardından her türlü üretim

imkânlarının kuruluş yerine yerleştirilmesi gelir. Üretim imkânları, değişik işlem merkezlerinin, her türlü maddeyi taşıma ve depolama sisteminin fizikî yerleşmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

7.2.2.2. Üretim Sisteminin İşletilmesi

Üretim sisteminin işletilmesi, kurulan sistemin işletilerek beklenen üretimin elde edilmesini ifade eder.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir.

Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği:

1. Sıfır-hatalı üretim
2. Çok düşük stok (envanter) düzeyleri
3. Kart sistemi
4. Düzenli malzeme akışları

Üretim sisteminin işletilmesinde; (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. Üretim 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 fizikî varlıklar ve ürünün kendisi **stok kavramı** içerisindedir.

Stok; üretilen veya satın alınan ve kullanılmak için bekletilen ve muhafaza edilen malzemedir. Stoklar, birçok işletmede büyük yatırımları temsil eder. Çoğu zaman stok ve envanter kelimeleri birbirlerine yakın anlamda kullanılır ancak bu iki kavram özde farklılık taşır. Stok, somut olup, belli bir sınıra sahip, birikmiş bir düzey olurken **envanter** ise, bir birime sahip ölçülmüş stok büyüklüğüdür ve muhasebeye genelde dönem sonu yapılan fizikî sayım yolu ile stok tespiti anlamına gelir.

Envanter; işletmenin sahip olduğu ürün ve servetin gerekli özellikleri ile birlikte gösterildiği detaylı listesidir.

Stok kontrolünün temel amacı; istenilen bir ürünün ihtiyaç zamanında elde bulundurulmasını sağlamak ve bunu en az maliyetle gerçekleştirmektir. İşletmeler faaliyetlerini düzenli bir şekilde yürütebilmek için elinde belirli bir stok bulundurmak zorundadır. Bulunduracağı stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistemleri ve modelleri tarafından belirlenir.

İşletmenin büyüklüğü, yönetim yapısı, üretim tipi, mali durumu gibi faktörlere bağlı kontrol sistemi vardır. Stok kontrol sistemi belirlemede işletmenin karşılaştığı talebin yapısı önemli rol oynamaktadır.

Stok kontrol sistemleri:

a. Sabit sipariş miktarı sistemi: Bu sistemde, stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Burada siparişin zamanı belli değil, fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

b. Sabit sipariş periyodu sistemi: Bu sistemde stoklar her hafta veya her ay gibi belirli sabit zaman dilimlerinde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesini ifade eder. Burada stoklar göz ile ve tek kutu denilen yer veya raflar periyodik olarak kontrol edilmekte ve gerektiğinde doldurulmaktadır.

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 kontrol; ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol ve kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolü, ürünün kalite özelliklerinin istenenle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

Kalite; “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000).

Kalite özellikleri müşteri tarafından verilen tarifnameler veya genel standartlar olabilir. Kalite sadece malzeme ve ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz şeklindeki ayrımalardan ibaret olmadığı, geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen “Toplam Kalite Yönetimi” aynı zamanda yönetimde de bir anlayış değişikliği getirmiştir.

Kalite kontrol yöntemlerinin seçiminde ürün özelliği, kullanılan üretim tipi, üretimin büyüklüğü gibi temel faktörler etkilidir. Bu yöntemler; imalat sürecinde kontrol, örnekleme (kısmi kontrol) ve yüzde yüz muayene olarak üç temel şekilde uygulanabilir.

7.2.3. Üretim Sistemlerinin Sınıflandırılması

Üretim sistemlerinin sınıflandırılması bunların kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Üretim sistemleri; üretim yöntemlerine, ürün cinslerine göre, miktara göre ve izlenen yola göre farklıdır.

7.2.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Üretimi Sınıflandırma

Üretim yöntemlerine göre üretimin sınıflandırılması beş ayrı sisteme ayrılır:

1. Birincil Üretim: Demir, bakır ve diğer madenler gibi tabiatta mevcut hammaddelerin işlenmek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır.

2. Analitik Üretim: Temel hammaddelerin bazıları daha sonra ayırıcı veya yoğunlaştırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli ürünleri dönüştürülür. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker gibi.

3. Sentetik Üretim: Tabiatan elde edilen temel hammaddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni ürünlere dönüştürülür. Cam, plastik, sentetik kauçuk, alaşımli çelik gibi üretimler.

4. Fabrikasyon Üretim: Temel veya diğer hammaddelere şekil verme suretiyle ile yeni mamuller edilmesidir. Presleme, tornalama ve döküm gibi yöntemlerle şekil vererek sağlanan üretimler.

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

7.2.3.2. Ürün Cinslerine Göre Üretimi Sınıflandırma

Ürün cinslerine göre üretim altı ayrı sisteme ayrılır:

1. Kömür Üretimi
2. Demir-Çelik Üretimi
3. Kimyevi Maddeler Üretimi
4. Takım Tezgâhları Üretimi
5. Elektronik ve Elektronik Ürün Üretimi
6. Tekstil Mamulleri Üretimi

7.2.3.3. Üretim Miktarına Göre Üretimi Sınıflandırma

Üretim miktarına göre üretim sistemleri dörde ayrılır:

1. Bir defaya mahsus üretim sistemi: Belli bir sürede tek çeşit ürün üretir ve bir daha aynı üretim tekrarlanmadığı üretim sistemidir. Mesela; gemileri, köprüleri ve tüneller gibi.

2. Seri üretim sistemi: Makineye bağlı üretim sistemi olarak aynı üründen çok sayıda elde edilir. İmalat sanayiye kullanılan aynı ürün çeşidinden çok sayıda elde ettikten sonra, seri biter ve yeni bir seriye geçilir.

3. Sürekli (kitle) üretim sistemi: Aynı üründen çok hızlı ve çok sayıda ve devamlı olarak üretim gerçekleştirilir. Otomasyona dayalı sistemlerde daha çok görülen bu sistemin maliyeti yüksektir ve uzun süren bir üretim hazırlık evresi bulunur. Makine ve tesislerin yalnızca belirli bir mamul için tahsis edildiği sistemdir. Ürün standardize olması sebebi ile aynı işlemlerin aynı sırayla yerine getirilmesi söz konusudur. Ürüne olan talebin yüksek olması sebebiyle üretim miktarları da yüksek olmaktadır.

4. Siparişe Göre Üretim: Müşterinin firmanın zaman, miktar ve kalite bakımından özel olarak belirlediği bir ürünün üretilmesidir. Ürün özellikleri ve miktarı tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tipte ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şeklini ifade eder.

7.2.3.4. İzlenen Yola Göre Üretimi Sınıflandırılması

İzlenen yola göre üretim sistemleri üçe ayrılır.

1. Atölye (görev / parti) tipi üretim sistemi: Çok çeşitli girdiler ile birçok amaca hizmet edebilecek üretim gerçekleştirilir. Burada, yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyar, düzensiz ve az sayıda talebe karşı çok çeşit ürün bulunur. Otomobil servis istasyonları, maden işleyen atölyeler atölye tipi üretim sistemleridir.

2. Akıcı üretim sistemi: Çok çeşitli girdiler seri olarak özel amaçlı makinelerle birlikte yarı yetenekli insan gücüyle işlem görür. Az çeşit ürün var, hammadde giriş ve mamul çıkışlarında süreklilik önemlidir.

3. Proje tipi üretim sistemi: Sadece bir ürünün veya boyutları çok büyük olan şeylerin kısıtlı sayıda üretilmesinde kullanılır. Uzay gemileri ve uydular gibi az sayıda ve özel tiplerden oluşur. Bu sistemde, bir tek üretim üzerinde çalışılır yapılan işin hacmi büyüktür, bir üretim sona erdikten sonra yeni bir üretime geçilir. 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.

7.2.4. İleri İmalat Teknolojileri

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa geçiş yapılan 21. asırda işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni gelişen üretim ve yönetim tekniklerini kullanmak zorundadırlar.

Kaynakların sınırlı oluşu, nüfusun artışına bağlı olarak artan ihtiyaçlar ve bunu karşılayacak üretim artışları; kaynakları israf etmeden verimli kullanmaya bağlıdır. Bu noktada işletmeler, üretim sürecini kontrol etmek ve izlemek için muhtelif bilgisayar ile entegre edilen ileri teknolojileri kullanmaktadır.

İleri imalat teknolojileri; ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol, üretim süreci ve bu faaliyetlerin uyumlaştırılması gayesiyle kullanılan teknoloji ve yöntemlerini ifade eder.

İleri imalat teknolojileri üretimde akış, esneklik ve maliyet avantajı sağlayan; birçok fabrika otomasyon ve kontrol şekillerini içerir. Maliyetleri, kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım ve teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetlerin önemli hale gelmesi ve dünyada kaynakların nispeten kıtlığı ve insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı bunları karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışları sürekli gündemde tutmaktadır. Sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni üretim ve yeni işletmecilik anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu meyanda bilhassa,1990'lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanımıyla yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış ve böylece yeni üretim ve işletmecilik anlayışları gelişmiştir. Bunlar:

1. Ağ (şebeke) organizasyonlar: Bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında iş bölümüne giderek uzun süreli iş birliğine yönelmeleriyle ortaya çıkan bir modeldir. Ülkelerin ekonomik ve siyasi eğilimleri ile ekonomik sınırların ortadan kalkmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bir ürünü üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Müstakil ve ferdi emek, eğitim, tecrübe, ahlaki ve meslekî uygulamalar barındıran küçük işletme modelinin daha başarılı olması karşısında büyük işletmeleri destek işlevlerini başka kuruluşlara yaptırma eğilimi ve belirli alanlarda ihtiyaca bağlı; şebeke organizasyonlar ve işletme dışı kaynaklardan faydalanma yolunu açmıştır.

2. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma: Ürünün üretilmesi için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynak tarafından sağlanmasıdır. İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, o konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmelerini öngören bir yönetim stratejisidir. İnşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” veya imalat sektöründe “fason üretim” uygulamaları birer “işletme dışı kaynaklardan faydalanma (outsourcing)” örnekleridir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenek ile ilgili işlerin dışında kalan tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, maliyetlerini düşürmektedirler. Bu sürecin faydaları yanında bazı zararları da vardır.

İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları; (1) temel yeteneğin gelişimi, (2) esnekliğin artırılması ve risk azalımı, (3) kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4) sabit sermaye masraflarının azaltılması, (5) kalite artırımı ve hız kazanımı ve (6) küçülme ve teknoloji gelişimi.

İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın zararları; (1) inovasyon eğiliminin azalması ve temel yetenekleri yanlış tanımlama, (2) tedarikçilerin pazara girme riski, (3) maliyetlerin yeterince düşmeme riski, (4) tedarikçi ile yapılan anlaşmadaki hukuki boşluklar ve (5) sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması.

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

4. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B): Bir e-iş formatıyla, birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri içerisinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak ticari faaliyetlerini sürdürmeleridir. Bu süreçte, her iki kuruluş sistemleri insan müdahalesine gerek olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli olan ihtar, düzeltme, hesaplama vb. aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

5. Nanoteknoloji: Yunanca ‘cüce’ fizikte bir metrenin milyarda biri anlamına gelen ölçü birimi olan **nanoteknoloji** ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmektedir. Sanayi devrimi 4.0’ın teknolojisi olarak yeni işletme ve yeni iş modelleri sunmaktadır.

6. Yeşil işletmecilik: Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürünlerinin tasarım, üretim, paketlenme ve pazarlama gibi tüm süreçlerini değiştiren, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği bir kültür olarak benimseyen, sosyal sorumluluk çerçevesinde topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği bir anlayıştır.

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

Üretim kontrolü; üretim faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeften sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir.

Kontrol (teftiş, denetim), istenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

Yedinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Satın alma işlevi nedir?
2. Satın almanın kalite ve maliyet açısından önemini yazınız.
3. Satın alma yönetim sürecinin aşamaları nelerdir?
4. Üretim işlevi nedir?
5. Üretimin tarihi gelişimini yazınız.
6. Üretimin temel faydaları nelerdir?
7. Üretim sistemi nedir?
8. Üretim sisteminin temel unsurları nelerdir?
9. Üretimin sınıflandırılması nasıldır?
10. Üretimde şebeke (ağ) organizasyonlar nedir?
11. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma nedir?
12. İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları ve zararları nelerdir?
13. İşten işe uygulamalar nedir?

8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ

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

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

8.1. Pazarlama Yönetimi

Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespiti, bunların karşılanması için gerekli girdilerin temini, üretim sürecinden geçirilip ürün haline getirilmesi, fiyatlama, dağıtım, promosyon (satış çabası, özendirme, tutundurma) ve satış sonrası sunulan hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Modern pazarlama, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider. Tüm bilim dallarında olduğu gibi pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları var ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verme çabasıdır. İşletme faaliyetlerini kapsama yanında sosyal bir süreç olmasıyla da faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır.

Teknolojinin hızlandığı, zamanımızda bazı şeylerin değeri hızlı büyüyor. Pazarlama da bu süreçte çok canlı ve hızlı akıyor.

Pazarlama anlayışı; işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesidir. Nihai hedefi müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. Kavramın gelişiminde gelinecek nokta toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan **sosyal pazarlama** hâkim olmaya başlıyor.

Pazarlamanın temel işlevleri:

1. Pazarlama insan istek ve ihtiyaçlarını karşılar.
2. Pazarlama değer oluşturur.
3. Pazarlama, mal ve hizmetlerin kalitesinin artışına yardımcı olur.
4. Pazarlama tüketici tatmini oluşturmayı hedefler.
5. Pazarlama düşüncesi geçmişten günümüze gelişerek gelmiştir.
6. Pazarlama, tüketici talebinin karşılanması için üretime rehberlik ederek onu yönlendirir.
7. Pazarlama, hangi mal ve hizmete ne miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.

Her gelişim pazarlama işlevini geliştirmekte ve farklı tanımlarını ortaya çıkarmaktadır:

Pazarlama; kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, mal, hizmet ve fikirleri üretme, geliştirme, fiyatlama, tutundurma ve dağıtım ile ilişkili planlama ve uygulama sürecidir. 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. **İşletme**, insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve / veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur.

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

Pazarlamada dört farklı tanım:

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): İşletme amaçlarına ulaşmak için hedef pazarda değişimi sağlamak için mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici ürün sunmak üzere planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan işletme faaliyetidir.

4. Pazarlama (Teknolojik Yönlü): İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

Pazarlama yöntemlerinin gelişim seyri:

1. Geleneksel (Klasik) Pazarlama: Üretim, ürün ve satış kavramlarının üstünlüğüne dayalı ve 1920'de pazara hâkim anlayış; tüketici ihtiyacını karşılama yerine, sadece ürün satmaya dayalı, tüketicinin rakip ürünlerin kalite ve özelliklerinin birbirinden farklarını bildikleri, ödediklerinin karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi tasavvurlara dayanır.

2. Modern (Çağdaş / Müşteri Yönlü) Pazarlama: Hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanan; ürün pazarlamada “mal üretip sat” yerine “**istekleri belirle ve yerine getir**” anlayışı ile işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlüklü pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon hedefine ulaşmaktır.

3. Sosyal (Toplumsal) Pazarlama: Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma temel kriterlerine ilave; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, İletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini ifade eder.

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

Yeni pazarlama türleri:

- **Yeşil Pazarlama:** İnsanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin için çevreye duyarlı, ileri ve geri dönüştürülebilir ve korunabilen ürünler üretmek için pazarlamacıların, üretim ve tüketimin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsedikleri bir pazarlama yöntemi anlayışıdır. Eko, ekolojik, sürdürülebilir ve çevresel pazarlama ismini de alan yeşil pazarlama var olan ürün ve üretim sistemlerinin olumsuz sosyal ve çevresel etkilerini azaltmaya yönelik faaliyetleri kapsayan bir kavramdır.

- **Bütünleşik (Holistik / Entegre) Pazarlama:** Müşteri değeri, temel rekabet yetenekleri ve iş birliği ağlarını içine alan işletme ile müşterileri ve iş birliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimle ortaya çıkan ve işletmenin tüm bölümleriyle müşterinin istediği değerleri üretip, dinamik, rekabetçi bir ortamda ulaştırmayı hedef alan bir pazarlama anlayışıdır.

- **Söylenti (Buzz / Fısıltı) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.

- **Viral (ağızdan ağıza) Pazarlama:** Marka, ürün veya kuruluş ile ilgili mesaj ve reklamların, oluşturulan içerikle internet ortamında, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan pazarlama modelidir.

- **Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyütürken satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetleridir.

- **Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkması ve faaliyetlerde hissedilir, gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği, işletmenin müşteriye değil, müşterinin işletmeye yöneldiği pazarlama anlayışıdır.

- **Hard-Sell Pazarlama:** Müşteriye yakın durarak markaja alan birebir ilgilenmeyi, yeni müşteriler için çekici fiyat ve ilginç propaganda usulleriyle satış çabasının öne çıktığı, ticari ve toplumsal ahlak kurallarının göz ardı edildiği pazarlama anlayışıdır.

- **Profesyonel Pazarlama:** Ticari ve toplumsal ahlak kurallarını dikkate alan ve pazar fırsatlarını yakalayarak yeni müşteri kazanırken, mevcutları da pazar payında tutmaya dönük pazarlama yaklaşımıdır.

- **Veri Tabanlı Pazarlama:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulunduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımıdır.

- **İzinli Pazarlama:** Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlamadır.

- **Doğrudan Pazarlama:** İşletmelerin tüketicilerle hiçbir aracı kurum kullanmadan doğrudan iletişimle e-mail pazarlama, el ilanları ve müşterilere katalog gönderme ile direkt satış ve postalama aracılığıyla tüketiciden sipariş alma yöntemidir.

- **Niş Pazarlama:** Sınırlı kaynağa sahip bir işletmenin pazarlama karmasını tek bir pazar bölümünü ele geçirmek için özel olarak bir araya getirip bir pazar bölümüne tek ürün veya sınırlı ürünle hizmet vermesidir.

- **Çok Kültürlü Pazarlama (Multicultural Marketing):** Bir markanın genel kitesinden farklı kültürlere sahip insanları hedef alan bir pazarlama modelidir.

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

- **İlişkisel Pazarlama:** Müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş ve tekrar iş almak için, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirme temelli birebir pazarlama stratejisidir.

- **Amaca Yönelik Pazarlama (Cause Marketing):** Yardımsever bir hedefi destekleyerek toplumu geliştirmeyi ve marka farkındalığını arttırmayı amaçlayan kurumsal bir sosyal sorumluluk türünde yapılan bir pazarlamadır.

- **Siyasi Pazarlama:** Bir adayın potansiyel seçmenlerine uygunluğunu ve her bir seçmenin tanınmasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

- **Nöropazarlama:** İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten sebeplerin arkasındaki düşünceyi anlamak için nöro biliminde kullanılan tekniklerle inceleyerek ortaya çıkan sonuçlardan bir pazarlama stratejisi geliştirme tekniğidir.

- **İçerik Pazarlaması (Content Marketing):** Sosyal medya ağları, bloglar, görsel içerikler ve araçlar, e-kitaplar, webinarlar gibi geliştirilen özel içerikleri yayınlamak ve hedef kitleye dağıtmaktır.

- **Deneyim Pazarlaması:** Ürünlerin analitik, rasyonel ve mekanik özelliklerini sunan klasik pazarlamanın yetersiz kaldığı alanı doldurmaya yönelik; tecrübeler, duyguya, algıya dayalı ve davranış temelli değerler sunan bir pazarlama anlayışıdır.

- **Etkinlik Pazarlaması (Event Marketing):** Bir markayı, ürünü veya bir servisi tanıtmak için bir etkinlik planlamak, düzenlemek ve yönetmek yoluyla yapılan pazarlamadır.

- **Kitle Pazarlama:** Bir ürünü müşteri sınıflaması ve ihtiyaç ayrımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

- **Arama Motoru Pazarlaması (Search Engine Marketing):** İçerikleri arama motoruna göre optimize etmek veya ücretli reklamlarla mal ve hizmetin arama motoru sonuç sayfalarında görünürlüğü üzerine inşa edilen bir pazarlama çeşididir.

- **Sosyal Medya Pazarlaması (Social Media Marketing):** Marka ve ürünlerin sosyal medya platformlarında sergileme, tanıtmak için içerik içerik üretip bunu yayınlamak üzerine kurulu pazarlamadır.

- **Karşı Pazarlama (Contra Marketing):** Markanın veya firmanın bir saldırıya maruz kaldığında karşı tarafa cevap verme şeklinde marka değerini savunma ihtiyacıyla ortaya çıkan bir pazarlama modelidir.

- **Kontrol Pazarlama:** Kamu veya menfaat gruplarınca, bazı ürünlere olan talebi bilinçli azaltma, ortadan kaldırmada hallerinde insan sağlığıyla ilgili bilgilendirme ve ürünle ilgili bilinçlendirme çalışmalarını halka duyurmaya dönük pazarlamadır.

- **Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan, kâr amacı gütmeyen pazarlama faaliyetleridir.

- **Satış Ortaklığı:** Bir pazarlamacının bir internet sitesine, promosyon aracılığıyla kendi ürünlerine yönlendirdiği her müşteri

için yönlendirmenin satışa dönüştüğünde komisyon ödediği bir pazarlama modelidir.

Pazarlamanın değişik yönlü tanımları ve bu alandaki yeni teknik ve anlayışlar açıklandıktan sonra, pazar, pazar fırsatı, pazarlamacı, satıcı, pazarlama sistemi ve pazarlama araştırması kavramlarına bakmak gerekir.

-Pazar: Bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu küme, ürünlerin satıldığı, yer veya mal ve hizmet değişimi için satıcı ile alıcıların karşılaştığı, mübadelenin gerçekleştiği yerdir. **Alıcılar;** belirli bir ihtiyacı, bu ihtiyacı karşılayacak arzu ve isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan tüketici grubudur. **Spot Pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlardır. **Borsa;** menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerini belirlemek ve / veya bu değer ve ürünle ilgili işlemler yapmak için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi / bir araya geldikleri yerdir.

Pazarın farklı açılardan sınıflandırılışı:

I. Ekonomi Açısından Pazar: (a) Mamul Pazarları: (1) tüketim malları pazarı ve (2) endüstriyel mal pazarı, (b) Üretim Faktörleri Pazarı: (1) sermaye (kapital) pazarı, (2) işgücü (emek) pazarı, (3) tabiat pazarı ve (4) teşebbüs (girişim) pazarı

II. Satın Alıcılar Yönünden Pazarlar: (1) Tüketici Pazarları, (2) Üretici (imalatçı) Pazarları, (3) Aracı Pazarları, (4) Kamu (hükümet-devlet) Pazarları ve (5) Uluslararası Pazarlar

III. Alıcı ve Satıcıların Gücü Açısından Pazarlar: (1) Alıcılar Pazarı ve (2) Satıcılar Pazarı

-Pazar Fırsatı: Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılmasını ifade eder.

-Pazarlamacı: İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

-Satış: Satıcı ile alıcı arasında yapılan ve ürünün alıcıya verilmesi ve karşılığında bir fiyat, bir değer alınması yoluyla yapılan ürünlerin el (sahip) değiştirmesini sağlayan bir pazarlama işlevidir.

-Satıcı: İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

-Pazarlama Sistemi: Her türlü pazarlama işlevini yerine getirecek eleman, faaliyet ve ilişkiler bütünüdür.

-Pazarlama Araştırması: Pazarlamanın gereği gibi yerine getirilmesi ve bu alana ilişkin sorunların tespit ve çözümü için gerekli bilgilerin toplanıp analiz edilerek 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, kiralama işlerine aracılık yapan sorumluluk sahibi nitelikli kişi.

3. Satış Elemanı: Ürünlerin 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: Ürünleri müşterilere tanıtmaya faaliyetlerini 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, ürün satışı sonrasında çıkabilecek problemleri çözümlenerek, müşterinin memnuniyetini sağlayan nitelikli kişidir.

8.2. Pazarlamanın Özellikleri ve Temel Amaçları

İnsan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu işletmelerin ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Bu şekilde pazarlamanın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Pazarlamanın temel özellikleri

1. Pazarlama, çeşitli faaliyetler sistemi olarak; üretim öncesi planlama, ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım kararlarını içerir.

2. Pazarlama, insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir.

3. En az iki tarafın bulunduğu sistemde; taraflar değerli bir şeyi elde etmek için verebileceği değerli bir şeyi olmalıdır.

4. Her taraf diğer tarafla iş yapmaya istekli olması gerekir.

5. Her taraf karşı tarafın sunduğu değeri kabul edip etmeme hürriyeti esastır.

6. Her taraf diğer tarafla serbestçe iletişim kurabilmelidir.

7. Pazarlama, mallar, hizmetler ve fikirlerle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirecek şekilde tüketicilere ulaştırılmalıdır.

8. Pazarlama, bir işletme faaliyetleri grubu olarak dinamik ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışı en açık kısmı olarak faaliyet yürütürken çeşitli kanun, yönetmelik, teknoloji ve gelişen ekonomik şartlardan en çok etkilenen bölümdür.

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 amaçlarının bulunduğu ve bunun sürekli geliştiği kabul edilmektedir.

Pazarlamanın temel amaçları:

1. Tüketicinin en uygun şekilde yürütülmesi,
2. Tüketici tatmini ve memnuniyeti,
3. Tüketicilerin seçme hürriyetini sağlamak,
4. Hayat kalitesini yükseltmek,
5. Üretimin yönünü belirlemek,
6. Çevreyi korumak,

Herhangi bir faaliyet sonunda çevreye bırakılan her türlü maddeyi ifade eden atık ürünleri geri alma veya toplama pazarlamanın sorumluluğudur. Ömrü biten elektronik eşyalar tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metaller içerir. Atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışının pazarlamada benimsenmesi gerekir.

Geri dönüşüm, yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerden geçirilerek üretim sürecine yeniden dahil edilmesi, geri kazanılmasıdır. **İleri dönüşüm**, ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, asıl gayesinden farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir. Geri ve ileri dönüşümün temel amacı kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **Sıfır atık** ise israfın önlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek bunun engellenmesi veya minimize edilmesi, atığın oluşması halinde ise kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesidir. Atık malzemelerin geri dönüşüm aracılığı ile değerlendirilmesi, atığa sebep olan etkenlerin gözden geçirilmesi ve israfın önüne geçirilmesini hedef koyan atık yönetim felsefesi olarak ifade edilir. Sıfır atık hedefleyen işletmeler iç ekonomiye ve ülke ekonomisine büyük oranda fayda sağlamaktadır.

Türkiye’de 2013’te yürürlüğe giren Atık Elektrikli ve Elektronik Eşyaların Kontrolü Yönetmeliği (AEEE) ile başlayan yeni dönemde işletmelere büyük sorumluluklar yüklemektedir. **Elektronik atık**, kırılmış, hasarlı, tamir edilemez veya kullanım ömrünü tamamlayan elektrikli ve elektronik eşyalardır.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var, hiçbir noktasında israf yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. **Besin zincirinin tepesindeki insan** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir. Sürdürülebilir bir ekonomiye ve çevreye katkı sağlar. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulaması ve ders çıkarması gerekir. Tüm dünyaya zoraki hâkim olup hükmeden ve insanların hayatın temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Her kesimin global sosyal sorumluluğunda tabiata yardımcı olması onu iyileştirecektir.

Pazarlama, ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girdiği için insan hayatının birçok yönünü etkilemektedir. Hayatın hemen bütün aşamalarında hem alıcı hem de satıcı işlevleri gören tüm kişiler için pazarlama bugün artık bir “**yaşam bilimi**” haline gelmiştir. Bu anlamda pazarlama; satış, satış çabaları, reklam ve tutundurma gibi pazarlamanın işlev veya araçlarından farklı olan ve onları içine alan bir yapıdadır. Bu süreç hem işletme hem de toplum açısından büyük bir öneme sahiptir.

Pazarlamanın toplum ve işletmeler bakımından iki temel önemi:

1. Pazarlamanın toplum açısından önemi: Pazarlamanın topluma dair önemi sağladığı fayda ile ölçülür. Bu konuda, yer, zaman ve mülkiyet faydası olarak üç tür fayda sağladığı kabul edilir.

2. Pazarlamanın işletmeler açısından önemi: Pazarlamanın topluma olduğu gibi işletmelere de pek çok faydası bulunmaktadır. Pazarlama, işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturur. İşletme, belirtilen iki yönlü bilgi akışı sayesinde tüketici istediklerini üretmek ve bunları kolay yoldan karşılamaları da mümkün olmaktadır.

8.3. Hizmet Pazarlaması

İnsanların eğitim, kültür ve refah seviyelerinin yükselmesi, teknolojik gelişmeler yeni ve değişik hizmetlere olan talebi de artırmaktadır. Normal seyirde artan nüfus ve zaman içerisinde farklı ve değişen istekleri karşılamaya yönelmek hizmet işletmelerinin de artışını sağlamıştır.

Ekonomide mal hizmetsiz, hizmet de malsız olmaz. Her mal bir dizi hizmetin sonucu adım adım üretilir. Hizmet birtakım mallarla birlikte düşünüldüğünde anlam kazanır, mal ortadan kaldırıldığında hizmetin de etkinliği azalır ve pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

Hizmet, maddi yapısı olmayan, belirli bir fiyatla alım satımı mümkün olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyettir. İnsan gayreti ve makineler aracılığıyla üretilen, tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan üründür. Hizmetin bir mala bağlı olarak sunumunu kabul etmeyen tanımı ise bir mal veya hizmetin satışına bağlı olmadan, son tüketiciler veya işletmelere pazarlandığında ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan bağımsız olarak tanımlanabilen faaliyetlerdir.

Tüm hizmet, hizmetin elde edilmesinde tüketicinin kabul ettiği veya denediği toplam maliyet ve faydadır. Hizmet, verilen hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşıladığı ölçüdedir. **Somut hizmet** ise hizmetlerin soyutluk özelliği olmasından dolayı bir tezat olarak görülmemeli, burada ifade edilen hizmetin özellikleri, niteliği, tarzı ve markasıdır.

Mükemmel hizmet, “hizmet” deneyiminin ötesine geçilmesi ve müşterilerin, beklentilerinden biraz daha fazlasına ekstra çaba gösterilerek sahip olduklarını hissetmesiyle gerçekleşir. **Zenginleştirilmiş hizmet** ise meslek mensuplarının hizmetlerinin kalitesini yükseltmelerini sağlayan ve kendilerini diğer meslektaşlarından farklılaştıracak ek hizmetlerdir.

Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, malların, hizmetlerin ve fikirlerin "geliştirilmesi (tasarımı)", "fiyatlandırması", "tutundurulması" ve "dağıtılması" sürecidir. Pazarlama, sadece mevcut ürünlerin üreticiden tüketiciye geçişi veya satışı olmadığı; üretim öncesinde başlayan faaliyetleri, bilgi toplama, tasarım, reklâm satış ve satış sonrası şikâyetlerin çözümlenmesi, bakım, tamir olmak üzere birbirini tamamlayan çabalardan oluşmaktadır.

Kişilerin ve her türlü organizasyonun pazarlama faaliyeti mal ve hizmetler yanında fikirlerin de pazarlamanın konusu olduğu noktada pazarlamanın kapsamı genişlemektedir. Geleneksel pazarlama karmaşasının temel unsuru olan malın yerini, hizmete ilişkin pazarlama karmaşasında "hizmet" almaktadır.

Hizmet pazarlaması; iktisadi bir faaliyet sonucu üretilen, belirli bir fiyatla alım ve satımı mümkün olan, insana fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan ürünlerin pazarlama sürecinde tüketicilere pazarlanmasıdır.

Sürekli çeşitlenerek artan insan ihtiyaçları içinde hizmetlerin değer ve yerinin artışı hizmetleri önemli kılmaktadır. Hizmetler, karakteristiklerinden, bünyesinde bulundurduğu farklı özelliklerden dolayı mallardan farklıdır. Tüketiciler, hizmetleri fayda veya tatmin olarak algılar. Hizmetlerin fizikî yapısının olmayışı ve üretiminde personel ve tüketicinin önemli rol üstlenmesi, üretim ve tüketimin aynı anda, karşılıklı gerçekleşmesi, çeşitlendirilmesi, depolanamayışı, tüketicinin beklenti ve davranışlarını anlama, çözme, karşılıklı ilişkilerin iyileştirilmesi uzmanlık gerektirmesi üretim zorluklarını gösterir.

Hizmetlerin temel özellikleri:

1. Soyutluk: Hizmet, elle tutulup görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimi ile ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınmaz olması sebebiyle dayanıksızdır, pazara sunulduğunda satılmazsa ortaya çıkan ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

2. Eş Zamanlı Üretim / Tüketim: Eş zamanlı üretim / tüketimin sonucunda hizmetin pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda birçok pazarda pazarlanamaz. Birçok hizmet türünde müşterinin hizmet üretim sürecinde bizzat bulunması, olaya tanık olup yaşaması gerekmektedir.

3. Heterojenlik: Hizmet özü, kalitesi, kapsam ve kapasitesi açısından farklılık, çeşitlilik göstermeleri sebebiyle standartlaştırılmaları zordur. Üretiminde temelinde insan var ve onun davranışlarıyla gerçekleşmesi sebebiyle aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklı olabilir.

4. Hizmetin Dayanıksızlığı: Üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleştiği için satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak üzere, üreten veya sağlayandan ayrı, alınıp saklanması, depolanması mümkün değildir.

5. Değişken Talep: Hizmete olan talep nispeten değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca senelere, mevsimlere ve aylara göre değil, gündün güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile değişebilir.

6. İnsan Odaklılık: Hizmet hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze ve birebir yakın ilişki gerektirir. Emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmette kalite, performans ve satışta ikna da insana bağlıdır.

7. Hizmetin Bölünmezliği: Üretim ve tüketimleri birbirinden ayıramaz, aynı anda üretilip tüketilir. Hizmet, tedarikçilerinden tedarikçi ayıramaz ve bölünemez. Bu tedarikçi makinede olsa böyledir.

Hizmetlerin sahip olduğu maldan farklı özellikler pazarlama farklılığı ve zorluğunu da beraberinde getirmektedir. Hizmet pazarlamanın endüstriyel mal pazarlamasına göre, satışa sunulan nesnenin özelliklerinden kaynaklanan farkları bulunmaktadır.

Hizmet pazarlamanın mal pazarlamasından farklılıkları:

1. Üretim yöntemleri: İmalat ürünleri genelde atölye veya fabrikalarda üretilmekte, hizmet ürünleri ise tüketilen yerde üretilmektedir. Eğitim ve turizmde üretim ve tüketim aynı zaman ve yerde gerçekleşir.

2. Hizmetlerin depolanamama özelliği: Endüstriyel ürünler genelde uzun süre saklanabilir, buna mukabil hizmet ürünleri anında tüketilmelidir. Uçak bileti gününde satılmadığı zaman daha sonra satılmak üzere saklanamaz veya bekletilemez.

3. Dağıtım kanalları: Hizmetler soyut özelliklerinden dolayı bir yerden bir yere taşınmaz, doğrudan dağıtım satışla gerçekleşir. Bu sebeple tüketicileri hizmetin üretildiği üretim yerine taşınmak gerekir.

4. Hizmetlerden genelde kısa süreli faydalanılması: Hizmet ürünleri dayanıklı tüketim mallarına göre daha kısa sürede tüketilir. Mesela; lokantada bir akşam yemeği ertesi günü öğleye uzatılamaz.

5. Satın alma şeklinin daha az güven verici olması: Hizmet ürünlerinde genellikle ürünü daha önce deneme imkânı bulunmadığından müşteri güveninin kazanılması önemlidir. Dolayısıyla satın alma sürecinde satılan hizmetin kalitesine duyulan güveni gösteren garanti, hizmetin satış sonrasında geri alınması, ödemenin geri iadesi vb. opsiyonun bulunması gibi kolaylıklar müşteri güveninin kazanılmasında etkilidir.

6. Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı: İmalat ürünlerinin kopyalanmasına karşı patent gibi tedbirler kolaylıkla uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerine patent alma zorluğu ve hizmetlerin kopyalanma kolaylığı çözümü zor bir sorundur.

Pazarlamacılar, hizmet ürünleri ile sanayii ürünleri arasındaki farkları çok iyi bilmeleri gerekir. Kendine özgü özelliklerinden dolayı hizmet sektörü emek yoğun bir endüstridir. Hizmetlerde de sermayeye ayrılan pay gün geçtikçe artmaktadır. Hizmeti sunan kişilerin, olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça hızlı etkileme gücü bulunmaktadır.

Hizmetlerin soyutluk, sergilenemez, depolanamaz, dayanaksız, heterojen oluşu, reklamları kolay yapılamaz, standartlaştırılmaz, küçük miktarlar halinde satın alınıp kullanılamaz, üretim ve tüketiminin aynı anda oluşu ve beş duyu yardımı ile kolayca algılanamayışı gibi mallardan farklı özellikleri sebebiyle pazarlanmasında farklı zorluklar ortaya çıkar. Mal pazarlamasına ilişkin izlenen stratejilerden farklı stratejiler izlenmesi gerektirir.

Hizmet pazarlamanın zorlukları:

1. Tanımlama ve derecelendirme zorluğu
2. Standartlaştırma zorluğu
3. Sergileme ve resmedilme zorluğu
4. Her hizmeti aynı şekilde pazarlama imkânsızlığı
5. Üretim ve tüketim zamanını ayırma zorluğu
6. Dayanıklı olmama ve erteleme zorluğu
7. Üretenden ayrılma zorluğu
8. Hizmet talebini sürekli hale getirme zorluğu
9. Hizmeti test etme ve bölme zorluğu
10. Hizmet pazarını bölümlenme zorluğu
11. Hizmetlerin isteğe bağlı oluşunun zorluğu
12. Emek yoğun olma halinin getirdiği zorlukları
13. Hata dan geri dönme ve plana bağlı kalma zorluğu
14. Fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım zorluğu

Hizmetlerin pazarlamasındaki yenilikler de maddi ürünlerle ilgili işletmelerden gelmiştir. Hizmet alanında pazarlama yönlülüğün olmamasının belirli bazı sebepleri vardır. Öncelikle, hizmetlerin soyut olmasının sıkıntısı ve profesyonel hizmetler başta olarak birçok hizmet sanayi kendisini pazarlamacı olarak değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görürler.

Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı özdeşleştirmekte ve pazarlamadan sorumlu olan bir yönetici de bulundurmazlar. Bunun temel sebebi devletçe hizmetlerin kısıtlayıcı kanunlara maruz bırakılmasıdır. İlerleyen zamanlarda toplumdan gelen baskılar bu kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

8.4. E-Pazarlama

E-pazarlama ve sosyal medya; işletme tanınırlığı ile marka bilinirliği açısından önem taşımaktadır.

Gelişen teknoloji, artan bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar, toplum hayatını sürekli geliştirmektedir. Sayı ile ilgili, sayı temeline dayalı verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden **dijitalleşmenin** arttığını gören işletme yöneticileri interaktif dijital pazarlamaya önem vermeye başladılar.

E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS, sosyal medya, yeni nesil video gibi araçların kullanıldığı, TV, radyo, dergi gibi geleneksel medyadan uzak yöntemlerle, ürün, marka ve işi desteklemek ve tanıtmak amacıyla internet, mobil ve diğer interaktif platformları kullanan bir sistemdir. Buna, elektronik pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, siber (sanal) pazarlama, mobil pazarlama, dijital pazarlama, e-ticaret, online (çevrim içi) pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama gibi isimler de verilmektedir.

E-pazarlama; mevcut ve gelecekte ulaşılabilecek müşterilere sunulan mal, hizmet ve fikirlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) internet tabanlı araçlarla yapılma sürecidir. Teknolojinin geliştirdiği ticaret, elektronik ticaretin getirdiği yeni bir pazarlama mecrası olan elektronik pazarlama; mal, hizmet, fikir, işletme veya markanın, dijital ortamda pazarlanma sürecidir.

Ticaret, üretilen mal ve hizmetlerin belirli bir ücret karşılığı nihai kullanıcılara ulaştırılmasını sağlayan alım-satım faaliyetleridir. **Elektronik ticaret** ise fiziki olarak karşı karşıya gelmeksizin, elektronik ortamda genel ağ üzerinden gerçekleştirilen online (çevrim içi) iktisadi ve ticari her türlü faaliyeti ifade eder.

E-ticaret alanında geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek, Escrip, IPIN, PCPay, ECharge My Phone ve First Virtual gibi güvenli ödeme araçları e-tüketicinin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da önemli oranda değiştirmektedir. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlanmasıyla ortaya çıkan, herhangi bir sınırlama ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet, **genel ağ** ile online (çevrim içi) bir cihazın sunucuya bağlantısıyla yürütülen faaliyetler e-ticareti geliştirmektedir.

E-mağaza; genel internet ağı üzerinde online (çevrim içi) ürün satış yapan işletmenin siber ortamda kurduğu sanal mağazadır. Bunlar tüm ürünlere kısa sürede ve kolayca ulaşma imkânı sunmaktadır. Siber (sanal) ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer muhtelif masrafların çok az oluşu maliyetleri düşürmektedir. 7 / 24 mağazanın açık ve işler olması hem tüketicilere kolaylık sağlıyor hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkanlarının gelişmesi ile daha çok tercih edilir olması işlem hacimleri sürekli artıyor. E-pazarlama alanında faaliyet gösteren işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. Arama motoru optimizasyonu, internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan işlemlerdir. İnternette online (çevrim içi) alışveriş aramalarında tek el oluşturan kurumlara ülkelerin rekabet kanunlarına göre ceza verilir.

E- Pazarlamanın dört temel adımı:

1. Elde Et (Acquire): Müşteriyi web sitesi veya satışın yapıldığı sayfaya çekebilmek için yapılan aktivitelerdir. Arama Motoru Reklamları, Arama Motoru Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-mail Marketing, Reklam Ortaklığı, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme ve Zengin Site Özeti temel konulardır.

2. Kazan (Convert): İkinci aşamada müşteri web sitesine geldikten sonra, hedefe ulaşmaya yardımcı aktiviteler. Hedef, her zaman satış olmamalı, bir blog için okunan yazıların, beğenenlerin, paylaşımı, blogu takip eden sayıları önemlidir. Yapılacaklar ise içerik yönetimi, kullanılabilirlik ve erişilebilirlik çalışmaları, kişiselleştirme, satış metinlerini ikna edici yazma, müşteri segmentlerini belirleme, e-posta pazarlama, ödeme seçeneklerini çeşitlendirme ve site içi aramayı iyileştirme gibi sıralanabilir.

3. Ölç-Optimize Et (Measure&Optimize): Neyin yanlış neyin doğru yapıldığının anlaşılması ve rakiplerle karşılaştırma açısından önemli olan bu süreçte, önce site performansı analiz edilir. Bu faaliyet Web kısmında yapılan aktiviteleri değerlendirmek, sonuçlara göre optimize edilecek yerleri belirlemek ve sitenin başarı kriterlerini rakiplerle karşılaştırmaktır. Online (çevrim içi) panel ve anketlerle kullanıcıları daha iyi anlamaya çalışmak ve kullanılabilirlik testleri de yapılmalıdır.

4. Sahip Çık-Büyüt (Retain&Grow): Bu aşama, mevcut müşterileri memnun etme ve kurumun daimî müşterileri olmaları için çalışma yapılması gereken bir süreçtir. Bu konudaki teknikler ise iyi bir müşteri hizmetleri sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, e-mail marketing, dinamik fiyatlandırma stratejileri uygulama ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

E-pazarlamayı, geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik pazarlama sürecinde; verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden dijital kanalların kullanılmasıdır.

E-pazarlamada kullanılan araç ve mecralar:

1. Sosyal Medya Platformları: Dijitalde faaliyet yürüten mecralar.

2. İçerik Pazarlama: Web site, blog vb. mecralarda mal veya hizmet tanıtımları.

3. Mobil Pazarlama: Mobil uygulama üzerinden tanıtımlar, sosyal platformların mobile uyarlanmasıdır.

4. E-Mail Pazarlama: Data toplama, bunlarla tüketiciye ulaşma, ölçme ve raporlama aktiviteleri.

5. E-Ticaret: Ödeme ve sunum imkânı veren platformlarda ürün satışı, B2B (Business to Business=İşten İşe), B2C (Business to Consumer=İşletmeden Tüketiciye) pazarlama, kampanya yönetimi gibi aktivitelerdir.

6. Test Etme ve Raporlama: Dijital mecralarda kullanıcı davranışlarını inceleme, onlara göre raporlama.

E-pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam gibi konular öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online (çevrim içi) reklamlardan ismi yeni konulan doğal reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılmaktadır.

Elektronik reklam, her türlü elektronik ortamda yapılan etkileşimli reklamdır. **Elektronik reklamcılık** ise online (çevrimiçi) reklamcılıkta tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar sunmadır.

Sosyal sorumluluk gereği, toplam ve bireysel faydacılık ilkeleri çerçevesinde toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklam içeriklerinin doğru kullanıcıya sunumu açısından hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

8.5. Marka Pazarlaması

İşletmeler, tüketici dikkatini ürünlerine çekme, tanınmasını sağlama ve satın almanın tekrarı için markayı kullanırlar.

Ürünü rakiplerinden ayırtacak isim, sembol, kavram, tasarım veya bunların birkaç bileşeninden oluşan markanın; pazara, üreticiye ve tüketiciye dönük değişik açılardan tanımlanabilir. Marka (brand), gerek “kalite”, gerekse “dürüst bir çalışma” ve “iş hacmi” sembolü olarak hak sahibini tanıtan, tüketiciye ürün kaynağını gösteren bir kalite simgesi ve tanıtım aracıdır.

Marka; bir teşebbüsün tüm varlıklarını temsil eden, ürününü başka teşebbüsün ürünlerinden ayırt etmeyi sağlayan, kişi ismi sözcük, şekil, harf, sayı, ses, renk ve ambalaj gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayımlanıp çoğaltılabilen her türlü ayırt edici işaretlerdir. Bir satıcı veya satıcı grubunun mal ve hizmetlerini tanımlamayı ve rakiplerinden ayırtırmayı hedefleyen bir isim, bir terim, işaret, sembol veya tasarımdır (ABD Pazarlama Derneği). **Marka Pazarlaması** (brand marketing) ise markanın halkın gözündeki algısını şekillendirme, hikâye anlatıcılığı, itibar geliştirme, mizah ve ilham aracılığıyla hedef kitle ile duygusal bağ kuran bir pazarlama stratejisidir.

Dünyanın gelişen yüzü ile birlikte iletişim ve seyahatin artması, tüketicilerin beklenti, tercih, zevk ve ihtiyaçlarının, uzun vade de davranışlarının değişmesine yol açmıştır. Ancak ülkelerin sosyal ve demokratik yapıları ile kişi başına düşen milli gelir, tüketim, markalara bağlılık dereceleri, zevkler ve anlayış açısından, tam anlamıyla bir uluslararası tüketicinin varlığı görülemez.

“Pazarlama marka oluşturmaktır” sözündeki pazarlama ve marka kavramları iç içe girmiş, onları birbirinden ayırmak zordur. Bir işletmenin tüm işlevleri marka inşa etme sürecine katkıda bulunduğundan, pazarlama bundan ayrı bir işlev olarak da değerlendirilemez. Pazarlama, bir işletmenin iş âleminde yaptığı tüm faaliyetlerle ilgili, bütün bunları kapsayan bir durum arz eder ve nihai hedefi olarak işletmedeki herkes markalamanın kurallarıyla ilgilenmek durumundadır. Dolayısıyla bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi departmanı (bölüm) olmuş demektir.

Günümüzde mal veya hizmetler iyi bir markalama ile satılabileceğinden işletmeler ürün satışlarını sağlamak ve artırmak için marka oluşturma ve markalamaya önem vermeleri gerekir. “Hiç kimse hiçbir şey satmazsa hiçbir şey olmaz” diyen o eski slogan yerine bugün; “Kimse bir şeyi markalamazsa, hiçbir şey olmaz” a bıraktı. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak bir şekilde benzersiz bir fayda beyanında bulunan veya buna yönelen, salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir.

Marka oluşturma, marka imajı ve ismi ile mal ve hizmetlere kimlik kazandırmaya yönelik çabalarla. Marka ürün ile müşteri arasındaki ilişkiyi ima eder, müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşteri beklentilerini yerine getirerek, daha da iyisi onları aşarak oluşturulur. **Dünya markası** ise belirli bir satıcının ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik kombinasyonlarının dünya çapında kullanılmasıdır.

Toplumlar arasındaki kültürel farklılıklar sebebiyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede düşünülen marka ile ilgili; kolay okunabilir, söyleniş rahatlığı, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi veya şekli o ülkenin kültürüne uygunluğu, ürünün ambalajı ile uyumu ve ürünü rakiplerden farklılaştırıp, özelliklerini vurgulayabilecek özellikleri gibi hususlar netleştirilir. Ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurularak, 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 kavramlar:

1. Patent (İhtira Berati): Oluşturucu bir fikir mahsulü olan, sanayide uygulama alanı bulunan, bunun işletilmesi konusunda sahibine, belli bir zaman için münhasır hak temin etmek için, ilgili mevzuatın dünyada öngördüğü hüküm ve şartlara uygun olarak, devletçe verilen ve korunan bir hakkı gösteren belgedir.

2. Faydalı Model: Kimyevi maddeler ve üretim usulleri hariç, patentleşebilir kriterlerinden yenilik ve sanayiye uygulanabilirlik kriterini sağlayan bütün ürünler için verilebilecek olan 10 yıl süre ile buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkını sağlayan bir belgedir.

3. Tasarım: Az veya çok sayıdaki parçaların bir amaca yönelik düzenli şekilde bir araya getirilmesidir. Tasarım, bir ürünün tamamının veya bir parçasının çizgi, şekil, renk, biçim, doku, malzemenin esnekliği veya süslemesi gibi, insan duyu ile algılanabilen muhtelif unsur ve özelliklerin oluşturduğu görünümdür.

4. Coğrafi İşaret: Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri itibarıyla kökenin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren isim veya işaretlerdir. Ürünün kalitesi, geleneksel üretim metodu ve coğrafi kaynağı arasında kurulan sıkı bağı simgeleyen ve bir güvence olan coğrafi işaretler; menşe ismi ve mahreç işareti olarak ikiye ayrılır:

a. Menşe İsmi: Coğrafi işaret korumasına konu edilen ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinin tamamı, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek mecburiyetindeki ürünlerin coğrafi işaretleridir. Ürün ait olduğu coğrafi bölge haricinde üretilemez. Eskişehir Lületaş, Erzincan Tulum Peyniri, Malatya Kayısı, Elâzığ Öküzgözü Üzümü, Malatya Kayısı gibi.

b. Mahreç İşareti: Ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az birisi, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretleridir. Ürün özelliklerinden en az birisi o yöreden kaynaklanması şartıyla, yöre dışında üretimi de mümkündür. Isparta Halısı, Siirt Battaniyesi, Adana Kebabı, Çorum Leblebisi, Afyon Sucuğu gibi.

5. Fikri Mülkiyet: Telif hakları veya fikri haklar; bir kişi veya kuruluşun bir eser üzerinde sahip olunabileceği maddi ve manevi haklardır. Fikri mülkiyet, bir kişiye veya kuruluşa ait olan bir fikir ürünüdür.

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

7. Royalti: Herhangi bir şeyin (marka sermayesi güçlü ürünlerin) sahibine, buluşçusuna, yazarına vb ait bir hakka bağlı olarak ticaret (iş) yapanların hak sahibine kazançlarından (satışlarından) ödedikleri paydır.

8. Logotype: Bir marka veya kuruluş ismini içeren harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğidir. Logotype, amblem ve logo olmadan sadece marka isminin tipografi ile çizilip kullanılmasıdır.

Markayı aktif bir pazarlama değişkeni olarak kullanmak isteyen işletmeler, markalama ile ilgili etkili bir siyaset oluştururlar. İşletmeler; aile markası, marka genişleme ve çoklu markalama stratejisi olarak genelde üç ayrı strateji belirleyebilmektedirler.

Markalama stratejileri:

1. Aile Markası Stratejisi: Bir aile markası, ürünle ilişkili muhtelif tanımlamaların tek bir marka altında 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-brand extension) stratejisi, başarılı bir marka ismini, firmanın mevcut ürünlerinde yaptığı değişiklikleri veya çıkardığı yeni ürünleri lanse etmek için kullanma çabalarıdır. İşletme, piyasada farklı sektörlerle hitap etmek için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde, aynı markalar kullanmak zorundadır. Bu stratejide; aynı piyasanın farklı bölümlerine yönelik ürünler, farklı özellikleri ve farklı avantajları taşır.

3. Çoklu Markalama Stratejisi: Rekabetçi markalama stratejisi olarak da ifade edilen çoklu markalama stratejisi; satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirmesi demektir.

İşletmeler, mal veya hizmetlerini iyi bir markalama ile satılabileceğini bildikleri için tüm pazarlama faaliyetleri ile bir marka oluştururlar. Marka üzerine yapılan harcamalar, markaya bir değer kazandırır. **Marka değeri**, bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir. İşletmeler markalarına yıllarca önemli yatırım yaparak bir satış etkisi oluştururlar. Pazarlama ve finans alanları arasında köprü olan bağımsız marka değerlendirme ve strateji danışmanlık şirketleri, her yıl dünyanın en büyük markalarını incelemeleri sonucu günümüzün en değerli firmaları genelde teknoloji şirketi olması yazılım sektörünün az masrafla çok kâr elde ettiren bir sektör olduğunu gösterir.

Ticarette söz veya imzaya olan itimat, itibar günümüz markaları için önemli hale geliyor. **İtibar endeksi**; kişi veya kurum güvenilirliğinin maddi olmayan soyut göstergesidir. **İtibar endeksinde ölçümlenen parametreler**; (1) tanıma, (2) beğeni, (3) güven, (4) satın alma, (5) tatmin, (6) tavsiye, (7) elçilik ve (8) gönüldaşlık, olarak sıralanır.

Markayı seçtikten sonra korumak gerekir, her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak, marka tescil ettirilerek korunmalıdır. İhraç edilecek ürün yeni bir ürün ise, ayrıca patenti alınmalıdır. Ürünün kullanımı değil de dizaynı (tasarım) orijinal özellikte ise, sanayi tasarımı tescil ettirilmelidir. **Marka tescili**, markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır. Tescil edilen markanın koruma süresi müracaat edildiği tarihten itibaren **10 yıldır**.

Her 10 yıl sonu marka sahibi Türk Patent Enstitüsü'ne başvurarak yenileme harcını yatırarak markasını 10 yıl daha koruma altına alabilir. Markanın diğer ülkelerde de korunması için, o ülkelerde de tescil ettirilmesi gerekir. Yurtdışında Madrid Protokolü kapsamında yapılacak bir müracaatla üye olan ülkelere birkaçında veya tamamında marka tescil ettirilebilir. Uluslararası marka tescil koruma süresi **on yıldır**.

8.6. Global Pazarlama

Global pazarlama ile işletmeler ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır.

Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelere mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelere satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Global pazarlama, sadece dış satım olarak düşünülmeyip, tüm ulusal faaliyetlerin yurtdışında da gösterilmesi olarak görülmelidir. Bu faaliyetlerin evrensel boyutta sürdürülmesi, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (promosyon) gibi, (4P) pazarlama bileşenleri stratejilerinin yurtdışı pazarlarda dikkate alınarak organize edilmesini gerektirecektir.

Global (küresel, uluslararası) **pazarlama**, bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir.

Glokal pazarlama, global anlamda her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın başarılı olmaması sebebiyle tercih edilen, global ve lokal pazarlamanın sentezidir. Girilen pazardaki tüketici davranışları, tercihleri göz önüne alınarak ürün içeriği büyük ölçüde aynı kalarak sunumun değiştirilmesi yoluyla yapılan pazarlamadır. **Lokal pazarlama** ise belirli bir bölge insanlarının özel zevk, ihtiyaç ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır.

Glokal pazarlama, global pazarların rekabetinden çekilerek varlığını sürdürmek için yerel pazarlara yönelmek ve o pazara uygun ürün geliştirip pazarlama, global ile lokal arası bir durumdur. Glokal, globalleşirken yerel değerlerini kaybetmeme ve koruma halidir. Global risklerden daha az etkilenmenin yolu glokalden geçer.

Ulusal pazarlama ile global pazarlama arasındaki temel ayrım, global pazarlamanın diğer ülkelerdeki kişiler, işletmeler ve kamu kuruluşları ile işletmecilik etkinliklerini içermesidir. Global pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin dünya ölçeğinde yürütülmesi olarak; **uluslararası pazarlama**, **dış pazarlama**, **beynelmül pazarlama**, **çok uluslu pazarlama** ve **küresel pazarlama** gibi, farklı isimlerle ifade edilebilmektedir. Global pazarlama, globalleşme hareketlerine bağlı olarak kuruluşların pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğinde yürütmesi olarak, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme sürecidir. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılama istendiğine, yeni pazarlar bulunur ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklâm ve tanıtma ile kalıcı şekilde yerleşebilir.

Hess ve Cateora, **global pazarlamayı** “bir firmanın mal ve hizmetlerinin birden çok ülkedeki tüketiciye veya kullanıcılara akışını yöneten işletmecilik etkinliklerinin uygulanması” şeklinde tanımlamaktadır. Kramer’e göre ise, “**global pazarlama**, tek bir temel sebeple ulusal pazarlamadan ayrılmaktadır; global pazarlama diğer ülkelerdeki kişiler, işletmeler, organizasyonlar ve / veya yönetim bölümleriyle yapılan ticareti kapsamaktadır.”

İşletmelerin kuruluş ve faaliyet boyutunda ulusal ve global olması cihetiyle farklı özellikler gösterirler. **Milli işletme**, belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet gösteren ve ona uygun yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletme** ise nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsur olarak hareket eden aynı ürünü aynı yolla her yerde pazarlayan, farklı ülkelerde global ağlarla faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir.

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz global pazarlarda başarılı olabilmenin yolu ihracata yönelen işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini bu anlayışa göre planlaması ve yürütmesi gerekir. Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılmak oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Kapitalizm, artık dünya tüketici tipini hedef almakta ve tüm uygulamalarını ona göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu yapıya göre konumlanmaktadır.

Dış pazarlara giriş yöntemi seçiminde mutlaka yüzde yüz doğru bir karar mümkün olmaz. Dış pazarlarda faaliyet yürütmede sürekli gelir ve gider arasında değerlendirme yaparak alternatiflerden en uygununu seçmeyi gerektirir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletme ürün farklılaştırma, üründe yenilikler yapma gibi yine stratejiye göre değişebilen fiyatlama veya taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

Global pazarlara giriş stratejileri:

- 1. İhracat yoluyla global pazarlara giriş stratejisi:** a. Doğrudan ihracat, b. Dolaylı ihracat ve c. Kurum içi transferler
- 2. Sözleşmeyle global pazarlara giriş stratejileri:** a. Lisans anlaşması, b. Franchising, c. Üretim sözleşmesi, d. Yönetim sözleşmesi ve e. Anahtar teslim projeler.

3. Doğrudan yabancı yatırımla global pazarlara giriş stratejisi: a. Sıfırdan yatırım stratejisi, b. Şirket satın alma stratejisi ve c. Ortak girişim.

Dünya Ticaret Organizasyonu kuralları, tüm üye ülkelere, haksız ticari uygulamalara karşı yerel endüstrilerini yabancı ihracatçıların “haksız” ticaret uygulamalarına karşı korumaları için anti-damping gibi gerekli tedbirleri alma hakkı ve imkânı tanımaktadır. İç piyasada üretim yapan bir işletme ürününün aynısının ithalatçı bir kuruluş tarafından damping ile iç piyasada

satıldığını ve bunun bir ülkeye zararının olduğunu tespit ederse, devlete anti-damping uygulaması için başvuru yapabilir ve anti-damping soruşturması açabilir.

Damping, uluslararası bir pazarı elde etmek veya bir ürünü elden çıkarmak için fiyatını büyük ölçüde düşürerek satmaktır. İhracatçı bir işletmenin ürününü dış piyasada, iç piyasada sattığından daha düşük fiyatla satmasıdır. Haksız ticaret uygulaması oralar görülür. **Anti-damping** ise damping karşıtı uygulamaya denir. Damping, bir karşılaştırma olarak, bir ürünün ihrac fiyatı ile ihracatçı ülkedeki eşdeğer ürünün normal değeri arasında yapılır; eğer, ihrac fiyatı normal değerden düşükse, ürünün dampingli olduğu kabul edilir ve ikisi arasındaki farka da “**damping marjı**” denir.

Yerel ve global pazarlarda damping, bazen girilmesi zor pazarlara ürün satılabilmek veya bu pazarlarda rekabeti ortadan kaldırmak için de uygulanır. Maliyetinden daha düşüğe dış piyasalara yapılan teklifler o pazara nüfuz etmeyi ve varsa yerli üreticileri veya diğer rakipleri kolayca bertaraf etmeye imkân verir. Bu şekliyle pazarına girilen dış ülke tüketicileri yabancı ürünleri yerlilerinden daha düşük fiyatlarla satın alabilirler. Bu durumun devam etmesi piyasa hakimiyetini sağlar.

Damping uygulamalarının münferit, yıkıcı ve sürekli olmak üzere üç türü vardır.

1. Münferit damping: Üretici bir işletme elindeki fazla stok ürününü eritmek için ihrac ettiği ülkede o ülkedeki piyasa fiyatından daha ucuza satarak, stok bittikten sonra damping uygulaması sona erer.

2. Yıkıcı damping: Bir işletmenin uluslararası rakiplerini piyasadan silmek amacıyla yaptığı damping olarak ifade edilir.

3. Sürekli damping: Bir işletmenin piyasa payını maksimum düzeye çıkarabilmek için devamlı olarak yurtdışı piyasalarda ucuza ürün satma durumudur.

8.7. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, dernek gibi her kişi ve kurumlardır.

İşletme ile müşteri arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarım ve bu doğrultuda işletmece üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması pazarlamanın üstlendiği bir görevdir. Gelişen dünya ve ekonomik düzendeki artan yenilikler birçok alanda köklü değişiklikleri de zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim işletme faaliyetlerini müşteri merkezli ve uzun dönemli ilişkiler kurmak ve bunu sadakate dönüştürmeyi zorunlu hale getirmiştir.

Müşteri, belirli bir mağaza veya kuruluşun düzenli şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlardır. **İç müşteri**, işletme içinde farklı birimlerde çalışan kişiler, üretim sürecinde ürüne katkıda bulunan her birim, bölüm kendinden bir önceki safhadaki diğer birimlerin müşterisidir. **Dış müşteri** ise işletmenin dışında olan tüm kişiler, işletmenin ürettiği ürünleri satın alan esas müşteridir. Uzun dönemde kazanmak isteyen kurumlar müşteri memnuniyeti yanında, çalışan **iç müşteri memnuniyetine** de önem vermelidir. Yüksek güven kültürüne sahip, çalışan odaklı ve şeffaf yönetim (yönetişim) yaklaşımı benimseyen kurumlar, insan kaynağına yatırım yaparak kişisel ve mesleki eğitimler verilmeli, teknolojiye faydalanarak işe katılımları sağlanmalıdır.

Pazarda sınırlı ve kıt olmasıyla işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Bu sebeple müşteri, itina ile elde tutulmalı, ilgilenilmeli ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır.

İnsanlar, psikolojik, sosyal ve kültürel yönlü canlılar olarak beş psikolojik ve üç sosyo-kültürel unsur bulunmaktadır. Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurlar; (1) kişilik, (2) öğrenme, (3) algılama, (4) motivasyon, (5) tutumlar ve inançlar, (6) aile, (7) sosyal sınıf ve (8) kültür.

Müşteri ilişkileri, kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren ve her iki tarafın kazandığı bir süreçtir. **Müşteri ilişkileri yönetimi** ise müşterilerle güçlü ve uzun vadeli kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, onların istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını benimsetip müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltmek, koordine etmek ve kontrol etmektir. Pazarlama, satış, müşteri hizmetleri, muhasebe, üretim, lojistik gibi uygulamaya ilave diğer tüm bölümler, müşteriler ve iş ortakları ile koordinasyonu ve iş birliğini sağlayan müşteri merkezli bilgiye dayanan bir ilişki yönetimi felsefesidir. Customer relationship management (MİY), müşteri ile iyi ilişkiler kurmak ve bunu devam ettirmek için gerekli faaliyetleri planlamak, organize etme, yöneltme, koordine etmek ve kontrol etmek işlevlerinden oluşan bir bütündür.

Müşteri yönlülük (müşteri merkezli) olarak da ifade edilen müşteri odaklılık müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ürünleri sunma üzerinde işletmelerin yoğunlaşmasını ve müşteri tatmini ve müşteri memnuniyeti üzerinde durmasını ifade eder. **Müşteri tatmini**, kişinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve işinde başarılı olması sonucu ortaya çıkan olumlu bir duygusal davranıştır. Müşteri tatmini müşteri memnuniyetini, bu da müşteri sadakatini getirir. **Müşteri memnuniyeti** ise müşterinin ihtiyacının giderilmesi ve isteğinin karşılanması sonrası elde ettiği tatmin oranı, aldığı hizmetlerden memnun olma düzeyidir.

Müşterinin, bir üründen beklediği faydalara, katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, ihtiyacını karşılamada şartların yerine getirilmesi, sosyal, kültürel değerlere uygunluğuna ve isteğinin karşılanması sonucu müşteri tarafından algılanan tatmin derecesi ve oranı müşteri memnuniyetini gösterir.

Müşteri memnuniyetini sağlama süreci:

1. Müşteriyi tanıma
2. Müşterinin talebi ve beklentilerinin belirlenmesi
3. Müşterinin algısının ölçülmesi
4. Eylem planı

Müşteri memnuniyeti bütün işletmeler için gereklidir. Müşteriler memnun edilirse sadık müşteri olur. Sadık müşteri işletmenin başarı ve sürekliliğinde en önemli ölçüdür. 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, yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **“Ben seni düşünüyem, sen de beni düşün”** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

Pazarlama anlayışının gelişimine bağlı olarak, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmeleri için mutlaka müşteri sistemlerinin temelini koymalıdır. Müşteri odaklılık gelişen pazarlama uygulamalarının bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama kavramının gelişiminde sırasıyla; üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü anlayıştan modern anlamda pazarlama anlayışı aşamasına gelinmiştir. Artık ne verilirse onu alırsın ve ne alabilirsen onu alırsın yerine ne istersen onu alabilirsin aşamasına modern pazarlama anlayışı ile gelinmiş oldu. “Ne istersen onu alırsın” sözü ve altında yatan anlayış müşteri tatmini ve karlılık yoluyla gerçekleşir. Günümüzde, işletme başarısının müşteri tatminine bağlı olduğu ortadadır.

İşletmeler müşteriye araştırmaya, istek, ihtiyaç, eğilimleri, kişilik ve kültürel özelliklerini belirlemeye çalışarak ürün, yönetim ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenlerler. Kuruluş ve müşteri arasında kurulan satış öncesi ve satış sonrası tüm faaliyetleri içeren, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatminini sağlayan bir süreç olan CRM (Customer Relationship Management=Müşteri İlişkileri Yönetimi) müşteriye bir rakip olarak göremez. Kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri bir dosttur. İki dost arasında kurulan ilişki gibi ilişkiler kurulmalı ve sürdürülmelidir. Kurum ile müşteri arasındaki ilişkide temel felsefe “ben kazanayım sen de kazan” şeklinde olmalıdır. Bu ilişki iki dost felsefesinde olursa; müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Müşteri sadakati; bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya o işletmenin müşterisi olarak aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır.

Müşteri odaklılık, işletme ve tüm çalışanları olarak tüm faaliyet ve kararın sunulan ürünlerin müşterilere haz verecek, tatmin oluşturacak şekilde planlanmasına çalışmak ve sürekli tercih edilen bir kuruluş olabilmektir. Müşteri odaklılık, müşteri ve işletmelerin uzun vadede stratejiler ve değerleri karşılıklı dayanışmalarla aralarında paylaşımları şeklinde müşterilere verilen kurumsal taahhütleri de belirtmektedir.

Müşteri odaklılık; müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleriyle müşteriye anlama, ona yakın olma, itina gösterme, kişisel bağ kurma ve müşteriye takip ederek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım, bir anlayıştır.

Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler.

Tüketici, herhangi bir mal veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan bir sebeple kendisi veya aile fertlerinin ihtiyacını tatmin etmek için belirli bir bedel karşılığı satın alarak edinen, kullanan veya faydalanan gerçek kişidir. İletişim araçlarının gelişimi ile internet üzerinden elektronik ortamda yapılan ve e-ticarete konu olan alış-veriş sonrasında tüketici kavramına bir alt kavram olarak e-tüketici kavramı girmiştir. **E-tüketici,** elektronik ortamda genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) kendisi ve ailede kullanım amacıyla mal ve hizmet satın alan ve kullanan kişidir. Tüketim ilişkilerini, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) yürütülmesi için yapılandırılan elektronik posta, mesajlar, elektronik bülten panoları, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi ve veri değişimi üzerinden gerçekleştiren kişidir.

Genel ağ, bilgisayar ağlarının birbirine bağlanması sonucu ortaya çıkan, herhangi bir sınırlaması ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet. **Online** (çevrim içi) ise bir cihazın herhangi bir ağa, sunucuya veya internete olan bağlantısının aktif olması durumudur. Kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşım ve ulaşımını genel ağ (internet) üzerinden sağlayan online (çevrim içi) bir medya şekli olan **sosyal medya,** geleneksel medya platformlarına göre sahip olduğu avantajlar sebebiyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Tüketiciler, satın almak istedikleri ürün veya bir bilgi için öncelikle hızlı ve geri bildirim imkânı sebebiyle sosyal medyaya başvurmaktadır.

Tüketicilerin birçok alışkanlığı online platforma taşınıyor ve geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre oluyor. Bu durumun en çok etkilendiği sektörlerden bir olan e-ticaret ise hızla geliyor.

Pazarlama yöneticisi çeşitli kararlarında tüketici davranışı araştırmalarının sağladığı girdileri kullanır. Bu bilgiler pazarlama yöneticisinin doğru ve etkili kararlar alabilmesinde çok önemlidir.

Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı temel alanlar:

1. Pazar fırsatlarının belirlenmesi
2. Hedef pazarın seçilmesi
3. Pazarlama karmaşasının oluşturulması
4. Talep analizlerinin yapılması

Tüketici davranışı bilgisi gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmede de kullanılır. İşletmenin plan ve programları satış tahminlerine dayanır. Bu tahminlerin hatalı, çok yüksek veya çok düşük yapılması işletmenin üretim, satış, pazarlama ve diğer faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyecektir. Tüketicilerin gelecekteki satın alma niyetleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır. Tüketicilerin tutumları, marka algılamaları ve tercihleri ölçülerek onların satın alma eğilimleri belirlenebilmelidir.

Ticaretin gelişimi ile birlikte her dönem hemen her konuda memnuniyetsiz olan ve her şeyden şikâyet eden müşteri tipleri olmuştur. Bu insanın yapısında olan bir durumdur. Dijital çağda “tüketici kraldır” anlayışının yeni müşteri tipleri, gelirlerinden ve bir firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız olarak en yüksek hizmetin ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyorlar. Bunlar kendilerine şartsız en yüksek değerini vermesini bekliyor, bu olmadığında ise markaya

karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştiriyor ve bunu hemen yayıyor. Kolay sınırlenen ve kızgınlıklarını toplum içinde rahatlıkla dışarı vuran bu müşterilerin, şikâyetlerini iletebilecekleri çok fazla kanal mevcuttur. Siber (sanal) ortamda sosyal medya platformları (mecra) ve şikâyet ve forum siteleri vasıtasıyla markaları karalamaya hazır bir grubun gözetimindedir.

Geçmişte, müşterinin güvendiği, düzenli alışveriş yaptığı markalarının olduğu dönemde karşılıklı bir sadakat vardı ve taraflar birbirine şeffaf idi. Zamanla müşteri memnuniyetsizliğindeki artışın sebebi tüketim çılgınlığı, artan rekabet, markalı ekonomi ve tüketicinin kendini kral görmesidir. Artan rekabetle aynı müşteriyi hedefleyen çok sayıda markaların müşteriyi kazanmak için giriştikleri bir yarış vardır. Rekabet ortamındaki bu tüketici gurubu; satış sonrası hizmetlerde artan beklentileri, en küçük hataya büyük tepkiler veren, olayı sosyal medya ve farklı platformlara taşıyan ve hedefleri çözümden ziyade markayı cezalandırmadır.

8.8. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartlarla dünyadaki pek çok değişimle paralel gerçekleşmektedir.

Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli gelişim içinde yeni uygulamalar ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama, artan müşteri memnuniyetine bağlı olarak tüketici davranışları, müşteri ilişkileri yönetimi ve marka, oluşturma faaliyetleri sürekli gelişmektedir. Bu gelişim; (1) üretim yönlü, (2) ürün yönlü, (3) satış yönlü, (4) müşteri yönlü ve (5) sosyal pazarlama şeklindedir.

1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1900'lü senelerin başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemde temel mesele üretim ve arz yetersizliği 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 klasik pazarlama, temelde üretim / ürün ve satış kavramları üzerine kurulu bir pazarlama anlayışını yansıtır. Bu anlayış bilhassa az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde ve sektörlerde yaygındır. İlk üç anlayış olan; üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışları klasik-geleneksel pazarlama anlayışı dâhilinde değerlendirilir.

2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir olduğu ve rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve nitelik gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu sebeple 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 karşılığı en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve "iyi ürün kendini satar" gibi varsayımlara dayanır.

3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletme tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, "tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, muhtelif satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü organizasyon kurulması gerektiği" düşüncelerine dayanır. İşletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarının arar ve hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmek ister. Bunun için pazarlama bileşenleri (karması) olan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklam ve bilhassa kişisel satışı bir araç olarak kullanır. Çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu anlayış ürünlerin "satın alındığını" değil, "satıldığını" varsayar. Burada amaç talebi arza boyun eğdirmektir. Üretim, ürün ve satış yönlü pazarlama anlayışlarını kapsayan klasik-geleneksel pazarlama anlayışı; ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara dayanan ve değişime kapalı ve sloganları "ister al ister alma, batmamak için sat" tır.

4. Müşteri Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İşletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışmasıyla klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Bu modern pazarlama anlayışı, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlük pazarlama araçlarından faydalanarak alıcıları tatmin edip kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. 1960'larda netleşen bu anlayış, başlangıç yeri olarak "pazar / piyasa" alınır. İşletmenin istenen tatmine rakiplerden daha seçici ve etkili şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Modern pazarlamada; "mal üretip sat" yerine "istekleri belirle ve yerine getir" fikri kabul edilir. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılacağı ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanlarını tercih edecekleri görüşüne dayanır. 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" temaları geçerlidir. Modern pazarlama uygulamalarında şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal meseleleri de denkleme alan yeni arayışlar 1970'ler sonrası hızlandı ve sosyal dengeyi gözetken sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması: Sosyal pazarlama, 1980'lerden sonra ortaya çıkan "işletmelerin sosyal sorumluluğu" anlayışına dayanır. **Sosyal pazarlama**, kâr amacı gütmeyen, kamu kurumları, birlik, vakıf ve demeklerin sosyal fayda sağlayacak bir fikri, davranışı topluma benimsetmek için yaptıkları pazarlama uygulamalarıdır. Bu anlayış, işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükleyen, maksadını kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedefler. İhtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlar. Çevre kirliliğinin arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyonun tüm dünyada yükseldiği 1970'li ve 1980'lerde modern pazarlama iyi bir yöntem olup olmadığı sorgulanmış ve

“sorumlu tüketim”, “ekolojik zorunluluklar” ve “sosyal pazarlama” gibi kavramlar geliştirilmiştir. Pazarlama, işletme faaliyeti olma yanında, sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluş, birlik, dernek, vakıf, eğitim kurumları, belediye gibi kuruluşlar girmesiyle toplumu önceleyen sosyal pazarlama anlayışı benimsenmiştir. Bu anlayış, pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya ilave toplumdaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlama, iletişim, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programları düzenleme, uygulama ve kontrol faaliyetlerini kapsar. Çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir pazarlama anlayışıyla tüketici yönlü, işletme hedeflerini gerçekleştirmek üzere müşteri tatmin ve refahını temel alan anlayışa dayanır.

Pazarlama anlayışlarının, bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde bir neticeden ziyade; bazı durumlarda işletmeler yanlış siyaset, yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu bir tercihtir. Bu aşamaların mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmez.

8.9. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığını ifade eder.

Pazarlama yönetimi; işletmenin hedefine ulaşması için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmeyi sağlayacak programların analizi, planlaması, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyon ve kontrolüdür. İşletmenin pazarlama bölümünün faaliyetlerinin yürütülmesi ile birlikte tüm işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur, diğer işletme faaliyetlerini etkiler, işletmenin varlığı ve büyümesinde temel belirleyicidir.

8.9.1. Pazarlama Faaliyetlerini Planlama

Ürün pazarlaması çalışmasında, pazarlama stratejisi ve planlaması yapılırken, önce mevcut durum analiz edilir, hedefler belirlenir, hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulur.

Hedefe ulaşmak için eldeki kaynakları etkin kullanmak üzere yapılan plan ve tetkikler olan pazarlama stratejisi veya pazarlama faaliyetlerini planlama süreci; (1) pazarlama planlaması, (2) pazar fırsatlarının analizi, (3) hedef pazarın seçimi ve (4) pazarlama karmasının oluşturulması olarak dört alt safhadan oluşur.

8.9.1.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte ne yapılacağına bugünden karar verilmesidir. Planlama, istenen 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 bırakmamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar.

Stratejik plan, bir organizasyonun amaçları ve kapasitesi ile değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girilen yönetim sürecidir. **İşlevsel plan** ise işletmenin genel stratejik hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin kararlaştırılmasıdır.

Pazarlama planı hazırlayan yönetici çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanımalıdır.

8.9.1.2. 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 güvenemeyeceği için sürekli pazar fırsatları aramalılar. İşletmeler pazar fırsatlarını sistematik olarak araştırıp belirlerler.

8.9.1.3. Hedef Pazarın Seçimi

İşletme, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirlemeli ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçmelidir.

Hedef pazardaki tüketicilerin niteliklerinin bilinmesi daha etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacaktır.

Pazarlama stratejisi, bir firmanın bir pazarda ne yapacağına ilişkin kaba resmidir.

Hedef pazar, işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteriyi ifade eder. **Hedef pazar seçimi** ise (hedef pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesi)'den oluşan pazarlama stratejisinin bir parçasıdır.

Hedef pazarın seçiminde dikkat edilecek unsurlar:

1. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar,
2. Mal veya hizmetin özellikleri,
3. Mal veya hizmetin hayat eğrisindeki yerini,
4. Pazarın yapısını,
5. Rekabet durumu,

Hedef pazarı seçmek, belirlemek, bölümlendirmek isteyen bir işletme pazarlar içinde bir seçim yapmalıdır. Ülkelerin farklı ekonomik ve sosyal yapıları pazar farklılıklarını da beraberinde getirir. Bu sebeple pazarlamacı hedef pazarları gelişigüzel değil, belli kriter veya değişkene bağlı olarak pazarları bölümlenmeli ve ürünlerinin başarı şansının en çok olduğu bölümleri ve ülkeleri hedef pazar olarak seçmelidir. Bir işletmenin, tüm pazarlara ürünlerini kârlı bir şekilde sunabilmesi beklenemez. Bu dünyada sadece birkaç işletmenin başarabildiği bir durumdur ve uzun süreli bir çabanın sonucunda ulaşılabilir.

Pazar, bazen bir ülke, ülke grubu, ülkenin içinde bir bölge, bazen belli bir ülkedeki tüketici veya endüstriyel kullanıcıların bir bölümü anlamına gelebileceği gibi birçok ülkede aynı anda bulunan birbirine benzer tüketiciler anlamına da gelir. **Pazar bölümlendirme** ise ihtiyaç farklılıkları çerçevesinde, bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına veya pazar

bölmelerine ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme faaliyetidir. Nispi olarak homojen ihtiyaç sahiplerinin ayrı ayrı gruplar olarak ele alınması, heterojen bir bütün pazarın nispeten benzer ürünlere ihtiyaç duyan tüketici gruplarına veya pazar bölümlerine ayrılmadır.

Pazarı bölümlendirme, pazarlama harcamalarının pazarın kârlılık potansiyeli en yüksek bölümüne yönltilmesini sağlar.

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.

Böl ve tatmin et stratejisi ile her bir bölüm için farklı bir pazarlama bileşimi oluşturulur. Pazarı bölümleme, bir işletmenin tüm dünyaya tek bir siyaset ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır. Ülkeler arasın farklılıklar, işletme pazarlama stratejisini, girmeyi karar verdiği ülkelere göre hazırlar ve gelecekte yeni ülkelere girerken ilk girdiği ülkelerde elde ettiği tecrübeleri kullanır.

Pazar bölümlendirmede dikkat edilecek hususlar:

1. Pazar bölümü kolayca ölçülebilir değişkenlerle belirlenebilmelidir.
2. Ölçülerek belirlenmiş olan pazar bölümü işletme açısından yeterli büyüklükte olmalıdır.
3. Belirlenmiş pazar bölümü ulaşılabilir olmalıdır.

Pazar seçiminde; aynı anda birçok pazara mı yönelmeli yoksa global pazarlama çalışmalarını bir veya birkaç pazara mı yönltemeli şeklinde iki durum ve seçenek söz konusudur. Bu seçeneklerden, stratejilerden birincisi **yaygınlaşma** ikincisi ise **yoğunlaşmadır**. Burada bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı ifade etmektedir.

Pazarların bölümlendirmesinin nasıl yapılacağı temel bir mesele olarak görülür ve tüm pazarlamacılar yerel ve global düzeyde pazarları bölümlererek organize etmeye çalışırlar.

Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:

1. İşlev Temeline Göre Organizasyon: Satış, reklam, pazarlama araştırması, ürün planlama vb. tüm pazarlama işleri ayrı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümlenme ile her bölüm bir uzmana verilerek yöneticisi, tüm bu faaliyetleri yönetir ve düzenler. Basit bir organizasyon şeklidir.

2. Ürün Temeline Göre Organizasyon: Çeşitli veya değişik markalı ürün pazarlamada değişik özel çabayı gerektirmesi sebebiyle ürün temelli organizasyona gider. Her ürün veya ürün grubuna göre ayrı ve kendi kendine yeterli birimler kurulur.

3. Pazara Yönelik Organizasyon: Çok çeşitli pazar bölümlerine ürün satmak isteyen işletmeler; pazardaki farklı tüketici kesimlerine onların yapılarına göre bir pazarlama organizasyonuna yönelir.

4. Bölge Temeline Dayalı Organizasyon: Coğrafi yapıya bağlı organizasyonunun temel felsefesi ürün türü ve hitap edilen pazarın karmaşık hale gelmesi, aralarındaki farkların artmasıyla buna uygun yapı geliştirmektir.

5. Karma Organizasyon: İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak birden fazla bölümlendirme sistemini aynı anda kullanabilirler. Kullanılacak bölümlendirme sistemi işletmenin hedefine varma ve koordinasyon sağlamasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir. Her bölümlenme sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; 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.

Yurt dışına açılmak isteyen bir işletme **ilk aşamada**, kendi mal veya hizmeti için ülkeleri sınıflandırmada kullanacağı bir kriter belirlerler. **Sonra** bu kritere dayanarak ülkeleri orta özelliklere sahip homojen bölümlere ayırmalıdır. **Üçüncü olarak**, her bölüme en etkin şekilde nasıl hizmet verebileceğini belirlemelidir. **Dördüncü adımda**, işletme kendi kaynaklarını ihtiyaçlarına en iyi şekilde uydurabileceği pazar bölümünü seçmelidir.

Hedef pazar belirlenirken; dış pazarda başarılı olmak için hedef alınan müşteri gruplarının belirlenmesi ve bu gruplara nasıl etkili olarak ulaşılabileceğinin planlanması gerekir. Global pazarlar belirli kıstaslara göre bölümlendirildiğinde belirli tip tüketici grupları ile daha etkin çalışılabilir.

Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar:

1. Az sayıda ülkede birkaç pazar bölümüne yönelmek. Bu çifte yoğunlaşma, bilhassa ürün birçok ülkede belirgin gruplara cazip geliyorsa ve işletmenin kaynakları çok pazara yönelecek kadar geniş değilse, uygundur. Başarı için bölümlerin büyük ve istikrarlı olması gerekir.

2. Az sayıda ülkede birçok pazar bölümünü hedef almak. İşletmenin geniş bir ürün gamı varsa, bir reklâm şemsiyesi çoğu ürünü kapsıyorsa ve hedef alınan pazar boyutları büyük ise bu seçenek yeğlenebilir.

3. Birçok ülkede bir pazar bölümüne girmek. Geniş kitlelere seslenen tek ürünü olan işletme bu yolu seçebilir.

4. Birçok ülkede birçok pazar bölümünü hedef almak. Bu seçeneği kullanabilmek için işletmenin hem birçok bölüme cazip gelen ürün dağıtıcı, hem de mali kaynakları olmalıdır.

Global pazarları bölümlendirirken ülkenin coğrafyasını ve demografik yapısını, ülke vatandaşlarının yaşam şeklini ve ürün kullanım alışkanlıkları göz önüne alınmalıdır. Bu işlem sonrasında en kârlı ve çekici görünen bir veya birkaç bölümü hedef pazar olarak seçebilir ve ihracat işlemi bu bölümlerde yoğunlaştırılabilir.

Dünya pazarlarını bölümlenmede kullanılan temel değişkenler:

1. Ekonomik temele göre bölümlendirme

2. Coğrafi temele göre bölümlendirme
3. Ülkelerarası bölümlendirme
4. Din temeline göre bölümlendirme
5. Siyasi temele göre bölümlendirme
6. Davranış temeline göre bölümlendirme
7. Ülke içi bölümlendirme
8. Hayat fizikî kalitesi temeline göre bölümlendirme
9. Nüfus büyüklüğü temeline göre bölümlendirme

Seçilen stratejiye göre işletmenin pazarlama için seferber edeceği belirli kaynakların kullanım şekli değişecektir. Kaynaklar çok ülke arasında paylaşıldığında her pazara düşen bütçe küçüldüğünden reklâm satış teşvik gibi, çalışmalar düşük düzeyde kalır. Kaynaklar az sayıda pazara yöneltildiğinde gerekli pazarlama harcamalarını yaparak başarılı sonuçlar alınabilir.

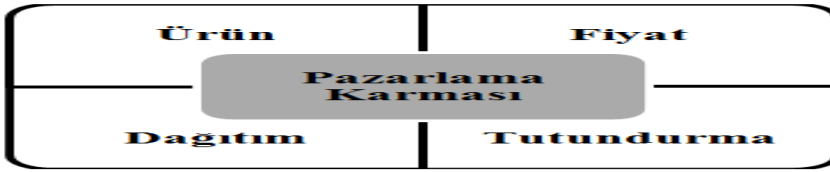
İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

8.9.1.4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması

Pazarlama karması pazarlamacının kontrolünde olan ve değiştirebildiği veya etkileyebildiği faktörler olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşur.

Pazarlama karması (bileşen / sunu); hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, dağıtım kanallarını seçmek, ürünün fiyatını belirlemek, tanıtım ve dağıtımını yapmak, satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür.

Pazarlama karması elemanları; İngilizcede 4 adet "P" harfi olan bu bileşenler (Product=ürün, Price=fiyat, Placement=dağıtım, Promotion=satış çabaları) dir. Bazı pazarlara girmek için yeni gerekçelerle mevcut dört elemanın kâfi olmayacağı bu dört eleman genellikle imalat işletmelerinde geçerliliği ifade edilmektedir. Hizmet işletmelerinde bu dört eleman yeterli olmaz ayrıca; **katılımcılar, fizikî 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.



Şekil 8-1: Pazarlama Karması

1. Ürün: Bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fizikî veya zihnî çaba sonucu elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları olan şeylerdir. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denir. Ürün, fizikî bütünlüğüne bağlı onunla ilgili yardımcı işler, bakım, tamir, ek ve yedek parça kolaylıkları, ambalajla birlikte ifadesidir. Müşteriye satıldıktan sonra işletmenin ürün ile ilgili görevi devam eder.

Yenilik ürünün kendisinde veya ambalajında da olabilir, burada ürünün tüketici tarafında yeni olarak algılanması önemlidir.

"Yeni" birçok imalatçının rahatlıkla ürününe yakıştırıp ambalajına yapıştırdığı bir sıfattır. Bu yaklaşımın tüketici açısından onun ihtiyacına cevap verme ölçüsü ile ilgili olmasıdır. **Yeni ürün**, pazara daha önce hiç sunulmamış ticari ürün veya var olan bir ürünün teknolojik veya kurumsal yenilik uygulanması ile üzerinde değişiklik yapılarak sunulan ürünler ifade edilir. **Yeniliğin temel ölçüsü**, tüketici ihtiyacına cevap verebilme kabiliyetini barındırmasıdır.

İşletmenin yeni bir ürün geliştirmede yapacağı ilk iş, yeni ürün fikirlerinin kaynakları olan; müşterileri, satıcılar, çalışanlar, yöneticiler, rakipler, araştırma ve geliştirme bölümlerini organize bir şekilde kullanmalıdır. Araştırma ve geliştirmeyi bilim insanları, inovasyonu da sanayici insanların yapması daha isabetlidir. İşletme ister ürünü dış pazara göre yenilesin ister yepyeni bir ürün geliştirsin, önemli olan ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap verebilmesidir.

Yeni bir ürün ortaya çıkarma şekilleri:

1. Gerçekten yeni bir ürün, henüz bir benzeri piyasada olmayan yeni üretilmiş bir ürün ortaya koymak
2. Mevcut bir ürünün yerini alan fakat yerini aldığı üründen farklı nitelikleri sahip ürünler
3. Mevcut ürün üzerinde değişiklik yaparak pazara sunduğu ve onun yerini alan ürünler
4. Pazarda bilinen fakat üreticisi için yeni olan aslına benzetilen ürünler
5. Başka ülkelerde üretilmekte olan bir ürünün uyarlanarak pazara arzı

Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satılmasının imkânsız olmasından işletmeler zaman içinde yeni ürün üretme yoluna giderler.

Ürünlerin pazara sunulduktan sonra önemlerini kaybetme sebepleri:

1. Ürüne olan ihtiyaç ortadan kalkabilir.
2. Aynı ihtiyacı karşılayabilecek daha iyi veya ucuz ürünler üretilebilir.
3. Rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir

İşletmelerin varlıklarını sürdürüp, planladıkları kâr miktarlarına ulaşabilmeleri ancak pazara yeni ürünler sürerek veya ürünlerinde değişiklik yaparak olabilir.

İşletmelerin yeni ürün üretmeye yönelme sebepleri:

1. Kaynak kullanımı
2. Pazar stratejisi
3. Büyüme isteği
4. Ürünün modasının geçmesi.
5. Rekabet.
6. Teknolojik gelişmeler

Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi vardır, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risk taşır. Bu sebeple zamanı geldiğinde ürünü piyasadaki çekip yerine yeni ürünler sunulmalıdır.

Ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaç, isteklerine uygun kalite, fiyat ve zamanında sunumuna bağlıdır.

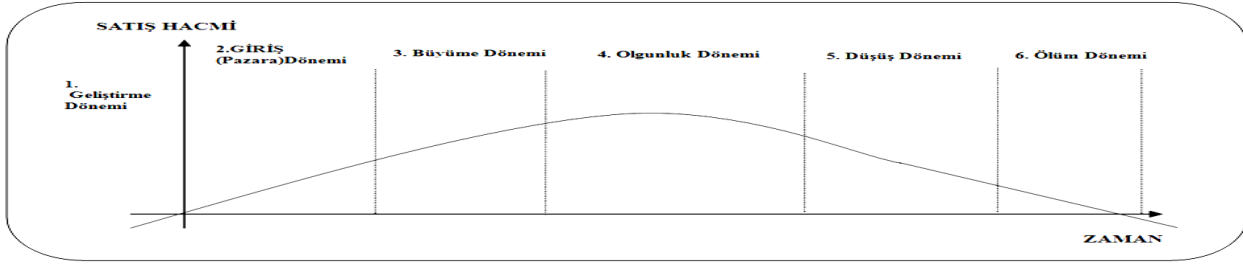
Pazarlama ortam ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya ürüne ilginin azaldığı dönemler vardır. Ürünün piyasaya sunumundan itibaren hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

Mal ve hizmetlerle ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir konu ürünün hayat seyridir. **Ürün hayat seyri** (Product life cycle), bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen; geliştirme, giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm olarak altı dönemden oluşan hayat sürecidir.

Ürün hayat seyri:

1. Geliştirme dönemi: Ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği, pazarlama planlarının düzenlenmesi, ürün geliştirme, tanıtım, reklam ve diğer faaliyetlerle ürüne en çok masrafın yapıldığı dönemdir.

2. Pazara giriş dönemi: Ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye satılması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlamasının uygulanması ürünün fiyatı, tanıtımı ve fizikî dağıtımıyla ilgili bu aşamada tanıtım faaliyeti ürünün pazarda tutunabilmesi için önemlidir. Geniş bir dağıtım için reklam ve tanıtım faaliyetleriyle tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu duruma bağlı olarak satışlar da yavaş yavaş artar.



Şekil 8-2: Ürün Hayat Seyri

3. Büyüme dönemi: Satışların artmaya başladığı dönem olarak ürünün kâra geçiş, başa baş noktasına ulaşması ve katkı marjı sabit masrafları karşılayacak bir düzeye gelmesidir. Bu aşamanın sonlarına doğru ürünün kâr- hacim yüzdesinde belirli bir yükselme olacaktır. Burada pazarlama yöneticisi dağıtım stratejisi üzerine eğilmesi ve dağıtımını genişletme kararı alması gerekir.

4. Olgunluk dönemi: Ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve 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, bu noktada kâra azami katkıyı yapmaktadır. Olgunluk dönemi ürün birim maliyetinin en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu için mümkün olduğunca uzatılması gerekir. Bunun için ürün farklılaştırılması gibi yöntemlerle bu dönem uzatılmaya çalışılır.

5. Düşüş dönemi: Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişmesinden ve rakip ürünlerin pazara sürülmesi sebebiyle satışların tutarı azalmaya başlar. Bu dönem pazarlama yöneticileri, reklamları 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 seyriindeki son devresi olan ölüm döneminde ürün satışlarının iyice düştüğü ve ürünün değişir maliyetlerini bile karşılayamadığı durumdur. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Bir ürün olgunluk döneminden çıkıp düşme dönemine girdiğinde ürün farklılaştırılması ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

Ürün hayat dönemleri, bir ürünün piyasada ne kadar süre kalabileceğini belirtmesi sebebiyle işletmeler açısından kullanışlı bir araçtır. Bu seyrde her dönemin üretici, pazarlamacı ve tüketiciyi ilgilendiren yönleri vardır. Gelir, gider ve kâr durumu her dönemde farklıdır. Tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır, benimser ve ürünlerin kalitelerini, servis kolaylıklarını, diğer benzer ürünlerden farklılıklarını, markaya satıcı tarafından sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar.

2. Fiyatlama: Fiyat; bir mal, hizmetin veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığında talep edilen para veya benzeri değerlerdir. Fiyatlama, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ürün fiyatının belirlenmesi ve yönetilmesi işlemini ifade eder. Fiyatlamada; 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 oynar. Tüketici ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görür ve ürünü satın alır. Belirlenen fiyat düzeyi yanında, fiyat indirimi, kredili satış, taksitli satış veya diğer ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülmesi gereken hususlardır. İşletmeler farklı

sebeplerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün olmadığı için tüketiciler ürün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırmalıdır.

Ürün fiyatlamada temel yöntemler:

1. Maliyete dayalı fiyatlandırma
2. Talebe dayalı fiyatlandırma
3. Rekabete dayalı fiyatlandırma

Günümüz serbest piyasa şartlarında fiyatlamada daha ziyade; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır. İşletmeler farklı fiyatlamaya politikaları belirlerler.

Temel fiyat politikaları:

1. Tek fiyat politikası
2. Özel fiyat politikası,
3. Kalanlı fiyat politikası
4. Zararına fiyat politikası

Ekonomide, binlerce ürün değeri ortak değer ölçüsü ile fiyata dönüştürüldükten sonra, ortaya çıkan fiyat topluluğuna **fiyatlar genel seviyesi** veya **fiyatlar genel düzeyi** denilir.

Üretici işletmelerin ürün ortaya koymak için katlanmış olduğu fedakârlıkların toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölündüğünde birim maliyet belirlenir. Fiyatın belirlenmesinde birinci etken; tüketicilerin durumu, üretici firmalar, devletin aldığı kararlar ve diğer ülkelerdeki gelişmeler, ikinci etken ise piyasaların işleyiş şartlarıdır.

3. Dağıtım: Pazarlama bileşeni olan dağıtım, "yer" kavramıyla ilgili; üretim yeri, depolama yeri, satış yeri ve kullanım yeri dağıtım işlerinde göz önünde tutulacak verilerdir. Ürünün bulunması ve ulaşılabilir olması tüketici açısından önemlidir. Dağıtım kanallarından ve araçlardan faydalanarak ürünlerin fizikî dağıtımını yapılır.

İşletme faaliyetlerinde üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılması dağıtım kanalları ile gerçekleşir.

Dağıtım, üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması, üretim ile tüketim arasındaki açığı kapatması için başvurulan yöntemlerin bütünüdür. **Dağıtım kanalı** ise ürünü hedef pazara taşıyan ve nihai tüketiciye ulaştırarak satın almaya uygun hale getiren bir organizasyon sistemi ve bir pazarlama karması bileşenidir.

Dağıtım kanalı, işletme bünyesinde veya işletme dışı, aracı işletmeler vasıtası ile organize edilebilir. Dağıtım kanalında yer alan araçlar sistemin önemli yürütücüleridir. **Araçlar**, üretici ile tüketici arasında bağımsız veya yarı bağımlı kuruluş olarak yer alan kişi ve organizasyonlar, ürün alım ve satımında görev üstlenir ve ürün mülkiyetini üzerine alır veya devrinde aktif rol oynar.

İşletmenin bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunmaktadır. Bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan tüm süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşları tedarik zincirini oluşturur.

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

Tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden, pazarlama sisteminin önemli bir parçası olan tedarik zinciri olarak da ifade edilen **lojistik ağ** iş süreçleri açısından satış süreci, üretim süreci, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri ve müşteri ilişkileri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Tedarik zinciri / lojistik ağ sisteminde yer alan dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere sağladığı faydalar:

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplama
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurma
3. Alıcılarla ilişki kurarak onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunma
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretme
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtım
6. Üreticiden tüketiciye olan süreçte risk taşıma

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacaklarından, netice müşteriler için olumlu olur. Tüketicilerin birçok üründe ödedikleri fiyatın; gıda ürünlerinde bilhassa sebze ve meyvede büyük bir kısmının araçlara gitmesinden dolayı bu tür maddelerde üreticiden tüketiciye doğrudan satışlar güncel konular arasına girmiştir.

Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı işletmenin ürettiği ürünlere göre değişebilmekte, bu da dağıtım kanalının seçimini etkilemektedir.

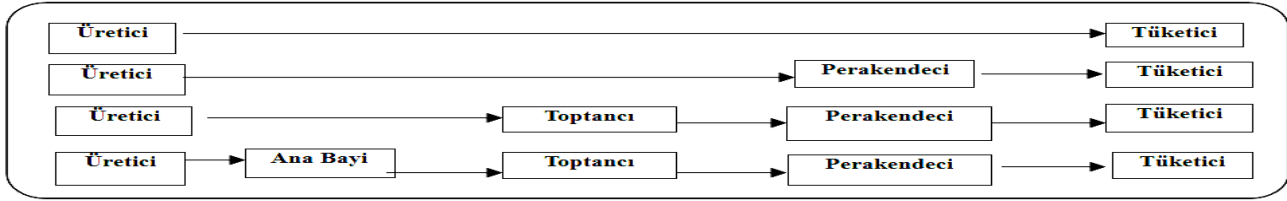
Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler:

1. Pazarın yapısı
2. Ürünün nitelikleri
3. Tutundurma (Promosyon)
4. Fizikî dağıtım

5. İşletmenin sahip olduğu kaynaklar

6. Çevre faktörleri

Dağıtım kanalları, kanal üyeleri arasındaki ilişkilerin niteliği esas alındığında; doğrudan dağıtım, dolayla dağıtım ve bütünleşmiş dağıtım olarak farklı türlere ayrılır.



Şekil 8-3: Pazarlama sisteminde genel bir dağıtım kanalında yer alan araçlar şeması

Dağıtım kanalı türleri:

1. Doğrudan dağıtım kanalı: Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı durumda doğrudan (direkt) kanal söz konusudur. Doğrudan dağıtım kanalları, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol etme hak ve imkânı verir. Hizmetlerin dağıtımını doğrudan dağıtım kanalı olan elektronik (dijital) dağıtım kanalı; insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneğidir.

Elektronik (dijital) dağıtım kanalı; hizmetlerin dağıtımında doğrudan insan etkileşimini gerektirmeyen tek kanal seçeneğidir. Gerekli unsur önceden tasarlanmış hizmetle ve buna ulaştırılacak bir elektronik araçtır. Ses, görüntü ve bilgi gibi, hizmetin müşteriye direkt ulaştırılmasının yeni yollarından önemlileri internet, uydular ve bilgisayarlardır. İnternetin gelişimine bağlı olarak dijital dağıtım kanalları sürekli gelişmekte, e- pazarlama kanalı olarak geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı sürekli yükselmektedir. Üreticinin kendi satış organizasyonu ile ürününü doğrudan doğruya tüketiciye 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 olmalıdır. Direkt dağıtımın avantajları; (1) üretici, tüketiciyle 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; (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorlukları oluşturur.

2. Dolaylı dağıtım kanalı: Üretici ile tüketici arasında aracı / araçlar yer aldığında dolaylı kanallar söz konusudur. Genelde dayanıklı tüketim ürünü dağıtım yapıldığı bu kanalda taşıma ve stok üretici veya sistemde yer alan diğer araçlarca yapılır. Ana bayi, toptancı ve perakendeci dolaylı dağıtım kanalının temel araçlarıdır.

Dolaylı dağıtım araçları:

a. Acente: Bir kuruluşa bağlı olmaksızın sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ve bölgede sürekli olarak ticarethane veya işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden, bunları o işletme adına yürüten gerçek veya tüzel kişidir. Hizmetlerde acente hizmet üreticisi adına hareket eden, müşteri ve hizmet üreticisi arasında gerçekleşiyor gibi bir kanuni ilişki kurmak yetkisine sahip olan kişidir. Hizmeti üreten ana işletme acentenin yaptığı hareketlerden dolayı vekâleten sorumlu olur.

b. Distribütör (Franchising, Yetkili Bayi): Bir üretici işletme tarafından tek başına veya tercihi olarak onun ürünlerini satın alma ve satma hakkı verilen, belli bir coğrafi bölgede, imalatçıdan aldığı ürünleri tekrar satan ve imalatçı ile yaptığı sözleşme gereği söz konusu ürünlerin dağıtımına ilişkin özel hakları bulunan gerçek veya tüzel kişidir. Ayrıcalığı veren; franchisor, ayrıcalığı alan; franchisee ve ayrıcalığın kendisine franchise denir Hizmet işletmelerince yaygın aracı türü olarak birçok hizmet kategorisinde büyümenin bir yolu yetkili bayilik sistemidir. Hizmet sektöründe; gayrimenkul satışı, otomobil tamiri, konaklama, eğlence, kiralama, lokanta, kuru temizleme ve hastaneler gibi çok geniş yelpazedeki hizmetlerde yetkili bayilik kullanılmaktadır.

c. Toptancı: Üreticiden ürünleri alıp diğer toptancılara, perakendecilere ve endüstriyel alıcılara dağıtım yapan kuruluşlardır.

d. Perakendeci: Doğrudan tüketiciye satış yapılan dağıtım kanalının son halkasında yer alan; yerinden satış, kapıdan satış, postayla sipariş ve makineyle satışları yürüten kuruluşlardır.

e. Broker (Komisyoncu): Alım ve satım işlemlerine belli bir komisyon karşılığı aracılık eden kişi veya kurumlar hesabına yapan işlemcilere verilen isimdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildirler ve çok az risk alırlar. Gayrimenkul, sigorta ve hisse senedi brokerleri en bilinen örnekleridir.

3. Bütünleşmiş (Modern) Dağıtım Kanalı: Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarının aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşılmaya çalışılması bütünleşmiş dağıtım ve pazarlama sistemidir. Geleneksel dağıtım kanalları, tüketicilerin beğendikleri ürünleri sürekli bulmayı arzu etmeleri sonucu yerini zamanla bütünleşmiş dağıtım kanallarına bırakmıştır. Dağıtım kanalındaki bir aracı, üyesi bulunduğu dağıtım kanalındaki diğer araçlarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünleşmeyi getirir. Bütünleşme; bir işletmenin diğer kanalları alması, yönetimlerini etkilemesi veya başka bir aracıyla birlikte diğer kanal üyelerini etkilemesiyle gerçekleşir. Dağıtım sürecinde kendi faaliyet alanında; önceki veya sonraki faaliyet alanlarını da ekleyerek ileriye veya geriye doğru dikey bir bütünleşmiş dağıtım kanalı gerçekleştirilebilir. Diğer yandan iki veya daha fazla işletmenin çeşitli sebepler ile bir süre veya sürekli olarak birleşmeleri, yeni bir şirket kurma yolunu tercih etmeleri halinde yatay bütünleşme sağlanabilir. İşletmeler kendi ürünlerini aynı veya farklı birden fazla kanalla değişik pazarlara sunmak ister. Çok kanallı pazarlama sistemi ile tüketici memnuniyetini sağlamak ve pazar payını artırma hedeflenir.

4. Tutundurma: Satış çabaları, promosyon ve tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karmaşasının (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

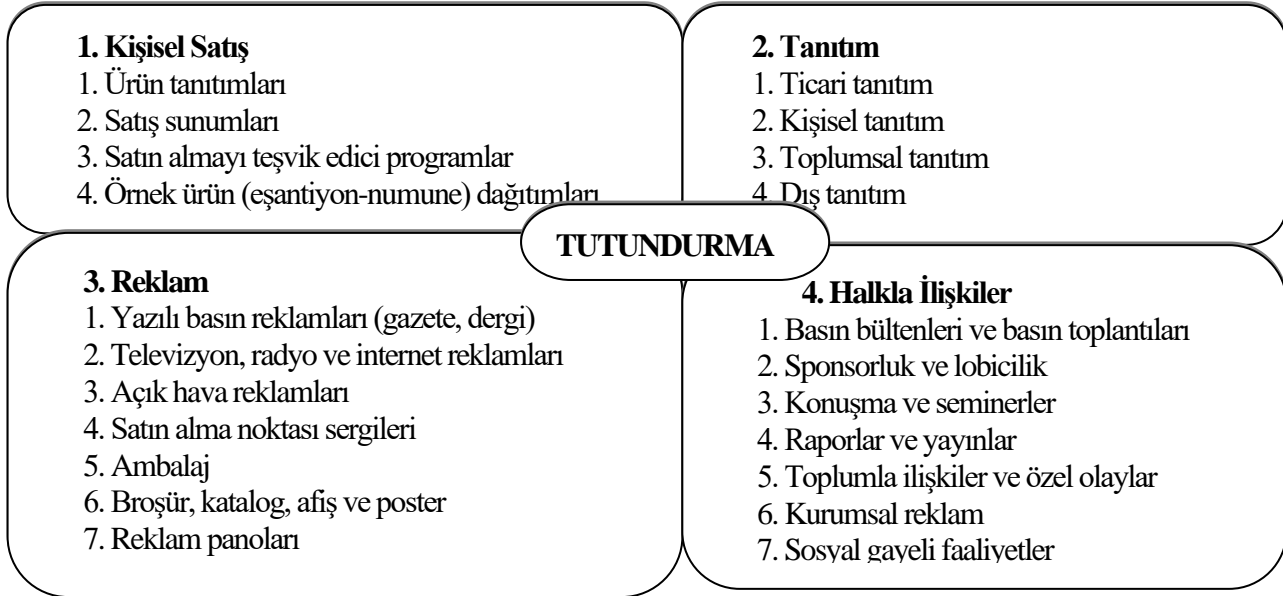
dört temel tutundurma karması elemanını kapsar. Bu faaliyetle, bir mal veya hizmete karşı insanların kafalarında intiba, imaj, statü gibi unsurları yerleştirmek olarak ifade edilen konumlandırma da söz konusudur.

Tutundurma; ürün satışı kolaylaştırmak için pazarlamacı kontrolünde yürütülen, hedef kitle olan müşteriye ürün, işletme, yapılan çalışmalar konusunda bilgilendirme, olumlu imaj sağlamak, mevcut imajı pekiştirmek için yapılan planlanmış bir iletişim ve değişik kanallarla yürütülen bir faaliyettir.

Tutundurmanın temel özellikleri:

1. İletişim teorisine dayanır ve ikna edici yanı vardır.
2. Genelde fiyata dayalı olmayan bir rekabet aracıdır.
3. İşletmelerin genellikle dış çevre ile olan iletişimini kapsar.
4. Doğrudan satışı kolaylaştırmaya dönük olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
5. Diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altında bulunur.
6. Ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve birlikte sinerji oluşturur.
7. Tutundurma hem tüketicilere yönelik hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili olan ve planlı iletişime dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, her çeşit yarışmalar, perakende fiyat indirimleri, piyasaya ve satış organizasyonuna verilen her türlü primler, tüketici ve piyasa ile olan doğrudan her türlü iletişim satış teşvik (tutundurma) yöntemleri kapsamına girer.



Şekil 8-4: Tutundurma Karması

Tutundurma karması elemanları:

1. Kişisel satış; işletmenin satış temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içeren satış artırıcı çabanın (tutundurmanın) bir elemanıdır.

Kişisel satış; bir alıcı veya alıcı grubunun satın alma kararını etkilemek için yüz yüze veya telefon gibi araçlarla iletişim kurarak ikna etmeye dayalı gerçekleştirilen bir tutundurma metodu, bir tutundurma karması elemanıdır.

Kişisel satış, ikna etmeye dayalı bir iletişim süreci olarak temel hedefi alıcıların satın alma kararını etkilemesidir. Bu hedef, tüm mesaj ve iletişim çabalarının önceden tasarlanmasıyla gerçekleşir.

Kişisel satış faaliyetleri:

1. Ürün tanıtımları
2. Satış sunumları
3. Teşvik programları
4. Örnek ürün (eşantiyon-numune-örnek) dağıtımları. (**Eşantiyon;** bir mal veya hizmetin niteliklerini tanıtmak üzere parasız olarak ondan verilen veya gönderilen numune, örnektir).

2. Tanıtım; bir organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin, niteliğini, teknolojisini kurum kimliğini, üretim şekli, ürüne yüklediği diğer unsurları geniş halk tabakalarına benimsetme ve satın almayı istemelerini sağlayacak şekilde basılı ve elektronik medyada yer alacak şekilde haber yapması ve anlatmasıdır.

Tanıtımın farklı türleri vardır.

Tanıtım türleri:

1. Ticari tanıtım: Bir firmanın açılış ve çalışmalarını kamuoyuna duyurmak için yapılan tanıtımdır.
2. Kişisel tanıtım: İşletmede görevli üst düzey yöneticiler ve başarılı personeller tanıtılır.
3. Toplumsal tanıtım: Turistik bir yöre veya ülkenin kitle iletişim araçlarında haber şeklinde tanıtılmadığı.
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 etkinliklerdir.

3. Reklam; bir hedef kitleyi bilgilendirme, ikna etmek, teşvik etmek, dikkatleri bir mal veya hizmete çekmek için belirlenen mesajı çeşitli medya araçlarıyla belirli bir zaman diliminde bir bedel karşılığı yürütülen iletişim türündeki tanıtım faaliyetidir.

Pazarlama bileşenlerinden tutundurma içerisinde yer alan reklam; bir ürünü, markayı tanıtmak, bilinirliğini arttırmak, markaya değer katmak, imaj ve itibar oluşturmak için kullanılır. Pazarlamada geniş yere sahip bir ağ olan reklam, üreticiden tüketiciye kadar geçen sürede ürün tanıtım ve kullandırmada önemli bir rol oynar.

Reklam şekilleri:

1. Hatırlatıcı reklam; bir ürünle ilgili önceden verilen bilgi ve eğitimleri pekiştirmeye hatırlatma, ismi zihinde yerleştirmedir.

2. Kurumsal reklam; bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklamdır.

3. Elektronik reklam; internet yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve bazen etkileşimli de olabilen reklamlardır.

İyi bir reklamın; özgünlüğü, ilgi çekiciliği, şaşırtabilme, yenilikçi ve bir hedefinin bulunması olmazsa olmazlarıdır. Bu açıdan iyi bir reklamda bulunması gereken birtakım özellikler vardır.

Reklamın temel özellikleri:

1. Reklam, pazarlama iletişimi içerisinde yer alan hedefe ulaşmaya dönük bir unsurdur.
2. Reklam, belirli bir ücret karşılığı yapılan bir kitle iletişim faaliyetidir.
3. Reklam, reklam verenden hedef kitle olan tüketiciye doğru akan bir iletiler toplamıdır.
4. Reklamı yapan kişi veya kurum bellidir.
5. Reklam faaliyeti ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır.
6. Reklam mesajlarında ürünler, vaatler, ödüller ve meselelere çözüm teklifleri vardır.
7. İnsanlar bakışlarını nereye yoğunlaştırırlarsa reklam oraya gider.

Reklamcılıkla halkla ilişkiler arasında olan benzerlik sebebiyle çoğu zaman karışmaktadır. Bu iki faaliyetin amaçları, çalışma şekilleri, kullandıkları yöntem ve araçlar birbirine benzer fakat aynı değildir.

Reklam faaliyetleri:

1. Yazılı basın reklamları (gazete, dergi)
2. Televizyon, radyo ve internet reklamları
3. Açık hava reklamları
4. Satın alma noktası sergileri
5. Ambalaj
6. Broşür, katalog, afiş ve poster
7. Reklam panoları

Reklam, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım çalışmaları optimal planlanmalıdır. Tüketiciler bu tür faaliyetlerden çeşitli yönlerden olumlu veya olumsuz tarzda etkilenirler.

Reklamın temel işlevleri:

1. Farkındalık oluşturmak.
2. Markanın varlığını duyurmak.
3. Akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak.
4. Pazara yerleşip müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığın sürdürülmesinde bir hatırlatıcı ve marka değerlerini pekiştirecek bir unsur olmak.
5. Tutundurucu faaliyetleri sürdürmek.

Reklama yüklenen işlevler dijital platformlarda da geçerli ve markanın dijital mecradaki iletişimlerinde önemini korur. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesini ifade eden **dijitalin**, hayata girişiyle değişen sektörlerden olan reklamcılıkla; online (çevrim içi) reklamlar ve tabii reklamlar ile marka bilinirliği ve dönüşüm oranları artırılmaktadır.

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 değiştirmiştir. 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 reklam yatırımlarında, dijital ajanslar yapılanması yoluyla da önemli artışlar gerçekleşmektedir. Dijital ajans, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları ve mobil pazarlama hizmetleri de verirler. Buna bağlı geleneksel reklam ajansları "dijital" ekini almıştır. Tanım olarak interaktif ajans ve web ajansı kavramından daha gelişmiş bir modeldir. Dijital reklam ajansında ortaya çıkartılan işlerin temelinde üretkenlik, ürünün internette doğru hedef kitleye ulaştırılacak şekilde konumlandırılması vardır.

Dijital âlemde var olmanın markalar açısından zorunlu hale gelmesi, giderek etkinliği artan sosyal medya, geleneksel medyanın kullanıcılara ulaşmakta yetersiz kalması veya bizzat içeriğin dijital dünyaya da taşınması ihtiyacı sebebiyle, dijital ajanslar yerlerini pekiştirmektedir. Dijital dünyanın teknik alanlarında tecrübe sahibi olan dijital ajanslar klasik ajanslarla aynı şekilde ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturabilmeyi hedeflerler. Bu ajanslar, tecrübeli bir kadroya sahip olup birçok hizmet alt dalını barındırmakta, diğer ajanslar ise e-pazarlamanın reklam, sosyal medya pazarlama, dijital medya planlama, SEM

(scanning electron microscope=taramalı elektron mikroskobu) ve SEO (search engine optimization=arama motoru optimizasyonu) alt dallarına odaklanarak hizmet vermektedir. Dijital ortamda olan doğal reklamlar rahatlıkla ölçülebilmekte ve siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım gibi istatistikler incelenerek reklamın başarısı test edilebilmektedir. **Doğal reklam**, bir içeriğin şirketler tarafından satın alınması ve çeşitli platformlarda tanıtımının yapılmasıdır.

Reklamcılığın basılı yayınlardan dijitale dönmesiyle birlikte; blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyunlar gibi platformlar da şekil değiştirdi. Artık envai çeşit format ve platformda reklamlar görülebilmektedir. Çeşitlilik sayesinde doğal reklamlar farklı sitelerde paylaşabiliyor, insanlar da kendi sosyal çevresiyle bunları paylaşabiliyorlar.

Tüketicilere yönelik reklamların olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Ürün tanıtımının yapılması, tüketicileri bilgilendirme reklamının olumlu tarafı, buna mukabil hatalı veya kasıtlı, sağlığa zararlı maddelerin reklamı, çocuklara yönelik bir kısım reklamlar, tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklam giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklamın olumsuz yönleridir.

Reklamlarda kullanılan renkli, hızla geçen, gerçekle ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların geleceğinde psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklamın ikna edici mesajlarına karşı savunmasız olan çocuğa ebeveynin gerçekle bağdaşmayan reklamları izletmemeleri veya reklamın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Reklam veren firma ve reklam hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almalı. Bilhassa temizlik, gıda gibi reklamlardan çocukların olumsuz etkilenmemeleri için verilen mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının iyi bir şekilde pedagojik kontrolünden geçirilerek yayımlanması gerekir.

Tüketiciler reklam yoluyla verilen uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyaç durumuna göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları **“seçicilik”** kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırıp organize eder. Kişi reklamlarla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayıp anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklam yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak bir ses tonunda verilmesiyle **subliminal** (bilinçaltı algılama) gerçekleşir. Şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesajlara **“subliminal”** denir. İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duyamaz, göremez, ancak şuuraltı beyin duyar, görüntüleri fark eder, hafızeder. “Bu filmde sanal (siber) reklam uygulanıyor” ibaresini taşıyan yayınlarda şuuraltına telkinle daha fazla tüketim hedeflenmektedir.

Subliminal mesaj; bir objenin içine gömülü olan, normal bir insanın algı limitlerinin atında kalan ve o esnada fark edilmemek üzere tasarlanan bir işaret veya mesajdır.

Hazır yiyecek, abur cubur reklamları, bilgisayar oyunları, çizgi filmler, televizyon dizileri, sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklam afişleri ve logoları arasına; tutku haline gelmesi istenilen şeyler, nesnelere ticarî reklamlar arasına sızıp zararlı mesajlar, uygun olmayan objeler kullanılarak, yetişkinlerin siyasî, ticarî yaklaşımları yönlendirilebilir. Sinema perdesi veya televizyon ekranında görülen bir anlık görüntü 24 küçük kareden oluşur ve her 24 kare ise bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her kare arasında bir de “control-track” denilen aralık vardır. Bu aralıktaki görüntüler kesilip, çıkarılıp aralarına başka görüntüler konularak oluşturulan 25’ci kare anlıktır, görüntü bir anda gelir ve anında kaybolur. Bu görüntüler genelde görünmez, fakat bilinçaltında kalır. 25’ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelime, resim, şekil veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuuraltını etkileyerek insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilmektedir. Bu bilinç altı algılamaya dayalı reklamların kötüye kullanımı ve ahlaki olmadığı görüşü hakimdir. Çocukları hedefleyen çoğu çizgi film veya müziğin alt yapısına bu mesajlar ustaca yerleştirilmektedir. Bu telkinlerin zararından korunmak için 6112 sayılı Kanunun 9/2 maddesinde, “ticarî iletişimde bilinçaltı teknikleri kullanılmaz” hükmü vardır. Yaygın piyasa denetimi caydırıcı yaptırımlar da yeterli olmadığı için bu teknikler sorumsuzca uygulanmaktadır. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulma yolları:

1. Ürün reklamlarında çekiciliği ve yanıltıcı özelliğini engellemek için otoriteler kontrol etmeli
2. Reklam konusunda bilgilendirme
3. Reklam veren firma, reklam hazırlayan ajans sadece ürün satışına değil, sosyal sorumluluklara da dikkat etmeli
4. Reklamla verilen mesaj, animasyon, kullanılan teknik araç ve gereçler kontrolünden geçmeli
5. Subliminal mesaja karşı uyarı verilmeli; “Bu filmde sanal (siber) reklam uygulanıyor”

Reklamların eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemelidir. Zararlı, besin değeri olmayan gıdaların, sigara, alkol ve uyuşturucuyu tüketicilere ihtiyaç gibi sunumu, aldatıcı, yanıltıcı ticari reklam ve ilanlar yasaktır. Reklamlarla ön plana çıkarılan olumsuz roller, obje ve klişeler, yeni kuşakların dünyayı doğru algılamalarını engellemektedir.

4. Halkla ilişkiler; işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltmesi ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalarıdır.

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

6. Kurumsal reklam

7. Sosyal gayeli faaliyetler

Halkla ilişkilere benzer bir yöntem takip eden pazarlama, tüketicileri işletmenin ürünlerine alıştırmak üzere, beklentileri daha iyi tanıma imkânı veren teknikleri kullanır. Araştırma, bilgi toplama ve planlama gibi yöntemlerdeki benzerlik halkla ilişkiler alanına yönelim ile toplumsal pazarlama kavramı çıkmıştır.

Gelişmeler pazarlama ve halkla ilişkilerin ayrışmasından ziyade bütünleşip pazarlama ağırlıklı bir halkla ilişkileri getiriyor. Bu sebeple bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

8.9.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması pazarlama yönetiminin temel işlevidir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli olması müşteri ile iyi bir ilişki kurulması ve bunu işletme lehine sürdürülmesi önemlidir. Müşteriyle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlamanın temelidir. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eder. Bu ilişki, pazarlama personelinin yönettiği bir ilişki olarak; **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olur ve elemanlarını pazarlama biriminin müşteriyle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilir.

8.9.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanan planı uygulamaktır. Bunun için iyi bir emir- komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

8.9.4. Pazarlamanın Koordinasyonu

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbirleriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

8.9.5. Pazarlamanın Kontrolü

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

Sekizinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Pazarlamanın temel işlevleri nelerdir?
2. Pazarlama nedir? Gelişim seyri nasıldır?
3. Geleneksel, modern ve sosyal pazarlama nedir?
4. Pazarlamanın temel özellikleri ve temel amaçları nelerdir.
5. Yeşil pazarlama ve hizmet pazarlaması nedir?
6. Hizmetlerin temel özellikleri nelerdir?
7. Hizmet pazarlamanın zorlukları nelerdir?
8. E-pazarlama nedir? Açıklayarak, e-pazarlamada en çok kullanılan araç ve mecraları yazınız.
9. Marka nedir? Açıklayarak, markalama stratejileri konusunda bilgi veriniz.
10. Müşteri ilişkileri yönetimi nedir?
11. Müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
12. E-tüketici nedir? Açıklayarak, pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanları yazınız.
13. Üretim yönlü, ürün yönlü ve satış yönlü pazarlama anlayışı aşamalarını değerlendiriniz.
14. Müşteri yönlü (modern) pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı aşamalarını açıklayınız.
15. Pazarlama faaliyetlerini planlama sürecini açıklayınız.
16. Hedef pazar seçiminde dikkate alınacak temel unsurlar nelerdir?
17. Pazarlama bölümünü organize etme yöntemlerini sıralayarak açıklayınız.
18. Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar nelerdir?
19. Pazarlama karması nedir? Sıralayarak açıklayınız.
20. Ürünlerin hayat seyrinin aşamalarını sıralayarak, şekil yardımıyla açıklayınız.
21. Ürünlerin fiyatlandırılmasında temel yöntemler ve temel fiyatlama politikalarını sıralayınız.
22. Dağıtım kanallarının üretici işletmeye sağladığı faydalar nelerdir?
23. Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler nelerdir?
24. Dağıtım kanalı türlerini sıralayarak açıklayınız.
25. Pazarlama sisteminde, genel bir dağıtım kanalında yer alan muhtelif araçları şekil yardımıyla sıralayınız.
26. Tutundurmanın temel özelliklerini sıralayınız.
27. Tutundurma karması elemanlarını sıralayarak açıklayınız.
28. Reklam nedir? Reklamın temel özellikleri nelerdir?
29. Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulmanın yolları nelerdir?
30. Halkla ilişkiler nedir? Halkla ilişkiler faaliyetleri nelerdir?

9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEVLERİNİN YÖNETİMİ

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

Destekleyici işlevler, muhasebe, finans, insan kaynakları ve halkla ilişkiler işlevleridir.

9.1. Muhasebe Yönetimi

Muhasebe, işletmede iktisadi kararların verilebilmesi için varlık ve kaynaklarının hareketlerini kaydetme sınıflandırma, özetleme, analiz etme ve yorumlama sistemidir.

Muhasebe işlevi; işletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim yapan mali nitelikli, para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetme, sınıflama, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunma işidir.

Muhasebe işlevi muhasebe birimi tarafından yerine getirilir.

Muhasebe birimi; işletmenin muhasebe sürecine ait iş ve işlemleri yapar, ilgili tüm belgeleri kaydeder, beyannameleri düzenleyerek ödenecek vergilerin zamanında ve tam ödenmesini sağlar, işletmenin stok, banka, cari, kıymetli evrak, borç ve alacaklarını takip eder, diğer kurumlarla olan yazışmaları hazırlar, mali tabloları düzenler, işletmenin kuruluş-kapanış işlemleri ve ilgili kurumlara başvuru işlemlerini takip eder.

Muhasebe yönetimi; muhasebe ile ilgili işlem, kayıt ve faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

1. Muhasebe Faaliyetlerini Planlama: Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, senelik ve beş senelik mali gelişimini tahmin ederek, muhtemel zorluklar için her türlü tedbirin alınmasına denir.

2. Muhasebe Bölümünün Organizasyonu: Kurum bünyesinde muhasebe faaliyetlerinin organizasyonu için teknik alt yapı ve personel ihtiyacı karşılanır, onların yetki ve sorumlulukları belirlenerek bir yapı oluşturulur.

3. Muhasebe Faaliyetlerinin 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. Bu sebeple, 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, uyumsuzluk varsa sebebini bulmak ve işletmenin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak muhasebe kayıtlarının kontrolü ile sağlanır.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetinin verimliliğini arttırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

Ön muhasebe; işletmenin nakit parası, müşterileri, stokları, çekleri, banka hesapları, senetleri, gibi temel unsurlarının kayıtları ve bunların hareketlerini takip etmek için kendi bünyesinde tutulan kayıt ve yapılan işlemlerdir.

Muhasebenin temel faydaları:

1. İşletmenin sahip olduğu kıymetlerin tespitini sağlar.
2. İşletmede yürütülen dönem içi faaliyetlerle dönem sonu ulaşılan sonuçların anlaşılmasını kolaylaştırır.
3. İşletme ile iş yapan üçüncü şahısların ekonomik ve sosyal durumlarının bilinmesini sağlar.
4. Üçüncü şahıslarla işletme arasında meydana gelen hukuki anlaşmazlıklarda delil teşkil eder.
5. İşletmede çalışan personelin görevlerini kötüye kullanımına karşı işletme varlığını korur.
6. İşletme sahibinin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol edilip incelenmesini sağlar.

Muhasebenin bilgi verme işlevi, bilgi kullanıcısının ihtiyacına göre ya finansal muhasebe veya yönetim muhasebesi tarafından karşılanır.

Finansal muhasebe, işletmenin finans durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel amaçlı bilgi sağlar. **Yönetim muhasebesi** ise yöneticiler, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgileri, işletmenin genel amaçlarını oluşturmada, bölümlerin ve 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 amaçlarına uygun raporlar haline getirir.

Muhasebe bilgisinin kullanıcıları:

1. Yöneticiler
2. İşletme sahipleri
3. Sendikalar
4. İşletme çalışanları
5. Sermaye kurumları veya tahvil sahipleri
6. Devlet
7. Rakipler

Muhasebe sürecinin temel amacı; kuruluş ile ilgili kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları

hakkında bilgi üretme olan muhasebe, bu işlevini yerine getirirken mali nitelikteki olayları; **kaydeder, sınıflar, özetler, analiz eder, yorumlar ve raporlar**. Muhasebe anlayışı bu altı aşamadan oluşur.

Muhasebe süreci ve bu sürecin sonucunda elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklarlar ve geleceğin planlanması olan bütçe için temel oluşturur.

Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenlerin başvurdukları temel veri kaynakları; bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosu olarak finansal tablolardır.

Finansal tablolar:

1. Bilânço: Bir kuruluşun belirli bir tarihteki varlıklarını, bunun kaynaklarını ve finans durumunu gösteren tablodur. Bilânçonun 'T' cetveli şeklinde sağ taraf aktif, kendi içinde genellikle duran varlıklar ve dönen varlıklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır, sol taraf ise pasif taraf olarak öz kaynaklar ve yabancı kaynaklar olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

2. Gelir Tablosu: Bir organizasyonunun bir döneme ilişkin faaliyet sonuçlarını gösteren tablodur. Gelir tablosu; bilânçoda tek bir rakam olarak yer alan dönem net karı veya zararının nasıl oluştuğunu detaylı bir şekilde gösteren temel bir mali tablodur.

3. Nakit Akış Tablosu: Kurum nakitlerinde bir dönemde meydana gelen artış ve azalışları göstermek için düzenlenir, nakdin nasıl elde edildiğini ve hangi alanlara harcandığını gösterir. Bu tablonun analizi, işletmenin likiditesi veya kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneği hakkında fikir verir.

Muhasebe sisteminin etkinliği ve verimliliği ile birlikte üçüncü tarafların güven duyması açısından çeşitli denetçi ve denetleme mekanizmaları tarafından kontrol edilmesi gerekir.

Denetim, ticari faaliyetler ile ilgili olayların önceden tespit edilen ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgili duyanlara bildirmek için tarafsız delil toplayan ve bunu değerleyen sistematik sürece denir. **Denetçi** ise denetim faaliyetini yürüten, meslekî bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız davranabilen ve yüksek ahlaki nitelikler taşıyan uzman bir kişidir.

Muhasebe denetimi; tüm muhasebe türlerinin üretip sunduğu tüm muhasebe belgelerinin, verilerinin ve bilgilerinin doğruluğu hakkında bir kanaate ulaşmak için geliştirilen muhasebe dalıdır.

Bağımsız denetçi; herhangi bir kişi veya kuruluşa bağımlı olmadan, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve esasları ışığında mali tabloların gerçeği yansıtmadığını araştıran kişiye denir.

Türkiye’de kanunla denetim yetkisi SMMM ve YMM’lere verilmiştir. Bunlar, denetimleri sırasında faaliyet denetimi ve uygunluk denetimi de yaparlar.

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. 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.

2. İç Denetçiler: Yönetime sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için işletmenin iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir. İç denetimin amacı; organizasyon yöneticilerine sorumluluklarını etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinde yardımcı olmaktır.

3. Kamu Denetçileri: Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan denetçilerdir. Maliye müfettişleri ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar.

9.2. Finans Yönetimi

9.2.1. Finans İşlevi

İş dünyasında finans olarak kullanılan kavram, devlette maliye şeklinde kullanılmaktadır.

Devlette maliye sistemi hangi görevleri yerine getirirse, bir işletmedeki finans sistemi de benzer görevleri yerine getirir. **Finansman birimi**, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların (nakit) en uygun şartlarda işletmeye sağlanması ve bu fonların etkin bir şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetlerin yapıldığı birimdir.

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, kurumdan dışarıya para çıkmakta veya borçlanmaktadır. Bu faktörlerle ürünler üretilip satılınca da işletmeye dışarıdan para girmekte veya işletme dışarıya karşı alacaklı duruma geçmektedir.

Finans işlevi; organizasyonun kurulabilmesi veya kurulu bir yapının üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevidir.

Finans, nakit para, fon veya sermaye olarak bir nevi organizasyona dışarıdan belirli bir faiz oranı karşılığı borç para (kredi) alma işlemidir. **Finansman** ise işletmenin ihtiyacı olan fonların en uygun şekilde sağlanmasıdır. Kuruluşun ihtiyaç duyduğu fonların (para) uygun şartlarda sağlanması ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin genel ismidir.

Finansal yönetim; işletmenin mevcut fonları ile ihtiyaç duyduğu fonları uygun şartlarda sağlama, bu fonları uygun varlıklara yatırarak değerini koruma ve etkin şekilde kullanımını planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Finansal yönetim işlevleri:

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 işlerini yürütmeye uygulanacak yöntem, izlenecek yol ve tutumlar, her türlü finansal bilgi akışı açık, anlaşılır, etkin bir iletişim ve emir-komuta düzeni kurularak görevliler motive edilmelidir.

4. 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.

İşletmenin finansal olarak varlıklarını ifade eden sermayenin etkinliği ve verimliliği açısından iyi yönetilmesi gerekir.

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

Kurumlar üç tip sermaye kullanarak çalışmalarını sürdürürler:

1. Fizikî Sermaye; fabrika, teçhizat, stoklar vb.

2. Finansal Sermaye; nakit, yatırımlar, alacaklar vb.

3. Entelektüel Sermaye; patentler, telif hakları gibi soyut varlıklara ilave “daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel maddeyi ihtiva eder.

Entelektüel sermaye, temelini bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu, kuruluşun mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen, rakipleriyle kıyaslamada konumunu ortaya koyan sahip olduğu bilgi, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan (soyut) varlıklardır.

İşletme sermayesi, dönen varlıklar veya toplam sermaye olarak kendi içerisinde sınıflandırılır. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan “gayri maddi varlıklar” ise genelde maddi olmayan, elle tutulup, gözle görülmeyen teknik bilgi, patent hakları, markalar, iştirakler ve imtiyazlar gibi unsurlardan oluşur.

Sermaye ile ilgili kavramlar:

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 şekil değiştirmeden olduğu gibi kalan ve birden fazla üretim dönemine katılarak yavaş yavaş tükenen sermaye unsurlarıdır.

5. Likidite: Bir kurumun 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 mali piyasalardır. Mali piyasada (finans sektöründe) faaliyet yürüten; tasarruf sahiplerinden topladığı fonları faizsiz finansman ve kâr zarar ortaklığı kaideleriyle reel ekonomiyi finanse eden ve bankacılık hizmetleri sunan katılım bankacılığı da sermaye piyasası seçeneğidir.

Kişiler, kuruluşlar ve devletler varlıklarını devam ettirme ve işlevlerini yerine getirebilmek için kendi kendine yeterli olamadıkları takdirde dışarıdan kredi olarak ifade edilen borç para alma yoluna giderler.

Kredi; belirli miktardaki satın alma gücünün, belirli bir süre için ve geri verilmek üzere bir bedel (faiz) karşılığı gerçek veya tüzel kişilere verilmesidir. Krediler; teminatl, teminatsız, özel, kamu, kısa, orta, uzun vadeli, üretim, ticari, zirai, sanayi gibi ayrılır.

Fonların elde edildiği kurumlara **finans kurumları** ve bu kurumların bulunduğu alana **mali piyasalar** denir.

Mali piyasa; mali varlık ve hakların alınıp satıldığı, bankalar, sigorta şirketleri, emeklilik kurumları, bankerler, kredi kooperatifleri (para, döviz ve sermaye piyasaları) gibi her türlü ortama verilen ortak isimdir.

Finansman araçları; par çek, bono, poliçe, avanslar, açık krediler, hisse senetleri, güvence ve kefalet mektuplarıdır.

Faiz sistemli mali piyasanın ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmaktadır. Ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini de artırmaktadır. Paraya hâkim olan ve bunu kendi çıkarları doğrultusunda kullanan global sermaye sahipleri kendi kurdukları uluslararası organizasyonlar vasıtası ile önce devletleri, şirketleri ve sonrasında ise kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

Yatırım projelerine kaynak sağlama, dış yatırımcıya daha az bağımlı olma ve kuruluşların nakit ihtiyaçlarını karşılamak için kitle fonlaması gibi yeni yatırım alternatifleri geliştirilmektedir.

Fon, nakit para, vadesiz mevduat, kredi, karşılıklar, yedekler, dağıtılmamış kârlar gibi her türlü ödeme araçlarıdır. **Fonlama**, iktisadi birimlerin öz kaynaklarını kullanarak veya borçlanarak kaynak sağlama yöntemidir. **Fonlama maliyeti** ise gerçek veya tüzel kişinin başkasına ait parayı kullanma karşılığı ödediği faize denir.

Kitle Fonlaması; bir proje veya girişimin bir grup insan tarafından internet aracılığıyla finanse edilmesidir.

Kitle fonlaması, arkadaş, aile ve ferdi yatırımcıların ortak çabasıyla internet üzerinden bir girişime veya projeye sermaye toplanmasını sağlayan bir fonlama yöntemidir. Fonlamada, finansal katkıda bulunan destekçiler, sadece bağış yapabildiği gibi aynı zamanda yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığında da destek alabiliyor. Kitle fonlama tüm dünyada bir yatırım alternatifi olarak önemi artarken Türkiye’de kitle fonlaması uygulaması SPK’nın gözetim ve denetiminde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucu olacaktır. Küçük ölçekli ve proje bazında olan işletmelerin küresel piyasalarda kaynak / sermaye bulması zorluğuna alternatif bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır. Kitle fonlama modelleri; ödül bazlı, yatırım bazlı, hisse bazlı, kredi bazlı ve bağış bazlı olarak beş çeşidi mevcuttur.

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

9.2.2. İşletmenin Fon Kaynakları

İşletmenin ihtiyacı olan fon miktarının tespiti, nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağı ile ilgili işler finans yöneticilerinin işidir.

İşletmeler ihtiyaç duydukları fonları, öz kaynak ve dış kaynaklar (borç) olmak üzere iki türlü kaynaktan temin ederler.

İşletmenin Finansman / Fon kaynakları:

1. Öz kaynaklar: İşletmenin gerek kuruluş döneminde gerekse faaliyetlerini sürdürdüğü sırada işletme sahipleri veya ortakları tarafından konan fonlar işletmenin öz kaynaklarını oluşturur. Bu fonlar para, taşit, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar; marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıklar da olabilir. Öz kaynaklardan sağlanan fonlar işletmeler açısından devamlı bir kaynak niteliği taşır; vadesi yok ve fonu sağlayan ortağa faiz ödenmez, bunun yerine dönem sonu elde edilen kârdan pay ödenir. Elde edilen karın tümü veya bir kısmının ortaklara dağıtılmayarak işletme bünyesinde 'ihtiyaç akçesi' ismi ile bırakılması öz kaynaklarını arttıran önemli bir **oto finansman** aracıdır.

2. Yabancı kaynaklar: İşletmelerin dışarıdan sağladıkları krediler, bono ve tahviller gibi kaynaklardır. İşletme açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bunlar da kendi içinde; kısa vadeli ve uzun vadeli olarak ikiye ayrılır. Bu kaynaklar kısa ve uzun vadeli fon / finansman kaynağı olarak iki şekildedir. Kısa vadeli finansman (fon, kredi, borç), kaynakları genellikle dönen varlıkların özellikle de alacak ve stokların finansmanında kullanılır. Uzun vadeli yabancı kaynaklardan sağlanan fonlar ise genelde işletme varlıklarından makina, araç-gereç, donatım gibi duran varlıkları veya devamlılık arz eden faaliyetleri karşılamak için kullanılır.

a. Kısa vadeli yabancı finansman kaynakları:

1. Ticari banka kredileri.
2. Factoring; kısa vadeli kredili satışlardan doğan alacak haklarının bazı kuruluşlar tarafından satın alınmasıyla fon sağlamadır.
3. Ticari krediler.
4. Para piyasasında satışa sunulan kısa süreli bonolar.

b. Uzun vadeli yabancı finansman kaynakları:

1. Banka kredileri
2. Tahvil ihracı
3. **Finansal kiralama (leasing);** kiracının seçtiği her türlü yatırım mallarının mülkiyeti ödeme vadesi boyunca leasing şirketinde kalmak üzere belirlenen kiralama karşılığı kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve sözleşmede belirtilen sözleşme süresi sonunda mülkiyetinin kiracıya geçmesini sağlayan bir finansman, bir yatırım yöntemidir.

4. **Forfaiting;** ağırlıklı olarak yatırım mallarının ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına göre tahsil edilebilecek alacakların bir banka veya uzman bir finansman kuruluşu (forfaiter) tarafından satın alınma işlemidir.

5. Kâr ve zarar belgesi satışları

Kanaat ekonomisi, modern ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesinde finansal yeni seçenekler geliştirip sunmaktadır. Sertifika veya vesika olan sukuk tahvilin muadili görülen faizsiz esaslara uygun bir menkul kıymet olarak kabul edilir.

Sukuk; bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, ondan faydalanma hakkına dayanak teşkil eden eşit değerdeki sertifikalardır.

Geleneksel tahviller faizli menkul kıymetlerden oluşurken, sukuklar, varlık sepetinde mülkiyet hakkından oluşan ticari bir varlığın menkul kıymet olarak sertifikalar aracılığıyla satımıdır. Sertifika sahibi sertifikası oranında ortak olur, geliri de onlara ait olur. Sukuk, farklı sözleşmeler ile emek-sermaye, kâr-zarar ortaklığı, kira finansmanı gibi çeşitli finans metotları vardır.

Sukuk çeşitleri:

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

2. Müşaraka (Kâr-zarar ortaklığı): Tarafların emek ve sermayelerini bir araya getirerek belirli bir yatırımın finansmanını sağlamak için, taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın, sözleşme hükümlerine göre kâr ve zararın katılma payları oranında paylaşıldığı bir faaliyettir.

3. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış): Peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Faizsiz katılım bankası, müşterinin istediği ürünü satın almakta, satın alma fiyatına maliyet ve kâr ekleyerek müşteriye satıp teslim etmesi şeklindedir. Banka mülkiyetin üzerinde bulunduğu süre içinde 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. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder.

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

6. Selem (İleriye dönük, siparişe dayalı satın alma): Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat satın alınan ürünün teslimatının önceden belirlenmiş tarihe kadar ertelendiği bir alım-satım işlemidir. Burada finans kurumu ileri vadede belli bir tarihte teslimatı yapılacak belli miktardaki ürün bedelinin tamamını peşin ödemekte ve riskini bertaraf etmek için bu pozisyon paralel selem sözleşmesine girmektedir.

7. Tekâfül: Arapça bir kelime olan kefaletten türemiş; paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı yorumlarla uygulanmakta ve en az iki ilkeye uyması gerekir: 1. Kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı. 2. Sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi. Katılım sigortacılığının İslam fikhındaki meşruiyet temeli karşılıklı bağış, vekâlet ve mudarabe ortaklığıdır.

Global sermaye piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsili ile birlikte sistem normal eğitimli bir insanın anlayamayacağı kadar karmaşık hale getirilmiştir. Kişiler, şirketler ve devletler ekonomik kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlık yapma, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için kârdan ayrılan para (fon, likidite) olan **ihtiyat akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen yapılar faiz piyasasının esiri olmaktadır.

Piyasa yapıcıları; birincil piyasa işlemlerinde etkinliği artırmak ve ikincil piyasaların işleyişini kolaylaştırmak için hazine veya merkez bankalarının, borçlanma senedi ihracı, döviz müdahalesi gibi birtakım finansal işlemlerle ve belli kriterlere göre faaliyette bulunmak üzere devlet tarafından seçilen finansal araçlardır.

9.2.3. İşletmenin Mali Belirsizlik ve Riskleri

Risk ve benzer olan belirsizlik kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen, finans piyasasında birbiri yerine kullanılabilir. Risk, belirsizliğin ölçülebilen kısmıdır.

Geleceğe ilişkin ihtimal tahmini sübjektif olarak yapılıyorsa belirsizlikten, objektif olarak yapılıyor ise riskten söz ediliyor demektir. **Belirsizlik**, herhangi bir kurala bağlı olmadan rastgele veya serbestçe ilerleme durumu, yöneticilerin gelecekteki olayların muhtemel neticelerini bilmekle birlikte gerçekleşme ihtimalleri hakkında herhangi bir sebeple tahminde bulunamama halidir. **Risk** ise belirsizlik hallerinde zarara uğrama tehlikesi, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek, her türlü olayın gerçekleşme ihtimalidir.

Aynı riske sahip bir pazarda iki işletme bu pazara girmek üzere yeni ürünler üretmek için yatırım yapmayı düşünebilirler. Bunların biri yatırımda kararlı, diğeri ise yatırımı yapmada tereddütlüyse bir belirsizlik vardır. Burada her iki işletme için risk aynı iken, işletme yöneticileri tarafından algılanan belirsizlik değişmektedir.

Belirsizlik yoksa kesinlik vardır ve dolayısıyla yapılan tahminlerle ilgili şüphe yoktur. Geleceği öngörebilme yeteneği, öngörülmek istenilen olay ile ilgili bilgiye bağlıdır. Belirsizlik sahip olunan bilgiye göre sınıflara ayrılabilir. Hiçbir kurum ve kişi mutlak manada emniyette ve güvenlikte olamaz. Her türlü belirsizlik bir risk taşır.

İtalyanca "risco" Almanca "Risiko", İngilizcesi "risk" olan kavram, dilimize önce riziko sonra risk olarak yerleşmiştir. Risk, kelime olarak 'zarara uğrama tehlikesi', 'beklenmeyen sonuçlarla karşılaşma ihtimali' anlamında gelecek ile ilgili olaylardır. Gelecek belirsizlik ifade eder. Risk de belirsizlik hallerinde ortaya çıkan ve tehlikenin ciddiyetine verilen isimdir.

Kovid-19 pandemisi sebebiyle küresel ölçekte ekonomik hareketliliği azaltan tedbirler alınması global resesyona sebep olacağı ve sonucu finansal risklerinde artacağı beklenmektedir.

Finansal risk; bir getirinin geleceğin alternatif durumlarına bağlı olması ve bu durumlardan en az birinin negatif veya pozitif bir getiriyi sonuçlanması yani beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki olumlu veya olumsuz farktır.

Risk 'sistematik risk' ve 'sistematik olmayan risk' olarak iki şekilde sınıflandırılır.

Risk çeşitleri:

A. Sistematik risk: Tüm yatırımların getirilerini etkileyen ve yatırımcı açısından kontrol edilemeyen risktir.

Yatırımcı açısından kontrol edilemeyen ve çeşitlendirilemeyen risk türüdür. Sistematik risk, finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında yaygın ve riskli bir ortamın oluşmasına sebep olan risk türü olarak potansiyel domino etkisi meydana getirir.

Sistematik riskin kaynakları; piyasadaki tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişimleri ifade eden beş alt türden oluşur.

Sistemantik 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 etkiler. 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 alınamamasından doğan risk olarak faiz oranı ile ilgilidir ve bilindiği gibi enflasyon oranı arttıkça faiz oranı da artar.

4. Faiz Oranı Riski: Faiz riski, faiz oranlarında ortaya çıkan değişim dolayısıyla karşılaşılan risk olup, bu risk herhangi bir yatırımdan beklenen getiriye olumlu veya olumsuz etkiler. Bu 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.

B. Sistemantik olmayan (çeşitlendirilebilir) risk: Yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektör veya belirli bir işletmeye ait çeşitlendirilebilir riskleri ifade eder.

Sistemantik riskin kaynakları; işletme yönetimi, işletmenin ürünlerine dönük tüketici tercihleri, işletmenin tanıtım kampanyasının başarısı ve iklim şartları gibi işletme ile birebir ilgili unsurlar yer alır.

Sistemantik olmayan risk kendi içinde üç alt türü bulunmaktadır.

Sistemantik olmayan risk çeşitleri:

1. Finans Riski: İşletmenin finansal sorumluluklarını yerine getirememeye 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. Yönetenlerin hatalarından ortaya çıkan bu risk, işletmenin faaliyet sonuçlarına yansıtacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir.

Risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın beklenenden farklı olarak ortaya çıkma ihtimali sebebiyle yönetilmesi gerekir.

Risk yönetimi; kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için her seviyede riskleri belirli bir yöntemle sistemantik olarak, tespit etme, değerlendirme, etkisini azaltmak için tedbirler alma ve bu süreci etkin yürütmektir.

Riskleri yönetebilmek işletme yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistemantik olarak ele alınması gerekir.

Risk yönetimin temel sebepleri:

1. Finans piyasaları arasındaki sınırların kalkması,
2. Finans ve iktisadi kaynaklar için rekabetin artması,
3. Finans ürünlerinin artması,
4. Finans sisteminde teknolojinin gelişmesi,
5. Merkez bankası baskılarının azalması.

Risk yönetimi ile hızlı karar alma ve faaliyetlerle risklerin belirlendiği, risklerin çözüm önceliğinin değerlendirildiği, riskle başa çıkmak için strateji geliştirilerek uygulandığı sistemantik bir yapı oluşturulur.

Risk analizi; işletmede ortaya çıkabilecek risklerin önceden dikkatli bir şekilde, ayrıntıları ile tanımlayıp değerlendirme, riskin büyüklüğünü tahmin etme ve çeşitli kontrollerle riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar verme sürecidir.

Risk 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 amacı de projelerin tek başlarına hangi risk sınıfına gireceğini belirlemektir.

3. Riskin değerlendirilmesi: Yönetimin risk tahlili, neticede işletmenin toplam riski konusunda bir hükmü içermelidir.

Riskin üstlenilebilir olup olmamasına karar verilmesi, risk tahlili sonrası bu riskin üstlenilip üstlenilemeyeceğine karar vermelidir. Kurumun amacı paydaşlarının servetini arttırmaksa; yönetimin, getirisi (verimi) sermaye piyasasında beklenen getiriye 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 olmadığı; asıl başarı riskin iyi yönetimi 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. Riskten korunmak için ise sigorta, aktif-pasif yönetimi ve hedging olarak 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 korunmanın yöntemleri:

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 hırsızlık, tabi afetler, yangınlar gibi riskler için kullanılır.

2. Aktif-Pasif Yönetimi: Aktif ve pasiflerdeki kalemlerin uygun birleşimini sağlamaya çalışarak, bu yolla kâr hedeflerine ulaşılması yöntemini ifade eder. Kuruluşun likidite ve emniyetini artırmayı sağlar.

3. Hedging: Gelecekteki faiz, fiyat ve döviz kuru dalgalanmalarından kaynaklanan kayıplara dayanan riskin, kârı en az etkileyebilecek şekilde azaltılmasını sağlayacak korunma yöntemlerini ifade eden 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 değişimine karşı tedbir almış 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.

Swap; finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman dilimi içinde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir.

9.2.4. İşletmenin Mali SWOT Analizi

Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ve karşılaştığı fırsat ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi SWOT analizi (tahlili) ile yapılabilir.

Organizasyon içi sahip olduğu üstün ve zayıf noktalar ve dışarıdan yönelen fırsat ve tehditler değerlendirilerek yapı çevresinde yer alan faktörlerin en önemlileri belirlenir.

SWOT analizi; İngilizce A-Strengths (güçlü yönler), B-Weaknesses (zayıf yönler), C- Opportunities (fırsatlar) ve D-Threats (tehditler) kelimelerinin ilk harflerinden oluşan Amerikalı iş adamı, Albert S. Humphrey tarafından 1960'da geliştirilmiş bir sistemdir. Kişi, iş, işletme ve ürünlerin piyasa şartlarına ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesini sağlayacak ekonomik göstergeleri için geliştirilen bir analiz yöntemidir.

SWOT 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 gelebilmesi için yorumlanarak stratejik yönetim diline çevrilmelidir.

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.

9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi ile yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevinin bölüm üzerinde uygulanmasıdır.

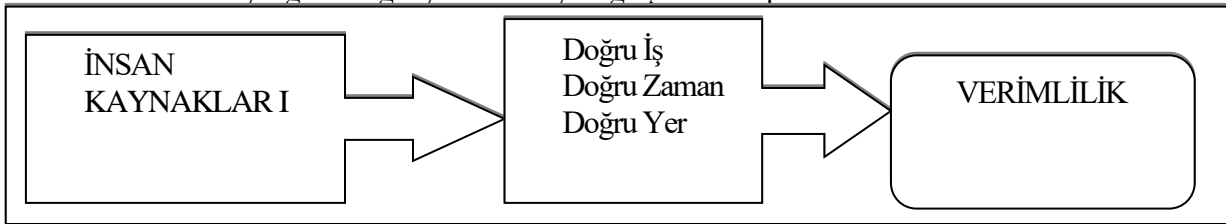
İnsan kaynakları işlevi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlere ilave iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, iş yerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda sağlama, geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yerine getirir.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel veya iş gören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetimi; bir organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için, ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırma, motive etme, geliştirme, teşvik etme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eder.

Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren yönetim dalı olan insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak kabul eder.

İnsan kaynakları yönetimi bilimi; kurum çalışanları ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağının doğru yönetilmesiyle uğraşan bir disiplindir.



Şekil 9-1: 3D İlkesi

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçları:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak
2. Çalışanların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği arttırmak.
3. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlayarak,
4. İş hayatının niteliğini yükseltmek.

Makine ve teçhizat gibi teknolojiye ait değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası muhtelif yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabılırken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz.

Her işletmenin mutlaka bir insan kaynakları politikası vardır. Bu politika bazı kurallar, ilkeler çerçevesinde onların yardımıyla belirlenir. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik ilkeleri

İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma.
2. Tespit edilen siyasetlere uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlemek
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek

İnsan kaynakları yönetim süreci, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin uygulanmasıdır.

9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminde ilk işlev olan insan kaynakları planlaması ile iş analizi, iş tanımları, iş gereklerinin belirlenmesi ve personel ihtiyacının tespiti yapılır.

İnsan kaynakları planlaması; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme gayesiyle yapılan planlama çalışmalarıdır.

İnsan kaynakları planlama süreci; (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti olarak 4 aşamadan oluşur.

9.3.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistematik içinde toplanma, değerlendirme ve tahlildir.

İş analizi; işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma şartlarını ilmi metotlarla inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir.

İş analizi ile çalışanın; (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5) nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği, tespit edilir.

İş analizi aşamaları; (1) analiz edilecek işleri belirlenmesi, (2) soru formu hazırlama, (3) bilgi toplama ve gözlem, (4) bilgilerin tasnifi ve değerlendirme ve (5) iş analiz bilgilerinin kullanılması şeklinde sıralanır.

İş analizi ile işin niteliği, ne tür ortamda ve nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen ürüne ilişkin bilgiler toplanır. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, görev belirsizliklerinin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı formlar kullanılır.

İş analizi yöntemleri:

1. Gözlem: İşin, fizikî çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesini ifade eder. Gözlem yoluyla elde edilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.

2. Serbest mülakat: Kullanımı 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 gibi faydalı olan bir yol ile elde edilen bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali vardır.

4. İşlevsel iş analizi: İş bilgi, araç ve gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler cihetinden inceler. Durum analizi anketi gibi muhtelif meslekî alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yeni ayrıntıya inmeyen bir teknik olduğu için bir işteki ferdi performans farkını 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 yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

İş analizi bilgilerinin işletme içinde kullanıldığı alanlar:

1. Organizasyon şemasının oluşturulması: İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı 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 kendisi ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi, hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin ortaya koyar, 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 çıktılar sağlıyor? (5) Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor? İşletme içinde işler yönetim işleri, teknik ve büro işleri gibi türlere ayrılmasından iş analizinde bunlara dikkat edilmesi gerekir.

İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

9.3.1.2. İş Tanımı

İş (görev) tanımı; iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin,

sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir.

İş tanımı yapıldıktan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

9.3.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri; belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama ve uyum, iş bilgisi, sorumluluk, fizikî görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında işin yapılabilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fizikî, duyu ve davranış nitelikleri ortaya konur.

9.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlamasında dördüncü aşama işletmede ne kadar personel çalışacağını tahmin edilmesine personel ihtiyacının tespiti denir.

Personel ihtiyacının tespiti; **personel envanteri, iş envanteri** ve **personel devir oranı** gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin geçmiş senelerdeki tecrübelerinden de faydalanarak yapılabilir.

Personel envanteri; işletmenin 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 içeren bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyan, ileri derecede bölümlendirilen, standartlaştırılan işlerde kullanımını sağlayan bilgilerdir. **Personel devir oranı** ise insan kaynaklarını planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde muhtelif sebeplerle ayrılan personelin yüzde olarak oranını gösterir.

Yapay zekâ, robot ve otomasyondaki gelişim ve elektronik dönüşüm, personele olan ihtiyacı azaltmaktadır.

Organizasyonda, işten ayrılan sayısı fazla, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlarda, devamsızlık oranı yüksek, standart dışı üretim fazla, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o işletmede İKY etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürmektedir. Dijitalleşmenin etkilerinin iş hayatında hissedildiği günümüzde, dijital imkânları kullanarak insan kaynağına ulaşmak hem iletişim hem de maliyet açısından daha etkin sonuçlar elde edilmesini sağlıyor.

9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organize edilebilmesi için, önce bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağına karar verilerek uygulamaya geçilir.

İnsan kaynakları organize edilirken yapıyı etkileyen; iç çevre unsurları ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

a. İç çevre unsurları: Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörlerdir:

1. Personelin ferdi nitelikleri
2. İş nitelikleri
3. Personel arası ilişkiler
4. Organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şekli

b. Dış çevre unsurları: Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlardır:

1. Personel sağlayan dış kaynaklar
2. Rakiplerin durumu
3. Kanunlar

4. İçinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısı

İnsan kaynakları bölümünün amacı İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır.

9.3.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarını yönlendirmede; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) çalışanların motivasyonu ve (10) mobbing inceleniyor.

9.3.3.1. İşe Alma

İşe alma, işletmede tespit edilen personel ihtiyacını, iş tanımları 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 formülü: **işin gerekleri = personelin nitelikleri** eşitliği sağlanırsa doğru kişilerin işletmeye alındığı kabul edilir. Bu bir nevi 'işe göre insan' seçim işidir.

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: İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurularını sağlamaktır. Burada esas olan işe en uygun nitelikteki adayların 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 meslekî dergiler,
4. İnternette duyurular,
5. Danışmanlık şirketleri,
6. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
7. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

Sıralanan bu yöntemler personel bulmada yoğun olarak kullanılmaktadır.

b. Personel Seçme: Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmemiz. Personel seçme süreci, nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

Tablo 9-1 İş Pozisyonları

İş Pozisyonları (Meslekler)		
Elektrik Elektronik Mühendisi	Kahvaltı Şefi	Yenilenebilir Enerji Uzmanı
İnsan Kaynakları Müdürü	İhracat Uzmanı	Dijital Pazarlama Uzman
İnsan Kaynakları Asistanı	Kasiyer	Veritabanı Yöneticisi
Mağaza Müdürü	Satış Temsilcisi	Proje Yöneticisi
Bordro Şefi	Müşteri Temsilcisi	İş Zekası 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	

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında önemli bir köprü işlevi gören Meslek Standartları işverenlere, çalışanlara ve eğitim kesimine sayısız faydalar sağlamaktadır. İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerileri konusunda önceden bilgi sahibi olarak kişileri seçme, ücret belirleme ve terfilerde daha isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında sahip oldukları yeterlilikleri daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olabilirler. AB düzeyinde “Diplomaların ve Mesleklerin Karşılıklı Olarak Tanınması” konusunun ele alınması bu ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. (UMS / Ulusal Meslek Standartları: www.umyo-2011.org)

Meslek standardı; bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev ve işlemler, sahip olunması gereken bilgi ve beceriler ile sergilenmesi gereken tutum ve davranışları gösteren asgari normlara denir.

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticarî ve sosyal medya siciline bakar. “Mesai biter, iş biter” anlayışı yerine “iş biter, mesai biter” anlayışının personelde olup olmadığına dikkat eder. Liyakate bağlı insan kaynakları yönetimi; hangi işe hangi mizaçtaki kişiler uygun, personelin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

Kişilik tipleri üzerine yapılmış araştırmaların sonuçlarında; sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Bunlardan Myers-Briggs yaklaşımına göre 16 farklı kişilik tipi bulunuyor ve bu 16 tip, 4 farklı kişilik özelliğinin farklı bileşimlerinden oluşuyor.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford “Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor.” diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisayarı iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İş hayatı açısından T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan insan tipleridir.

T tipi insan; bunlar birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibidir. T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Kendi alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler ve bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde edindikleri disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler.

I Tipi insan; mühendis kafasıyla hareket ederler, bir alana yoğunlaşır, meselenin bütününe hâkimiyetleri zayıftır, resmin bütününe görmekte ve etkili bir iletişimde zorlanırlar. Bunlar, kendi mesleklerinin dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır ve T tipi insanların tam tersidir.

Kişilik tipleri I:

1. E (Dışa dönük) / I (içe dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)

Kişilik tipleri II:

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)
2. Yardımsever (Yardımcı)
3. Başarı Odaklı (Başarılı)

4. Bireysel (Trajik-Romantik)
5. Araştırmacı (Gözlemci)
6. Sorgulayıcı (Sorgulayan)
7. Maceracı (Hevesli)
8. Meydan okuyan (Lider ve Güçlü)
9. Barışçı (Uyumlu)

Günümüzde birçok sorun ancak bilimler (disiplin) arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanları iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı birçok sorun vardır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların bir araya gelerek birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akli esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

Kendini tanıma; insanın fizikî özellikleri, duyguları, düşünceleri, istek ve ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri, amaç ve değerleri, yetenekleri ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder.

Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların artması, bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun aranan elemanları oldu. Gelişen ekonomik şartlar bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi ve iş hayatı bilgiye ve üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

İşe uygun personel seçebilmek için; **ön kabul**, (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 görüşme olarak da ifade edilen mülakat; bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek için önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşısındaki soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı karşılıklı bir iletişim sürecidir.

Mülakat; bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgileri toplama ve adayın gelecekte muhtemel çalışacağı işletme hakkında bilgilendirmeyi sağlayan bir yöntemdir.

İş hayatının vazgeçilmez parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı mülakatlar; (1) bire bir mülakatlar, (2) panel mülakatlar, (3) toplu mülakatlar, (4) stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu mülakat çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak nadiren uygulanmaktadır. İş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların nadir rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları bir konuda stres mülakatlarıdır.

Stres mülakatı; personel adayının stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılan mülakattır.

Stres mülakatında varsayım diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacaktır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Mülakatı planlanma süreci:

1. **Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toparlamadır
2. **Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihnî olarak sürece hazır olmasıdır.
3. **Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındaki saygılı olması, dikkatle dinlemesi ve cevap vereni motivasyonudur.
4. **Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna gelindiğini bildirmesidir.
5. **Değerlendirme:** Mülakatın sıcaklığı değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceği, iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında dikkat edilmelidir. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansiyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar; (1) kolay anlaşılabilir sorular hazırlama, (2) odaklı sorular hazırlama, (3) açık uçlu sorular hazırlama, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı bir şekilde düzenleme ve (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerini dikkate alan bir yaklaşım takip edilmelidir. Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasından dikkat edilmesi gereken önemli noktaları vardır. Bilgilerin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde bir engel olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

Personel seçme süreci, açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte ve nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle sonlanır. İşe alınan personel zaman içerisinde terfi (yükselme)si için gerekli kariyer planları yapılır. Alt basamakta yer alan bir elemanın, bir üst basamağa geçebilmesi için bazı temel yöneticilik niteliği ve yeteneği taşıması gerekir.

Terfi (yükselme), bir personelin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan bir üst düzeyde başka bir göreve getirilmesidir. **Terfi yöntemleri** ise kıdem durumuna göre, performansına göre ve iç transferler şeklindedir.

Terfi yönetimi ile çalışanın ücret ve sosyal saygınlığına ilave moral, motivasyon ve işe karşı güven duyguları artar.

9.3.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

İşe alıştırma (oryantasyon); işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir.

Yeni personelin her biri işe alıştırma programına alınır, bu programda işletmenin tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular bulunur. Oryantasyon süreci işletme ölçeğine göre farklı şekillerde gerçekleşir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilen bir süreçtir. Büyük ölçekli işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler:

1. İşletmenin tanıtımı
2. Personelle tanıştırma
3. Personel haklarının açıklanması
4. İşle ilgili bilgilerin personele aktarımı

Oryantasyon sürecinde verilen temel bilgilerle personel kurumu yakından tanır ve ilerleyen süreçte verimliliğini artırır.

Oryantasyonun işletmeye sağladığı temel faydalar:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay adapte olmasını sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına ve organizasyon iklim ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir iş gücü olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini “işgücü” olarak değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir “insan” olarak görmelerini beklemektedirler.

Teknolojik gelişime bağlı olarak geleneksel mesleklerin bazılarının gelişiminin durduğu, buna karşılık temassız yapay zekâ endüstrileri hızla geliştiği görülmektedir. Yapay zekâ, robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni alanlar ortaya çıkmaktadır. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeye yapay zekâ çağında hayat eğilimini hem hızlandırdı ve hem de genişletti.

Yeni iş ve meslekler:

1. Güvenlik şirketi (korumalık): Çalışılan yer, kişi veya eşya koruması, geniş bir iş imkânı sunmaktadır.
2. Bitki pazarlaması: Kirilenmenin önlenmesi için insanlar geriye doğru bitki temelli ürünlere yönelme.
3. Ev yemekleri: Ev hanımlarının ev yemeklerini kendi organizasyonları ile pazarlamaları
4. Organik oyuncak imalatı: Organik maddelerden yapılan oyuncak, sağlık sebebiyle talebi artmaktadır.
5. Kiralık bahçe / hobi bahçesi. Senelik kiralanana alanda kişiye özgü ziraat uygulamalarını ifade eder.
6. Aktariye satış. Bitki ve organik ürünler, şifalı çaylar, tabii kozmetik, şuruplar, organik baharatlar.
7. Bitki üretimi. Bitki temelli ilaçlar için organik bitki üretimine 13.000 bitki türü Türkiye’ye fırsattır.
8. Hazır / prefabrik ev. Hazır evler hızlı kurulumları ve görüntüleriyle büyük şehirlerden ilgi görüyor.
9. Bitkisel kozmetik. Kimyevi maddelerin kullanılmadığı kozmetik ürünlere ilgi sürekli artmaktadır.
10. Lisanslı depoculuk: Zirai ürünlerin üretimi, ticareti, depolama ve rekabette üstünlük sağlamaktadır.
11. İnsan DNA programcısı (biyoteknolog)
12. Yaşam koçluğu.
13. Evlilik ve aile danışmanlığı.
14. Temiz enerji mühendisliği. Yıldırım, rüzgâr, güneş enerjisi ve yenilenebilir enerji mühendisliği.
15. Çatı üstü güneş enerjisi santral projeleri. Yenilenebilir enerjiler çatı üstü güneş enerjisi sistemleri.
16. Helal gıda marketi. İslam dinine göre yeme ve içmede helal olan ürünlerin sağlıklı gıda şartlarında sunumu.
17. İnternet girişimciliği. Risk alarak, yenilikçi çözümler geliştiren yeni girişimciliktir.
18. Şehir içi adresten adrese ulaşım. Ulaşımında kişiye özgü çözümler sunmak.
19. Drone operatörlüğü: İnsansız hava araçları ticari ve askeri kullanım alanları sürekli genişlemektedir.
20. Yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi.
21. Kır evleri ve kır hayvancılığı.
22. Sosyal medya uzmanı.
23. Veri bilimcisi, yazılım mühendisi ve robot teknisyeni.
25. Beslenme uzmanı ve iklim mühendisi.

9.3.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim konuları insan kaynakları işlevleri içerisinde kurum yapısını geliştirmede önemli bir etkiye sahiptir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. İnsan

ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir.

Eğitim-öğretim sunan okullar ve üniversiteler, kampüslerden, laboratuvarlardan ibaret değil, eğitim dışı ortamlar sağlayarak gelecekteki başarının anahtarları olan networklerin kurulmasına ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi farklı sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrencilerin uyumlarını artırıp kişisel gelişimlerine katkı sunarlar. Gelişime ve ihtiyaca bağlı olarak uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi artırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırım yaparlar. Bu kurumlar, insanların hayata dair gizli becerilerini öğrendikleri, arkadaşlık ilişkileri, sorumluluk ve problem çözme becerisi geliştirdikleri yerlerdir.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli geliyor. Tüm bunlar öğrenmeyi etkiliyor.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülmektedir. Teknolojik gelişim ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kıt bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Kişi için eğitim / öğrenme aşamaları:

1. Aile içi (davranış ve yaşam)
2. Çevre ilişkileri ve sosyal iletişim
3. Kişisel ve değer yargılar
4. Toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi

Öğrenme çeşitleri:

1. Görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme)
2. Tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme)
3. Duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme)
4. Kitabî öğrenme (kurumsal hale getirilen, sistematik eğitim)

Eğitim ve öğretimin gelişim seyri:

1. Mobil teknolojileri kullanarak öğrenme (mobil erişim)
2. Sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi)
3. Uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre)
4. İş hedef ve sonuçları ile uyumlu öğrenme (öğrenme de iş önceliği)

Öğrenme insana özgü bir olay ve insan kendini öğrenme aracılığı ile geliştirebilir. İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi yaşayabilmek için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. İş hayatı bilimsel ve onun harekete geçirdiği teknolojiyle sürekli gelişmektedir. Kişinin kendini geliştirmesi, sürekli öğrenme ihtiyacı içerisinde olması ve bunu gerçekleştirmesiyle mümkündür.

Öğrenme; belli durumlar ve sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri ve anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenmede, uygun öğrenme çıktıları ve etkin öğretme stratejileri benimseme, kişisel öğrenmeyi kuvvetlendirme, uygun değerlendirme sistemini kurgulama ve öğrenene odaklanan müfredat bir bütün oluşturur.

İnsan hayatında öğrenme, bebeklik döneminden başlayarak, hayata gözlerini kapadığı döneme kadar süren bazen edilgen yani pasif, bazen de aktif olarak devam eden zincirleme bir süreçtir. Bu süreçte eğitim ve öğretim iç içe girmesi gereken bir bütünlük arz eder. Taklit ve yönlendirmelerle başlayan bu süreç aile büyüklerinin çocuklara verecekleri bilinçli ve sistemli eğitimle şekillenmekte, okul sıralarında öğretimle bütünleşerek kişisel gelişimin temelleri atılmaktadır.

Eğitim, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, araç gereçleri sağlama ve öğrenmede yol gösterme işi, tedris, tedrisat, talimdir. Yeni eğitim uygulamalarından olan uzaktan eğitime; online eğitim, e-learning, elektronik learning, virtuel eğitim, sanal eğitim gibi isimler verilmektedir. **Uzaktan eğitim,** ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, çeşitli eğitim yöntem ve teknikler aracılığı ile zaman ve mekân sınırlamalarını kaldırarak, eğitimin yürütülmesini sağlayan yaklaşımdır.

Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:

1. Eğitim, öğretimi içine alır, daha kapsamlıdır; formal ve informal boyutlu, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her türlü bilgi ve deneyimi kapsar, öğretim ise önceden belirlenen hedefe varmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılıdır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılıdır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimidir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Bilgi yönetiminin gelişimiyle artan içerik üretme ve paylaşma sisteminin teknolojik vasıtalarla kolay ve hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi cazip hale getiriyor. Ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitlilik arz eden eğitim planlama ve uygulama becerisine

kavuşan kurumlar; çalışan ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim içeriklerine sahip olurlar. Böylece, kurumların eğitime harcanan zaman ve maliyette tasarruf ile eğitimin performansına dönüşü artar.

Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği sağlanır.
 2. Elde edilen bilgiler hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisi kazandırır.
 3. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazandırır.
 4. İnsanlar, sistemler eleştirir ve öğrenmeye açık olmalarıyla kendilerini geliştirirler.
 5. Çalışanların, çalışırken de öğrenmesi ve kendini geliştirmesi gerçekleşir.
 6. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları geliştirir, hayat kalitesini artırır.
 7. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenmesi kişinin fikir üretmesini artırır.
 8. Geleceğin mesleklerini sürdürecektir insanların yetişmesini sağlar
 9. Yeni eğitim uygulamaları geniş katılımlar sağlayarak bilgi öğrenmede, aktarmada yeni fırsatlar ve alternatifler sağlar.
 10. Eğitim insanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
 11. Fıtrata uygun yeni eğitim sistemleri ile insanı kasıtlı eğitime uygulamalarını engelleyerek hür düşünebilen kişiler yetiştirir.
- Güçlü eğitim kültürüne sahip kurumların dijital, online, uzaktan öğrenme uygulamalarını klasik yöntemlerle sentezleyerek bir iş akışına dâhil ettiklerinde öğretim motivasyonu, çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma oranı artar.

Etkin bir eğitim ve öğretim nasıl olmalıdır:

1. Öğrenmede bazen ezber, bazen de uygulamaya dayalı usullerin harmanlanması gerekir.
2. Kişisel gelişimi sağlayacak bilgiyi, beceriyi ve deneyimi kazandırmalıdır.
3. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır.
4. Öğrenenin " özelden genele, genelden özele " uygulamalarla sonuca ulaşma becerisini elde etme, tez- antitez ve sentez yoluyla bilgiyi elde ederek ulaştığı veya hazır sentezlerden tez ve antitezi de ayırabilmelidir.
5. Öğrenme becerisini geliştirmenin veya gelişmiş olup olmadığını belirlemenin yolu pratik uygulamalara imkân vermelidir.
6. İletişim teknolojileri ile internette arama motorları marifetiyle daha kolay ve hızlı hale getirilmelidir.
7. Eğitimde; "hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz", "akla kapı açılır, fakat ihtiyar elinden alınmaz" ve "eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim" anlayışı verilmelidir.
8. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları sunulmalıdır.
9. Klasik eğitim ve öğretim yerine uzaktan öğrenme, dijital öğrenme, mobil öğrenme, online öğrenime geçilmelidir.
10. Hayat boyu öğrenme, erişimin her an açık olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla sürdürülmelidir.

Norveç Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nden Profesör Audrey van der Meer' in araştırmasında 12 çocuk ve 12 yetişkinin beyin aktiviteleri, ekrandaki yazıları dijital kalemle veya klavye kullanarak not alırken elektroensefalografi (EEG) yöntemiyle izlendi. Hem çocukların hem de yetişkinlerin beyinlerinde kalemle yazarken, hafıza ve yeni bilgi öğrenmeyle bağlantılı bölgelerde daha fazla hareketlilik tespit edildi. Kalem ve kâğıt kullanılması, beynin anılara tutunması için daha çok 'kanca' atıyor. Elle yazmak, beynin duyumotor bölümlerinde çok daha fazla hareketlilik oluşturuyor. Kalem kâğıda bastırırken, yazılan harfleri görülmesi ve yazarken çıkan sesi duymak birçok duyuyu faaliyete geçiriyor. Bu da beynin farklı bölümleri arasında ilişki sağlıyor ve beyni öğrenmeye açarak hem daha iyi öğreniyor hem de daha iyi hatırlıyor. (<https://www.aa.com.tr/tr/egitim/elle-yazmak-daha-iyi-ogrenmeyi-ve-hatirlamayi-sagliyor/2001683#>)

Öğrenme süreci bir gelişim süreci olarak; (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma ve (5) koklama olarak beş temel duyu 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 yardımı ile öğrenme gerçekleşir. Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alıyorsa, öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istekli olmak öğrenimi kolaylaştırırken, şüphe, endişe, kaygı ve karamsarlık öğrenmeyi engeller.

Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Öğrenme sürecinin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranışın alışkanlığın bir üst noktası olan refleks haline dönüşmesidir. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyi bir durumdur. İstenmeyen reflekslere "tik" denir ve buna sebep olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

Öğrenme teorileri, davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme olarak üç teorik yaklaşım var ve aralarında çok sıkı bir ilişki olduğundan bunları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak imkânsızdır.

Öğrenme teorileri:

1. Davranışçı Öğrenme Teorileri: Bu teoride, gözlemlenebilir davranıştan hareket ederek davranış-çevre ilişkileri incelenmiş. Kişilerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir. Teorinin geçmişi '**Şartlı Refleks**' veya '**Klasik Şartlanma**' ilkelerini geliştiren Rus fizyoloğu İvan Petroviç Pavlov'la başlar. Modern davranışçı yaklaşım öncüsü Frederic Skinner 'Edimsel Şartlanma' deneyleriyle öğrenme ilkeleri geliştirmiş. **Edimsel şartlanma**, bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğraması olarak tanımlanır. Burada uyarıcıya ihtiyaç yoktur, davranış sonucunda hoşlanılan bir şey elde edilirse, o davranış tekrarlanır, hoşlanılmazsa tekrarlanmaz.

2. Bilişsel Öğrenme Teorileri: Bu teorinin temeli kişilerin kullandığı zihni aktivite ve süreçleri oluşturur. Öğrenme genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir.

Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları basitten karmaşığa doğru şöyle sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu veya olayı açıklayabilmeleri, bilgiyi kendilerine özgü şekilde ifade etmeleri, kavramların birbirinden farkını anlayabilmeleri, önceden öğrendiği bilgiyi farklı şekil ve düzenlemelerde gördüğünde tanıması beklenir.
3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.
4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.
5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.
6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, fertlerin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde 'çağrışım ilkeleri' olduğu öne sürülür, bilişsel öğrenme teorileri bu açıklamayı yetersiz bulur.

Bilişsel öğrenme, öğrenmenin temelinde bilişsel (zihni) süreçler ve yapılar yatar. Öğrenme süreci de bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Kişi geçmiş tecrübesi, tecrübesi olmasa bile, düşünce yeteneği ile sorunu anlayabilecek ve çözüm yollarını öğrenebilecektir. Davranışsal öğrenme ise, fertlerin değişik organlarının eğitim-öğretimde kullanılması ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir.

3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleselleştiği günümüzde sadece okumak ve duymak üzerine planlanan öğrenme yetersiz olur. Tek yönlü anlatımdan ziyade, kurallar belirleme, empati, göz teması, ses-görüntü-tahta içeriği ile açık ve net bir dizi stratejiyi kullanarak aktif etkileşimli eski bilgiye yeni bilgileri bağlayarak, gerçek hayata bağlantısını kuran, yer-zaman sınırlamasını kaldıran ve öğrenmeyi sosyal bir etkinlik gören bir yaklaşım kabul edilmelidir.

Geçmişte hayatı meşakkat ve mücadeleyle geçmiş insanların ve toplumların birikimleri ve bağımlılıkları yüksek, öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüzün zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Bu sebeple, zengin öğrenme ortamlarında özel bir gayrete gerek kalmadan zamanla öğrenme kabiliyeti de artacaktır. İnsanlar, sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için sürekli öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. İnsan, gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirerek hayat kalitesini artırabilir.

Öğretim, nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Nitelikli düşünme; tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, elverişli şekilde ortaya konur, rastgele değil, nedeni aranır ve üzerinde çalışarak geliştirilebilir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlak üretmeyen ve çevre ile kaynaşmayan bilgi ve eğitim insanı yozlaştırır. Eğitimdeki etkileşim, “öğretişim” ile daha iyi bir seviyeye ulaşır. Öğretişim; öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışını yansıtır. Çoğu sezgi ile başlayan keşifler devamında mutlaka akıl ve ilim süzgecinden geçerek hızlı bir şekilde insan hayatını kolaylaştıran bir ürüne dönüşür.

Etkili iletişim kurabilme, yeni bir şeyler üretebilme, sosyal adaletin, hukukun ve hiyerarşinin işleyebilmesi için öğretim gerekir. Bu sayede yetenekler tespit edilir, yönlendirilir ve başarı artar. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak, gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale getiriyor. Üretim artık şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla mümkün olacaktır. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi takip eder ve durumdan kendine vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı olmak, ahlaken, vicdanen ve sorumluluk açısından görevlerini bilmek ve yerine getirmek ancak eğitimle mümkündür. Başkasına ırgatlıktan kurtulmanın yolu, katma değeri yüksek ürünler üretmek için yeni teknoloji ortaya çıkaracak eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle mümkündür.

Kurum çalışanları, ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş haricinde eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulur. Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş alanlarında ihtiyaç olan, milli ve milletlerarası meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, meslekî bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, iş güvenliği kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlama bir ihtiyaç olmuştur.

Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü ve yönetimi, akademik iş birliği ve networking, akademik danışmanlık ve kişisel liderlik gibi konular kurum personelini geliştirmede kullanılması gereken temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapmasını sağlayacak, sorumluluk sahibi ve gayretli olma, beceri geliştirme, liderlik, takım oluşturma ve etkili iletişim gibi işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültürünü aktarmaya, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamayı kapsar.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurum içinde etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi verilmelidir. ‘Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur.’ Lao Tzu

Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerlerin “etkinlik temelli” eğitim uygulaması ile kişilere kazandırılan **değerler eğitimi** kişi ve kurumlar açısından çok önemlidir. Toplumunu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler vardır. Bu değerler ile kişiye muhakeme, tahlil etme, 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 etmeyi esas alan ve bulunduğu makamda yetersiz olanı bir alt kademeye alabilecek anlayışlı insanlar yetiştirmelidir.

İnsani değerlerden mahrum, bir ideali olmayan, günü veya anı yaşayan fertler, toplumun diğer üyeleri üzerine yüküdür. İnsanlık tarihinde 21. asır emsali görülmemiş gelişmelerle dolu, bu sebepten çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. Hayatın bütününden bir parça olan iş hayatında; cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüden mahrum, menfaatçi, görevi kötüye kullanma ve çocuk ve kadına yönelik artan şiddetin çözümü, ahlaki değerlere dönmekle olur. Kapitalizmin inşa ettiği seküler ahlak, toplumları çökertmektedir. İnsanlar ve sistemler ancak, eleştiriye açık oldukları süreçte kendilerini geliştirirler. Hızla artan eğitilmiş 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.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır. Öğrenen organizasyon felsefesi, kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyunca sürdürmeyi hedefledikleri bir süreç olarak görmesidir. Globalleşmenin getirdiği gelişim toplumu ve organizasyonları etkilemektedir. Kurumlar varlıklarının devamı için değişen şartlar ile hızlanan değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

Öğrenen organizasyon; bilgi üretim temin ve iletiminde etkin, kuruma has davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren ve kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır.

Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Dünya ölçeğinde gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı, önemini artırdığı kavram personel güçlendirmedir.

Personel güçlendirme; yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme ve ekip çalışmasıyla çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive hissetmeleri, bilgi ve uzmanlıklarına güvenleri, inisiyatif kullanma isteği ve organizasyonun hedeflerine uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan geliştirme sürecidir.

Kurumlarda personel güçlendirme uygulamalarının birçok gerekçesi ve faydası vardır.

Personeli güçlendirme sebepleri:

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumda, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Küreselleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.
6. Güçlendirme ile personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olması.
7. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecinin kısalmasıyla 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, sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem verirler.

Sinerji, uyumlu ve eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç, hareket, organizasyondaki tüm kaynakları ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder. **Sinerjik yönetim** ise organizasyondaki lider, insan, sistem, donanım kaynaklarının bir arada düşünülüp ve etkin katılımını planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini ifade eder.

Personel güçlendirmenin bir yolu da kişisel gelişime imkân sağlamaktır. İnsanın davranışlarını etkileyen temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. Kişilik “**mizaç**” ve “**huy**”, “**karakter**” gibi kelimelerle yanlışlıkla eş anlamlı kullanılmaktadır. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihnî özelliklerin tamamı olarak ele alınırken, “**mizaç**” veya “**huy**”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

Kişilik, insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1’siliniirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme ve durumsallık gibi birçok değişken vardır.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır, güven ve temel değerler önemli bir yer tutar. Ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatın akışı içinde dengeyi muhafaza için insan kendisine zaman ayırarak, hobiler geliştirmelidir. Hayatta acılar başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecini ifade eder. **Kendini geliştirmek,** kişinin olmak istediği ve belirlediği bir durumu elde etmek için gerçekleştirdiği değişim sürecidir. **Kişisel gelişim,** kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendisini daha iyiye, ileriye götürmek için gerçekleştirdiği çabaları sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlaması sonucu kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığını gösterir.

Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıya isteği uyandırmak için gösterdiği gayret kişisel gelişimi ifade eder.

Kişilik, insanı ferdi olarak bütün diğer insanlardan ayıran ruhi ve bilince dair özelliklerin tamamıdır. Kişisel gelişim sürecinde önemli olan; modelleme, taklit ve özentî gibi faktörler birbirlerine benzerler ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özentî daha üstünkörü, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme**, genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören bir yaklaşımdır. **Taklit**, belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel olarak yapılan bir davranış şeklini ifade eder. **Özentî** ise birinin davranışlarını, konuşmasını tekrarlayarak eğlenme olarak negatif bir davranış şeklini ifade eder.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tanıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma**, insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, amaç ve değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapıyorsa 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. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur. Bu tehdit algısı bulunduğu ortamdan uzaklaşmaya yöneltir.

Kişisel gelişim sürecinde, kişi sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdaki kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, genç kuşakları; kişisiz, kimliksiz ve özgüveni düşük, mankurlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim alan çocuklar ise başkalarına hayranlıkla yetişiyor, bu topraklara ruh üfleyen medeniyet dinamiklerinden kopuk, köksüz bir nesil haline geliyor. Genelde sosyal ve özelde iş hayatının ihtiyacı olan eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentezleme, analiz yapabilme ve fikir yürütme yeteneklerini kazandırmalı ve geliştirmelidir.

Kişide özgüven eksikliği, kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştiriye kapalılık, güvensizlik, depresyon ve aşağılık duygusu hallerini ortaya çıkarır bu da başarıyı olumsuz etkiler. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. Özgüveni artırmanın çeşitli yolları vardır.

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.

Kabullenilen öğrenilmiş çaresizlik kişinin gelişimini olumsuz etkiler.

Öğrenilmiş çaresizlik; kişinin karşılaştığı bir problemde bütün çabaları ve denemeleri sonucu çözüme ulaşamadığını görerek bu durumu kabullenip yeni çözüm yolları aramaktan vazgeçmesidir.

Toplumdaki sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu psikolojiyi bozuyor ve sosyal ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor.

Kişi, 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, personeli bu durumdan kurtarmanın çarelerini arar.

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 şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “**gerçek**” tamamen kendine münhasır bir durum olup, kişinin ihtiyacı, isteği ve değer yargıları ile tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (gerçek duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

Algılama; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi ve idradıdır.

Algılama kişinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişir. Kişi bu süreçte; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Duyma, görme, tatma, dokunma ve koklama olarak beş duyu ve buna ilaveten önsezi olarak da ifade edilen; akıl, hayal, hafıza, zan (vehim), sahiplenme, sevk etme ve arzulama gibi yedi duyu ile algılama gerçekleşir. Kişi dünyayı; bu duyu ve duyu organlarıyla algılar.

Kişisel gelişimde; fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmayı ifade eden özgüveni geliştirmek önemlidir. Bunun

temelini de kişilik oluşturur. İnsan, 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki 1'silirse geriye sıfırlar kalır. Bir kişiyi başkalarından ayıran veya yücelten özellik, üstünlük vasfı, değerlilik, yüksek karakter, fazilet olan meziyet kişiliğin önemli bir unsurudur.

Analitik (çözümleyici) düşünme, bir konuyu tümünden gelim yöntemi ile alt konulara ayırıp, her bilgiyi ayrıca değerlendirebilme yeteneğidir. Konuların küçük parçalara ayrılıp bilginin sorgulanmasındaki hedef, parçalardan yola çıkıp bütünü çözümlenektir. Bu yeteneğine sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen, sorgulama ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru bilgiye ulaşma ve kalıcı öğrenme metodudur. **Analitik zekâ** ise sebep sonuç ilişkisini etkin bir şekilde kurabilen, kavrama ve algı seviyesi yüksek olan zekâ demektir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar. Böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olduğunda bu denge ortadan kalkar. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. İşte dünyayı dönüştürecek eğitim, bu eğitimidir. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulduğu Medrese modeli, günümüze uyarlanarak; tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurmuş her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmektedir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, özgüven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır. İnsanlığı kurtaracak yegâne bu model ile ilim çıkacak bu irfana dönüşecek oradan da hikmet çıkacaktır.

Ahlaki değerlere uygun bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. İnsani ve ahlaki değerlerden uzak bilgi insanları; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretiyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilirler. İş hayatı ve sosyal hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getiriyor. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaları gerekiyor. Ahlakattan mahrum, bilgiyi üreten ve elinde bulunduran otoriteler, bunu bir silah gibi kullanmaktadır. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar farklı işletme ve ülke istihbaratlarına servis edilip haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber (sanal) saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlar üzerinde de potansiyel bir tehlike oluşturmaktadır.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümde eğlence odaklı değil, ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve deliller önemli hale gelmesiyle ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırır.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki gelecek alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi ilköğretimden başlamalı. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istemektedir. Şirketler veya bireysel işverenler gelişen şartlara bağlı olarak çalıştırdığı personeli eğitimle güçlü hale getirmek için temel bazı vasıflarını geliştirecek eğitimler talep etmektedirler.

Şirketler tarafından istenen eğitimler:

1. Motivasyon ve pozitif düşünce becerisi
2. İletişim ve ilişki yönetimi
3. Liderlik ve karar verme eğitimi
4. Stres ve öfke kontrolü eğitimi
5. Disiplinli çalışma becerisi ve çatışma yönetimi
6. Kodlama ve yapay zekâ yazılımları geliştirme
7. Blok yazarlığı eğitimi
8. Kişisel usül geliştirme ve
9. Müzakere becerisi ve özgüveni geliştirme eğitimi
10. Duygusal dayanıklılık ve istikrar eğitimi
11. Yöneticiyi yönetme becerisi geliştirme
12. Proje temelli eğitim ve öğrenme
13. Finansal ve teknoloji okuryazarlığı eğitimi
14. Empati ve analiz yeteneği
15. Yardımlaşma, dayanışma (imece) ve iş birliği eğitimi
16. Eleştirel yaklaşım ve eleştirel düşünme becerisi eğitimi
17. Duygusal, görsel, ruhi ve fizikî zekâyı geliştirme eğitimi
18. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk eğitimi
19. Zaman yönetimi ve sunum teknikleri eğitimi
20. Grup (takım) çalışması
21. Statü kaygısını yönetme
22. Ödül ve ceza mekanizması geliştirme eğitimi
23. Psikolojik dayanıklılık (metanet, sabır ve sebat) eğitimi

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmaları ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

9.3.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

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

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İşletme sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İşletme sahibinin

düşünce kültür ve ideali işletme iklim ve kültürüne yansır ve belirleyicidir.

Organizasyon iklimi ile organizasyon kültürü bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergiler ve daha fazla deneysel ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, organizasyonun kendi içinde, çevresinde “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür.

Organizasyon ikliminin temel işlevi; kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetilmesi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurumun iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojik bir konudur.

Organizasyon iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır. Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine varmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda birtakım ölçülebilir özelliklerin dolaylı veya dolaysız olarak çalışanlar tarafından hissedilmesiyle onların davranış ve motivasyonlarını etkilemesidir.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum kültürü olarak da ifade edilen organizasyon kültürü, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler bütünüdür. Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Kurumsal kültürün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller, kahramanlardır. Değerler, iş görenlerin işlem ve hareketlerini nitelendirmeye, değerlendirmeye ve yargılamaya yarayan ölçütlerin kaynağıdır.

Organizasyon kültürü, kurumu topluma bağlayan onun toplum içindeki yeri ve önemini belirleyen bir araç olarak üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlanmasına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Çalışanlar, organizasyon kültürünü kendi değerlerine ne kadar yakın görürlerse, kendilerini kuruma o derece bağlarlar.

Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inanç ve ahlakına dayanır. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali işletme kültürüne yansır ve belirleyici olma oranı yüksek olabilir. Bu sebeple organizasyonun farklı kademe veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Kültür; toplumun gelişimi sürecinde oluşturulan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları oluşturmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür**, organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise genelde büyük organizasyonlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtan ve farklı coğrafi veya bölümlerin yansıttığı değerlerdir

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

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

1. **Gözlemlenebilen Davranış Uyumu:** Organizasyon üyeleri aralarında iletişimde aynı dili ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.
2. **Normlar:** Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.
3. **Hâkim Değerler:** Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.
4. **Felsefe:** Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.
5. **Kurallar:** Organize olan toplum kurallı toplum demektir ve her organizasyonda mutlaka kurallar bulunur.
6. **İnançlar:** Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretilerdir.
7. **Semboller:** Duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne, işaret, rumuz ve simgelerdir.

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

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

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

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

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

Kurumsal vatandaşlık, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmelerinde organizasyon içi iklim ve kültürün belirleyici bir etkisi vardır. Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar.

Kurumsal bağlılık; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, organizasyona olan bağının gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir.

Kurumsal bağlılığın özellikleri:

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmaktadır. Organizasyon kültürü çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini arttırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.

2. Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmamanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmamanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

3. Normatif Bağlılık: Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık ile üç boyutlu kurumsal bağlılık modeli geliştirilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Bu bağlılık ile çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Bu üç bağlılık türünde çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumlarının başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün önemli olduğu ve hatta insan kaynakları olmadan diğer kaynakların işe yaramayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabulle, kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönük teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikler, ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. 'İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.' Robert Bosch

İtibarın temel özellikleri:

1. İtibar duygularla ilgilidir
2. İtibar, inançlar üzerine kurulur
3. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
4. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
5. İtibar değişebilir
6. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

9.3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir işletmenin, o iş ile varılmak istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir.

Değerleme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak gayesiyle yapılır. Bir sisteme dayanır; çalışanlar, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme senede en az bir defa yapılır.

Performans, bir fizikî aktivitede, o aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verimdir. **Performans**

değerlendirme ise işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, sistematik olarak diğerleriyle karşılaştırma yoludur.

İşletmelerde insan kaynakları bölümünün temel işlev ve görevlerinden olan performans değerlendirme; her bir işletmeye münhasır performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansı tespit etmek insan kaynakları açısından önemli başarı değerlemesidir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksiklerinin 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. Yöneticinin çalışana işe yönlendirme ve motive etme noktasında etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar. Bu sebepten işletmelerde performans değerlendirmesinin birçok sebebi bulunmaktadır.

Performans değerlendirme sebepleri:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.
6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Performans değerlendirme sistemi organizasyon ihtiyaçlarına ve organizasyona hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Bu noktada çalışanların performans düzeylerini belirlemek için 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.

Ücretlendirme, yapılan işin ücretinin belirlenmesini ifade eder ve insan kaynakları işlevinde önemlidir.

Ücret; işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine muhtelif şekillerde para veya mal olarak ödediği bedeldir.

Ücret, personel hayat şartlarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında millî gelirin önemli bir kalemini oluşturmasıyla devleti ve toplumu yakından ilgilendirir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir.

İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin amacı; işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme personelleri bulmada ve bunları çalıştırmada önemli bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

Ücretlendirme sisteminin aşamaları:

1. Ücret siyasetini belirleme
2. Sisteme dâhil edilecek işleri tanımlama (iş / rol tanımları)
3. İş değerlendirmeyi gerçekleştirme
4. Piyasa ücret verilerini temin etme
5. Ücret yapısının oluşturma
6. Çalışanları bilgilendirme
7. Sistemi işletme

Ücret politikası; kurum misyon, vizyon, hedefleri ve bunlara bağlı tanımlanan insan kaynakları siyasetiyle belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemini ifade eder.

Genelde 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.

Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınabilir, çoğu işyerinde oturmuş olan dengeler var, yeni gelen kişilerin ücretleri bu dengeye uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamalarına uygun olmalı, bunun altında rakamlara personel bulunamaz ve ortalamaların üzerinde ücret ödenmesi ise maliyetleri yükseleceğinden rekabet zor hale gelir.

Ücret sistemleri:

1. Zamana göre ücret sistemi: Bu sistemde ücret; saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenir ve ücret tutarı sabittir. Personel alacağı ücreti önceden 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 kolay

hesaplanabilmekte, alacağı ücreti önceden bilmekte, çalışma şartları nispeten daha iyi, kişisel benlikleri ve güvenlikleri olumlu bir şekilde gelişebilmekte ve işçi-işveren çatışmaları nispeten daha az olabilmektedir.

Zamana göre ücret sisteminin zararları; personeli teşvik eden bir sistem olmadığı için emek verimliliği düşük olabilir, personelin bilgi, beceri ve yetenekleri işe tam olarak yansımayaabilir ve personelin işe olan ilgi ve davranışlarını ölçmek için kontrol mekanizması kurulması sonucu işletme maliyetleri olumsuz etkilenebilir.

2. Akort (parça başına göre) **ücret sistemi:** Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplamasıdır. Personel ürettiği parça adedine göre ücret alır. Ortalama olan personellerin üretebildikleri miktarın üzerinde üretim yapanlar daha fazla ücret alabilmeleriyle çalışma istek ve çabaları artar ve çıktıları yükselir.

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 sistemi: 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 sistemi:** Aylık olarak ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez olan ücret demektir. Aylık (maktu) ücret, işverenle işçi arasında yapılan iş sözleşmesine göre, işçinin her ay aynı ücreti alması anlamını taşır. Maktu ücretle çalışan işçinin, mazeret izni kullandığı veya geçici iş göremezliğe uğradığı günlerin ücretleri kesilemez.

5. Yüzde usulü ücret sistemi: Yüzde usulü çalışan işyerlerinde, toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtılmasını ifade eder. Otel, lokanta, 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 çalışan tüm işçilere eksiksiz olarak ödemek zorundadır.

6. Teşvik edici ücret sistemi: Ücretleri doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliğine veya kârlılığına bağlayan ücretlendirmedir. Ferdi ve grup bazlı teşvik planları uygulanır ve burada, üretim işleri için saate göre veya günlük bir ücreti garanti etmek durumundadır.

7. Primli ücret sistemi: Zaman ile akord esasına dayanan ücret sisteminin olumsuzluklarını bertaraf etmeyi hedefleyen primli ücret sistemi; bir yandan işletmenin kârlılığını yükseltmek, diğer taraftan personelin verimli çalışmalarını teşvik etmektir. **Prim;** işletme yönetiminin personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

9.3.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik hayattaki gelişmeler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Emeğini profesyonel olarak değerlendirenler kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeleri ve ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olmaları gerekir. Kariyer planlaması hem organizasyonların hem de çalışanların sorumluluğunda bir konudur.

Kariyer, kişilerin hayatlarının belirli dönemlerindeki işle ilgili meslekî pozisyonlarının bir sonucu veya kişinin hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak kendini nereden nereye taşıdığı, gitmek istediği yere ulaşmak için yaptığı tüm yatırımları kapsar.

Kariyer; seçilen bir işte yıllar içerisinde ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, oysa insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da ev kadını, anne, baba, toplum liderleri içinde bu süreç geçerlidir.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadır. Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin sebebi, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Kariyer yönetimi; personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmektir.

Kariyer danışmanlığı; organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışları egemen olmaya başlıyor.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017 yılı raporunda kronolojik yaş sınıflamasını revize ederek ikinci kariyere temel olacak orta yaş grubunu 45-59' dan 66-79' a yükseltti.

Geçmişte bir üniversite mezunu bir ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken günümüzde meslek içi eğitimlerle bilgi düzenli olarak yenilip güncellenerek mesleği sürdürmeleri de zorlaşıyor. Çünkü gelişen teknolojiler bazı

mesleklere duyulan ihtiyacın azalmasına veya ortadan kalkmasına sebep oluyor. Gelişime ayak uydurarak talebin azaldığı verimsiz sektörlerin yerine yenilerine geçmek gerekir. Verimsizliğin bedelini tüm toplum ödemek zorunda kalacaktır. Bu noktada transformasyon döneminde işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik edip desteklemek için geniş çaplı kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusudur. Bu korku sebebiyle verimsizliği sürdürmek toplumun kıt kaynaklarının doğru kullanımı engellenerek rekabet gücü ve refah seviyesinin düşmesine yol açar. Güncelliği veya verimliliği kalmayan işlerde çalışanları ikinci kariyere hazırlayacak geçiş planları ve eğitimleri sağlanmalıdır. Zor şartlarda yetişip tecrübe kazanmış kırklı yaşlardaki insanları emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sağlayacağı alanlara yönlendirilmesi gerekir.

İkinci kariyer; kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş yolunda ilerleme, tecrübe ve yetenek kazanması ve bunun sonucu daha çok gelir elde etme, saygınlık, güç, prestij elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmelerinde iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığı ikinci kariyer çalışmaları ile doldurulabilir. İkinci kariyere geçiş kişiye yeni bir şevk ve heyecanla daha mutlu ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Kariyer yaklaşımları:

1. Klasik kariyer yaklaşımı: Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

2. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı: Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışanlara hem uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Geleneksel kariyer yolları sürekli yukarıya doğru terfi zinciri şeklinde ve kurumda hizmet süresi, tecrübe, üst düzey yöneticilerin izledikleri aşamalara göre idi. Günümüzde sınırlayıcı terfi sisteminden çok her noktayı bir mevki olarak düşünen bir ağ örgüsü yapılanmasıyla, mevkiiler arasında pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen “ağ tipi kariyer yolunda” hem yönetici hem çalışanlar hangi görevler için ne tür nitelikler gerektirdiğini bilirler.

4. Esnek kariyer yaklaşımı: Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

5. Sınırsız kariyer yaklaşımı: Yeni gelişmelerin her alanı yeniden yapılandığı günümüzde kurumların; küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor. Sınırsız kariyer; mevcut işveren dışında geçerliliği olan, kurum üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyerdir.

6. Portföy kariyer yaklaşımı: Globalleşen iş hayatı çalışanın kariyer gelişimini klasik anlayış dışı dinamik anlayışta; değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin bir “portföyünün” inşa edilmesi ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini ifade eder. Kişisel yetenek ve liyakat işveren için cazip gelebilir, çalışanda bundan faydalanır.

7. Çağdaş kariyer yaklaşımı: Kişiler kendi tercihleriyle kurum dışında kariyerini belirlerken ayrıldıkları kuruma da hizmet edebilirler. Kişilere bir taraftan bağımsızlık sağlayan diğer yandan fırsat ve taleplere hızlı bir şekilde cevap verme de esneklik kazandıran bu kariyerde gelir artırma karı yükseltme ve kişinin işini geliştirmesi gibi ticari başarının temel kişisel ölçüleri vardır.

8. Kariyer mozaigi: Çalışanların kuruşlarda kalış süreleri giderek kısalıyor ve insanlar kariyer evrelerini 3-4 işletmede geçirerek farklı kariyere sahip olma imkanını veriyor.

Motivasyonun devamlılığı için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar.

9.3.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, 'İSG' tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür.

Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmeler ile doğru orantılı olarak özellikle iş yerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile ilgili bazı meseleler de açığa çıkmıştır. Bu sebeple birtakım önlemleri önceden alarak iş yerlerini güvenli hale getirmek gerekmekte olduğundan iş güvenliği oldukça önem kazanmıştır.

İş güvenliği; işçilerin iş kazalarına uğramalarını önlemek amacı ile güvenli çalışma ortamını oluşturmak için alınması gereken tedbirleri ifade eder.

İşçi sağlığı bilimi; tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik ve fizikî olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır.

İş sağlığı ve güvenliği; işin yapılması sırasında iş yerindeki fizikî çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık meseleleri ve meslekî risklerin ortadan kaldırılması veya azaltılması ile ilgilenen bilimdir.

İş sağlığı ve güvenliği, bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, geçici işçiler, alt yüklenici çalışanlar, ziyaretçiler, müşteriler ve işyerindeki herhangi bir kişi) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktörleri ve şartları inceleyen bilim dalıdır. Bu bilim, işyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve daha insanî bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metotlu çalışmaları kapsar.

İş Sağlığı ve Güvenliğinin temeli işçileri iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumaya yönelik tedbirleri almak ve onları bu konuda bilgilendirmektir. İş 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 düzenlenir.

İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Çalışma tempoları.
5. Ara verme imkânlarının az olması.
6. Gece işi veya vardiya işler.
7. Ağır çalışma şartları.
8. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

9.3.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

Sendika; çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, meselelerini çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidar organizasyonlarından müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur.

Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır. Sendikalar sanayi devrimi sonrası ortaya çıkan çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Sendika, öncesi iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Günümüz sendikal organizasyonu ise önceleri belirli niteliğe sahip çalışanların oluşturduğu ve meslek sendikaları olarak tanımlanan bir yapıdan, nitelsiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru bir gelişim yaşanmıştır.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelemek için **sarı sendika** kavramı kullanılır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899 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.

9.3.3.9. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon konusunda yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi ve işi sevdirmesidir.

Kişi çevresinde olan her olaya tepki verir ve bu davranış kişinin varlığını devam ettirmesi için gereklidir. Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılaşmak zorunda oldukları ihtiyaçlarının neler olduğunu incelerler. Bu ihtiyaçları tanımlamak ve sınıflamak, kişinin o ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranış incelenerek yapılır. Değişik sebeplerle amacına ulaşamayan kişi ulaşamadığı hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Kişi belirlediği hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve farklı tepkiler verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden ve yöneticilik ve liderliğin bir konusu olarak; motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınarak farklı tarifler yapılmıştır.

Motivasyon kavramı İngilizce “motive” kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik, veya harekete geçiricidir. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Bu özelliği ile kişinin davranışları ardında yer alır. **Motive** (güdü), davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. **Motivasyon**, kişinin ihtiyacını tatmin için, motiveleler aracılığıyla davranışta bulunmasıdır. **Davranış** ise canlıların içerisinde bulunduğu duruma göre verdiği bir tepkidir.

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını ve bu hedef için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koyma durumudur. Bir insanın ihtiyacını tatmin için, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden, güdüleyen durum veya süreçtir. Bir davranış ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak, para ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur. “Marifet, iltifata tabidir” sözü, çalışanların tecrübelerini ve gayretlerini tam olarak ortaya koymaları, onları motive etmekten geçtiğini gösterir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır.

Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri onların potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilmeleriyle mümkün olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir.

Kurumsal motivasyon yönetimi; motivasyon yönetimi sisteminin, organizasyonun üst düzey yönetim birimine entegre edilmesi ve kurumsal düzeyde uygulanmasıdır.

İş hayatında başarıyı hedefleyen kurum ve yöneticiler hem kişisel performansını artırmak hem de kurumsal düzeyde etkin sonuçlar elde etmek için bu alanın uzmanlarından faydalanırlar. Yöneticinin görevi, çalışanları isteyerek çalışmalarını motive ve

teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. Personelin motivasyonu, çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu noktada, rol model olma, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, o alanda meşhur sözler, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu 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, yapıcı eleştiri, moral vermek, terfi ve kariyer geliştirme imkânları, sosyal statü, prestij (saygınlık-itibar-ün), çalışma şartlarını iyileştirme, kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi sayılabilir.

Elektronik gelişimin büyük boyutlu sosyal sonuçları özellikle iş hayatında yeni uygulama ve anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) her türlü site üzerinden kurulabilen içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif (etkileşimli) yapay zekalı ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojiyle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri gelişmektedir. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi mecburiyetler ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi sürelerde (Part-Time) çalışma, kısa süreli çalışma, uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemini de getirmektedir.

Kısmi süreli çalışma; normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışmadır. (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO).

Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli çalışma, mevsimlik çalışma ve geçici çalışmadan ayırmaktadır. Gönüllü olarak yapılmasından kasıt; kişinin, işyerinin yaşadığı birtakım teknolojik, ekonomik meseleler sebebiyle yapmak zorunda olduğu bir çalışma türü olmadığı, hür iradeye bağlı olmasıdır.

Çalışmayı özendirmede önemli yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre gerek çalışma zamanları gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir.

Esneklik; değişen durumlara uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olma, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı, katılık ve sertlikten uzak olmasıdır.

Günlük esnek çalışma saatleri; 8 saatlik süreye uymak şartıyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlemedir.

Esnek çalışma modelinin yaygınlaşması ile istihdama katkı artacaktır. İşletme yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmede özendirme araçlarını iyi tanımalı ve motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarılı olacağını bilmelidir.

9.3.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince "mobile vulgus" kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

Mobbing; gücü elinde bulunduran bir kişi veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba psikolojik yollardan uzun süreli sistematik baskı uygulaması, sosyal kabadayılık yapması ve yıldırma için psikolojik terör uygulamasıdır.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek mobbing yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik,
2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan,
4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran,
5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan,

Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere bu konuda en büyük desteği nevroitik, korkak ve iktidar hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbing uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren,
2. Destekleyici iletişim tarzını kullanan, ilkel ve çevresindekilerce sevilen,
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan,
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen,
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan,

Mobbing süreci; işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, 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 meslekî durumuna saldırı: Kişiye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, özgüven sarsıcı işler verilir.

5. Kişinin sağlığına doğrudan saldırı: Kişi fizikî olarak ağır işler yapmaya zorlanır, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, doğrudan cinsel taciz ve fizikî zarar verilir.

Mobbing belirtileri:

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve meslekî yeterliliğine saldırılar
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim
3. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması.
4. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi.
5. Kurbanın itibarını kaybetme, kafasını karıştırma, yıldırmaya dönük ve teslim olmaya zorlaması.
6. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
7. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.
8. Organizasyon yönetimi tarafından hoş görülmesi, kışkırtılması, teşvik edilmesi.

Mobbing, insanın meslekî bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına sebep olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

Mobbingin etkileri; ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık meseleleri ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir.

Mobbingden korunma; yeni bir iş araması, yardım alması, özgüvenini geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma usulleri vardır. Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirme önem taşır. Böylece alınan yaranın derinleşmesi önlenebilir ve kişi, iş hayatı dışına atılmaktan kendini kurtarabilir. Mobbingi durdurmak veya engellemeden önce meselenin varlığını anlamak gerekir.

Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istemeli, güvenilen ve gerektiğinde şahitlik edebilecek bir iş arkadaşı bulmalı.
2. Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli, durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.
6. İş arkadaşları ile durumu paylaşıp, aynı konudan rahatsız olanların grupça başvurusu etkili olabilir.
7. Hukukî açıdan konuyu araştırıp, bu konuda yapılması gerekenlerin üst makam ile paylaşılması.

Mobbingle hukuki mücadelenin yolu; mobbing, bir inkâr ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açmadan önceki teşebbüsler mobbingi durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Mobbing için başvurulabilecek hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılık gösterir ve genelde işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamında değerlendirilebilir. İşçi veya kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmamış olsa da mobbing gayesiyle gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. 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 vardır. "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi", mobbingin kamuda ve özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır.

Mobbing; sosyoloji ve hukuk başta olarak disiplinler arası çalışılan bir konu olmaya başlamıştır.

9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir.

Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetimin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne uygulamada; liyakat takdiri, tezkiye veya personel değerlendirmesi gibi isimler verilir.

Her işletmenin temel meselelerinden birisi, o işletmede çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

9.4. Halkla İlişkiler Yönetimi

Halkla ilişkiler işlevinin ortaya çıkmasında etkili olan temel sebep tüm işletmelerin ve diğer kuruluşların kuruluş ve faaliyet amaçlarını topluma yeteri kadar açıklayabilme arzularıdır.

Halkla ilişkiler işlevi; organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve iş birliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir.

Halkla ilişkiler birimi, işletmenin tanınmasını, insanlarda olumlu izlenimler uyandırmasını, çevresiyle iyi ilişkiler kurmasını ve saygınlığını artırmasını sağlamak gayesiyle gerekli çalışmaları yapan birimdir. Kurumla ilgili insanlarda olumlu izlenim uyandırmak için kurumu tanıtıcı raporlar, haber bültenleri, resimli broşürler hazırlar, çalışmalarını ve etkinlik alanlarını basın, radyo ve televizyon aracılığı ile halka tanıtır, konferans, seminer, basın toplantısı, kuruluş yıldönümü gibi sosyal ve kültürel etkinlikleri düzenler. Halkla ilişkiler birimi işlevini; planlama, organizasyon, yönettme, koordinasyon ve kontrole yürütür.

Amacı, halkı aydınlatmak, işletmeye saygınlık kazandırmak, işletme lehinde halkta olumlu imaj oluşturmak olan halkla ilişkiler ilk ortaya çıkışı ve bir meslek dalı olarak gelişmeye başlaması ABD' de gerçekleşmiş; daha sonra Avrupa ve dünyanın diğer ülkelerinde benzeri gelişmeler yaşanmıştır.

"Halkla İlişkiler" kavramı İngilizce "Public Relations" kavramının Türkçe karşılığıdır. Halk, işletmeden etkilenen, aynı zamanda davranışlarıyla işletmeyi etkileyebilen geniş insan gruplarını ifade eder. Günümüzde işletmelerin varlıklarının devamı halk desteğine bağlıdır.

Halkla ilişkiler; işletmelerin hakla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme hakkında olumlu izlenim oluşturma, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yönettme ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürme yolundaki planlı çalışmalardır.

Tüm kamu ve özel kesim kuruluşlarının hedef aldıkları değişik tür kişi ve kuruluşlardan oluşan bir çevreleri vardır. Bu çevre kendisiyle ilgili veya ilgisiz her konudan haberdar olmak bilgi almak ister. Bu istek, işletmelerin oluşturacağı halkla ilişkiler bölümüyle daha sağlıklı karşılanabilecektir. Halkla ilişkiler, siyasi ve ekonomik gayeler taşıyan propaganda ve reklam gibi işletme faaliyetlerinden farklı olarak; işletme ve toplum ilişkisini her iki taraf için dengelemeye çalışan bir işletme işlevidir.

Halkla ilişkiler uygulamasının gelişimi belirli dönemlerden geçerek günümüzdeki görünümüne gelmiştir. Bir yönetim sanatı olarak halkla ilişkilerin başlangıcı eski Mısır, Çin Yunan, Roma ve Selçuklu medeniyetlerine kadar gider. Yöneten ve yönetilen ilişkisinin olduğu her toplumda halkın destek ve görüşünü almak için halkla ilişkiler faaliyetine yer verilmelidir. Halkla ilişkilerin hem tarihi gelişimi hem de bu süreçte bilim ve meslek dalı olarak belirmesi sosyal, ekonomik ve siyasi şartların zorlamasıyla ihtiyaç duyulan bir faaliyet olmasıdır.

Halkla ilişkiler, günümüzde hem kamu yönetiminde hem de özel sektör kuruluşlarında etkili olarak uygulanmaktadır. Dünyadaki uygulamalara paralel olarak Türkiye'de de halkla ilişkiler bilhassa 1960'lerden itibaren hem kamu hem de özel kesimde kendisini hissettirmiştir. Dünyada gelişen ekonomik anlayışın kamu kesimini daraltıcı etkisi buna mukabil özel kesimin öne çıkışı ile halkla ilişkiler işlevini kâr hedefli kuruluşların daha fazla ön plana çıkardığı görülmektedir. Bu manada halkla ilişkiler; genel (kurumsal) halkla ilişkiler ve pazarlama ağırlıklı halkla ilişkiler olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır.

Halkla ilişkilerin dalları:

1. Kurumsal Halkla İlişkiler: Kurum veya kuruluşun muhatap olduğu, muhatap olacağı tüm hedef kitlelerle kurum ilişkilerini düzenleyerek bu hedef kitlenin kurumla ilgili bilgi eksikliğini giderip, kuruma ilgi ve sempatiyi artırmaya dönük faaliyetlerin tamamını ifade eder. KHİ, ürün dışında kurumun tümüne karşı güven, anlayış ve sempati içeren kurumsal bir imaj oluşturma ve korumaya yönelik çift yönlü bir iletişim sürecidir.

2. Pazarlama Halkla İlişkileri: Bir düşünce, mal veya hizmeti konu alan, yalnızca işletmenin müşterilerinde değil, ilgili olabilecek tüm toplum kesimlerinde işletmeye karşı güven oluşturma ve dolayısıyla olumlu bir tutum ve satın alma eğilimi oluşturmaya yönelik bir iletişim sürecidir. PHİ, halkla ilişkiler ve pazarlamanın kesişim noktası olarak her iki faaliyetin ortak amaca hizmet eden görevlerinden oluşur. PHİ, Hİ'nin daha dar kapsamlı yönüdür. Pazarlama sürecinde işletmenin tüketiciler ve diğer grupları ile olan etkileşimlerini içerir.

KHİ ve PHİ farklı kavramlar olmakla birlikte uzun dönem etkilerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi zor olan faaliyetlerdir. Dolayısıyla, pazarlamanın etkinliğini arttırabilmek için PHİ kısmı esas eleman olmak üzere, Hİ'nin tümü pazarlama faaliyetleri altında bir tutundurma karması olarak yer almalıdır.

Pazarlamanın artan işlevliği ile pazarlama halkla ilişkilerinin önemi sürekli artmaktadır. Pazarlama yöneticileri, halkın kendi ürün veya markaları hakkında ne düşündüklerini ve ürünü etkileyebilecek muhtemel hadiseleri tespit etmelidirler. Rekabet artışıyla pazarlama faaliyetlerinin hedef kitlesi sadece tüketici kitlesi değil, tüm toplum olmuştur. Bu sebeple işletmeler kısa dönemli pazarlama faaliyetleri yerine, uzun dönemli ve yalnızca işletmenin ürünlerine dönük değil, kurumun tümünü kapsayan pazarlama faaliyetlerine ihtiyaç vardır.

Philip Kotler, geleneksel 4P' ye halkla ilişkileri (public relations) de eklemeyi teklifinin sebebi, girilen yeni piyasada ürünün tutunmasını sağlayan "firmayı pazara çekme" stratejisidir. Halkla ilişkiler burada, pazara girmeden önce toplumun inanç, tutum ve değerlerini tespit etmekte; pazara girildikten sonra ise, toplumsal hareketlere katılım, kültürel olayları destekleme, medya ile etkili çalışma gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Hİ, bilhassa toplumun, kurumu ve ürünlerini fark etmesi, kuruluşun kredibilitésinin sağlanması ve artırılması, yeni piyasaların değerlendirilmesi, satış teşvik ve reklamın etkililiğinin artırılması, çalışanların ve dağıtım kanalı üyelerinin motive edilmesi, yeni ürünlerin sunulması, marka bağımlılığının oluşturulması,

müşterilerle ilgilenilmesi hususunda pazarlama faaliyetlerini desteklemektedir.

Halkla ilişkilerin temel özellikleri:

1. Halkla ilişkiler kişi ve organizasyonlara özgü bir faaliyettir.
2. Halkla ilişkiler kamu çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyetidir.
3. Halkla ilişkilerde karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve iş birliği esastır.
4. Halkla ilişkiler bir yönetim işlevidir.

Halkla ilişkiler, toplum çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyeti olması sebebiyle ana konusu, yapılan hizmetler hakkında toplumu bilgilendirmektir. Ancak, farklı anlayışlarla bazen kuruluşlar, halkla ilişkiler uygulamalarını, faaliyetlerini meşrulaştırmak için kullanıyorlar. Bu alandaki olumsuz uygulamaları önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ahlaki kanunlar konularak mesleğin bir standarda kavuşturulması gerekir.

9.4.1. Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntemler

İşletmelerin toplum desteği kazanması; uzun dönemli, sabırlı ve yöntemli bir çalışmayı gerektirirken, bu desteği kaybetmesi çok çabuk ve küçük bir olay sebebiyle olabilir.

Bu desteğin kazanılması ve sürdürülmesi çok önemli olduğundan bu iş, bu alanda uzman personelce, doğru yöntemlerle yerine getirilmelidir.

Halkla ilişkilerde kullanılan temel yöntemler:

1. Halka bilgi verilmesi
2. Halkın kabulü
3. Basın ile ilişkiler
4. Radyo, televizyon ve sinema
5. Açılış ve yıl dönümü merasimleri
6. Sergiler, fuarlar ve basılı yayınlar

Basın, halkın doğru haber alma kaynağıdır. Sansasyonel, propaganda, dezenformasyon, manipülasyon ve misinformasyon (haber gizleme) gibi amaçlarla verilen her türlü haber, yazı ve görüntü, toplumda farklı düşünceleri birbirine karşı olumsuz yönde etkiler ve kitle düzeyinde algı uçurumları ortaya çıkarabilir.

9.4.2. İşletmelerde Halkla İlişkilerin Hedefleri

İşletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta işletme konusunda olumlu izlenimler oluşturması, halkı işletmeye karşı olumlu düşünce ve davranışlara yönlendirmesi, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler olarak ifade edilir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan gruplar:

1. Tüketicilerle ilişkiler: İşletmelerin varlıklarının tüketicilere bağlı olmasından işletme ürettiği ürünleri tüketiciye sunar ve muhtelif kampanyalarla onların satın alınmasını bekler. Tüketicilerle ilişkiler sadece bir pazarlama konusu değil, bunun yanında tüketicide satın alma isteği oluşturmak ve tüketici davranışlarını yakından izlemek pazarlama faaliyetinin görevidir. Halkla ilişkiler bölümü de işletmenin menfaatlerini korumak için tüketicilerle ilişki kurmak zorundadır. Bu sebeple, işletmelerde pazarlama ve halkla ilişkiler bölümünün stratejik iş birliği o işletmelerin temel menfaatleri için çok önemlidir.

2. Bayilerle ilişkiler: Bayiler kuruluşun en önemli organları olarak gayet duyarlı ve titizdirler ve işletmelerden yakın ilgi beklerler. Bundan dolayı bayilerle ilişkiler önemlidir.

3. Kamu kuruluşları ile ilişkiler: İşletmenin kamu kurumları ile çok yönlü ve çeşitli konularda ilişkileri mevcuttur. İşletme kuruluş ve faaliyet dönemlerinde çeşitli kamu kuruluşları ile ilişkiye girer.

4. Eğitim kuruluşları ile ilişkiler: İşletmelerin başta üniversiteler olmak üzere, teknik ve meslekî okullarla sürekli ve düzenli ilişkiler kurması halkla ilişkilerin önemli bir unsurudur. Eğitim kuruluşları ile ortak konferans, seminer ve toplantılar düzenleyerek topluma kendisini tanıtmaya ve hatırlatmaya fırsatı verir. Yine bu ilişki sayesinde meslekî olarak yetişmiş insan gücü sağlama imkânı bulur.

5. Meslek kuruluşları ile ilişkiler: Her işletme bulunduğu üye dalına göre muhtelif meslek kuruluşlarına üye olur ve zamanı geldiğinde bu kuruluşlar işletme lehine savunacak baskı grubu oluşturabilir.

6. Finans kuruluşları ile ilişkiler: İşletmeler her zaman kendi öz sermayeleri ile yeterli sermaye birikimi sağlayamama sebebi ile büyük yatırımlar yapacakları zaman, dış sermayeye ihtiyaç duyarlar. Bundan dolayı banka, banker ve diğer finans kuruluşları ile iyi ilişkiler geliştirmelidirler.

7. Çevre ile ilişkiler: Çevre, bir kişi veya topluluğu etkileyen fizikî ve sosyal şartlar ve sürekli değişen, sabit denge halini korumayan hareketli bir ortamı ifade eder. İşletmelerin içinde bulunduğu ve karşılıklı menfaatleri olan çıkar grupları ile iyi geçinmek ve onlara karşı görevlerini yerine getirmek zorundadır.

Türkiye’de halkla ilişkiler mesleğinin genel ilkelerinin korunması, haksız rekabetin önlenmesi, halkın ve iş dünyasının halkla ilişkiler mesleğine güven ve saygı duymasının sağlamak için Meslek İlkeleri Yönetmeliği yayınlanmıştır. Yönetmelik, meslek mensuplarının uymaları gereken meslekî ahlak, ticari ahlak, dürüst davranış kurallarını içermektedir.

Halkla ilişkiler çalışanlarının sorumluluk alanları:

1. Toplumla karşı sorumluluk
2. Müşteri ve işverene karşı sorumluluk

3. Medyaya karşı sorumluluk

4. Meslektaşlarına karşı sorumluluk

Halkla ilişkiler görevlisi gerek hizmet verdiği müşteri açısından gerekse kurumu açısından sürdürdüğü çalışmalarda, toplum çıkarlarına ters düşmemeye gayret göstermeli, eksik ve yanıltıcı bilgi vermemeli ve bunu görmezden gelmemelidir.

Dokuzuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Muhasebe işlevi nedir?
2. Muhasebe bilgisinin kullanıcılarını yazınız.
3. Finans işlevi nedir?
4. Finansman araçlarını sıralayınız.
5. Belirsizlik ve risk nedir?
6. Risk çeşitleri olan; “sistemik risk” ve “sistemik olmayan risk” nedir?
7. Risk yönetimi nedir? Açıklayarak, risk yönetim sürecini sıralayınız.
8. Risk analizi nedir? Açıklayarak, finansal riskten korunma tedbirlerini sıralayınız.
9. Risk yönetiminde SWOT analizi nedir ve hangi faydaları sağlar?
10. İnsan kaynakları yönetimi nedir?
11. İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri nelerdir?
12. İnsan kaynakları planlaması nedir?
13. İşletmede işe alma ve oryantasyon nedir, nasıl yürütülür?
14. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?
15. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir?
16. Personeli güçlendirme sebepleri nelerdir?
17. Organizasyon iklim ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
18. Performans değerlendirme nedir? Açıklayarak, performans değerlendirme sebeplerini yazınız.
19. Kariyer nedir? Açıklayarak, kariyer planlamasının gerekliliğini yazınız.
20. İkinci kariyer nedir? Yeni kariyer yaklaşımları nelerdir?
21. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücret çeşitlerini sıralayınız.
22. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
23. Çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?
24. Mobbing nedir?
25. Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenleri yazınız.
26. Halkla ilişkiler nedir?
27. Halkla ilişkilerin temel özellikleri nelerdir?
28. Halkla ilişkilerde kullanılan temel yöntemler nelerdir?
29. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef alınan gruplar kimlerdir?

10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ

Geliştirici işlevler ise AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme işlevidir.

10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi

AR-GE işlevi, bütün işletme işlevlerinin ilmi yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, analizi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir.

Araştırma ve geliştirme; işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalardır.

Araştırma, belirli bir ticari amaca ulaşmak, kâr ve etkinliği arttırmak veya bir gerçeği ortaya çıkarmak için; belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntem (metot) dâhilinde yapılan ilmi çalışmalara denir. **Geliştirme** ise temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.

İşletmenin sürekliliği, varlığı ve başarısı, büyük oranda AR-GE işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Bütün işletmeler, yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi ortaya koyabilmek veya eldekileri geliştirebilmek için AR-GE faaliyetlerine büyük önem vermektedirler. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimin sistemli şekilde incelenmesiyle yeni prensip, ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi bulunmasına kadar değişen birtakım çalışmaları kapsar. Bütün işletme işlevlerinin yürütülmesinde araştırma ve geliştirme bulgularından faydalanılır.

AR-GE'nin temel amacı; ileri teknoloji üretilen vasıflı ürün üretimine katkı sağlayarak yükte hafif pahada yüksek ürünler üretilmesini kolaylaştırmaktır. AR-GE faaliyeti ile işletmeye seçilen elemanların liyakatli olmaları ve üstlendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine fırsat verilmeli ve onların ham bilgilerini bilgi ürünü haline getirecek zemin hazırlanmalıdır.

Araştırma ve geliştirme ile ilgili kavramlar:

1. Veri (data): İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgilerdir.

2. Bilgi paylaşımı tekniği: Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği; ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, işletmenin rekabet durumu, organizasyon stratejisi ve taktiklerdeki değişiklik konularında bilgilendirilmesine dayanan yaklaşımdır.

3. Bilgi toplumu: Sosyal gelişme çizgisinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki tüm ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, her türlü siyaset ve yeniliklerin bilim ve bilgidan 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: Ürünlerin tasarımı, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtım 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 çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

8. Uygulamalı araştırma: Malum bilgilerin göz önünde bulundurulmasını ve bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesini ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.

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.

10.2.1. Türkiye'de Teknokentler

Kalkınmanın yolu knowhow-teknoloji üreten ve ihraç etmekten geçer. İşletme büyümeyi, istihdam oluşturan üretime dönük reel yatırımla sağlamalıdır.

Global ölçekli rekabet edebilme düzeyi 'yeni bilgi' üretebilme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılıdır. Bunun için ülkeler teknokentler kurmaya yöneliyorlar.

Yeni bilgi ile teknolojik uygulamanın aynı çatı altında toplandığı Üniversite-Sanayi İş Birliği Modeli, ülkelerin teknoloji tabanlı kalkınma etkileri ispatlanmış dünya çapında bir modeldir. Bu modelde araştırma ile bilgiyi üreten üniversiteyi, bu bilgiyi uygulamaya aktaran sanayiye, verimli iş birliği platformu için gerekli desteği sağlayan ve tedbirleri alan devleti kapsar. Teknopark (teknokent) ise bu üçlü iş birliğini aynı alanda buluşturuyor.

"İleri teknoloji", "AR-GE", "inovasyon", "rekabet", "girişimcilik" kavramları üretimin yapı taşlarıdır.

Teknokent; üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortamda araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik, ekonomik, sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir.

Farklı ülkelerde, teknopark, teknokent, bilim parkı, araştırma parkı ve bilim kenti gibi farklı isimler verilmektedir. Türkiye 'de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ismi kullanmakla birlikte, konunun tarafları arasında teknoloji ve parkın kısaltılmış şekli olan 'teknopark' kavramı kullanılmaktadır.

Teknokentlerin temel amacı; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçi (inovasyon) ve rekabet kültürünü destekleyip ve öne çıkararak toplumun zenginliğini arttırmaktır. 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.

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.

Teknokentlerin işletmelere sağladığı temel faydalar:

1. Ar-Ge çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri
3. Üniversiteyle daha etkin Ar-Ge iş birliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme
4. Benzeri Ar-Ge şirketleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji
5. Teknokent şirketinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferi ve gelişimi daha kolay sağlanması.

Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin iş birliği 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 içi 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. Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırarak verimli ve kârlı çalışır, rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve böylece varlığını sürdürür. Dijital hizmetlerin gücünden faydalanarak yeni gelir kaynakları ile büyüme sağlayacak ve dijital platformun; müşteri ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yeniden kurar.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyetinin hızla arttığı günümüzde ucuz ve kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurmada para veya fizikî gücün önemini azaltmaktadır.

10.2.2. Türkiye'de Araştırma Geliştirme Faaliyetleri

Akademik ve ilmi destek olmadan veya almadan yapılan her türlü faaliyet el yordamı ile iş yapmak gibidir.

Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyetlerinde kamu kuruluşları ve üniversiteler önemli paya sahiptir. Üniversiteler dışında AR-GE faaliyetlerini yürüten kamu kurumlarının başında milli bir araştırma kurumu olan Türkiye İlimi ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) gelmektedir.

TÜBİTAK; çeşitli alanlarda ilmi araştırma ve teknolojik gelişmeyi, milli ekonomik kalkınma hedeflerine göre düzenlemek, koordine etmek ve teşvik etmekle görevli merkezi bir kuruluştur. Kurum, Türkiye'nin bilim ve teknoloji siyasetini belirlemeye katkı sunmakta, akademik AR-GE desteği vermekte, teşvik etmekte ve izlemekte ve milli öncelikler doğrultusunda AR-GE enstitüleri işletmekte ve üniversite sanayi ilişkilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Kurum, Türkiye'nin global alanda ilmi ve teknolojik rekabet gücünü arttırmak, ilmi araştırmaların teknolojik yeniliklere süratle dönüşebilmesi için yöntemler geliştirmek ve özel sektörün araştırma ve geliştirmeye etkin ve ağırlıklı olarak katılımını sağlamak üzere muhtelif teşvikler sağlamaktadır.

Sanayi sektöründe ticari AR-GE bilincini arttırmak üzere kurulan Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV); özel ve kamu sektörünün ortak çalışmasının başarılı bir örneği olarak faaliyetini sürdürüyor. Bu kapsamda Vakıf, sanayi kuruluşlarının AR-GE faaliyetlerini teşvik etmekte, teknolojinin ticarileştirilmesi ve pazarlanabilir bir ürün, sistem veya hizmete dönüştürülmesi için gerekli altyapıya katkıda bulunmakta, finans desteği sağlamakta ve mevzuatın iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapmaktadır.

Türkiye'de AR-GE çalışmaları yürüten diğer bir kuruluş Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızlı uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini yükselterek ekonomiye katkı ve etkinliklerini arttırmak için görev yapıyor. Bu çerçevede kuruluş, küçük ve orta ölçekli işletmelerin AR-GE faaliyetlerini desteklemekte, küçük işletmeler arasında AR-GE kültürünün gelişimini teşvik etmektedir.

10.2. Verimlilik Yönetimi

Verimlilik, belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak, aynı miktar kaynakla daha çok üretim yapılmasını sağlama işlevidir.

Temel işletmecilik ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme kriterlerinden olan verimlilik yönetimi başlı başına bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Verimlilik (prodüktivite); üretimde elde edilen çıktının fizikî değerlerinin, üretimde harcanan girdilerin fizikî değerlerine oranıdır.

Verimlilik, belirli miktarda bir kaynaktan azami miktarda ürün elde etmek için kullanılan bir ölçü olarak fizikî verimliliği ifade eder. Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir. Formülü:

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

Yukarıdaki oranın payında yer alan “**oluşturulan toplam fayda**” ibaresi insan ihtiyaçlarını karşılama niteliği olan fayda anlamında, eşitliğin paydasında bulunan “**sisteme giren değerler toplamı**” ifadesi ise üretim için kullanılan üretim faktörleri; emek, sermaye, girişimci ve teknolojiyi ifade eder. Uygulamada daha genel bir verimlilik hesaplamasından ziyade yalnız bir üretim faktörünün ele alındığı kısmi verimlilik hesaplamaları yapılır.

Verimlilik, ürünü en az maliyetle üretmek, etkinlik ise, işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum kullanması olarak israftan uzak, kaynakları en etkin ve verimli şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eder.

Farklı verimlilik kavramlarından olan mühendislik ve teknik verimlilik olan fizikî verimlilik; genelde mühendislikte kullanılan bir verimlilik, çıktı / girdi olarak formüle edilir ve hiçbir zaman fizikî çıktı, fizikî girdiye eşit olmayacağı kabul edilir.

Fizikî (mühendislik) **verimlilik**; "üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak, çıktı / girdi olarak formüle edilir.

Çıktıların toplam girdilere oranı toplam faktör verimliliğini, çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise kısmi faktör verimliliğini gösterir. Alınacak tedbirle 1.000 Kg. Pamuktan 900 Kg. Pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunabilirse verimlilik düzeyi %90'a çıkarılmış olur. İşletmelerde fizikî verimlilik elden geldiğince %100'e yani 1' çıkarılmasına çalışılmalıdır.

İşletmelerde verimliliği artırmanın yolları:

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

İşletmeler kârlarını arttırabilmek için verimli çalışmalıdırlar. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, işletmenin kârını artırır, çalışma kalitesini yükseltir ve motivasyonu artırır. Yüksek verimlilik artışı gayri safi milli hâsılayı büyütür, hayat standardını yükseltmesi sebebiyle işletmeler, verimlilik konusuna önem verir ve onu daha da arttıracak yollar ararlar.

Verimlilik sürecinde izlenecek yol:

1. Üst yönetimin kararlılığı,
2. Çalışanların verimlilik bilincinin artırılması ve bu gayretin tüm birimlerde gösterilmesi,
3. İşletmenin stratejik hedeflerinden birinin verimlilik olması,
4. Doğru bir verimlilik ölçme sisteminin kurulması,
5. İzleme ve raporlama sisteminin uygulanması.

Verimlilik yönetiminde, insanı merkeze alan, kalite ve çevre boyutunu benimseyen, kişisel ve kurumsal tasarrufa önem veren anlayış başarılı olur.

Gelirin tüketilmeyen kısmı olan tasarruf, kişi, kuruluş ve ülkenin ekonomik durumuyla, ekonomik yapısı ile doğrudan ilgili bir kavramdır. ‘Damlaya damlaya göl olur.’, ‘Ak akçe kara gün içindir.’

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

İsrâf, gereksiz harcama, savurganlık, aşırı tüketim, tutumsuzluk ve ihtiyaçtan fazla tüketmektir. **Tasarruf** ise insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma,

idareli kullanma, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmemdir. Kişinin sahip olduğu değerlerden kullanmadığı, tüketmediği bölümünün, toplam değerlerine oranı **tasarruf meylini** ifade eder. Hayatın her aşaması ve her türlü faaliyette tasarruf yapılabilir.

10.3. Organizasyon Geliştirme Yönetimi

Organizasyon geliştirme bir işlev olarak, zamanla ortaya çıkan problemleri çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için organizasyonun mesele çözüme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır.

Organizasyon geliştirme; organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim, bir teknik yenileme stratejisidir.

Organizasyon geliştirmede izlenecek yöntemler:

1. Değişim yönetimi
2. Bilgi teknolojileri
3. Elektronik dönüşüm
4. Siber güvenlik

10.3.1. Değişim Yönetimi

Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak ve global rekabet ortamında başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmelidirler. Bunun, için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler; yapılacak yenilikleri ve atımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. İşletmelerin 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 yapılandırılmalıdır.

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 değiştikçe, değişen durumlara uyuma ihtiyacı belirecektir.

Değişim ihtiyacının temel sebepleri:

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

Organizasyonların gelişimini etkileyen sebepler organizasyonun kontrolünde olanlar ve olmayanlar diye ikiye ayrılır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışında oluşan etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim sebepleri ise, genelde, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler, çalışma alanının değişimi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi sebeplerdir.

Değişim yönetimi; organizasyon değişimini gerçekleştirmek için tüm çalışanların gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişimleri bilinçli olarak yönlendirme, planlanma ve benimsenme 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 ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. **Değişim mühendisliği** ise işletmelerin rekabet edebilmesi, müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmek için, tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü şekilde yeniden yapılandırılma, değişen dünya şartlarına ayak uydurması, kendini yenilemesidir.

Değişim yönetiminin temel amacı, etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını artırarak sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Bu, inovasyon (yeni / iyileştirilmiş ürün / üretim yöntemi geliştirmek) ile sağlanabilir.

Değişim 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; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, global rekabet ve globalleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve sonuç olarak işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması
2. Bürokratik kişilik yerine girişimciliği ön plana çıkarması

3. Pazar payı arttırmak 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 değişimi’ zorunlu hale getirmektedir.

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

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği mevcut ve kullanılmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşerî teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

Organizasyon geliştirme teknikleri:

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

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

İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her yenileştirme (inovasyon) ve değişim ihtiyacı organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyonda bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

İnovasyon; ilmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmalarıdır.

Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru ilerliyor. İnovasyon, mevcut olan bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirmektir. Yenileştirme ile mal hizmet veya yöntem ticarileştirebilmeli ve sunuma daha hazır hale getirilmelidir. İnovasyon kendi içerisinde dört farklı çeşidi bulunmaktadır.

İnovasyon çeşitleri:

1. Mal İnovasyonu: Farklı ve yeni bir malı geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirme ve farklılaştırarak pazara sunulması sürecine mal inovasyonu ismi verilir.

2. Hizmet inovasyonu: Farklı ve yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirme ve farklılaştırarak müşteriye sunulan bir hizmeti ifade eder.

3. Pazarlama İnovasyonu: Mal veya hizmetin değişik ve yeni tasarımlarla ambalajlanması veya farklı pazarlama stratejileri geliştirilip sunulmasına pazarlama inovasyonu ismi verilir.

4. Yönetim İnovasyon: Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerinin organizasyonunda yenileşmenin uygulanmasını ifade eder.

İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl sürüyor, endüstri 4.0’ın temeli uygulamaları 2005’te görüldüğünden 2020’lerden itibaren endüstri 5.0’la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır.

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi tabii çevre unsurları enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde edildi. Buhar gücüyle çalışan makinelerle fabrikalar, lokomotifler yapıldı.

Endüstri 2.0: Enerji kaynaklarından sağlanan gücü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi.

Endüstri 3.0: 1970’li ve 1980’lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

Endüstri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenliklili çalışan donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensor ve üreticilerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretimde bu sistemlerin kullanımı ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek ‘akıllı fabrikalar’ marifetiyle üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bu süreçte, bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüme girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor.

Endüstri 5.0: 1İnsan+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0: ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekâlı robotlar;** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri

mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

10.3.2. Bilgi Teknolojileri

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Bilgiyi üreten, geliştiren, buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olarak kabul edilen bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir.

Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insandır ve teknolojiyenin ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsurunu ihmal etmeyen bir bilgi yönetim sistemi kurmak gerekir. Harvard Business School ve McKinsey gibi kurumların geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" kavramı bu meseleye bir çözüm öneriyor. Bu yönetim yaklaşımının özü bilgi çağında çalışacak olan "T tipi" yöneticilerin bilginin organizasyon içinde yatay şekilde paylaşılması için vakitlerinin yüzde 15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

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, nesnelere oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantıki düşünceyi temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgileri ifade eder.

İnsanlığın ortak mirası olan bilim, deney ve teknolojik yön, ilim ise teorik ve manevi taraflı 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, aklının kapsayabileceği gerçek ve kuralların bütünüdür.

Bilimin temel özellikleri; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıkidir, (3) nesneldir, (4) genelleycidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin temel amaçları:

1. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
5. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap bulmaya çalışır.

Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye'de iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kit bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, emri altına almak, kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bir araştırmayı desteklemez. Bunlar, sihirli kelime "değişim" ile toplumları dönüştürerek ahlaki değer yargılarından uzaklaştırıp sömürür. Bu manada bilginin toplum faydasına kullanımı kısıtlanmış olur. Bilginin toplum ile buluşturulması ve yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtarılarak hürriyetine kavuşturulması gerekir.

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. (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

Bilgi teknolojileri; bilginin üretimi, gelişimi, kaydedilmesi, saklanması, yaygınlaşması ve bu bilgilerin paylaşımında yoğun olarak kullanılan elektronik bilgi işlem sistemleri ile iletişim sistemlerini ifade eder.

Sahip olunan bilgi teknolojileri, bilgi odaklı yönetim anlayışını da geliştirmektedir.

Bilgi odaklı yönetim; elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar), iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini kapsayan bilgi teknolojileri ile yeni gelişmiş malzeme teknolojileri, biyoteknoloji, gen mühendisliği ve enerji teknolojilerini içine alan jenerik teknolojilerdeki gelişmelerin organizasyon bünyesinde kullanılmasını ifade eder.

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle, klasik eğitim ve öğrenme hızla yerini 'uzaktan öğrenme', 'dijital öğrenme', 'mobil öğrenme', 'online (çevrim içi) öğrenme' ye bırakmaktadır. Bilgi yönetiminin gelişimine bağlı olarak artan her tür içerik üretme, bunu organize etme ve paylaşımının kolay ve hızlı oluşu online öğrenmeyi cazip hale getirmektedir. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırmaktadır.

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 bilgiler.

2. Bilgi paylaşımı tekniği: Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.

3. Bilgi toplumu: Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum

4. Veri madenciliği: Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir.

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 araçlar ile ürünlerin tasarım, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.

7. Temel araştırma: Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

8. Uygulamalı araştırma: Malum bilgilerin göz önünde bulundurulması, bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesi ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.

9. Bilgi işçisi: İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten bilgi çalışanıdır.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ortaya çıkarıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak dijital işletme ortaya çıkıyor.

Dijital işletme; müşteriler, tedarikçiler, çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan organizasyondur.

Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan dijital işletmeler sürekli gelişiyor. Dijital işletmede süreç, ürün üretim veya sunum işlerinin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımla büyük veri yığınları arasından kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analizini uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı işletmelerde büyük önem arz etmektedir.

Dijital işletmeler, global organizasyona, fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerin kolaylaşmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder. Dijital hizmetlerin gücü ile yeni gelir kaynakları oluşturarak büyüme sağlayacak, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini geliştirip geleneksel iş yapma tarzlarını yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyeti artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebileceği için iş yapma ve iş kurma açısından para veya fizikî gücün önemi azaltılmaktadır.

10.3.3. Elektronik Dönüşüm

Bilimsel ve teknoloji tabanlı gelişmeler, kurumların elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleşiyor.

Bilginin dijital ortamlara taşınması, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanılabilir hale getirilmesi elektronik dönüşümü hızlandırmaktadır. **Dijital**, sayısal verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesidir. **Dijitalleşme**, mevcut kaynakların ve ulaşılabilir bilgilerin bir bilgisayar tarafından okunabilecek şekilde dijital ortama aktarılması, analog (benzer, eş) veriyi bilgisayarların anlayabileceği dijital bir veriye dönüştürme, dijital teknolojilerin iş hayatı ve günlük hayata entegrasyonu ile iş modelleri ve hayat tarzlarının değiştirilmesidir.

Elektronik dönüşüm; kağıtlar üzerinde oluşturulan hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık, girişimcilik ve ihtiyaçların dijital ortamda gerçekleştirilmesi ve hız ile tasarrufun temel bir ihtiyaç haline gelmesi, dijital teknolojilerin imkanlarından tam anlamıyla faydalanmak için ticari faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin ve modellerin dönüşümüdür. E-dönüşüm, kayıtlı elektronik posta (KEP), e-tebligat, e-yazılım, e-fatura, e-arşiv, e-defter, e-beyanname, e-bildirge, e-devlet kapısı ve e-kimlik uygulamaları ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar.

Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emekten tasarrufla maliyetleri düşürmesiyle kurumların dönüşümünü cazip hale getirmektedir. Akıllı şehirler ve dijitalleşme odaklı teknolojiler, uzaktan eğitim ve çalışmayı, sanal ofisleri yaygınlaştırarak fizikî ofisleri küçültüyor, tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Bu sebeple kurumlar, dijital dönüşüm için, uzman yardımı alarak, nesnelerin interneti (IoT) aracılığıyla ev ve işyerinden internete (genel ağ) bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek için bilişim ve dijital dönüşüme büyük yatırımlar yapıyorlar.

Elektronik dönüşümün sağladığı faydalar:

1. Tüm işler elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır ve takibi kolaylaşır.
2. Muhasebe kayıt işlemleri hızlanır.
3. İş yükü hafifler, zaman ve işgücünde tasarruf sağlar.
4. Arşive ulaşım kolaylaşır.
5. Kâğıt, basım ve arşiv gibi maliyetleri azalır.
6. Çevreye olumlu katkı sağlar.
7. Müşteri ve tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.

8. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişmesini sağlar.

9. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kırılmasını sağlar.

Her değişim ve gelişim getirdiği birtakım problemleri incelemek çözüm yollarını ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir. Yerleşik kurum kültür ve alışkanlıkları dijital dönüşümün önünde bir engel teşkil eder. Dijital dönüşüm alanındaki yenilikçi teknolojilere hızla uyum sağlamak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için yoğun bir çaba sarf etmektedirler.

Sanayi 4.0 sürecinde bilgi ekonomisi ve dijital dönüşüm her alanda kendini göstermesiyle meslekler de daha farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüm içine girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez hale gelmesiyle, gençlerin dijital çağa uygun yeni beceri ve yetenekler kazanması gerekir. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçüldüğü süreçte sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor. **Endüstri 5.0: 1İnsan+ 1Bilgisayar + 1Fabrika = Endüstri5.0:** ile yapay zekalı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor.

Yapay zekâlı robotlar; bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanan, tamir eden, yeniden programlayan, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

Ülke ve işletmeler gelişimi takip ederlerse, teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır. Demir medeniyeti yerini veri medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri analizi yapan iki teknoloji öne çıkmaktadır. Elektronik dönüşümle ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takiple teknoloji ve lisans ihraç edebilecek ve elde edecekleri fikri mülkiyet hakları ile ülke dışına açılacaklardır.

Dijital işletmeler, global organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşıyor, işlerini sadeleştirip verimli ve kârlı çalışarak rakiplerine üstünlük sağlar. Dijital platform; işletmelerin, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini temelden değiştirerek geleneksel iş yapma şekillerini yenileyerek sağladığı yeni gelir kaynaklarıyla büyüme sağlayacaktır. Kurumlar, yapay zekâ ile hazırlanan kurumsal yazılımların ve bulut tabanlı yapay zekâ geliştirme hizmetlerinden büyük oranda faydalanmaya çalışıyor.

İlmi ve teknolojik gelişimin getirdiği e-dönüşüm, yapay zekâlı yazılım ve uygulamalar yeni bir ekonomik alan oluşturuyor ve yeni meslekler kazandırıyor. İş dünyasında, doğuş sürecindeki teknolojik mesleklere talep artmaktadır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyon alanındaki gelişimle elektronik dönüşüm işletmelere büyük imkânlar sağlamaktadır. Bu teknolojileri iş süreçlerine entegre etmek isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, yapay zekâ ürün yöneticisi, robot teknisyeni, beslenme uzmanı, insan DNA programcısı (biyoteknolog), iklim mühendisi, veri bilimci, yazılım mühendisi ve yapay zekâ ahlak bilimcisi gibi meslek elemanlarına kadrolarında yer açmaya başlıyor.

Yapay zekâ, ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturuyor. ABD ve Çin, bu alana en çok yatırım yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke “milli yapay zekâ stratejilerini” açıklıyor. Her alanda gelişim gösteren yapay zekâ, istihdam konusunda insanlığın korkulu rüyası haline geliyor ve global ekonomiyi şekillendirmeye devam ediyor.

Bürokrasinin azaltılması ve kurumlarda işlerin şeffaf hale gelmesiyle elektronik sistem üzerinden birçok iş ve işlem zamandan, mekândan bağımsız yapılmaktadır. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı platformlarda kolayca işlenip aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getirir.

Kişisel veri, kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya yönelik, niteliklerine göre kayıt altına alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgiyi ifade eder. **Kişisel verilerin korunması hakkı** ise kişinin şeref, haysiyet, itibar ve şahsiyetinin korunması ile kişiliğini serbestçe geliştirebilmesi, temel haklarını hürriyetlerini kişisel verilerin işlenmesi esnasında korumayı hedefler. Kişisel veriler, verileri toplayan, işleyen, saklayan kurum ve kuruluşlar açısından; ‘vatandaş sırrı’, ‘müşteri sırrı’, ‘ticari veri’, ‘ticari sır’, ‘hasta sırrı’ gibi korunması gereken diğer haklar ile iç içedir. Hassas veri niteliğindeki “sağlık verileri” konusunda yerel ve global tartışmalar devam etmektedir.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil günümüz insanı sonrası gelen nesil bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü neticeler üretilen bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı şekilde kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlar ile donatılması gerekir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapmaktadır.

10.3.4. Siber Güvenlik

Siber (sanal) saldırıların artışına bağlı olarak; kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler alınması gerekmektedir.

Siber güvenlik, kişi kurum ve devletin işle ilgili bilgisayar, sunucu, mobil cihazlar, elektronik sistemler, ağlar ve kritik öneme sahip alt yapı, bilgi, işlev ve farklı verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır.

İnternet üzerinden espionaj (istihbarat, gizli bilgi toplama operasyonu) toplamaya dönük ‘ücretsiz yazılım’ ile perdelenen, maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç vardır. Bunu sebebi, internetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı civarı büyüklüğünde Deep Wep üzerinden işlemler aracılığıyla kişi, kurum ve ülkelere siber operasyonla yapılıyor algısı ve inancının sürekli artmasıdır.

Her sistem bir zafiyet içerir. Endüstri 4.0 ile sağlanan gelişim nesnelerin interneti (IoT), siber (sanal) saldırı, siber zorbalığı ve troll saldırılarını artırmaktadır. Phishing denilen ortalama, yemleme saldırısı yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık suçlarında artış beklenmektedir. Bundan kurtulmanın yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup saldırılara karşı koruma tedbirlerini sürekli geliştirmesi ve siber caydırıcılığını artırmayla mümkündür. Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma) saldırıları için işletme bünyesinde mutlaka siber olaylara müdahale ekibinin kurulup, yönetilmesi gerekir.

Siber saldırı; elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılığında kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen, genelde planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. Siber saldırılar bazen simple (basit) ağlar yanında ‘dipnet (maskelenmiş, kanun dışı kontrol edilemeyen internet dünyası) ve ‘dipweb’ gibi aynı bir network ağı üzerinden de gerçekleşiyor. Burada elektro manyetik sinyaller vasıtasıyla karşı saldırı yapılabilir.

Özel kurum ve işletmeleri siber saldırılara karşı koruyan uzman kişilere siber güvenlik uzmanı, devlet ve kamu kurumlarını koruyan siber güvenlik uzmanlarından oluşturulan yapıya siber ordu denir. **Siber güvenlik uzmanı,** çalıştığı ve hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sisteminin korunmasını sağlayan siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişidir.

Yapay zekânın internet sitelerinde kullanıcının kimliğini tespit etmeye yarayan güvenlik duvarını aşabilen teknolojik gelişim, savunma sistemlerini daha önemli hale getiriyor.

Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri:

1. Güvenlik zafiyetlerine karşı sistemi sürekli tarama ve güncel tutulması.
2. Yönetici ve çalışanların siber güvenlik farkındalık programları ile bilinç düzeylerinin artırılması
3. Kurum networkü (ağı) üzerindeki her türlü aktiviteyi kaydederek verilerin yedeklenmesi
4. Güvenlik duvarı oluşturularak ağ güvenliğinin sağlanması
5. Orijinal parolalar oluşturulması
6. Bilinmeyen e-postaları engellenmesi
7. Kullanıcı eğitimi ve farkındalığı
8. Risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararları simülasyonlarla test edilmesi
9. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve milli ürünlerin tercih edilmesi

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunulmuş bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. “Sanal hayat, ‘olmaktan’ ziyade ‘görünmek’ üzerine kuruludur” anlayışına uygun akıllı telefonlar ile sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Buradan kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı ileri boyutta sosyal medyaya bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şekli olarak ifade edilir. Facebook. Tür: Sosyal Ağ Sitesi, Twitter. Tür: Mikroblog, Sosyal Ağ Sitesi, RSS, WordPress. Tür: Blog., Google Plus. Tür: Dijital Kimlik, Sosyal Ağ Sitesi., LinkedIn. Tür: Profesyonel Ağ Sitesi., - Instagram. Tür: Fotoğraf/Video Paylaşım Ağı, -Windows Live. Tür: Sosyal Ağ Sitesi.

Popüler sosyal ağlar, takipçilerinin ürettiği içerik, paylaşım, yorum ve beğenilerini başka firmalara satarak gelir elde ediyor. Bunlar internetten sundukları bedava uygulamalar vasıtasıyla kullanıcıların hareket, ilgi alanı, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunları girişimcilere satarak bir gözetleme ekonomisi oluşturuyorlar. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor. **Gözetleme ekonomisi,** internet tabanlı akıllı uygulamalar vasıtası ile sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını tespit edip bunun girişimcilere satılmasıyla ortaya çıkan ekonomidir.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı ‘anlık yaşamaya’ başlıyor. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görseli geliyor.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Medya okuryazarlığı; kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eder. Medyayı çözümlenebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletleri doğru anlaması için katkıda medya okuryazarlığı, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi yakından görmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlanması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,
6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme imkânı,
7. Geniş kitlelere ürün satma imkânı,
8. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilmek,
9. Teknolojiyi yakından takip etmek,

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Kötülerin, kötülüğünün azalması ve iyilerin iyiliğinin çoğalması için siber organizasyonlara katılımın artırılması gerekir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarlarında artışı görülmektedir. Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece

bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Siber zorbalık, utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık “elektronik zorbalık”, “sanal zorbalık” veya “siber zorbalık” olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
2. Dışlama: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. Taciz: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. Takip: Her an izlenildiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. Yorumlar: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturularak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayınlamak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemini geliştirip, iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılacağı için zararları da büyüktür. İnsanların bu açıklarını bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle kişi, işletme veya ülke üzerine siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmaktır. Aslında yanlış olan komplo teorisi değil komplo teorisyenidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor.
3. Mahremiyet duygusunun gelişmesini engelliyor.
4. Bağımlılığı artırıyor.
5. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırıyor.
6. Kişiyi bencilleşmeye yöneltiyor ve toplumsal hayattan uzaklaştırıyor.
7. Depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
8. İş hayatındaki performansı kötü etkiliyor.
9. İnsanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.

Sosyal medyadaki bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber, hızlı şekilde yayılıyor, bundan mağdur, hak gaspı olan kişi ve kurumlar olabiliyor. Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli gelişiyor olduğu gerçeği kabullenilerek bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber aleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Zararlı içeriklere adli merciler üzerinden hızlı sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı siteler adli birimlerce kontrol edilmelidir.
7. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
8. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
9. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber, dijital ve biyolojik teröre müsaade edilmemelidir.
10. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaşı bir ürün gibi görmemelidir.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet ahlakı; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da

gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılabileceğini bildiren bir kavramdır.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır. Erkeğin egemen olduğu ve bu sebeple ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin getirdiği sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya çekmeye başlamıştır. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi ortamlarda iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Dijital vatandaş; bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ileri bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Bu sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

İstihbarat birimleri İHA; (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel geliştirilmiş uygulamalara imkân veren işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile bilgi toplayabiliyorlar Siber saldırılarla; uçak, helikopter düşürülebilir, otomobiller uzaktan erişim yoluyla sistemi kilitlenerek kaza yaptırılabilir. Dünyada her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Hackerler (bilgisayar korsanı) siber ataklarla ve elektromanyetik dalgalarla akıllı (işletim sistemi-akıllı cihaz) sistemleri kontrol edilebilir. Yapay ve artırılmış gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi, kurum ve ülkelerin kozmik bilgilerini ele geçirip bunlarla haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlıyorlar.

Siber savaş, bir devletin başka bir devlete elektronik sistemler üzerine virüs, trojan (meşru kılıklı kötü amaçlı yazılım) veya benzeri zararlı kodlarla gerçekleştirilen planlı ve koordineli olarak yapılan zararlı davranışlardır. **Siber ordu** ise devlet ve kamu kurumlarını ağ ve bilgisayar sistemlerinden oluşan elektronik bilgi sistemlerini siber (sanal) saldırılardan korumak için siber ağlar ve bilgisayar alanında nitelikli uzaman olan kişilerden kurulan yapıdır. Türkiye’de, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu’nun (BTK) Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi’nde (USOM) siber güvenlik ordusu görev yapmaya başladı.

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle üstünlük kurdukları ülkeleri kendine bağımlı hale getiriyorlar. “Muhabere (haberleşme, iletişim) olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar.

Kimyasal savaş, insan üzerinde fiziki ve psikolojik tahrip yapmak için kimyevi maddelerin zehirleyici özelliğinden faydalanarak üretilen maddeleri kimyasal silah olarak kullanmaktır. **Biyolojik savaş,** bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajanları ve zehirli maddeler kullanılarak insan, hayvan ve bitkileri öldürme veya etkinliklerinin kısıtlanmasına yönelik bir savaş yöntemidir. **Nükleer savaş,** toryum, uranyum, plütonyum, nükleer yakıt gibi nükleer silahların kullanıldığı savaşlara denir. **Psikolojik savaş** ise düşmanın düşünce, hareket tarzı, hisleri, gelenekleri ve inançları üzerinde iletişim araçları ve diğer psikolojik vasıtalarla bir baskı yapılarak bu psikolojik gücün kırılması amaçlanan bir savaş türüdür.

Ahlaktan mahrum, bilgi ve bilim üreten otoriteler klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâli robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir. İş hayatı ve sosyal hayatın siber (sanal) ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar.

Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabilmektedir. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Eğer bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel unsur **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik birçok faaliyet sebebiyle siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artmaktadır. Mobil telefon, bilgisayar ağları kullanılarak işlenen siber suçlar artmaktadır. **Siber**

suç, kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve / veya buna bağlı verileri ve / veya kullanıcıyı hedef alan, onurunu zedeleyen, fizikî, zihni doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suçlardır.

Siber suçları diğer suçlardan ayıran özelliği bir bilişim sistemi üzerinden işlenen bilgisayar ve internete özgü suçlar olarak da isimlendirilir. Tüm suçlar, bilişim sistemleri kullanılarak işlenebileceği de bir vakadır. Siber suç yerine, bilişim suçu, bilgisayar suçu, internet suçu, elektronik ortamda işlenen suçlar gibi kavramlar da kullanılmaktadır. **Bilişim suçları**, bilgisayar, çevre birimleri, pos cihazları, cep telefonları gibi teknolojik cihazların kullanılması yolu ile işlenen suçlardır.

Siber suç türleri:

1. E-posta ve internet dolandırıcılığı.
2. Kimlik dolandırıcılığı (kişinin fiziki ve davranış özelliklerini ifade eden biyometrik bilgilerin çalınması ve kullanılması).
3. Finans veya kart bilgilerinin çalınması.
4. Kurumlara ait verilerin çalınması ve satılması.
5. Siber gasp (saldırı tehdidinde bulunularak para istenmesi) ve fidye yazılımı saldırıları.
6. Korsanların sahip olmadıkları kaynakları kullanarak kripto para madenciliği yapması.
7. Siber casusluk (korsanların kişi, işletme veya devlet verilerine sızması).
8. Kanunla korunmuş telif hakları ve bir yazılımın izinsiz kullanımı.
9. Korkutma, tehdit ve hakaret,
10. Siber terörizm ve siber savaş

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Türk Ceza Kanunu ve İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanun ile siber suçun ne olduğu ve hangi fiillerin cezalandırılacağı belirlenmiştir. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, malî hırsızlık gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla meşgul olur. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Bunlar, Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade ediliyor.

Online (çevrim içi) alışverişlerin arttığı dönemde kişilerin kimlik ve kredi kartı bilgilerini ele geçirmeye çalışan siber saldırılar ve dolandırıcılık vakaları da artıyor. Sahte mesajlar ve bağlantılı linklerle insanlar sahte sitelere yönlendirilerek banka hesapları veya kredi kartı bilgileri ele geçirilerek dolandırılıyor. İnternet ortamında bu dolandırıcılığın önüne geçilmesi için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim önem taşıyor. Alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalı. Kurumsal ve 3D Secure (güvenli ödeme) sistemi olan internet siteleri tespit edilmelidir.

Gelişmiş ülkeler, milli güvenlikleri gerekçesi ile ülkelerinde üretilen; ileri teknoloji tüm cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak arka kısımdan açık bırakılan bir kapı) bırakılmasını kanuni şart olarak koymaktadır. İhracatı yapılan bu tür ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlemek ve satılan ülkelere bilgi casusluğunu da sağlaması düşünülür. Bu cihazları kullanan devlet ve işletmelerin bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

Siber güvenlik tedbirlerinin başarısı için önemli kurallardan biri, bilişim sistemi içinde yer alması gereken tüm siber güvenlik bileşenlerinin sisteme dâhil edilmesidir. 'Derinlemesine savunma' veya 'çok katlı savunma' olarak Türkçeleştirilen 'defense in depth', bir kuruluştaki bilgi güvenliğinin sağlanması için birden çok güvenlik tedbirinin koordineli olarak kullanılmasıdır. Bu savunma, saldırganların başarıya ulaşması ihtimalini en aza indirir. Saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırganın işini zorlaştıracak, hedefe ulaşması için geçen süreyi artıracaktır.

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır. Siber saldırıya maruz kalan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar. Bu saldırılar siber kalkanlarla bertaraf edilir. Milli yazılım, donanım ve cihazlarla dışarıdan erişimle çevrim içi siber saldırıyı engellemek caydırıcılığı artırır. Kişi ve kurum bilgilerinin siber ortamda, bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla verilerin büyük kısmı dijital ortamda saklanmaktadır. Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi her kişi ve kurumun siber savunmada mahir olmasını zorunlu kılmasıyla, kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitimi önemli hale gelmektedir.

Beyin üzerine yapılmış araştırmalar, tablet, bilgisayar ve akıllı telefonlar beynin dürtü kontrolünü de içeren yürütücü işlevleri üstlenen ön korteksini kokainle aynı şekilde etkilediğini gösteriyor. Silikon Vadisi yöneticileri, çocuklarını teknolojinin olmadığı okullara gönderirken Türkiye'de tabletle eğitim kimi özel okullarda 4 yaşında başlıyor. Bağımlılık oluşturan ve dijital uyuşturucu özelliği gösteren oyunlar, çocuk ve gençleri intihara sürükleyebiliyor. Özellikle 'kriminal zaman dilimi' olarak isimlendirilen ve 02.00 ila 05.00 saatleri arasında kapsayan sürede online (çevrim içi) suç bağlantıları gerçekleştirilmektedir.

Güvenlik kameraları ile kişi ve nesnelere elde edilen görsel kayıtlar teknoloji ile analiz edilerek toplum güvenliği sağlanıyor.

Onuncu Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Araştırma ve Geliştirme İşlevini nedir?
2. Teknokent nedir?
3. Teknokentlerin ülkeye sağladığı faydalar nelerdir?
4. Türkiye'de Teknokent faaliyetleri nasıldır?
5. Türkiye'deki AR-GE faaliyetleri nasıldır?
6. Verimlilik nedir?

7. İşletmelerde verimliliği artırmanın yolları nelerdir?
8. Organizasyon geliştirme işlevini açıklayınız.
9. Değişim mühendisliği nedir?
10. Değişim ihtiyacının temel sebepleri nelerdir?
11. İnvazyon nedir? Çeşitleri nelerdir?
12. Bilgi yönetimi nedir?
13. Elektronik dönüşüm nedir? Elektronik dönüşümün sağladığı faydalar nelerdir?
14. Kişisel veri ve kişisel verilerin korunması hakkı nedir?
15. Siber güvenlik ve siber saldırı nedir?
16. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
17. Sosyal medyanın fayda ve zararları nelerdir?
18. Sosyal medyanın zararından korunma yolları nelerdir?
19. Sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
20. Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar nelerdir?
21. Siber suç nedir? Türleri nelerdir?

11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I

Yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyonların yapılandırılması; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişmeler önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda organizasyonlar üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Organizasyon yönetimi konusunda gündem oluşturan gelişmeler kişi ve kurumlarda ‘sürekli gelişim’ zorunluluğunu getirmiştir. Bu çerçevede yeni yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi gibi beş unsur üzerine inşa edilmektedir.

Yeni yönetim anlayışının temel unsurları:

1. İnsan unsuru, global yönetim anlayışı insanı ve yetenekleri öne alır ve her şey insana göre organize olur. İşletmelerde insan unsuru önemine binaen bir değer olarak yönetimin temel konularını oluşturur.

2. Kalite unsuru, Japonya ve ABD’deki çalışmaların senteziyle; organizasyonda liderlik, yönetim, insan, sistem ve ürün kalitesinin bir arada sürekli geliştirilmesi, kalite kontrol çalışmaları ve kalite güvence sistem standartlarının oluşturulmasını hedefleyen yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

3. Strateji unsuru, 1990’lardan itibaren strateji kavramı ve organizasyonun hedeflerini ulaşabilmesi için iç ve dış şartları dikkate alarak etkili stratejiler geliştirme, bunları planlama, organize etme, uygulanma, koordinasyon ve kontrolünü ifade eden Stratejik Yönetim giderek önem kazandığı görülüyor.

4. Sinerji unsuru, aynı işi yapmak gayesiyle hareket eden kişilerin birbirleri ile uyumlu zamanlama ve heyecan ile hareket etmesi, bu iş birliğiyle artı faydaların ortaya çıkma heyecanı ve iş birliği ruhudur.

5. Bilgi unsuru ise yeni yönetim felsefesi aynı zamanda “bilgi odaklı yönetim” olarak da isimlendirilir. **Bilgi odaklı yönetim,** yeni temel teknolojilerin organizasyon yönetiminde kullanılmasını ifade eder.

Yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni yönetim ve organizasyon teknikleri incelenecek.

11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle standardizasyon ve kalite, iş hayatının önemli bir konusu haline gelerek yönetimde bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Gelişen dünyada, globalleşme ve entegrasyon alanında yaşanan hızlı süreçte birtakım bütünleşme hareketleri gerçekleşmektedir. Dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde bulunduran ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkün olur.

Standardizasyon ve kalite olayı insanlık tarihi kadar eskidir. Dünyada kıt olan iktisadi kaynakları verimli değerlendirme çabalarının bir ürünü olan standardizasyon, insanlık için bir lüks değil, bilakis “olmazsa olmaz” mutlak bir ihtiyaçtır.

Standardizasyonla ilgili kavramlar:

-Standart: İmalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik olarak yetkili kurum ve/veya kuruluşlar tarafından hazırlanarak onaylanan, ürün veya ilgili işlem ve üretim yöntemleri için yerine getirilmesi gereken kuralları, şartları kapsayan, uygulanması genellikle tarafların isteğine bırakılan teknik özellik veya belgelerdir.

-Standardizasyon: Belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve iş birliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir.

Standardizasyon işlemi ile öncelikle can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmek suretiyle belirlenen düzeyin altında mal ve hizmet üretimine müsaade edilmemektedir. Bu suretle, ihracat ve ithalatta optimizasyonu ancak standardizasyon ile sağlanabilir.

-Teknik düzenleme: İdari hükümler de dâhil olmak üzere mal ve hizmet özelliklerini veya söz konusu ürünlerin işlem ve üretim yöntemlerini belirten ve uyulması zorunlu olan belgedir.

Teknik düzenleme belgesi, bir ürüne, işlem veya üretim yöntemine uygulanan terminoloji, semboller, ambalajlama, işaretleme veya etiketleme gereklerini de içerebilir veya yalnızca bunlarla ilgili olabilir.

-Zorunlu Standart: Türk Standartları Enstitüsü tarafından hazırlanmış ihtiyari Türk Standartlarından ilgili bakanlıkça zorunlu uygulamaya konulan standarttır.

-Uyumlaştırılmış Standart: Yetkili Milli Standardizasyon Kuruluşu tarafından hazırlanan, Avrupa Topluluğu standardını uyumlaştıran milli standarttır.

-Uygunluk Değerlendirmesi: Bir mal veya hizmetin konuyla ilgili teknik düzenlemelere veya standardına uygunluğunun yeterli ve yetkili kılınmış bir kurum veya kuruluş tarafından değerlendirilmesi ve uygun bulunanlar için bir uygunluk belgesinin düzenlenmesidir.

-Uygunluk Değerlendirme Prosedürleri: Teknik düzenlemelerin veya standartların gereklerine uyulup uyulmadığını belirlemek üzere, doğrudan veya dolaylı olarak kullanılan her türlü prosedürdür.

-Belgelendirme: Bir mal, hizmet, personel, laboratuvar veya sistemin, belirli bir standart veya teknik düzenlemeye uygun olduğunun yazılı olarak belirlenmesi işlemidir.

-Akreditasyon: Laboratuvarların, belgelendirme ve muayene kuruluşlarının üçüncü bir tarafça belirlenen teknik ölçütlere göre çalıştığına bağımsız ve tarafsız bir kuruluş tarafından onaylanması ve düzenli aralıklarla denetlenmesidir. Üçüncü taraf değerlendirme tekniği olarak akreditasyon, söz konusu kuruluşlarda güvenilirliğin sağlanması ve sürekliliği için önemli bir araçtır. Bir test kuruluşunun yaptığı testlere veya bir belgelendirme kuruluşunun düzenlediği belgelere güvenilebilmesi için, bu kuruluşların belirlenen uluslararası ölçütlere göre çalışıyor olduğunun belgelenmesi gerekmektedir. Dünyadaki uygulamalara

paralel olarak Avrupa Birliği'nde de bu ölçütler EN 45000 standartlar serisinde açıklanmıştır.

-EN 45001 Standardı: Test laboratuvarlarının faaliyetleri için genel ölçüttür. Bu standart, teknik yeterlik ile kalibrasyon laboratuvarları da dâhil olmak üzere test laboratuvarlarının faaliyetleri ile ilgili genel ölçütleri belirlemektedir.

-EN 45002 Standardı: Test laboratuvarlarının değerlendirilmesinin genel ölçütlerini ihtiva eder. Bu standart, kalibrasyon laboratuvarları ile test laboratuvarlarının yeterliğinin belirlenmesi konusunda akreditasyon kuruluşları tarafından kullanılacak genel ölçütleri açıklamaktadır.

-EN 45003 Standardı: Laboratuvarları akredite eden kuruluşlar için genel ölçütlerdir. Bu standart, laboratuvar akreditasyon kuruluşlarının personel kalitesi, kalite sisteminin yeterliği, akreditasyon prosedürü ve güvenilirlik gibi ölçütlerini belirlemektedir.

-Ulusal Metroloji Enstitüsü: Gümrük Birliği Kararı ve DTO anlaşması ile Türkiye'den ihraç edilen ürünlerin pazarlandıkları ülkelerde geçerli olan kural ve standartlara uygunluğunun belgelenmesini sağlayan kuruluştur. Bir ülkede yapılan test, analiz ve kalibrasyon gibi ölçümlerin uluslararası sistemde kabul görmesi, o ülkede faaliyet gösteren ölçme sisteminin diğer ülkelere tanınmasına bağlıdır.

-Kalibrasyon: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemine göre, "Kalibrasyon" bir ölçme cihazının göstergesinin, ölçülen büyüklüğünün gerçek değerinden sapmasını belirlemek ve belgelendirmektir. Ölçme, bir işin, onun için belirlenmiş standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının, eğer gerekiyorsa yapılacak düzeltme sonuçlarının göstergesidir.

-Metroloji: Kelime manası ölçme bilimi olup, bütün ölçme sistemlerinin temeli olan metre, kilogram, saniye, amper gibi fiziksel birimleri tanımlayarak bilim ve teknolojinin kullanımına sunar.

Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar:

1. Üretim belirli plana göre yapılmasına yardımcı olur.
2. Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.
3. Kayıp ve artıkları asgariye indirir.
4. Verimliliği ve hâsılayı artırır.
5. Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır ve maliyetleri düşürür.

Standardizasyonun ekonomiye sağladığı faydalar:

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişmesine katkı sağlar.
7. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar:

1. Can ve mal emniyetini sağlar.
2. Karşılaştırma ve seçim imkânı sağlar.
3. Fiyat ve kalite açısından aldanmaları önler.
4. Ucuzluğa sebep olur.
5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

Kalite, artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi sebebiyle, işletmelerde öncelikli konu haline gelerek bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlamıştır. İşte bu noktada Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Kalite; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır. İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000).

Kalitenin diğer tanımları:

1. Kalite tedbirdir: Sorun ortaya çıkmadan önce tedbirler alınarak, ürünün kusursuz olması sağlanır.
2. Kalite esnekliktir: Değişik talepleri karşılayabilmek için geliştirmeyi hedeflemek ve istekli olmaktır.
3. Kalite, müşterinin tatminidir: Ürünü satın alanın duyduğu memnunluktur.
4. Kalite bir süreçtir: Sürekli bir gelişmeyi kapsar. Kalite, müşteri tekrar gelirse vardır.
5. Kalite bir programa uymak ve etkili olmaktır: İşleri zamanında, çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
6. Kalite verimliliklidir: Daha az girdi ile daha fazla ve istenen şekilde ürün elde edilir.
7. Kalite etkili olmaktır: İşleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
8. Kalite bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalite boyutları kalitenin tanımlanmasında kullanılan unsurlar; işlevsellik, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, estetik, sağlamlık (dayanıklılık), servis yapılabilme ve algılanan kalite olarak genelde sekiz özellik ile tanımlanmıştır. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazıları ilgili birkaç tanesini kapsamaları istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

Sanayide, Kaizen olarak ifade edilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmele ulaştırır.

Kaizen; belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabette üstün olmak gayesiyle personel, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişme sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, bir birleşik kelime olan Kaizen'i oluşturan kelimelerde "kai" değişim, "zen" ise daha iyi anlamındadır.

Kalitenin temel özellikleri:

1. Kalite konusundaki gelişim "her duruma kusursuz uyum sağlayan" bir alana doğru sürekli ilerliyor.
2. Müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şey kalite olarak ifade edilmektedir.
3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkı, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilme ve müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygunluktur.
4. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü "kullanıma uygunluk" olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

İş dünyasında yaşanan ve kaliteyi doğrudan ilgilendiren gelişmelerin dün ve bugünü:	
DÜN	BUGÜN
1. Yurt içi rekabet	1. Global rekabet
2. İş ortamını kontrol etme	2. Gelişime uyum sağlama
3. Homojen tek tip üretim	3. Müşteri isteklerine göre ürünler
4. Beceri gerektirmeyen ürünler	4. Bilgi ve beceri gerektiren işler
5. Belirli ürünlere dayalı üretim	5. Esnek, gelişime açık sistemler
6. Mevcut durumu korumak	6. Sürekli gelişim ve iyileştirme
7. 'İş böyle yürür'	7. 'Daha iyi nasıl olur'

İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür. Gelişmeleri yakalamak, verimliliği arttırmak, 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, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı hedefleyen üreticiye, müşteriye, toplumun tamamına fayda sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetiminin amacı; organizasyonda çalışanların, yöneticilerin, faaliyetlerin, süreçlerin, ürünlerin kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir.

Toplam kalite yönetimi, "Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır" şeklinde modern yönetim tarzı olarak temel felsefesi mükemmelliği yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN)
4. Tam katılım ve takım çalışması
5. Çalışanların eğitimi
6. Hata önleme / sıfır hata

Kalite ile ilgili diğer kavramlar:

-Kalite Yönetim Sistemi: Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemi olarak, üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetleridir.

-Kalite Maliyeti: Meydana gelebilecek hataları önlemek için 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 Kontrolü: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılamak ve memnuniyetlerini artırmak için işletme içinde pazarlama, üretim ve müşteri hizmetleri gibi tüm birimlerin kaliteyi oluşturma ve geliştirme yolundaki çabalarını birleştirip koordine eden sistemdir.

-Kalite Güvencesi: Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, işletmeler kaliteli ürün üretiyor oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemelerinden hareketle bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelenmeleridir. TS-ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuздur.

Kalite güvence belgelerinin amaçları; işletmeleri 'sürekli geliştirme' konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi olması şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite, serbest piyasada olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. Kuruluşlar bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya

çalışırlar. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin yükleyeceği maliyetlere katlanır.

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma sebepleri:

1. Müşteri kalite istemektedir. Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir. Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki vardır. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir. Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

4. Kalite rekabetçiliği artırmaktadır. Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti artırmaktadır. Rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için ürünler geliştirilmeli, maliyet ve fiyatlar istikrarlı, rekabetçi olarak düşmeli, müşterilere cevap verme geliştirilmeli, müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

İşletmelerinin yürüttükleri pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için şarttır. Hatalı ürün sonucu ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi hem de müşteriyi olumsuz etkilemektedir.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır.

Kalitenin sağladığı faydalar:

1. Müşteri memnuniyetinde artış
2. Pazar payının artması
3. Kârın miktarının artması
4. Çalışanlarda memnuniyet artışı
5. Maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artış

Kalitesizliğin riskleri:

1. Müşteri tatminsizliği
2. Pazar payının azalması
3. Kaynak israfı ve verimlilik azalması
4. Maliyetlerin artması,
5. Motivasyon kaybı

Toplam kalite yönetiminin hedefleri ve işletmeye sağlayacağı temel katkılar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin temel amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, iş birliğini gerçekleştirmek
2. Sürekli gelişim ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği arttırmak

Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, ürünlerin kullanış amacı, 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 dünyanın 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 standartlar ve kaliteyi yakalamada dikkat edilecek hususlar:

1. İhracat ve İthalatta optimizasyonun sağlanabilmesi için tüm ilgili tarafların katkı ve iş birliği 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

zorundalar. Tüketicilerin kalite bilincinin sürekli gelişmesi dikkate alındığında kurumun amacı dış pazarlara daha kaliteli, uygun maliyette ve tüketici beğenilerine hitap edecek ürünleri üretmek ve satmak olmalıdır. Bu sebeple kurum, ürünlerinin kalite düzeyini uygun bir şekilde belirlemek için tüketici zevk ve tercihlerini ve ekonomik şartlarını araştırmalı, hedef pazarın özelliklerini ve kanunlarını detaylı şekilde incelemelidir. Belirli bir kalite düzeyine ulaşmayan ürünleri piyasaya sunmamalıdır.

3. Kuruluşlarda, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001)'nin düzgün şekilde işlediğini belgelendirmek gayesiyle İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nin hazırladığı ve Türk Standardı haline dönüşen OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001'de 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 resmî kurumlar gerçekleştirmektedir.

6. Codex Alimentarius (Gıda Kodu): Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerde derlenmiş tabloları kapsar. Codex Alimentarius Komisyonu: 1962'de düzenlenen FAO / WHO ortak gıda standardı programını uygulamak için kurulan, CAC (Codex Alimentarius Commission), FAO ve WHO'nun yardımcı bir kuruluşudur. Codex Sistemi, dünya ticaretini geliştirme, kolaylaştırma ve global geçerliliği olan standartların harmonizasyonu ihtiyacının anlaşılması üzerine oluşturulmuştur. Böylece, global kabul görmüş bu tür standartların geliştirileceğine ve sonuçta tüketici sağlığının korunacağına inanılır.

Codex Programının temel amaçları:

1. Tüketici sağlığını korumak,
2. Gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak,
3. Global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarının koordinasyonunu sağlamak,
4. İlgili kuruluşların yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve çalışmalarını başlatmak,
5. Standartları, hükümetlerin kabulü sonrası bölge düzeyi veya dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamak.

7. ISO 9000 imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesidir. Kurum yönetiminin sorumluluğundan, satın alma siyasetlerinden, eğitime kadar uzanan kalite yönetimi uygulamalarının tümünü kapsar. Bu seri standartlar dünya ticaretini kolaylaştırmak için, farklı birçok milli kalite standardı elemanlarını tek bir platform içerisinde birleştirir. Kuruluşa, ihtiyacı veya istediği kadar ayrıntılı olacak şekilde hem kalite kontrolü hem de Kalite Güvencesini içine alan bir kalite sistemi kurması için yol gösterir. Bu standart 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 standardı, kalitesi, beslenme ve gıda güvenliği açısından CE işareti, Helal Gıda Sertifikası ve Kosher Sertifikası aranan temel belge ve işaretler haline gelmiştir.

Dış ticarete ürün standardı, kalite, beslenme ve gıda güvenliği açısından aranan belgeler:

1. CE işareti
2. Helal gıda sertifikası
3. Kosher sertifikası

1. CE işareti 'Conformite European' Avrupa Normlarına Uygunluk; Bir ürün veya ürün grubunun, Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, "ürün direktifleri" olarak ifade edilen temel gerekliliklere uygun olduğunu gösteren bir birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB ülkelerine giremez, bu sebeple, ürünlerin AB iç pazarında serbestçe dolaşımına imkân veren bir "Endüstriyel ürün pasaportu" olarak 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 itibarıyla 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 / ilgili dokümana yapıştırılır.



Ürünün AB'nin Yeni Yaklaşım Direktiflerine uygun üretildiğini ve belgelendirildiğini gösteren CE işaretini piyasaya sunumundan üretici sorumludur. Ancak; eğer üretici veya üreticinin yetkili temsilcisi AB 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 Tarifelerini uygulamaya başlamıştır.

Resmî 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 başvurmalıdır. Bu kuruluşun yapacağı test ve ölçümler sonucunda elde edilecek uygunluk belgesinden sonra ürünlerin veya ambalajlarının üzerine CE işareti koyma hakkı elde edilir.

2. Helal Gıda Sertifikası (Helal Certificate): Gıda maddelerinin, İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun olduğu ülkelere ihracatında hayvan kesimlerinin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan Helal Sertifikası gerekebilmektedir. "Helal" Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli manasında bir kelime, karşıtı olan "haram" kelimesi ise kanuni olmayan, gayri meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

Helal Gıda; İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır. Tüketicie sunulan ürünlerdeki beyanların doğruluğu, ürünlerin kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol içeriği, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.

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.

Helal uygunluk ile düzenlenen belgeler:

a. Helal Uygunluk Belgesi: TSE tarafından yürütülen Helal belgelendirmesi işlemleri neticesinde ürün ve hizmet için düzenlenen ve geçerlilik süresi 1 (bir) sene olan doküman.

b. Helal Kesim Belgesi: TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmek üzere düzenlenen doküman.

c. Helal Parti Mah 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-> (E.T: 20.02.2017)

3. Koşer Sertifikası (Kosher Certificate) "K": Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta istenilebilen bir belgedir. Musevi dini kuralları gereğince (Yahudiliğe göre) Kosher (İbranice'de "uygun") belgesi; yenilmesi ve kullanılmasında dinen bir sakınca bulunmayan helal ürünlerdir. Bunları belirleyen kurallara ise kaşerut veya kaşrut kuralları ismi verilir. İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. İşletmelerde üretim yapılırken tüm aşamaların ve kullanılan malzeme ve ekipmanların Musevi inançlarına uygunluğu din adamları (haham) tarafından üretim yerinde kontrol edilir. Uygulama, 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.

11.2. İnovasyon Yönetimi

Teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, yapı ve işleyişini değiştirmektedir. Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı şekilde gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniyi adapte olmak zordur. İş yapma şeklinin gelişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma adapte olan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını

sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. 'Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal'. 'Eskiye rağbet olsa idi bit pazarına nur yağardı'. 'Dostun eskisi eşyanın yenisi'. Tüm bunlar insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her yenileştirme (inovasyon) ve değişim ihtiyacı organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyonda bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

İnovasyon; ilmi, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır.

Gelişim, "her duruma kusursuz uyum sağlayan" bir alana doğru ilerliyor. Yenileştirme (inovasyon) ile mal hizmet veya yöntem ticarileştirebilmeli ve sunuma daha hazır hale getirilmelidir. İnovasyon kendi içerisinde dört farklı türe ayrılır.

İnovasyon çeşitleri:

- 1. Mal İnovasyonu:** Yeni bir mal geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirip farklılaştırarak pazara sunulmasıdır.
- 2. Hizmet inovasyonu:** Yeni bir hizmet geliştirme veya önceden olan bir hizmeti geliştirip farklılaştırarak müşteriye sunma.
- 3. Pazarlama İnovasyonu:** Mal veya hizmetin değişik ve yeni tasarımlarla ambalajlanması veya farklı pazarlama stratejileri geliştirilip sunulmasına denir.

4. Yönetim İnovasyon: Gelişen rekabete ayak uydurmak veya mevcut pazar konumunu koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerinin organizasyonunda yenileşmenin uygulanmasını ifade eder.

Harvard İşletme Bölümünden Prof. Clayton Christensen bütün dünyada kabul edilen; verimlilik, destekleyici ve yıkıcı inovasyon olarak üç çeşit inovasyon belirliyor:

- 1. Verimlilik inovasyonu;** daha çok işletme içi süreçlere yoğunlaşır ve dolaylı yoldan müşteri ilişkileri ile fiyata etki ediyor.
- 2. Destekleyici inovasyon;** mevcut müşteriye satılan ürünün daha iyisini sunmaya yönelik çalışmalardır.
- 3. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation);** mevcut müşterilerin satın alma miktarını yükseltiyor ve geçmişte o ürünü tüketmeyenlerin ortaya çıkmasıyla bir pazar oluşturuyor.

Bir teknolojinin yıkıcı olabilmesi için yenisiyle değiştirmek gerektiğinde pahalı olması veya devamlı iyileştirme gerektirmesi yeterli değil, mevcut çalışma modellerini geçersiz kılar ve yenisiyle değiştirilmelerini gerektirir. Yıkıcı inovasyon bu şekilde mevcut işletmeleri ortadan kalkmaya zorluyor ve daha önce aktif olan ürün, marka, model, dağıtım ve tedarik zinciri ve Ar-Ge harcamalarını pasif hale getiriyor. Facebook, Instagram, Amazon, Uber, Ebay, Airbnb, Booking.com, Spotify ve iPhon gibi alışkanlıkları kökten değiştiren ürün ve metotları gibi. Yıkım ifadesi, daha çok büyük işletme perspektifinden bakarak, küçük kaynaklara sahip küçük bir işletmenin, büyük işletmelere meydan okuması olarak görülür.

Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, yıkıcı küçük işletmeler ise büyük işletmelerce önemsenmeyen bölümleri odağına alır, bu boşlukları hedefler ve uygun fiyata doldurur. Kârlılık peşinde koşmaya devam eden dev işletmeler hantal yapıları sebebiyle çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı anda yıkım başlar. Yıkıcı inovasyon (disrupti innovation), girişimcilikte de yeni akım, haline geliyor. Bazı yenilikler yıkıcı değil sürdürülebilir inovasyon kategorisinde yer alıyor. Sürdürülebilir inovasyon, piyasaya hükmeden işletmelerin ürünlerini mevcut müşterileri için iyileştirmelerini ifade eder. Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan bu kavram, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime gitmeye yol açtı ve bazılarının iflasına sebep oldu.

Yıkıcı inovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme inovasyon kültürünü benimseyip uygulaması lazım.

İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılıyor. Her bir yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, da 17,5 yıl sürüyor, endüstri 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görülüyor, 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la ilgili ilk çalışmalar başlamıştır.

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi tabii çevre unsurları enerjisinden bir tork (dönüş) gücünün sisteme aktarımı ile bir endüstriyel güç elde edildi. Buhar gücüyle çalışan makinelerle fabrikalar, lokomotifler yapıldı.

Endüstri 2.0: Enerji kaynaklarından sağlanan gücü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi.

Endüstri 3.0: 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

Endüstri 4.0: Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen ve iki bileşenden ilki yeni nesil yazılım ve donanım; düşük maliyet, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenliqli çalışan donanımlar ve bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerdir. İkinci ana bileşen ise cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, eşyaların interneti ile her türlü araç ve gerece entegre edilen, sensor ve üreticilerle donanmış, internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Üretimde bu sistemlerin kullanımı ile insana daha az bağımlı üretim yapabilecek 'akıllı fabrikalar' marifetiyle üretim süresi, maliyetler ve üretim için gerekli enerji miktarı azalacak, üretimin miktar ve kalitesi artacaktır. Bu süreçte, bilgi ekonomisi ve dijital dönüşümün her alana girişiyle meslekler de farklı zihni beceriler gerektiren bir dönüşüme girmiştir. İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekası bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Bu sebeple sürekli yeni bilgi öğrenme ve sorgulama her insanı yakından ilgilendiriyor.

Endüstri 5.0: 1İnsan+1Bilgisayar+1Fabrika=Endüstri5.0: ile yapay zekalı robotlar ve giyilebilir teknolojiler hızla geliştiriliyor. **Yapay zekalı robotlar;** bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp, kullanabilme, onları tamir edebilme, yeniden programlama, online (çevrim içi), buluta veri aktaran, kendi aralarında iletişim kuran, uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir. Bu süreci, ülke ve işletmeler iyi takip ederlerse, 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.

11.3. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutmasıdır.

Kişinin, davranışlarını özdenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldırıp, işletmelerde çalışan işçileri hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirmekte, kamu yönetimi açısından da katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırarak verimli bir iş ortamı, adil gelir dağılımı sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır.

Kendi kendine yönetim; bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi, birlikte yaşadığı insanlara zarar verecek hareket ve davranışlarını kontrol etmesi çerçevesinde kendini yönetmesidir.

Organizasyon bünyesinde çalışan insanlar kendi kendine yönetim vasıtası ile organizasyonun belirlediği kurallara göre sergilediği davranış kendi hükümlerine göre değerlendirir.

Organizasyon açısından kendi kendine yönetim; bir çalışanın, organizasyon yöneticilerince önceden belirlenen kurallara göre yaptığı davranış, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi olarak ifade edilir.

Günümüzün sosyal ve ekonomik gelişimi insanların kendine liderlik etmesi; kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsanlığın gelişimine paralel olarak günümüzde daha çok insan kendine liderlik etmektedir. Bilgi toplumu insanların daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Bilimsel alandaki gelişmelerin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle çalışma hayatında birtakım değişiklikler insan ve toplum hayatını daha karmaşık hale getirdi. Bu gelişimin iş hayatına yansımaları; çalışanların beklentilerini artırması şeklinde oldu. Organizasyonlar, çalışanları üzerinde muhtelif şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirlerler. Belirlenen davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir, bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur. Kişi kendi kendine yönetim becerisi ile yapı yapıyı anlar ve kendi faydasına yönetir.

Özdenetim sahibi insanlar, herhangi bir ikaza mahal vermeden sorumluluk sahibi olarak kendi üzerine düşenleri ve kendi yapması gereken işleri yaparlar. Organizasyonun yönetilmesini muhtelif organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütürler.

Kişinin verimliliğini artıran, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duyu yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürebilmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı birinci derecede önemlidir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın temeli olan duyu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklarıdır. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür. Davranışlar karşılığında da alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme neticesinde de tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Duyu, insanı harekete geçiren, hayata dair hazları yaşatan ve aynı zamanda insan olmanın önemli bir parçasıdır. Dünyayı anlamamız, onu nasıl görüp, duyduğumuz, kokladığımız, tattığımız ve onu nasıl okuduğumuz duygusal deneyimlerimiz ile ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelmeye ve onlardan hemen kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

Duyu; insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan ve bağımsız olmayan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, bir tepkidir.

İnsanların ferdi ve sosyal hayatta başarısı için bu duyguların mutlaka yönetilmesi gerekir. Kişide duyu yönetimi becerisinin geliştirilmesi, bir ihtiyaç olarak kabul edilmesiyle gerçekleşir. Bu beceri, akıl ve duyu eğitimi neticesinde elde edilebilecek bir yetenektir. Endişe, öfke, panik, stres, kendini değersiz hissetme ve güven problemi gibi olumsuz duyguların kontrolü ve bunu olumlu şekilde yönetmesi kişiye her zaman fayda sağlayacaktır.

Duyu yönetimi; insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolünü ifade eden iki yönlü bir süreçtir.

Duyu yönetiminde amaç; duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duyu zekâsını geliştirmek ve bu sayede daha mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyine ulaşabilmektir.

Duyuları yönetme süreci, duyguların farkına varmak, onları tanımak ve yönlendirebilmek, duygulara uyum sağlayabilmek, becerilerine sahip olmayı ve bunları etkili kullanabilme süreci içerisinde kişinin duyu olgunluğu olarak kabul edilmektedir. Duyular görmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılmaz. Her duyu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar.

Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. Duygusal zekâ, başarı artışı, çevre ile yapıcı bir ilişki kurma, motivasyon artışı, hedefe odaklanabilme ve etkili bir lider olma avantajlarını sağlar. Duygusal zekâ ((Emotional Quotient=EQ), entellektüel yetenek (Intelligence Quotient = IQ) kadar önemlidir. EQ, kişinin başkaları ile iş ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme kapasitesine sahip olmasıdır.

Yöneticiler, kurum personelinin, iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik ve tükenmişlik gibi çeşitli hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir.

Tükenmişlik, kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. **Tükenmişlik sendromu** ise yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır.

Günlük hayatta insanın bulunduğu tüm ortamlarda verimliliğini etkileyen olaylardan birisi de öfke ve sinirdir. **Öfke**, istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepkidir. **Öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir.

Öfkeli ve sinirli davranış, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur”. Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olabilir.

Öfke, tabi ve geçici bir duygudur, her insan bunu yaşar. Burada önemli olan sinir ve öfke halinin saldırgan davranışlara ve kine dönüşmemesidir.

Öfkeyi kontrol etmenin amacı, insanın bu duygusunu saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendisine ve çevresine zarar vermeden doğru olarak ifade etme becerisini kazanabilmesidir.

Öfkenin kaynağı ve öfkeyi açığa çıkarın duygular:

1. Tükenmişlik
2. Acizlik ve yetersizlik
3. Kıskançlık
4. Korku ve endişe
5. Yalnızlık
6. İtilmişlik
7. Anlaşılamamak

Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatıp, paylaşıldığında, anlamlandırılabilirdiğinde ve doyurabildiğinde aktarımı da daha olumlu olacaktır. Öfkenin kaynağı olan bu duyguları anlatıp, paylaşıldığında, anlamlandırılabilirdiğinde ve doyurabildiğinde aktarımı da daha olumlu olacaktır.

Öfkenin kontrolünde amaç; öfkeyi tamamen yok etmek değil, öfkenin aktarımında kendine ve çevreye zararını önlemektir. Öfke kontrol edilemediği zaman kişi haklı iken haksız duruma düşebilir. Sinir ve tepkiler doğru şekilde, kırıncı olmadan ifade edilmelidir. Kişi kendisini iyi tanıması, sorumluluklarını bilmesi ile olumsuz duygular karşı tarafa sağlıklı bir şekilde iletilebilir.

Öfkeyi kontrol etmenin ve onunla başa çıkmanın yolları:

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

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **teşvik** araçları vardır. Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynısı olamaz. Ancak yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir. Motivasyon planları, bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa daha başarılı olur.

Teşvik araçları:

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık, itibar) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve mesuliyet vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek.

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

11.4. Zaman Yönetimi

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir

Profesyonelliğin gereği de zamanı akıllıca planlayarak etkin, verimli kullanmaktır. Çünkü 'Vakit, nakittir' ve 'zaman pahalıdır' sözleri ile de anlaşılacağı üzere ödünç alınamayan, tasarruf edilemeyen, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

Zaman yönetimi; hedeflere ulaşmada bir kaynak olan zamanı planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreciyle verimli kullanma çabasıdır.

Zaman yönetiminde söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır. Zaman ölçülebilir ve doğrusaldır fakat zamanın her insan için ifade ettiği anlamlarda farklılıklar bulunmasında nispi bir kavramdır. Zaman herkes için farklı olmasına rağmen gerçekte tüm insanlar için ortak bir birim sistemi dâhilinde sürüp (akıp) gitmektedir. Zamanı iyi değerlendirme, zamana 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 önemli konu haline gelmiştir. İşletmelerde; yönetimin ve personelin zamana karşı yarışması, zamanını iyi ve verimli yönetmesi en önemli konulardan birisidir. İnsan hayatında ve işletmede zamanı iyi yönetmek için zaman kayıplarının giderilmesi gerekir. İşletmelerde yapılan bütün işler zamana bağımlıdır. İşletmelerde; maaş ödemesi, bir senelik kâr, bir senelik bilanço, bir senelik plan, bir aylık kira ve bir haftalık kira gibi yapılan tüm işler zamana bağlıdır. Bu çerçevede işletmeler kendi dışında rekabet ortamında rakip kuruluşlar ve zaman ile birlikte hareket etmek durumundadır. Bu anlamda günümüz işletmeleri rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanı verimli kullanmak ve bu konuda yeni usuller geliştirmek zorundadır.

Organizasyonlarda başarı için önemli olan verimliliği 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 birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür, bunun için temel iş ve ek iş kapsamı kavramlarına bakılır:

1. Temel iş kapsamı: Teorik olarak her teknolojinin en iyi şekilde uygulandığı, yani tasarım ve talimatların hatasız olduğu, imalat veya işlem için gereken metodun tam olarak uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir sebeple çalışma zamanından kayıplar olmadığı bir dönemde, bir işin yapılması için gerekli olan süredir. Temel iş kapsamı, daha fazla azaltılması mümkün olmayan, en düşük çalışma süresidir. İşçiler ve/veya makineler tarafından yapılan iş veya üretim, ne kadar temel iş kapsamındaki zamana yakın bir sürede yapılmışsa, o işçilerin veya makinelerin verimliliği o kadar yüksek olacaktır.

2. Ek iş kapsamı: Bir işin veya üretimin yapılması için harcanan zamanın temel iş kapsamını aşması durumunda fazladan harcanan zamanı ifade eder. Ek iş kapsamı, 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 amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini (yönetimin işlevlerini) zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

Zaman yönetiminin işlevleri:

1. Planlama İşlevi ve Zaman: Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama; bir gayeyi gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini ve birisini seçmesini sağlayan ve organizasyonun bütün kademeleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevdir.

2. Organizasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon; amaçlara etkin ve hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bir nizam veya düzenlemeyi ifade eder. Etkin bir organizasyon yapısı, birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlaması kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar. Planlama, zamanı kontrol altına almaya yönelik bir işlev olurken, organizasyon, zaman kaynağını mümkün oldukça idareli (etkili) kullanma amacına yönelik bir işlevdir.

3. Yöneltme İşlevi ve Zaman: Yöneltme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Yöneltme 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, amaca 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 iş birliğinin maddi ve manevi bir şekilde gerçekleştirilmesi ile işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda, en uygun elemanlarla yapılması imkânını verir.

5. Kontrol İşlevi ve Zaman: Kontrol işlevi kurum dâhilinde önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında organizasyonun hedeflerine olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan bir işlemdir. Bu işlev, zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir. Standartlarda bir sapma tespit edilmesi durumunda, bunun en kısa sürede tespit edilmesi ve planlarda gerekli değişimin (revizyonun) yapılması, organizasyonun amaçlara ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin 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 önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerin ne olduğunun belirlenmesi yol gösterici olacaktır.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir.
5. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
6. Zamanın ne kadarını neye harcadığının bilinmesi, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir.
7. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
8. Doğru işi doğru yapmaya itina göstermek önemlidir.
9. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak.
10. Mutlak anlamda mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak gerekir.
11. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırması ve verimliliği artırması gerekir.
12. Faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir.
13. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir.

Zaman yönetiminde sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi belirlenip ve çok açık olarak tanımlanması önemlidir. Yerinde kullanılırsa “Bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır” sözü de bu konuya uygun düşmektedir.

11.5. Stres Yönetimi

Stres, kişi üzerinde etki yapan ve davranışlarını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

Stres; günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini aşan veya zorlayan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve bir tepki durumudur.

Bilişim teknolojilerinin hızla özel ve iş hayatına girmesi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan elektronik stresi ortaya çıkarmıştır.

Elektronik stres (e-stres); teknolojinin yoğun kullanıldığı ferdi ve iş hayatına bağlı elektronik postalar, üye olunan sosyal arkadaşlık sitelerinden gelen mesajların insanlar üzerinde oluşturduğu kaygı hali, baskı durumudur.

Stres, bilhassa son zamanlarda insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesinden dolayı global ilgi alanı olmuştur. Bu ilginin bir sebebi de işletmelerde yaşanan stres kurum dâhilinde; işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, artan maliyetler ve artan personel devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Kaygı ve endişe stresi artırarak verimliliği düşürmesi sebebiyle bu sonuçlardan kurtulmak için stresin yönetilmesi gerekmektedir.

Stres yönetimi; stresle başa çıkmak ve hayat kalitesini artırmak gayesiyle, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye çalışmasını ifade eder.

Stresin; zihni, duyu yönlü, fizikî ve davranış yönlü olarak dört temel grupta belirtileri bulunmaktadır.

Stres belirtileri:

a. Zihni belirtileri:

1. Bellek problemleri
2. Konsantrasyon olamama hali
3. Kötü karar verme
4. Sadece negatif düşünceleri görme
5. Endişeli veya rekabetçi düşünceler

b. Duygu yönlü belirtileri:

1. Depresyon
2. Kaygı ve ajitasyon
3. Rahatsızlık ve öfke
4. Şaşkın hissetmek
5. Yalnızlık ve izolasyon

c. Fizikî belirtileri:

1. Ağrı ve sızılar
2. İshal veya kabızlık
3. Bulantı ve baş dönmesi
4. Kalp ağrıları
5. Genel isteksizlik hali
6. Vücut direncinin zayıflaması

d. Davranış yönlü belirtileri:

1. Az veya çok yemek
2. Çok fazla veya çok az uyumak
3. İnsanlardan uzaklaşmak
4. Sorumlulukları erteleme ve ihmal etme
5. Rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanma
6. Sürekli kaygı hali

Stres, aşırı ve genelde istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı kişide gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri olarak belirli sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır.

Stresin sebep olduğu sağlık problemleri:

1. Fizyolojik / bedeni problemler; adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal/halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

2. Psikolojik problemler; endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

3. Davranış yönlü problemler; bir maddeye (ilaç, uyuşturucu 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) maddî, (3) bedenî ve (4) hayat tarzı şeklinde dört kısımdan oluşur. Zihni (düşünce) faaliyetler 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 fizikî ve psikolojik taşıma kapasitesinin üstünde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir problem teşkil etmez, ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından bir **tükenmişlik** durumu (sendromu) veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir. Kişinin kendine münhasır stres belirtilerinin farkına varması, stresin yol açacağı dengesizliğe karşı uyanık olmak ve bu dengesizliğin potansiyel sebebini anlayıp tanımlamak açısından önemlidir.

Araştırmaların bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmekle birlikte; aşırı stresin, fizikî ve duygu yönlü bozukluklara sebep olarak verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Bunun için stres kişinin gündelik yaşantısını engelleyecek düzeye ulaşmışsa azaltılması gerekir. Öncelikle stresle başa çıkmak için kararlı olmak, paniğe kapılmadan sakince düşünerek değişik yöntemler bulmaya çalışmak gerekir.

Stresle başa çıkma yöntemleri:

1. Probleme odaklanarak başa çıkma.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkma.
3. Nefes ve fizikî egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenme ve dinlenme.
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünmeye sahip olma (pozitif düşünme).
6. Güzel ve iyi düşünme ve pozitif yaklaşım (hüsnü zan).
7. Zamanı iyi kullanma.
8. İletişim becerilerini etkin kullanma.
9. İrade eğitimi.

Stres insanın etkinlik ve verimini düşürdüğü için bir şekilde ondan kurtulmak ve normale dönmek gerekir.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fizikî davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihni ve fizikî sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki vardır.

İş tatmini; çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duygu halini ifade eder.

İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhi sağlıkları ile birlikte duygularının bir belirtisi olması sebebiyle yöneticiler organizasyon dâhilinde iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

Çalışanların tatmini ile ilgili uygulamalar:

1. İş güvencesi
2. Yüksek ücret ve teşvik primi
3. Kariyer planlaması
4. Performans değerlendirme
5. Çalışanları işletmeye ortak etmek ve yönetime katmak
6. Bilgi paylaşımı
7. Vizyon oluşturmak

İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı iş gücü devir hızını artırmaktadır. İş tatmininin 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. Kurumsal sosyal destek

Organizasyon yöneticileri iş ortamından oluşan stresi azaltmak ve stresle başa çıkmak için bu stratejiler çerçevesinde uygun kararlar alarak uygulamaya koymalıdır.

11.6. Stratejik Yönetim

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi ile türemiş olan stratejik yönetim işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede önemli bir unsur haline gelmiştir.

İşletmeler, sosyal ve ekonomik gelişmelere bağlı olarak zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, başarılı bir şekilde programı tatbik edebilen işletmeler rakiplerine göre başarılı olmuşlardır.

İşletmeler, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. Yeni bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin organizasyonlarda giderek önem kazanma sebebi; artan rekabet ve bunun getirdiği fırsatlar, tehlikeler ve riskleri önceden tahmin ve doğru strateji seçimleri yapabilmeye imkân tanınmasıdır.

Strateji; bir kişi veya organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için bir araç ve tutulan bir yoldur.

Stratejik yönetim; bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için organizasyon içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirmesini, bunları planlanması, organize etmesi, yönlendirmesi, koordinasyon ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına 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 analizlerini bünyesinde barındırır. Durum ve strateji analizi tekniklerinden organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılması, strateji oluşturulması ve alternatif stratejiler arasında en uygun olanının seçilmesi gayesiyle faydalanılırken, uzlaşma ve karar verme teknikleri ise strateji seçiminde ve karar verme sürecinde kullanılmaktadır.

Stratejik yönetimin başarılı olması için bazı safhaları izleyen bir süreçten geçmesi gerekir.

Stratejik yönetim süreci:

1. Stratejik planlama: İşletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve işletmenin diğer danışmanlarından oluşan stratejistlerden oluşan üst beyin takımı işletmenin belirlenen amaçları doğrultusunda çevre analizini yaparak, işletme değerlendirilmesi, alternatif stratejilerin inceleyerek kuruma uygun stratejileri belirlerler.

2. Uygun yapı araştırmaları ve siyaset oluşturulması: İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenilecek olan siyasetlerin oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalar yer almaktadır.

3. Karşılaştırma ve kontrol safhası: Son safha ise, seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak kurum yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

Stratejik yönetimin temel özellikleri:

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. İşletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. İşletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. İşletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
7. Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

Stratejik yönetim, kendine münhasır özellikleri yanında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşmada genel yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsadığı görülmüştür.

11.7. Kriz Yönetimi

Dünyadaki büyük ekonomik krizleri en büyük üniversitelerde eğitim alanların çıkardığı görülmektedir. Çok bilen çok mu yanılıyor acaba?

Kovid-19 pandemisi sebebiyle küresel ölçekte ekonomik hareketliliği azaltan tedbirler alınması insanların geçim kaynaklarını azalttı, çoğu kişilerin gelir kaynaklarının ortadan kalkmasına veya gelirlerinin azalmasına yol açtı. Risk yöneticilerinin görüşüne göre bu durumun global resesyona sebep olacağı ve sonucu itibarıyla da yüksek yapısal işsizliğin ortaya çıkacağı, finansal krizleri tetikleyeceği beklenmektedir. Dünya Ekonomik Bunalımı veya Büyük Buhran olan 1929'da başlayan etkilerini 1930 sonlarında hissettiren ve 1930'lu yıllar boyunca devam eden ekonomik buhrandan daha yıkıcı sonuçları olacağı ve değişik alanlarda krizlere sebep olacağı öngörülmektedir.

Kriz, işletme içi ve / veya dışı beklenilmeyen, önceden sezilmeyen, aniden ortaya çıkan, tedbir almakta geç kalınan, acele cevap verilmesi gereken, reform gerektiren, sorun ve tehditlerin, işletme kârlılığını ve / veya sürekliliğini ciddi şekilde tehdit ettiğinde yöneticilerin durumu fark etmesiyle oluşan gerilim halidir. **Kriz yönetimi** ise muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve kurumun kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir.

İşletmeler kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermemektedir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkili olarak; işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

İşletmelerin krizle karşılaşmalarının temel sebepler; işletme içi faktörlerden olan rekabetten geri kalma ve işletme dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır. Bu temel sebepler; ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. İlgililerin ihmal ve kusurları ile biriken meseleler kurum içinde bir enerji birikimine sebep olmakta ve bu enerji ara ara boşaltılmadığı için ani patlamalarla kriz hali ortaya çıkıyor. Kriz öncesi kurumun ekonomik yapısının bağışıklık sistemini güçlendirmek gerekir.

Kriz dönemlerinde, krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) gibi sebeplerle sağlıklı kara verme süreci bozulur. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olma ve yöneticiler her zaman kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz yönetimi aşamaları:

1. İlk sinyal alma ve hazırlanma
2. Önleme
3. Hasarı sınırlama
4. İyileştirme

İlk kademe, sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren '**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**' olarak, uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir.

Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren sürece “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” ismi verilmekte ve ikinci yaklaşımı oluşturmakta ve bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Amaç ise yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır.

İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” düşünülebilen bu 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 itina göstermek.
3. Maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak.
5. Tüm çalışanlar, krizin mahiyetini anlamaya gayret etmeli.
6. Fikir geliştirme ve teknolojik gelişimi yakından takip edilmeli.

7. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kısmak ve tasarrufa önem vermek.
8. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
9. Krizde, iflas etme korkusu değil, krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalı.
10. Bağımlı ekonomiden bağımsız ekonomiye geçmeli.

Uzun vadede krizlerden kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamiklerini harekete geçiren, adil bölüşüm temelinde bir iktisat siyaseti kurgulanmalıdır.

Ekonomik krizleri aşmak için alınan tedbirlerin, toplumun korumasız kesimine zarar vermemesine dikkat edilmelidir.

11.8. Grup ve Çatışma Yönetimi

İnsan unsuru, beşerî unsur ismi altında işletmede çalışan tüm personeli ifade eder.

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için, aralarında belirli derecede bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girişmekte ve buradan da grup doğmaktadır.

Bir işletmede yönetimin başarılı olması için en önemli etkenlerden biri ekip / takım, grup, kol çalışmasıdır. Burada ekip, grubun bir alt oluşumu olarak görülmelidir. Ekip oluşturma sebepleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmak sayılabilir.

Grup; üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, birbirini gözetten, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, her üyenin grubun varlığını bilinçli fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip / takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır. Burada gruptan farklı olan bu kavramları farklı yönleriyle kısaca ortaya koymak gerekir:

Grupla ilgili benzer kavramları:

-Kitle: Değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabakalardan yani katmanlardan fertleri içene alabilen bir oluşumdur. Mesela, bir yangını, bir düğünü, bir kavgayı izleyen farklı yapı ve statüdeki insanlardan oluşan halk katmanları bir kitledir.

-Sosyal Yığınlar: Kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilen sosyal yığın; aralarında düzenli ilişki ve normların olmadığı, belirli bir faaliyet ve olay sebebiyle bir araya gelebilen topluluklardır.

-Ekip / Takım: Bir hedefe ulaşmak, bir iş faaliyeti için bir araya gelen, sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan bir birimdir.

Literatürde ekip ve grup kavramları ile ilgili birbirine çok benzeyen tanımlar bulunmasına rağmen ikisinin arasında çok belirgin bir anlam farkının olmadığı görülmektedir.

Bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi gerekli şartlar:

1. İki'den fazla kişiden oluşması,
2. Ekipteki kişilerin düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşma içinde olması,
3. Ekip üyelerinin bir hedefe yönelmesi gerekir,

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa bile, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Bu sebeple iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır.

Grupta üyeler birbirleri ile sadece kendi sorumluluklarını yerine getirebilmek için bilgi paylaşmak ve karar verirken yardımcı olmak için etkileşimde bulunurlar. Bir iş yapılırken herkesin çabasını birleştirmesine gerek duyulmayabilir. Bu sebeple, grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur ve parçaların toplamından daha fazla performansa getirecek sinerji yoktur.

Ekip / takımda ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyon vardır. Bu koordinasyon çabaların sonucu pozitif sinerji ortaya çıkar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Ekibin hedefine ulaşması sadece bir amaç değil, ekibin varlığı için gerekli bir sebeptir. Bu durumda, ekibi herhangi bir gruptan ayıran en önemli özellik üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarıya ulaşmak için hep birlikte gayret etmeleridir.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilmesi gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

Grupların temel özellikleri:

1. Gruplar birbiriyle sürekli ilişki içindedir,
2. Grupların bazı ortak amaçları bulunur,
3. Grup üyeleri arasında ortak değerler bulunur,
4. Grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır,
5. Grubun nispeten sürekliliği vardır,
6. Grup üyelerini oldukları birtakım kurallar vardır,
7. Gruplar genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilirler.

Bu özellikler grubu, birbirleri ile ilişkide bulunmayan, geçici bir sebeple bir araya gelmiş insanlardan olan yığından farklı kılar. Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında; duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir etkileşim süreci

oluşur. Bu süreçte; üretim azalması, çalışma hızının düşmesi veya hedefe ulaşmadan alıkoyan maniler gibi farklılıklardan kaynaklanan birtakım meseleler ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin asıl görevlerinden birisi de mesele çözücü olarak bu meseleleri tespit etmek ve çözümünü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

Grupların temel işlevleri:

1. Kişiyi kimlik kazandırır.
2. Çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
3. Kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
5. Toplumsallaşmaya katkı sağlar.
6. Üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
7. Kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşması, varlığını sürdürmesi ve amaçlarına ulaşması için iletişim önemli bir faktördür. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesine ilişkin kararların alınması ve / veya etkinliklerin yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.

Kişilerin gruplara katılma sebepleri:

1. Fizikî yakınlık
2. Ekonomik sebepler
3. Psikolojik sebepler
4. Sosyal ve kültürel sebepler

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile meseleyi çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algıları sebebiyle kendi aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

Grubun kişi üzerine etkileri:

1. Sosyal yönden hızlandırma etkisi
2. Grubun kişi üzerindeki normatif (yaptırım) etkisi
3. Grubun kişisel tutum değişimine etkisi
4. Eleştirisiz grup tartışması
5. Riske girme eğilimi

Grupların yönetim açısından birtakım fayda ve zararları da bulunmaktadır.

Grubun organizasyona sağlayacağı faydalar:

1. Grup çalışmasında kararların etkinliği daha fazladır,
2. Grup halinde çalışma sonucu; tek tek kişi olarak yapılan çalışmadan daha fazla iş çıkarılır,
3. Grup çalışması sonucu personel arası çatışma azalır, uyum artar ve aradaki ilişkilerin gelişmesi sonucu verimlilik sağlanır,
4. Üyeler için grup uygun bir iletişim kanalı oluşturur ve iş tatmini sağlar,
5. Grup ruhuyla hareket birçok işi daha kaliteli ve kısa sürede yaparlar,
6. Gruplar işletme içerisinde kontrol görevi de yürütür,

Grubun organizasyona verebileceği zararlar:

1. Grup içindeki kişilerin uyum için sürekli taviz vermesi bir süre sonra rahatsızlık oluşturur.
2. Grup halinde yapılan işlerin sorumluluğu azalır
3. Gruba hâkim olan kişinin zamanla grubu kendi görüşü çerçevesinde Organizasyon riski var.
4. Grup çalışması bazen pahalıdır ve zaman kaybına ve gider artışına sebep olabilir.

Grup üyeleri, grup tarafından belirlenen bazı davranış kuralları olan normlara göre hareket ederler. Normlar, grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade eder. Grup üyelerinin ortak ölçütleri olan normları, ideolojileri onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırımdan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilir gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir.

Gruplandırma, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, bunun haricinde organizasyonun biçimsel olmayan yapısı dâhilinde kendine münhasır kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

Grup türleri:

1. Temel gruplar

a. Aile grubu

b. Eğitim grubu

c. Ekonomik gruplar

d. Siyasi gruplar

e. Dini gruplar

2. Üye sayısı açısından gruplar

a. Büyük gruplar

b. Orta gruplar

c. Küçük gruplar

3. Üyelerinin katılımı açısından gruplar

a. Açık gruplar

b. Kapalı gruplar

c. Şarta bağlı gruplar

4. Süreleri bakımından gruplar

a. Uzun süreli gruplar

b. Kısa süreli gruplar

c. Periyodik gruplar

5. İşlevleri bakımından gruplar

İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerinde üye olur. Farklı gruplarda yer alır. İnsanların üye oldukları toplumsal gruplar görüldüğü gibi son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkış şekilleri, oluşma sebepleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılmıştır.

Çatışma, sadece insanlara özgü 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 mâni olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki amaç, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu olarak ifade edilmektedir. İnsanların birbiriyle ikame edilemeyen iki hedeften biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. Bu; insanlar ve güçler arasında da söz konusu olabilir.

Çatışma, kişi ve gruplar arasında amaç farklılıklarından kaynaklanan, verimliliği engelleyen, tabii olmayan, kontrol edilmesi, değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Kurumsal çatışma** ise kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını 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 bağılılığı
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı
3. Amaç 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 amaçlarına 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 etkilendir. 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 organizasyona sağlayacağı temel faydalar:

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.
2. Çatışma araştırma yapma eğilimlerini artırır.

a. Tek görevli gruplar

b. Çok görevli gruplar

6. Üyeleri arasındaki dayanışmaya göre gruplar

a. Mekanik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar

b. Organik dayanışmanın hâkim olduğu gruplar

7. Toplumsal ilişki şekline göre gruplar

a. Formel / resmi ve informal / resmi olmayan gruplar

b. Birincil gruplar ve ikincil gruplar

c. Üyelik grubu ve referans (danışma) grupları

8. Elektronik etkileşim grupları

Grup büyüklüğü ile iletişim yoğunluğu ters orantılıdır ve grup küçüldükçe iletişim artar, büyüdüğünde azalır.

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 imkanına sahip olabileceklerdir. Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevi yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarını belirlemede de önemli yere sahiptir. Çatışma, kurumda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar:

1. Problem çözme: 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 içindeki grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı hedefler, gruplar üstü amaçlar vardır. Bu hedefler çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu metot bu tür hedefler bulunduğu ve tarafların bunlara 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 oluşturularak 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 iş birliğinin; 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 önemli bir yere sahip olarak; kişiler arası farklılıkları, amaç farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı (idrak-anlayış) ve meseleleri tanımlamadaki farklılıkları organizasyon amaçları doğrultusunda değerlendirmeli ve etkinliği ve verimliliği düşüren bu unsurları hedefe yönlendirmelidir.

11.9. Bilgi ve Teknoloji Yönetimi

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Bilgiyi üreten, geliştiren, buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olarak kabul edilen bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir.

Bilgi yönetimi; bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insandır ve teknolojiyenin ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır. Dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, CRM uygulamaları gibi teknolojik imkânlardan faydalanabilmek için insan unsurunu ihmal etmeyen bir bilgi yönetim sistemi kurmak gerekir. Harvard Business School ve Mckinsey gibi kurumların geliştirdiği “T tipi yönetim ve yönetici” kavramı bu meseleye bir çözüm öneriyor. Bu yönetim yaklaşımının özü bilgi çağında çalışacak olan “T tipi” yöneticilerin bilginin organizasyon içinde yatay şekilde paylaşılması için vakitlerinin yüzde 15-20’sini ayırmaları bekleniyor.

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, nesnelere oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantıki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgileri ifade eder.

İnsanlığın ortak mirası olan bilim, deney ve teknolojik yön, ilim ise teorik ve manevi taraflı açıklanıyor olsa da birbirinin yerine kullanımında 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, aklının kapsayabileceği gerçek ve kuralların bütünüdür.

Bilimin temel özellikleri; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıkidir, (3) nesnelidir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin temel amaçları:

1. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi.
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi.
5. 'İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?' sorusuna cevap bulmaya çalışır.

Sıralanan bu amaçların özü insanın kendini ve kâinatı anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Geçmişte, ilkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı Türkiye'de iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim ve internetin günlük hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kit bir ürün olmaktan çıktı, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale geldi.

Bilgi ve bilim üretenleri, bilimin gücünden faydalanmak, emri altına almak, kendine hizmet ettirmek isteyen güç ve odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bir araştırmayı desteklemez. Bunlar, sihirli kelime "değişim" ile toplumları dönüştürerek ahlaki değer yargılarından uzaklaştırıp sömürür. Bu manada bilginin toplum faydasına kullanımı kısıtlanmış olur. Bilginin toplum ile buluşturulması ve yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekil kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtararak hürriyetine kavuşturulması gerekir.

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 haldedir.

Bilgi teknolojileri; bilginin üretimi, gelişimi, kaydedilmesi, saklanması, yaygınlaşması ve bu bilgilerin paylaşımında yoğun olarak kullanılan elektronik bilgi işlem sistemleri ile iletişim sistemlerini ifade eder.

Sahip olunan bilgi teknolojileri, bilgi odaklı yönetim anlayışını da geliştirmektedir.

Bilgi odaklı yönetim; elektronik bilgi işlem sistemleri (bilgisayar), iletişim (telekomünikasyon) teknolojilerini kapsayan bilgi teknolojileri ile yeni gelişmiş malzeme teknolojileri, biyoteknoloji, gen mühendisliği ve enerji teknolojilerini içine alan jenerik teknolojilerdeki gelişmelerin organizasyon bünyesinde kullanılmasını ifade eder.

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle, klasik eğitim ve öğrenme hızla yerini 'uzaktan öğrenme', 'dijital öğrenme', 'mobil öğrenme', 'online (çevrim içi) öğrenme' ye bırakmaktadır. Bilgi yönetiminin gelişimine bağlı olarak artan her tür içerik üretme, bunu organize etme ve paylaşımının kolay ve hızlı oluşu online öğrenmeyi cazip hale getirmektedir. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun şekilde düzenlenebilen mobil öğrenme birçok zorunluluğu ortadan kaldırmaktadır.

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 bilgiler.
2. **Bilgi paylaşımı tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.
3. **Bilgi toplumu:** Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelinen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, meslekî ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum
4. **Veri madenciliği:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir.
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 araçlar ile ürünlerin tasarım, planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması işlemlerini mümkün kılan bilgi, yetenek, mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerdir.
7. **Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.
8. **Uygulamalı araştırma:** Malum bilgilerin göz önünde bulundurulması, bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesi ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.

9. Bilgi işçisi: İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten bilgi çalışanıdır.

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”, “girişimcilik” 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 amacı; 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.

Teknokentlerin işletmelere sağladığı temel faydalar:

1. Ar-Ge çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri
3. Üniversiteyle daha etkin Ar-Ge iş birliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme
4. Benzeri Ar-Ge 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 iş birliği 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.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ortaya çıkarıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak dijital işletme ortaya çıkıyor.

Dijital işletme; müşteriler, tedarikçiler, çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan organizasyondur.

Müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve ara buluculuk yapan dijital işletmeler sürekli gelişiyor. Dijital işletmede süreç, ürün üretim veya sunum işlerinin organize edilişi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Stratejik adımla büyük veri yığınları arasından kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analizini uygulamalar olan veri madenciliği yazılımı işletmelerde büyük önem arz etmektedir.

Dijital işletmeler, global organizasyona, fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerin kolaylaşmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder. Dijital hizmetlerin gücü ile yeni gelir kaynakları oluşturarak büyüme sağlayacak, müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimlerini geliştirip geleneksel iş yapma tarzlarını yeniden şekillendirecektir.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimine bağlı olarak asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan ve teknolojiyi iyi kullanan şirketler büyümesini sürdürmektedir. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin hâkimiyeti artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma ve iş kurma açısından para veya fizikî gücün önemi azaltılmaktadır.

On Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Standart ve standardizasyon nedir?
2. Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar nelerdir?
3. Standardizasyonun sağladığı faydalar nelerdir?

4. Standardizasyonun tüketicie sağladığı faydalar nelerdir?
5. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir?
6. Helal belgesi ve Koşer belgesi nedir?
7. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
8. Kalitenin getirileri ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
9. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?
10. Kendi kendine yönetim nedir? Açıklayarak, organizasyonlar için gerekliliğini tartışınız.
11. Zamanı iyi yönetme becerisini açıklayarak, yönetimin işlevlerini zaman boyutu ile ilişkilendiriniz.
12. Stres ve e-stres nedir? Açıklayarak, stresle başa çıkma yöntemlerini yazınız.
13. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir? Açıklayarak, krizi fırsata çevirmenin temel yollarını yazınız.
14. Grup yönetimi nedir?
15. Çatışma nedir? Çatışmanın organizasyona sağlayacağı temel faydalar nelerdir?
16. Bilim ve bilgi kavramlarını açıklayarak, bilişim teknolojilerinin önemini tartışınız.

12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II

12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptirler.

Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. Motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar.

Kurumsal bağlılık, çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan, organizasyona olan bağlılığın gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. **Kurumsal bağlılık yönetimi** ise çalışanların kuruma bağlılıklarını artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir.

Kurumsal bağlılığın özellikleri:

1. Kurumun amaç ve değer yargılarını kabul etme ve bunlara inanma,
2. Kurumun faydası için çaba göstermeye ve sürekli gelişmeye gönüllü olma,
3. Organizasyon kültürünün bir parçası olarak kalmaya istekli olma.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Bu da kurumda işe yeni başlayanlar için bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmaktadır. Organizasyon kültürü çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek kurumsal bağlılığı etkiler. Çalışanların kuruma bağlılık hissetmesi, kendi iş verimlerini artırarak organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur. Bu da kurumun çalışanların kuruma bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmasını gerektirmektedir.

Kurumsal bağlılığın bileşenleri:

1. Duygusal Bağlılık: Çalışanın organizasyona duygusal bağlılığı, kurumla bütünleşmesini yansıtır. Duygusal bağlılık çalışanların kurumsal hedef ve değerleri kabullenmesini ve kurum faydasına olacak çaba sarf etmesini ifade eder. Bu bağlılığın yüksek olduğu kişiler kurumda kalarak kurum çıkarları için büyük gayret göstermeye istekli olurlar. Bu bağlılık, kurumda gerçekleşmesi en çok arzulanan ve çalışanlara aşılacak istenen bağlılık türüdür.

2. Devamlılık Bağlılığı: Rasyonel bağlılık da denilen devamlılık bağlılığı organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelir. Bu bağlılıkta, duyguların kuruma bağlanmada çok az bir rol oynadığı düşünülmekte ve kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı sebebiyle kurum üyeliğinin sürdürülmesi istenmektedir.

3. Normatif Bağlılık: Ahlaki bağımlılık olarak da ifade edilen normatif bağımlılık ile üç boyutlu kurumsal bağlılık modeli geliştirilmiştir. Normatif bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı duydukları sorumluluğa ilişkin inançlarını gösterir. Bu bağlılık ile çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev ve sosyal sorumluluk olarak algılaması ve bu bağlılığın doğru olduğunu düşünmesiyle gerçekleşir.

Üç bağlılık türünde de çalışanlar organizasyonda kalmaya devam ederler. Kurumların başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu ve insan kaynağı olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeği kabullenilmektedir. Bu kabule bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını arttırmaya dönüş teşviklere yönelmektedirler.

Organizasyon iklim ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eden **itibar**, kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısıdır. Ün, saygınlık, prestij, şöhret, güvenilirlik kelimeleri itibarın eş anlamlıdır.

Bir kişi veya bir kurumun itibarı yalnızca onların yaptığı şeylere değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

İtibarın temel özellikleri:

1. İtibar duygularla ilgilidir
2. İtibar, inançlar üzerine kurulur
3. Markalar, insanlar, kurumlar, mal ve hizmetler herkesin itibarına sahiptir
4. İtibarı inşa etmek seneler alabilir
5. İtibar değişebilir
6. İtibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır.

12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar işletmenin temel hedeflerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde her zaman büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde organizasyonların rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmıştır. Günümüzde ise organizasyonların büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanması sebebiyle küçülme yönünde eğilimleri belirlemiştir. Organizasyonların rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri, iş süreçlerini azaltma anlamına gelmektedir.

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 performansı iyileştirmek için bilinçli olarak aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler ile çalışanların sayısını, işletme maliyetlerinin ve iş süreçlerinin azaltmasıdır.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına mukavemetleri pek kolay olmadığından 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 amaçları:

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. İletişimde iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklanma,
6. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla yeni enerji)
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,

Büyüklik konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı, kâr gibi önemli unsurları olan bir faktördür. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

12.3. Toplantı Yönetimi

Yönetim alanında, sosyal ve teknik gelişime paralel grup ve takım çalışmasını esas alan yeni yönetim teknikleri geliştiriliyor.

Toplantılar etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması, bilgi alışveriş aracı olması sebebiyle başvurulan bir konudur. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı yönetimi, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı, eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

Bilgileri paylaşmak, belirli meseleleri konuşmak, belirli iş ve aksiyon plânları hazırlamak, değerlendirmek, yorumlamak gibi maksatlarla toplantılar gerçekleştirilir.

Toplantının yapılma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler önemli derecede rol oynar. Toplantı usulleri ve verimliliği, bu faktörlerin tesiri altında şekillenir.

Toplantı, belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek bilgi, görüş, fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. **Toplantı yönetimi** ise belirli bir mekân ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, yöneltilmesi, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Günümüzde, artan iş yoğunluğuna bağlı olarak toplantılar sürekli artma eğilimindedir.

Toplantıya duyulan ihtiyacın temel sebepleri:

1. Proje merkezli çalışmaların artması
2. Çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı
3. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu
4. Önemli müşteriler ile yapılan 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.

Toplantıda olayın bütün yönleriyle analizi için, katılımcıların farklı mizaç ve kişilikte olmalarına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturum başkanının başlangıçta ortaya attığı düşünce ve bakış açısının, toplantıya damgasını vurmasına engel olunur. Bu şekilde düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunmuş olur.

Toplantılarda farklı kişiliklerin farklı ve tamamlayıcı özelliklerinden istifade edilir. Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamaya yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur.

Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturum başkanı soğukkanlılıkla, objektif, makul, farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur. Katılanların farklı mizaç ve kişiliklerden oluşmasına dikkat edilen toplantılarda, muhtelif anlama tarzları ve bakış açıları tabii olarak devreye girdiğinden, konular olabilecek en geniş perspektiften değerlendirilmeye alınmış olur.

Toplantının konusu, katılımcı sayısı, özellikleri, konuşmacının sayısı, tartışmanın süresi ve ne şekilde bilgi verileceği toplantı türünü belirlemede etkili hususlardır. Toplantıların çok farklı türleri mevcuttur.

Toplantı türleri:

A. Genel ve kapsayıcı toplantı türleri:

1. Bilgilendirme eğitim gayeli toplantılar
2. Değerlendirme toplantıları
3. Yönlendirici toplantılar
4. Danışma toplantıları
5. Meslekî toplantılar
6. Komite veya komisyon toplantıları
7. Müzakere toplantıları

B. Kurum içi toplantı türleri:

1. Emir toplantısı
2. İstişare (danışma) toplantısı
3. Koordinasyon toplantısı
4. Kurul toplantısı
5. Çalışma grupları (ekip toplantıları)
6. Heyet toplantısı
7. Brifing (bilgilendirme)

C. Kurumlar arası toplantı türleri:

1. Kongre (Kurultay): Milli veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı, bir kuruluşun, gündemindeki meseleleri, temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantı şeklidir.

2. Konferans: Meslekî veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek gayesiyle yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türüdür. 50 ila 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır.

3. Seminer: Belirli bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bir bilgi düzeyine sahip kimselere tanıtmak gayesiyle düzenlenen ve konunun değişik bölümleri, bilimde otorite kişilerce açıklanan 20 ila 50 kişi arasında katılımcıyla yapılan bilimsel toplantılardır.

4. Panel (Açık Oturum): Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması dahilinde güncel, siyasi, sosyal ve ilmi konuları herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkanının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır.

5. Sempozyum: Belirli bir konuyu aydınlatmak gayesiyle, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri, konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır.

6. Kolokyum: Bilimsel konuları tartışmak üzere bilim insanı ve araştırmacıların bir araya gelerek, konunun bir bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı, akademik bilimsel bir konunun veya siyasi, ekonomik, diplomatik meselelerin ele alındığı, tartışıldığı toplantılardır.

7. Forum: Bir konu üzerinde, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantıdır.

8. Brifing: Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

9. Pazarlık Toplantısı: Kararlar, oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanan, iki taraf da en iyi şartları aradıkları ve ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunlu olan toplantıdır.

10. Görüntülü Toplantı (Video-konferans): İki veya daha fazla noktada bulunan insanların çeşitli elektronik cihazları kullanarak sesli ve görüntülü olarak, gerçek zamanlı iletişim yöntemine denir.

Toplantılarda toplantının türünü, hedefini, gündemini ve beklentilerini ihtiva eden yazılı belgeler, toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılır. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir.

Toplantıların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için toplantının amacı, kimlerin katılacağı, gündem, toplantı yapılacak yeri, zamanı, başkanı ve toplantıda kullanılacak materyallerin hazırlanması gerekir.

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yerinin özelliği, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur.

Toplantıların verimliliği için yapılması gerekenler:

1. Gündem iki gün önceden bildirilmeli
2. Toplantı usullerine herkes uymalı ve toplantılar demokratik yönetilmeli
3. Herkes aynı dilden konuşmalı
4. Toplantılar geleceğe yönelmeli
5. Toplantı sayıları dikkate alınmalı ve iş yapmaya vakit bırakılmalı
6. Kişiler değil, teklifler tartışılmalı
7. Toplantı işin parçası olmalı

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı olan toplantıyı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının verimliliği için çalışmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, üzerinde görüş birliğine varılan hareketleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir.

Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenmelidir. Eğer bir toplantının sonunda yapılan her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi manada bir şeyler yolunda gitmemiş demektir. Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır.

Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve iyi toplantılar işletmede birliktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır. Ancak toplantı sıklığı arttığında üretkenliğin düştüğü araştırmalar sonucu görülmektedir.

12.4. Sinerjik Yönetim

Sinerjinin etimolojik (köken) olarak manası iş birliğidir.

Sinerji; ahenk, kabiliyet, iş birliği ile eş zamanlı olarak ortaya çıkan güç, hareket, kurum kaynaklarını ortak hedefe yöneltme, bir grubu harekete geçirme ve bir bütünün parçalarının toplamından daha fazla olmasını ifade eder.

Bir amaç ve hedef için iş birliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1) in yan yana gelerek yüz on bir (111) olması gibi bir gücü de gösterebilirler. Aynı zamanda; 'birlikten kuvvet doğar', 'el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar' ve 'bir elin nesi var, iki elin sesi var' özlü sözleri sinerjiyi anlatır.

Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne gitme cihetinde önemli bir gelir elde ediyorlar. Dikiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi olmuş. Sonra, mesailerini birleştirme düsturuyla on adam birleşmişler. Biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivriltilir ve devam eder. Her birisi iğne yapmak sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup, iştiğal ettiği hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak, gayet hızlı işini görmüş. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla olan sanatın getirisini taksim etmişler. Her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştüğünü görmüşler. Bu hâdise, sanatkârlar arasında, onları ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmek için dillerinde destan olmuştur.

Sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler:

1. Üretken olmak
2. İş bitirme heyecanı taşımak
3. Birlikte hareket etme
4. Beşerî münasebetler

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, donanım kaynaklarının bir arada düşünülerek etkin katılımını sağlayarak daha yüksek bir enerjinin ortaya çıkması için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme süreçlerini 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 önemli tasarruflar sağlamaktadır.

2. İşletme sinerjisi: Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerji çeşididir.

3. Yatırım sinerjisi: İşletmenin yönetim meselelerinde sahip olduğu eski tecrübelerinin faaliyetlerine katılacak yeni işlere kolayca uyabilmesini sağlayan etkidir. Eğer, yeni girilen faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine çok yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, yeni faaliyetin plânlaması işlerinde de faydalanılacağından sinerjinin etkisi daha da büyük olacaktır. Çünkü aynı cinsten olan yönetim meselelerinin çözümü daha kısa zamanda ve rasyonel olarak gerçekleştirilebilecektir. Burada faaliyet türlerinin birbirine yakınlığı sinerji derecesini yükseltir.

Canlıların birbirleriyle ve çevre ile ilişkilerini inceleyen ekoloji (çevre) bilimi, eko sistem ismi verilen bu çevredeki tüm canlı ve cansızlarla ilgilidir. Ekoloji, abiyotik (hava, iklim, toprak, su ve iklim) ve biyotik (canlı sınıfı) faktörleri inceler ve ekosistem bütünlüğünün karmaşık yapısını araştırır. Eko sistemde yaşayan ve canlı sınıfını oluşturan; üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler tüm faaliyetlerinde ekolojik dengeyi etkilemektedir. Organizasyonlar bu dengenin kurulması ve devam ettirilmesinde kendi aralarında sinerjiye ihtiyaçları bulunmaktadır.

12.5. Globalleşme Yönetimi

Küresel (cihanşümul, global) ve küreselleşme (globalleşme/ globalizm), milletlerarası ve beynelmil kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

Globalleşme faaliyetleri 1980'lerin başından beri; üretim, ulaşım ve iletişim alanlarındaki gelişme ile birlikte yoğunluk ve hız kazanmıştır. İnsanlığın gelişimiyle ortaya çıkardığı yeni vasıtalar dünya geneliyle etkileşimini artırmaktadır. Bunun sonucu dünya

bir mahalle haline gelmesiyle artan globalleşmeyi kapitalizmin tuzağı gibi görmek doğru değildir. Kapitalizm, her türlü gelişimi kendi istediği yöne sevk ederek, gizli stratejiler ile kendi lehinde kullanmaya çalışır.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eder. Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberaler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020'nin başında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan pandemi salgın hastalığı sebebiyle insanlar arasında mesafe girmesi globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Bu hal eskisinden farklı olarak yeni ve kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşıp dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkı sunacaktır.

Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulaması ve ders çıkarması gerekir. Tüm dünyaya zoraki hâkim olup hükmeden ve insanların hayatlarını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Her kesimin global sosyal sorumluluğunda tabiata yardımcı olması onu iyileştirecektir.

Sosyal hayatı koruyan intizamın, düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki irtibatı, bağı koparacak derecede uzaklaşmaması gerekir. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı, irtibatı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Halbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna riayet edilmediğinde tabakalar arası gittikçe gerginleşir, aradaki bağ kesilir.

Global ölçekte sorumsuzluk, ihmaller ve aymazlıklar global boyutta büyük riskleri de beraberinde getirmekte, bundan tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Ekonomik ve mali krizler
5. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık
6. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi
7. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
8. Terör saldırıları ve devletler arası çatışmalar
9. Siber saldırılar, anaşinin globalleşmesi ve pandemi.

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 ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti sağlamak için devletler arasındaki ticareti kısıtlayan iktisat politikası olan himayecilik (korumacılık) globalleşmeyi yavaşlatmaktadır. Buna mukabil, ithalat ve ihracatın genelde devletin müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan ve açık pazarı (liberalizm) savunan iktisat siyaseti olan **serbest ticaret** anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Globalleşmeye bakış tarzları:

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi çevre hareketi, demokratikleşme gibi sosyal fayda kaldırıcı olarak görmekteler.
2. İş insanları globalleşmeyi artan kâr ve güç stratejisi olarak görmektedir.
3. Hükümetler globalleşmeyi devlet gücünde artış sağlamanın yolu olarak görmektedir.
4. Globalleşme, kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, melezleşme ve homojenliği artıran bir süreç görülmesi.
5. Globalleşme, kapitalist üretim şeklinin bir dünya sistemi haline gelmesi için yapılan çalışmalara kapitalistlerce verilen isim.
6. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırıp farklılıkları ortadan kaldırdığı görüşü.

Dünya coğrafyasındaki ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın müşterek servetidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda birbirine muhtaçtırlar. Aralarında sürekli maddi ve manevi değerler alış-verişi söz konusudur. Bugün insanlığın ortak meselesi olan; cehalet, zaruret ve ihtilafların ilacı ise marifet, sanat ve ittihatdır. Dil, ırk, coğrafya ve din gibi insanlar arasındaki farklılıklar birbirini yakından tanımak, sulh içinde dünya kaynaklarını verimli ve adil kullanmaya bir fırsattır. Ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler olduğu kabul edilmelidir. Çok taraflı dünya düzeni, çok taraflı ticari ilişkileri de beraberinde getirmektedir. Globalleşme bu anlayış çerçevesinde sürdürülmelidir.

Kendilerini “dünyanın efendileri” ilan eden elit bir kesim, yenedünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlamanın yolunu globalleşmede görüyor. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma gücünü insanlığın devlet ve kendi coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabile

imkanına kavuşmasıyla kaybediyor. İnternet, insanı bütün dünyaya bağlamasıyla bu imkanlar daha da gelişecek ve ülkeler arası yeni ilişki kalıpları belirecektir. Artık devletlerin veya blok halinde toplumların yerine toplumlar arası menfaat kümelerinin, fikirlerin ve inanç akımlarının çatışmaya başlayacağı döneme giriyoruz.

Yavaş yavaş sınırların kalktığı, kültürel, iktisadi, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı 21 yy, bazı toplumlar yerel kültürlerini koruyabilmek için gayret gösterirken, bazıları ise bu yapı içinde en güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Globalleşmenin önem sırasına göre birçok sebebi bulunmaktadır.

Globalleşmenin temel sebepleri:

1. Bilim alanındaki gelişmeler
2. Teknolojik seviyenin yükselmesi
3. İletişimin gelişmesi
4. Ulaşım ağlarının genişlemesi
5. Siyasi ve sosyal gelişmeler
6. Pazarların ve üretimin globalleşmesi

Zamanımızda global ölçekli ilişkilerde ülkeler, milli menfaatler ve milletlerarası hesaplar konusunda ellerinde bulunan farklı imkânları kullanarak karşı tarafa mesaj vermektedirler. Ülkeler arası diplomatik ilişkilerde kullanılan 'mütekabiliyet (karşılıklık)' esaslı artık sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanmaktadır. Siyasi bağımsızlıklarını pekiştirecek ekonomik bağımsızlıklarını açısından daha yerel kaynaklara yönelim ve stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendirmeye gitmektedirler.

İkinci Dünya Savaşı döneminde ideolojik temelde başlayan globalleşme; 1980'lerden itibaren dünya ticaretini serbestleştirmek gayesiyle ekonomik alana yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yenidünya düzeninde** kapitalist ekonomik sistemi öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmez unsuru kabul etmiştir. Finans alanında sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketinin artmasını sağlamıştır. Teknolojik ilerleme, bilgiyi kalkınmada önemli bir unsur haline getirmiştir. Bu gelişimin ikinci ayağı, coğrafi olarak birbirine yakın ve aralarında dini, siyasi ve ekonomik ilişkiler bulunan ülkeler, mal, hizmet ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik, rekabet güçlerini artırarak sulh içinde yaşama amacı taşır.

Globalleşmenin sağladığı faydalar:

1. Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesini sağlamaktadır.
2. Farklı din, dil, ırk ve kültürlerin, beklentilerinin daha iyi tanınmasıyla ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlamaktadır.
3. Teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel bütünleşmeleri artırmaktadır.
4. Birbirinden uzak yerleşimlerin etkileşimle şekillendiği dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşması artmaktadır.
5. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki yeni buluş, yeni gelişmelerin toplum tabanına yayılımını sağlamaktadır.
6. Globalleşme ile ticarî aktivitelerin sınırları genişlemektedir.
7. Globalleşme ile coğrafi, teknolojik, kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım, faaliyetleri pratik hâle gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engellemektedir.
9. Bilim alanındaki tekelin ve istibdadın sona ermesini sağlamıştır.
10. Belirli alanlarda önceden oluşan klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlamıştır.

Globalleşme süreci, sağladığı birçok faydaya mukabil; hayatın her düzeyinde bir ayıklama yapmakta, belirli güçleri, belirli hayat tarzlarını ve belirli sektörleri geliştirirken bunların haricinde olanlara hayat hakkı tanımamaktadır. Bu süreç daha ziyade gelişmiş ülkelerin lehine, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işleyen bir yapı olmaktadır. Gelişmiş ülkelerde yaşayan nüfusun, dünya nüfusunun beşte biri olduğu görüldüğünde bu yapının daha çok kimlere fayda sağladığı ortadadır.

Globalleşmenin zararları:

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere karşı globalleşmeyi kullanılırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kurmaktadır.
2. Globalleşme, dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirmeye ve homojen bir yapıya yöneltilmektedir.
4. Globalleşme ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından 'mütekabiliyet (karşılıklık)' esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
5. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatmakta ve milli menfaatleri ötelemektedir.
6. Uluslararası kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak milli devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır.
7. Yerelde birbirleriyle savaşıyor güçler amaçlarını evrenselleştirmek için dünya üzerinde teröre başvurumaktadırlar.
8. Global gelişime ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm ediliyor.
9. Bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşım da olumlu gelişim beraberinde ekolojik dengeli bozacak gelişmeleri de getiriyor.
10. Globalleşme ile artan aşırı tüketim dünyanın ekolojik dengesini bozarak global salgın hastalıklarını ortaya çıkarabiliyor.

Ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990'lar sonrası ürünlerin sahip olması gereken temel kuralların tespiti usulü benimsenmiştir. Artık ürünlerin ölçüsü, rengi, kokusu gibi, fizikî özelliklerini belirleme ve sınırlamalar getirilmesi yerine; yaralamaması, kör etmemesi, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kurallar benimseniyor. **Serbest dolaşımda temel kural**, bir ülkede kanunlara uygun olarak üretilen ve piyasaya sunulan ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlamalara maruz bırakılmadan serbestçe pazara sunulabilmeleridir. **Serbest ve çoklu ticaret sistemi** tüm ülkelerin menfaatine olacak şekilde düzenlenmeli ve çıkacak anlaşmazlıklar Dünya Ticaret Organizasyonu çözümlenmelidir. Bazı ülkelerin dış ticarete uyguladığı aşırı korumacılık (himaye), ülkeler arasındaki dış ticaret muvazenesini (denge) bozmaktadır.

Jeopolitik yapının gereği stratejik ve ekonomik gerçekleri dikkate alarak milletlerarası ilişkileri regülasyon (düzenleme) için

ülkeler yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Milli güvenlik stratejisi ve milli menfaatleri gözeten, eşit ortaklar anlayışıyla yeni ekonomik alan arayışı Avrasya birliği, Şangay organizasyonları Rusya ve Çin ekseninde yeni yönelişleri belirtir.

Bir Kuşak Bir Yol = (One Belt One Road-OBOR) Projesi; Asya-Avrupa hattındaki ekonomiler arasında bir ulaşım altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in yatırım projesidir. Global kapsamlı projenin kara ve denizden iki önemli uluslararası ticaret güzergahı; kuşak kısmını oluşturan İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmını oluşturan Deniz İpek Yolu. Kuşak kavramı ile Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol, gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaşım ağlarıdır. Kapitalist ülkelerin asıl gayelerini gizleyerek yaptıkları stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmesi ve komplo teorileri, Türkiye'nin aksını (eksen) değiştirmeye ve farklı aktörler ile hareket etme tecrübesini elde etmeye zorlamaktadır.

Uluslararası ilişkiler disiplininin iki temel teorisinden birisi "realizm" diğeri ise "idealizm" dir. **Realizm**, uluslararası sistemde güç ve çıkar ilişkisinin temel olduğu güvenliği sağlamada güce ihtiyaç duyulduğu, güç ile güvenlik tedbirleri alınarak, saldırı ve tehditlere karşı savunmacı ve caydırıcı teoridir. **İdealizm** ise barış ve hukuku esas alan, güvenliği, uluslararası hukuk, anlaşmalar, kuruluşlar, kural ve politikalarıyla "hepimiz birimiz-birimiz hepimiz için" anlayışında "kolektif güvenlik"le sağlanmaya çalışır.

Geleneksel gücü tarif eden askerî gücün tek başına kullanım dönemi geride kaldı. 21. yüzyıl devletlerin diğeri devlet ve halkları ikna etmek için "yumuşak güç" daha mantıklı, ekonomik ve etkilidir. Bu güce sahip olmak için, siyasî değerler ve kurumlar, ahlaki temelli ve meşruiyete dayalı politikalar üzerinde yükselen bir cazibe merkezi oluşturmakla mümkündür.

Ülkeler bazen sanayilerini korumak için, gümrük tarifeleri, kotalar ve benzeri yollarla ithal ürünlere muhtelif kısıtlamalar, yeni standartları koruyucu kalkan olarak kullanmak gibi bazı durumlarda, tamamen yasaklama için ambargo korlar. Bu alanda uygulanan aşırı korumacılık, ülkelerarası dış ticaret dengesini bozar ve bunun ileri boyutlara ulaşması ticari ihtilafları ve peşinden ticaret savaşlarını getirir. **Korumacılık**, bir ülkenin yerli üreticisinin dış rekabet karşısında korunmasını, himayesini savunan görüşlere dayanan dış ticaret siyasetidir. **Ticaret savaşları** ise iki veya daha çok ülkenin birbirilerine karşı uyguladıkları ticari tarifeler sebebiyle ortaya çıkan anlaşmazlık, uyuşmazlık, ayrılık ve çatışmaları ifade eder. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynıyla veya benzeri ile karşılığı zalimane bir kaide olan mukabele-i bilmisile dönüşür.

Gelişime bağlı üretim artışları ve bu ürünler için yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını dünya ölçeğinde büyütme isteklerini artırmıştır. Bir ülke, ürünlerinin ulaştığı ülkelere, kültürü de giriyor ve kültür teknolojiyi, teknoloji de ekonomiyi yönlendiriyor. Türkiye'nin gönül coğrafyasında Müslümanların genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda avantaj sağlamaktadır.

İşletmecilik açısından globalleşme; satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi herhangi bir ekonomik faaliyetin lokal (yerel, mahallî) özellikleri de ihmal etmeden dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır. Global ekonomide rekabet avantajını sürdürmek isteyen işletmeler, sınır ötesi işletmeciliğe katılarak gereken bilgi ve yetenekleri elde ederler. Globalleşme, işletmelerin büyüme ve daha fazla kar elde etmesi için pek çok fırsat sunar. Hızla oluşturulmaya çalışılan tek bir dünya tipi tüketici ihtiyaçlarını karşılama isteği işletmeleri global faaliyet yürütmeye zorlamaktadır. İşletmeler, müşterilerin ortak ihtiyaçları, global müşteriler, global kanallar, global ölçek ekonomileri, uygun lojistik, enformasyon teknolojisi, kamu siyasetleri ve kamu düzenlemeleri sebebiyle globalleşmeye yönelmektedir.

İşletmelerin globalleşme sebepleri:

1. Müşterilerin ortak ihtiyaçları: Ülkeler arasında ortak olan müşteri ihtiyaç ve zevkleri ile elektronik aletler, bilgisayar, yazılım gibi ürünlerin hızla standartlaşmaları globalleşme için daha fazla potansiyel sunuyor.

2. Global müşteriler: Müşteriler globalleştiğinde, aldıkları ürünleri standartlaştırmak ve basitleştirmek istemeleri, muhasebecilik, iletişim, bankacılık, sigortacılık, danışmanlık gibi konular bu gruba dâhil ediyor.

3. Global kanallar: Fizikî eşya dağıtıcıları nispi olarak yavaş globalleşirken, elektronik dağıtım kanalları yardımıyla, seyahat, müşteri destek hizmetleri, eğlence, enformasyon ürünleri global ulaşılabilir hale gelmiştir.

4. Global ölçek ekonomileri: Bir ülke piyasası, rakiplerin optimum ölçeğe ulaşmalarını sağlayacak kadar büyük olmadığı zaman uygulanan ölçek ekonomisi, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır.

5. Uygun lojistik: Mal veya hizmetlerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini kapsayan ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklar sistemini oluşturan lojistik imkanlar uygun hale gelmiştir.

6. Enformasyon teknolojisi: Enformasyona dayalı hizmetlerde, telekomünikasyon kanallarının artması bilginin hızlı iletimi ile yeni piyasalara ulaşmakta veya yeni piyasa oluşturulabilmektedir.

7. Kamu politika ve düzenlemeleri: Hükümetler globalleşme potansiyelini, ithalat gümrüğü, tarifesi, ihracat teşvikleri, yerel olma gerekliliği, nakit ve sermaye akışı kısıtlamaları, teknik standartlar, teknoloji transferinde mülkiyet sınırlamalarıyla etkiler.

8. Transfer edilebilir rekabetçi avantaj ve faktörlerin değerlendirilmesi: En önemli rekabetçi globalleşme faktörü, rekabetçi avantajın transfer edilebilmesiyle ortaya çıkar. Eğer bir işletme diğeri ülkeler içerisinde rekabetçi bir avantaj ortaya koyarsa, rakipleri de global strateji geliştirmek zorundadır. Globalleşme faktörü endüstrilere göre ayrı ayrı sistematik değerlendirilmesi gerekir. Hizmet sektörü, imalat sektöründen daha az veya daha çok kolay globalleşmemektedir.

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları '**iç pazar**' ve '**dış pazar**' ayrımını kaldırarak yerini "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramını getirmiştir. Ülkeler arası sınırların ortadan kalmasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımında ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve dumping gibi düzenlemeler pek faydalı olmamaktadır.

İşletmelerin kuruluş ve faaliyeti açısından milli ve global olması yönüyle farklı nitelikler gösterirler.

Milli işletme, belirli bir ülke sınırları içinde faaliyet gösteren ve ona uygun yapı oluşturan işletmelerdir. **Global işletme** ise

nispeten daha düşük maliyetlerle bütün dünyayı tek bir unsur olarak hareket eden aynı ürünü aynı yolla her yerde pazarlayan, farklı ülkelerde global ağlarla faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir.

Global işletme, uluslararası ölçekte organizasyon, tedarik, üretim, pazarlama ve değer oluşturan faaliyetler gerçekleşebilir. Bunlar, farklı türde uzmanlık ve girdilere sahip çok sayıda organizasyonun birlikte çalışmak için bir araya gelmesini gerektirir. Bu alanda yeni bir gelişme ise global doğan işletmelerdir. **Global doğan işletme**, kuruluşunun hemen başında global işletmeciliğe girişen ve hızlı bir şekilde yabancı pazarlara açılan genç bir işletmedir. Birden çok ülkede işletmecilik faaliyetlerine sahiplik yoluyla katılan işletmeye de **çok uluslu işletme** denilmektedir.

İşletmelerin globalleşmesi, ihracat, dış yatırımlar veya lisans anlaşmaları şeklinde kendi milli sınırları dışında faaliyete başlamalarını ifade eder. Böylece global işletmeler, uluslararası yatırım ile bir ürün için tasarımından son kullanıma kadar gereken tüm faaliyetlerin coğrafi alanda ve uluslararası sınırlar arasında dağıtımını sağlayarak **global değer zinciri** oluştururlar.

Global yatırım, işletmenin sermaye, teknoloji, idari yetenek ve imalat alt yapı gibi varlıklarını başka bir ülkeye aktarması veya başka bir ülkeden varlıkları satın almasıdır. Bu yatırım; **global portföy yatırımı**, finansal kazanç elde etmek için hisse senetleri ve borç senetleri gibi uluslararası değerli kâğıtlara sahip olmak ve **doğrudan yabancı yatırım**, işletmenin sermaye, teknoloji, idari yetenek, emek, toprak, tesis ve donanım gibi üretken varlıkları satın alarak yurtdışında fiziki olarak bulunduğu yatırım türü olarak iki şekildedir.

Dünya ülkeleri arasında ticaretin global boyutlara ulaşması sonucu, global pazarlar doğmuş, bu pazarlara girmek işletmeler açısından önemli olmuştur. Bu gelişimin yakalanabilmesi için yerel ve globalin doğru sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmaları ifade eden tematik gelişimin gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmeleri global pazarlara yönelten sebepler ve sağlayacağı avantaj ve fırsatlar çok fazladır. Bir işletmenin korunan iç piyasasının dışına çıkması ve dinamik rekabet ortamı ile karşılaşması işletmeyi ve ürünlerini daha yeni ve verimli hale getirecek, bu iç pazardaki başarısını artıracak, işletmeyi geleceğin şartlarına hazırlayarak, iç pazardaki rakiplerinden bir adım öne geçecektir.

Uzmanlık, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanma, rekabet edebilme ve rekabetten kaçma, vergi avantajları, ürün hayat seyrini uzatma, kârları artırma gibi pek çok konu ve alanda avantaj elde edecektir. Gelişmiş ülkelerdeki büyük işletmeler, kâr ve cirolarının büyük kısmını ülke dışı üretim ve pazarlama faaliyetlerinden elde ediyorlar.

İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler:

1. Satış ve kârlarını arttırmak: İşletme iç pazarda iyi bir performans gösteriyorsa, yabancı pazarlara girmesi muhtemelen kârlılığı arttıracaktır.

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 bağımlılığı azaltmak: İşletme dış pazarlara açılarak, pazarlama gücünü arttıracak 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 maliyetleri azaltarak ölçek ekonomisine ulaşır.

6. Rekabet gücünü arttırmak: İhracat, bir işletme ve ülkenin rekabet gücünü artırır; işletme yeni teknoloji ve yöntemlere uyum sağlayarak faydalanır, ülke de dış ticaret dengesini iyileştirerek fayda sağlar.

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 bir fırsattır.

9. Ülkeye döviz girdisi sağlamak: Dış ödemeler dengesini sağlamada döviz ihtiyacını karşılamak için dış pazara teşvik edilir.

10. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak: İşletmeler vergi iadesi, istisnası, ihracatı teşvik kredisi, gümrüksüz üretim faktörleri ithalatı gibi teşvik imkânlarından faydalanmak için dış pazarlara yönelirler.

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 gelebilmektedir.

Hız, maliyet düşürme, standardizasyon, faaliyetleri dağıtma gibi faydalar sağlayan globalleşme süreçleri; işletme amacı, faaliyet konusu, yönetim anlayışı ve büyüklüğü gibi faktörler çerçevesinde farklı aşamalardan geçerek gerçekleşir.

İşletmelerin globalleşme aşamaları:

1. İç pazarlama aşaması
2. İhracat öncesi hazırlık aşaması
3. İhracatta tecrübe katılımı aşaması
4. İhracata aktif katılım aşaması
5. İhracata yoğun katılım aşaması

İşletmenin globalleşmesiyle ilgili; Uppsala, yenilik, global ağ gibi farklı model ve teoriler geliştirilmiştir.

Global değer zincirinin bir parçası olarak hem ana hem de diğer ülkelerdeki uluslararası işletmelere çeşitli lojistik (ürünlerin fiziki hareketi) ve pazarlama hizmetleri (reklam, satış, müşteri hizmetleri) sunan uzmanlaşmış **global aracı ve kolaylaştırıcı kişi veya işletmeler** bulunmaktadır. Bunların çoğu ihracatçı bir işletme için, bağımsız bir yabancı dağıtımçıya güvenmek ve yabancı

pazarlara girmenin düşük maliyetli yoludur. Aracının yerel pazar bilgisi bağlantı ve hizmetleri, global işletmecilikte tecrübesiz veya pazarlama faaliyetlerini tek başına yürütmek için çok küçük olan ihracatçılara büyük destek sunarlar.

Global işletmecilikte aracı işletme türleri:

1. Yabancı Pazardaki Araçlar: Pazar araştırması yapma, ürünleri ticari gösterilerde sergileme, yerel taşımacılığı ayarlama ve gümrüklerden ürün çekme gibi uluslararası işletmelere çeşitli lojistik ve pazarlama hizmetleri sunan uzmanlaşmış işletmeler:

a. Yabancı dağıtıcı; ihracatçının ürünü satın alan ve depolama, satış, teşvik ve satış sonrası pazarlama hizmetlerini yürüten ve ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar veya bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki araçtır.

b. İmalatçı temsilcisi; belli bir ülke veya bölgede ihracatçıyı temsil etmek ve ihracatçının ürünlerini satmak üzere onunla anlaşan ve acenteye göre daha fazla güce sahip olan araçtır.

c. Acente; global işletmecilik işlerinde ürünleri satın alma ve satma amaçlı siparişleri bir komisyon karşılığı yürüten araçtır.

2. Ana Ülkedeki Araçlar: Ana ülkede faaliyet yürüten aracı işletmeler global ticaretin karmaşasını en aza indirmeyi tercih eden ihracatçılar için, ticaret şirketi ve ihracat yönetim şirketi olarak işletmelerin ürünlerini ithalat ve ihracatına anacı olurlar:

a. Ticaret şirketi; çeşitli işletmelerin ürünlerinin ithalat ve ihracatına girişen, bu ürünlere sahip olmadan kâr payıyla çalışan aracı işletmelerdir.

b. İhracat yönetim şirketi; dış pazar alanında deneyimsiz bir müşteri işletme için çalışan, ticaret şirketinden daha küçük ve daha fazla uzmanlaşmış bir araçtır.

3. İnternetteki Araçlar: Müşterilerin çok sayıda işletmeden toplanmış ürünleri araştırabilecekleri, karşılaştırabilecekleri ve satın alabilecekleri dijital pazarlar kuran aracı kurumlardır.

Global işletmecilikteki kolaylaştırıcılar ise işletmelerin globalleşmesine ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerine yardımcı olan ve işlemlerin verimli, kolay ve zamanında gerçekleşmesini sağlayan bağımsız kişi veya işletmelerdir. Bunlar:

1. Lojistik hizmet sağlayıcısı; uluslararası işletme için ürünlerin fiziki dağıtım ve depolanmasını düzenleyen ve ürünlerin ilk hareket noktası ile tüketim noktası arasındaki bilgisini koordine eden kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

2. Yük iletilicisi; ihracatçı işletmeler adına uluslararası nakliyeyi düzenleyen taşıma yöntemleri, dış ticaret için gereken belgeler ile ana ve yabancı ülkelerdeki ihracat kuralları, düzenlemeleri üzerinde uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

3. Gümrük komisyoncusu; ithalatçı işletme adına gümrükten ürün çeken uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir. İşletmeleri global pazara yönelten faktörler işletme içinden veya dışından kaynaklanabilir. İşletme, içinde bulunduğu ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki avantaj sebebiyle, atıl kapasiteyi kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim için yeni yatırımlar yaparlar. Bu sebeple, hedef dış pazarlar çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

Yabancı pazar alternatiflerinin değerlendirilmesinde piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, kanuni ve siyasi çevre ile sosyal ve kültürel etkenler analiz edilmelidir. Dış pazarın değerlendirilmesinden sonraki aşama belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve risk açısından dikkatli bir şekilde analiz edilerek pazar seçimi yapılır.

Hedef dış pazar seçiminde temel ölçüler:

1. Ekonomik gelişmişlik
2. Coğrafi yakınlık
3. Siyasi istikrar
4. Kanuni mevzuatın yabancı sermayeyi koruma durumu
5. Ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumu

Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile gerçekleşir ve bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılma, oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Serbest piyasa şartları artık dünya tüketici tipini hedef almakta ve tüm uygulamalarını ona göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu yapıya göre konumlanmaktadır.

Global pazarlama; bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem kendi ülkesindeki rakiplerden hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir.

Global pazarlama ile işletme ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten işletmecilik etkinlikleri uygulanarak rekabet üstünlüğü elde edilmeye çalışılır. Hedef, ülke dışı pazarlar olduğunda, bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı bir şekilde yerleşilebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelerden mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelerden satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Yaşanan gelişim, zaman içinde toplumsal ve ekonomik hayatı da etkiler hale gelmiş ve iki yönlü bir durum ortaya koymuştur. Bunlardan biri bütünleşme ve tek bir dünya olma gayesini gerçekleştirmek için ülkeler arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarının azaltılmasını ve kaldırılmasını öngören GATT anlaşması, diğeri ise birbiri ile siyasi, ekonomik ve coğrafi açıdan benzerlik gösteren ülkeler arasındaki ticaretin serbestleştirilmesine yönelik ekonomik entegrasyonlar olan bölgeselleşme hareketleridir. Birbirine zıt gibi gözükse de globalleşme ve bölgeselleşme, aslında birbirinin tamamlayıcısıdır.

Bölgeselleşme; sınırları idari, ekonomik birliğe, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya üzerinde yaşayan

insanların aynı soydan gelmiş olmalarına göre belirlenen toprak parçası, mıntıka olarak ifade edilir. Ekonomik entegrasyon, kuran blokların genişlemesi, gittikçe daha fazla ülkenin ekonomi alanındaki kapasitelerini birleştirmeleri, ancak blok dışına karşı kendi ortak ticari kurallarını koyarak kendilerini korumaları hem globalleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlayan durumdur. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir. Bu noktada Türkiye'nin dünyadaki gelişmeleri yakalayıp kalkınması için üniversitelerin belirli bir konu, alan üzerine, bir tema etrafında yoğunlaşan çalışmalarını 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.

12.6. Başarı ve Kişisel Gelişim Yönetimi

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi gün geçtikçe artıyor.

Başarı; bir iş için gerekli olan zihni enerjiyi, fiziki enerji amaca uygun, bezginlik göstermeden, ekonomik olarak, etkin şekilde kullanma azim ve becerisidir.

İş için gerekli enerji, insan gücü, makine ve bilgi olabilir, önemli olan, başarı için gerekli enerji kullanımı doğru organize etmektir. 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 mevcuttur. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipleri olduğu gelişmiş toplumlardan anlaşılabilir. Başarının da kendine özgü bir eko sistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun geçmiş rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşî Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere bağlı olarak da değişebilir. Dolayısıyla günümüzde başarı için; ayak sesleri, alın teri daha az önemli iken akıl teri daha fazla önemli hale gelmiştir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Dolayısıyla yeniliklere uyum noktasında; "Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal" sözüyle de başarı için yapılacak bellidir.

Kişisel ve toplumsal başarılarda mutlaka bir başarı ahlakı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti ve liyakati esas alan aynı zamanda vicdan eğitimini temel kabul eden bir değerler sistemi belirlenmelidir. 'İlmi ile amel etmeyen' kişisel başarı bir mana ifade etmez. "Muhalefet muvazene-i adalettir", 'esnemeyen kırılır', 'eleştiri, geliştirir'. Başkasının omuzlarına basarak bir yerlere yükselmek başarı değildir. 'Kaş yaparken, göz çıkarılmaz.' Ziya Paşa 'Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde' der.

Bazı toplumlarda, iletişimin dili kapalı ve dolaylıdır; "kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla" gibi, bazılarında ise doğrudan ve açık dil kullanılır. Toplumların medeniyet anlayışları, başarıya büyük etki yapar. Doğu'dan Batı'ya olan medeniyet taşıma ve Batı'dan Doğu'ya teknoloji ve yenilik taşıma hareketi Anadolu toprakları üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı "üstün milletler" yoktur. Tarihin her döneminde ortaya çıkan, çeşitli başarılar gösteren ve karşılaşılan meseleleri bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Bu seçkin bir üstünlük olduğu anlamına gelmez. Devletin zenginliği hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomiyi geliştirme başarısında istikrar; toplumların kendi dinamiklerini ve potansiyellerini harekete geçirecek alanlara yapılan yatırımlarla olur. Yakınmacı insan ve yönetici tipleri her şeyden yakını, başarıları görmez ve başarmak için de bir şey yapmaz.

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz etkileyecek birçok faktör vardır. Merkezîyetçilik, kısa vadeli düşünme, acelecilik, üretkenliği kaybetmek, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim kopuklukları ve liderlik eksikliği gibi faktörler başarıyı olumsuz etkiler. Kurumlarda iç inceleme ve soruşturma süreçleri başarısızlığın sebeplerini tespit etmede önemlidir.

Başarıyı engelleyen temel unsurlar:

1. Tembellik: Yapılması gerekene karşı gönülsüz olma, bir iş yapabilecekken bundan çekinme, faaliyet için gayret göstermeme ve harekete geçmeme halidir. Miskinlik, uyusukluk, haylazlık, aylaklık, avarelik, kaytarma ile yakın anlamda bir sıfat olarak, muhtelif din ve görüşlerce yerilmiş bir davranıştır.

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 olduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğan ve başarıyı olumsuz etkileyebilen bir durumdur.

4. Hırs: İhtiras boyutunda, aşırı güçlü bir istek, irade ve kanaatleri aşarak insanı başarısız kılabilir.

5. Kıskançlık ve haset: Bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanaatine varıldığında çekememe ve gıpta etme gibi başarıyı olumsuz etkileyebilen bir tutum ve tavrıdır.

6. Öfke: İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen insani bir duygu temelli tepkidir. İnsanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. "Öfkene esir olma", "Öfke ile kalkan, zarar ile oturur".

7. Gurur ve kibir: Kendini beğenme, övünme ve başkalarını dinlememe, onların tecrübelerinden faydalanmama hali, küçük işlerini büyük göstererek kariyer yapmaya çalışırlar. "Bin de bilsen, bir bilene sor" sözüyle bu durumdan uzaklaşılabilir.

Bir kurumda, ücretlerin, terfilerin, ödüllerin, fırsatların dağıtımı ve paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa, performansa göre adil bir şekilde dağıtımı çalışanların yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını güçlendirir. Adalet, çalışanların memnuniyetini sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olarak üç esas şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlık, hissi şartı çalışmayı sevmek, akli şartı ise çalışmanın usul ve yolunu bilmektir. Erteleme veya geciktirme davranışı hayatın her alanını olumsuz etkiler. İş yaparken başkasına zahmet vermemek ve başkasının arkasında bıraktığını toplamaya zorlamamak gerekir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir değil, istifadeye dönük olmalıdır. Başarılı olmanın sırları, şartları hususunda pek çok şey söylenmiştir. Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup / olmadığını belirlemede kullanılan; (1) iş bilgisi, (2) yapılan işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma ve (7) amirler ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirme gibi temel ölçüler vardır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar.

Başarının kendine özgü uyulması ve bulunması gereken birtakım temel şartları bulunmaktadır.

Başarının temel şartları:

1. Güçlü bir niyete sahip olma ve temel kuralları bilmek,
2. Olumlu düşünmek (pozitif olmak) ve kendi kendini motive etmek,
3. Sorumluluk duygusuna sahip olmak ve kendini sorgulamak,
4. Aceleci değil, sabırlı, sakin olmak ve isabetli karar vermek,
5. Başkalarından faydalanma ve paylaşmayı bilmek,
6. Disiplinli çalışma azmi, işini sevmek ve takip etmek,
7. Yedek plana sahip olmak ve yenilikleri takip etmek,
8. Aşırılıktan ve abartıdan uzak durmak,
9. Yola çıkılanları, yolda bulunanlara tercih etmemek, çevresine vefalı olmak,

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi vardır. “**Serbest, babacan, sert ve demokrat**” olarak dört yönetici tipinin yönetilenler üzerindeki etkileri de farklıdır. Aralarında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipinde; çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdikleri için iş yerinde güven ve iş birliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanmasıyla çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Bunların görev yaptığı iş yerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağları da çok sıkıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi**; iş yerinde, çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazar görüşü olarak ifade edilir. Bunlar çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesi verimi düşürmede önemli etken olduğu iddia edilir. **Sert yönetici** de ise yönetimindeki çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır.

İş başarısı veya kendi alan ve mesleğinde başarılı olan genç, yaşlı idealist insan örnekleri vardır.

Başarılı olmuş gençler:

1. Sultan Murad, Şehzade Mehmed, 12 yaşına gelince, tahttan feragat ederek 21 yaşında İstanbul'u fethederek çağ açıp kapayacak birini bıraktı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönemini yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
5. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
6. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
7. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
8. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Günlüğü' isimli ünlü eserini 26 yaşında yazdı.
9. Grekçeyi üç yaşında öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşında bu dille yazılan eserleri okuyacak kadar vakıf olmuştu.
10. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığıştırdı.
11. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.
12. İspanya Kralı, komşu krala genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birini elçi olarak görmekten memnun olmayan kral: İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir? der. Genç elçi, krala şu cevabı verir: Efendim, benim kralım, sizin “hikmet ve bilginin ancak bir sakallıda olabileceğini” düşündüğünüzü bilseydi, şüphesiz size, benim yerime bir keçi gönderirdi.

Başarılı olmuş yaşlılar:

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü Prof Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arası ABD adalet sistemi üzerine 5 ciltlik bir eser yazdı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.
6. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
7. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi.
8. Don Counsilman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
9. Charlie Chaplin (Şarlo), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.

10. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.

Başarı için sağlam bir kişilik ve bunun zaman içerisinde geliştirilmesi gerekir. Bireysel tatmin ile toplumsal faydayı esas alan, hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, aşağılık duygusuna kapılmadan, fikir alış-verişiyle kendini geliştiren, yıkıcı ve kırıncı olmayan bir kişilik geliştirilebilir.

İnsanın davranışlarını etkileyen temel faktör olan kişilik, insanın tüm kendisidir. Kişilik “mizaç” ve “huy”, “karakter” gibi kelimelerle yanlışlıkla eş anlamlı kullanılmaktadır. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihnî özelliklerin tamamı olarak ele alınırken, “mizaç” veya “huy”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

Kişilik, insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerindeki benzerlikleri, farklılıkları belirleyen kişiye özgü nitelikleri, eğilimleri ifade eden yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Başarının temelini kişilik oluşturur. 1000:1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin olarak şekillendiğinde, baştaki kişilik olan 1'siliniirse geriye bir şey kalmaz. Kişiliği oluşturan bedeni, kültürel, aile, sosyalleşme ve durumsallık gibi birçok değişken vardır.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınır, güven ve temel değerler önemli bir yer tutar. Ebeveyn (ana-baba), çevre etkisi, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılmalarla pekiştiği bir süreçtir. Sahip olunan beceri üzerine bina edilecek değerlilik duygusu ve bilinci ile kişiliği olumlama, kişinin psikolojik gelişimde önemli bir süreçtir. Hayatın akışı içinde dengeyi muhafaza için insan kendisine zaman ayırarak, hobiler geliştirmelidir. Hayatta acılar başarı ve başarısızlıklar insanı olgunlaştırır ve geliştirir. Arzularını tatmin için yaşayanlar başkalarına faydalı olamazlar.

Gelişim, belirli bir duruma doğru gerçekleşen olumlu değişim sürecini ifade eder. **Kendini geliştirmek**, kişinin olmak istediği ve belirlediği bir durumu elde etmek için gerçekleştirdiği değişim sürecidir. **Kişisel gelişim**, kişinin kendisini tanıması ve bilinçli olarak rutinden farklı, kendisini daha iyiye, ileriye götürmek için gerçekleştirdiği çabaları sonucu gerçekleşen değişimdir. Kişinin kendini tanıması, eksikliklerini görmeye başlaması sonucu kendini geliştirmeye karar vermesi gelişimin başladığını gösterir. Hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, zihnini motive etme, öğrenme ve başarıya isteği uyandırmak için gösterdiği gayret kişisel gelişimi ifade eder.

Kişilik, insanı ferdi olarak bütün diğer insanlardan ayıran ruhi ve bilince dair özelliklerin tamamıdır. Kişisel gelişim sürecinde önemli olan; modelleme, taklit ve özentî gibi faktörler birbirlerine benzerler ancak aralarında bazı farklılıklar vardır. Modelleme, derinlemesine ve uzun vadeli gelişim olduğu halde, taklit ve özentî daha üstünlük, yüzeysel, kısa vadeli uygulamaları kapsar. **Modelleme**, genelde kişinin kendisine en uygun gördüğü prototip kişi veya grubu örnek almayı öngören bir yaklaşımdır. **Taklit**, belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma olarak yüzeysel olarak yapılan bir davranış şeklini ifade eder. **Özentî** ise birinin davranışlarını, konuşmasını tekrarlayarak eğlenme olarak negatif bir davranış şeklini ifade eder.

Kişisel gelişimin temelleri; (1) kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyetleri oluşturur. Kişisel gelişimde kendini tanıma ve kendine güven önemlidir. **Kendini tanıma**, insanın psikolojik ve fizikî açıdan kendinde bulunanı bilme, farkında olma, bunları doğru değerlendirmedir. Bir insanın fizikî özelliklerini, duygularını, düşüncelerini, istek ve ihtiyaçlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, amaç ve değerlerini, yeteneklerini ve becerilerini tanıması, bilmesi ve bunların farkında olmasını ifade eder. **Kendine güven** ise kişinin kendi yetenek, beceri ve kapasitesinin farkında olması, kendini tanımasıdır. Kişi gerçekten neyi en iyi yapabiliyorsa bunu 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. İnsanlar kendini tehdit altında hissederse, bulunduğu ortama güveni sarsar ve endişe yaşamasına sebep olur. Bu tehdit algısı bulunduğu ortamdan uzaklaşmaya yönelir.

Kişisel gelişim sürecinde, kişi sadece kendi menfaatini düşünür ve bireysellik iddiası ile daha hür ve başarılı olacağını zannederse çevresini ve topluma olan görevlerini ihmal etmiş olur. Bu da kişiyi yalnızlaştırır, toplumdan kopma, fizyolojik, psikolojik dengesinin bozulması ile hastalıklı ve başarısız olur.

Kişisel gelişim yolları:

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Kıyafetlerini denemeden alma.
3. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
4. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, fakat isteyerek yap.
5. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
6. Müdürüne ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
7. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Niçin öğrenmek istiyorsun?' de.
8. Yolculuk zamanını yüzde on beş fazlasıyla hesapla.
9. Haklarını koru fakat nezaketi elden bırakma ve unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
10. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
11. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak, dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istekli olma, sevgi, saygı, hür olma, güven, eleştiriye açık, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisini ifade eden özgüven ve bunu geliştirme önemlidir. Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir.

Özgüven, kişinin kendisini tanıması, iyi ve olumlu duygular geliştirmesi, çevresiyle barışık olması, yapabileceği ve yapamayacağı şeylerin kararını kendisi verebilmesi, değerinin farkına varması, cesaretli olması, kendi analizini yapabilmesidir.

Özgüven sahibi olmak, kişiyi başkalarının yönlendirmesine izin vermemesidir. Abartılı bir özgüven ise aslında özgüvensizliğin kamuflajıdır. **Özgüven patlaması** ise abartılı, aşırı özgüven, insanın kendi haddini, sınırını aşmasıdır.

Anneler çocuklara özgüven aşılama yerine onların özdenetimlerini güçlendirmeye çalışmaları daha doğru olur. Çünkü aşırı özgüven mutsuz eder, kişiye zarar verir.

Özgüven artırma usulleri:

1. Öz eleştiri yapmak.
2. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme ve iyi şeyler düşünme.
3. Tecrübelerden ders çıkarma ve onlardan faydalanma.
4. Gerçekçi hedefler belirleme ve cesaretli olma.
5. Sürekli öğrenme isteği ve faydalı işler yapma.
6. Sadeliğe önem verme ve gelişime yönelme.

Özgüven eksikliği; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştiriye hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme halidir. Özgüven azaldığında bunun yeniden inşası gerekir.

Kişilik tipleri üzerine yapılmış eski ve yeni birçok araştırmada, sosyal ve ekonomik hayat açısından kapsayıcı olan iki farklı insan tipi sınıflaması dikkat çekiyor. Myers-Briggs yaklaşımına göre kişilik özelliği farklı bileşimlerinden oluşuyor.

Kişilik tipleri I:

1. E (Dışa dönük) / I (İçe dönük)
2. S (Duygusal) / N (Sezgilerini kullanan)
3. T (Düşünen) / F (Hisseden)
4. J (Yargılayan) / P (Kavrayan)

Kişilik tipleri II:

1. Mükemmeliyetçi (Kusursuzluk arayan, Reformcu)
2. Yardımsever (Yardımcı)
3. Başarı Odaklı (Başarılı)
4. Bireysel (Trajik-Romantik)
5. Araştırmacı (Gözlemci)
6. Sorgulayıcı (Sorgulayan)
7. Maceracı (Hevesli)
8. Meydan okuyan (Lider ve Güçlü)
9. Barışçı (Uyumlu)

Sanayi devrimi ile köylerden koparak şehirlerde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri isteniyordu. Henry Ford “Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor.” diye yakınıyor. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Günümüz ekonomik şartları bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmalarını istiyor. Artık sadece bir alanda değil, birçok alanda bilgi ve beceri sahibi olmayı gerektiriyor. Yeni ekonomi, bilgiye, üretkenliğe dayalı ve farklı fikirler üretebilme becerisi istenmektedir.

Toplumda, T tipi ve I tipi insan modeli daha sık karşılaşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir.

T tipi insan; kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, T'nin kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bu tip insan, kendi alanında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkimdir, fakat kendilerini sadece uzman oldukları alanla sınırlamadan farklı alanlara duydukları ilgi onları besler, bu sayede her geçen gün daha fazla ustalaşarak çok yönlü olurlar. Yenilikçilikleri sayesinde kazandığı disiplinler arası bilgi ve tecrübe ile meseleleri daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler.

I Tipi insan, mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir. Bu insanlar, fikir bazında kendi meslekleri dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

Günümüzde birçok mesele ancak bilimler arası dayanışma ile ilgili bilim uzmanlarının iş birliği ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok fazla konu bulunmaktadır. Bu da T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Farklı bilgi, görüş, beceri ve düşünceye sahip çok yönlü insanların birlikte mesai yürüttükleri ve ortak akıllı esas alan organizasyonlar daha başarılı olurlar. Gelecekte organizasyonların daha fazla T tipi insana ihtiyacı olacağı tahmin edilmektedir.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine özgü bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir, bunları tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için “gerçek” tamamen kendine münhasır, kişinin ihtiyaç, istek, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (durum) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır.

Algı, kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle

ilgili nesnelere fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Kişinin özellikleri algılamayı etkiler; uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Kişiyi ulaşılan duygulara ne tür tepkiler vereceği ancak algılama sonrası belirir.

Uyarıcılar arasındaki farkı kişi algılar ve ona göre ihtiyacı olana yönelir. **Uyarıcı**, duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Algılamanın sadece fizyolojik bir olay olmayıp kişinin sahip olduğu bazı özellikler de algılamaya etki etmektedir. Bundan dolayı benzer sosyal ve ekonomik özelliklere sahip insanlar aynı şeyi farklı şekillerde algırlar. Kişi uyarıcıları seçer, organize eder, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir.

İnsanın; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (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.

Algılamayı etkileyen faktörler; alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fizikî ve biyolojik nitelikleri.

Algı ile gerçek arasındaki farklar:

1. Algı öznel, gerçek ise nesneldir.
2. Algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez.
3. Algı, kişiye özel olduğu gibi topluma da özgü olabilir.
4. İnsan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur.
5. Her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır.

Duyum ile algı arasındaki farklar:

1. Duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır.
2. Duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir.
3. Duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Duyu organları yoluyla ihtarın alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine sebep olacaktır.

Algı yönetimi; istihbarat sistemlerinin ve liderlerin resmi tahminleri, dış ilişkileri ve resmi eylemlerini etkilemenin yanında, toplumların duygularını, motivasyonlarını etkilemek amacıyla yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri göstergeleri inkâr etme eylemidir. (İlk tanımlayan ABD, Savunma Departmanı).

Algılama süreçleri; (1) duyum (hasse), (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlü süreçler olarak üç gruptur. Algılama sadece duyumların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etki sonucu oluşur.

Başarıyı motive eden sözler:

1. “Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise, kendilerini kötülükten kurtaramazlar.” Hz. Ali
2. “Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir.” Winston S. Churchill
3. “Başarı, onu aramaktan vazgeçmeyenlere gelir.” Henry David Thoreau
4. “Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır.” Mevlâna
5. “İnsanlar sizi severlerse dinlerler, size güvenirlerse sizinle iş yaparlar.” Zig Ziglar
6. “Günün adamı, olmaya çalışma, hakikatin adamı olmaya çalış çünkü gün değişir, hakikat değişmez.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
7. “İncinsen de incitme.” Hacı Bektaş-ı Veli
8. “Değişim fırsatları içerisinde barındırır.” Seth Godin
9. “En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır.” Henry Ford
10. “İntikam almak için misilleme yaparsam, bundan sonra nasıl hizmet edeceğimi kendim değil, artık düşmanların tayin etmiş olacak.” Luter King
11. “Ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz, şahsın görülür rutbe-i aklında eseri.” Ziya Paşa
12. “Terbiye ana kucağından başlar; her söylenen kelime, çocuğun şahsiyetine konan bir tuğladır.” Namık Kemal
13. “Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın.” Theodore Roosevelt
14. “İlim ilim bilmektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendin bilmezsen bu nice okumaktır.” Yunus Emre
15. “Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için, devam etmelisiniz.” Albert Einstein
16. “Güzel bir düşünce de ibadet sayılır.” Ahmet İbşihî
17. “Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir.” Benjamin Franklin
18. “Allah’a dayan, sa’ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol.” M. Akif Ersoy
19. “Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar.” Emile Raux
20. “Bir gemi doğuya gider, biri batıya. Esen aynı rüzgârla: hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir.” Ella Wheeler Wilcox
21. “Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz.” Cladue Bernard
22. “Bazı yenilgilerin sebebi, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir.” Thomas Edison

23. “Demir mıknaısa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar.” Sühreverdi
24. “Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur.” Albert Hubbard
25. “Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir.” Anonim
26. “İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır; işini sevmesi ve hayatı sevmesi.” Sigmund Freud
27. “Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil.” Ben Sweetland
28. “Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain
29. “Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim.” Çin atasözü.
30. “Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun endişelerin önüne geçtiği zaman olgunlaşmışsın demektir.” John Mac Noughton
31. “Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz.” Jim Rohn
32. “Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağır taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum ve izzet olarak bununla kanaat ettim.” Farabi
33. “Hayatım boyunca büyük resmi görmeyi başaramayan ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım.” İmran Han
34. “İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
35. “İlerlemek için, konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır.” Michael John Bobak
36. “Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır.” Ali Coşkun
37. “Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır.” Benjamin Franklin
38. “Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapanı uyandırması çok zordur.” Mahatma Gandhi
39. “Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür.” Yavuz Sultan Selim
40. “Gelecekteki başarıların önündeki en büyük engel bugünkü kaygılardır.” Franklin D. Roosevelt
41. “Bir plandan mahrumsan, başkalarının planını parçası olursun.” Amerikan atasözü
42. “Başlamanın yolu konuşmayı bırakıp harekete geçmektir.” Walt Disney
43. “En büyük başarımız hiçbir zaman düşmememiz değil, her düşüşümüzde yeniden ayağa kalkmamızdır.” Konfüçyüs
44. “Yaptığı işi sevmeyen kimsenin başarılı olması beklenemez.” David Sarnoff
45. “Tüm hayallerimiz, onları takip edecek cesaretimiz olursa gerçekleşebilir.” Walt Disney
46. “Cesaretin korkunun yokluğu değil korkuya karşı alınmış bir zafer olduğunu öğrendim. Cesur kişi hiç korku hissetmeyen değil, korkuyu yenmeyi başarabilendir.” Nelson Mandela
47. “Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar.” C. S. Lewis
48. “Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir.” Robert F. Kennedy
49. “Güç fizikî kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir.” Mahatma Gandhi
50. “Suskunluğum asaletimdir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
51. “Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin”. Konfüçyüs
52. “Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın.” Çin atasözü
53. “Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur.” Henry Ford
54. “İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna Celaleddin-i Rumî
55. “Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir.” Sokrates
56. “Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir.” Leonardo da Vinci
57. “Oğlum, bütün hayatımı kolların ve ayakların belirlemeyecek.” Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbindir. Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin.” Shelton
58. “Hata değil, çare bulun.” Henry Ford
59. “Başkası düştü mü, “çürük tahtaya basmasaydı” deriz. Kendimiz düşünce, bastığımız tahtanın çürük çıkmasından şikâyet ederiz.” Cenap Şehabettin
60. “İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır.” A. Toffler
61. “İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın.” Şeyh Edebalı
62. “Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar.” Bacon
63. “Ders alınmış başarısızlık başarı demektir.” Malcom S. Forbes
64. “Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir.” Çin Atasözü
65. “İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir.” Andre Gide
66. “Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur.” Cicero
67. “Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur.” V. Hugo
68. “Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir.” G. Gracian
69. “Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır.” Balzac
70. “Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır.” Konfüçyüs
71. “İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır.” Rene Descartes

72. "İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." A. R. Wallece
73. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşır hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
74. "Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz fakat geminin yönünü değiştirebiliriz." Enaca
75. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Lakin herkesi devamlı aldatamazsınız."

Abraham Lincoln

76. "Düşmanımı dost yaparak, onu yok ederim." Abraham Lincoln

77. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu

78. "Bir yıl sonrasını düşünüyorsan pirinç ek. On yıl sonrasını düşünüyorsan meyve fidanı dik. Yüz yıl sonrasını düşünüyorsan insan eğit." Çin Atasözü

79. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir." Mehmet Tikici

80. "Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir." Anonim

81. "Konsantrasyon, bezginlik duymadan fiziki ve zihni enerjisi tek bir noktaya sürekli uygulama yeteneğidir." Thomas Edison

82. "Esen aynı rüzgâr ile bir gemi doğuya biri batıya gider; hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir." Ella Wheeler Wilcox

83. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos

84. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceklerinizi yapın." Alex Morrison

85. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmelidir ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Büyük Frederich

86. "Parayı köleniz yapın, yoksa efendiniz olur. Para açlığı giderir mutsuzluğu değil, yemek mideyi doyurur ruhu değil." Bernard Shaw

87. "Yüz lira kazanıp yüz lira harcayan sefildir, yüz lira kazanıp yüz bir lira harcayan rezildir, yüz lira kazanıp doksan dokuz lira harcayan zengindir." Anonim

88. "Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır." Anonim

89. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı." Henry Ford

90. "Sanma ki dert sadece sende var. Sendeki derdi nimet sayanlar da var." Mevlâna Celaleddin-i Rumî

12.7. Psikolojik Dayanıklılık Yönetimi

Çevresiyle ilgili ve onlara bağlı olarak hayatını sürdürebilen kişi, çevre şartları altında bazen sıkıntılı durumlarla karşılaşabilir. Korku, yalnızlık, stres, depresyon, tükenmişlik, sosyal fobi, rekabetçilik, yabancılaşma, benmerkezcilik, dışlanma gibi insanların karşılaşabildiği sorunlar psikolojik olarak zayıflamasına sebep olabilir. Riski, zorluğu azaltan veya ortadan kaldıran, örselleyici, sarsıcı şartları hafifleten veya ortadan kaldıran sağlıklı uyumu ve yeterliliklerini geliştirmek için koruyucu faktörler devreye girer. Kişinin duygu ve fiziki olarak iyi olmasına katkıda bulunacak davranışlar, tutumlar, tecrübeler ve bilgiler zorluklar karşısında ayakta kalmasını sağlar.

Her türden bağımlılığın arttığı günümüzde muhtemel risklere, olumsuzluklara ve afetlere önceden hazırlık yapılması gerekir. Bilimsel ve teknolojinin getirdiği yeni üretim, tüketim sistemleri, yeni alışkanlıklar, bağımlılıklar beraberinde yerel veya global ölçekte tehlikeleri, kaosları da getirebilmektedir. İnsanlar, tüm bu durumlarla önceden alacakları farklı tedbirlerle, dayanıklılık eğitimleri ile baş edebilirler.

Psikolojik dayanıklılık; kişinin kişisel ve iş hayatında karşılaştığı olumsuzlukların üstesinden gelme, strese baş edebilme, stresin oluşturduğu olumsuz etkilere karşı korunabilme, zorlukların ardından tekrar toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motive olma becerilerini geliştirerek verimliliğini artırmadır.

Psikolojik dayanıklılık, kişinin sosyal yeterlilik, problem çözme becerisi, kendine yeterlilik, anlama, amaç duygusu, iç faktörlerle anne, baba, diğer yetişkinlerle yakın ilişkiler, güvenilir ebeveynlere sahip olma, olumlu aile iklimi, düzenli ev ortamı, ebeveynin eğitilmiş olması, sorumlu ve kurallara uyan arkadaşlıklar, sosyal organizasyonlar katılma, ruh sağlığı hizmetleri gibi dış faktörlerin etkin ve verimliliğiyle gerçekleştirilebilir.

Psikolojik dayanıklılık eğitimi; çalışanların strese baş edebilme, stresin olumsuz etkilerinden korunabilme, zorlukların ardından toparlanabilme, sabır, öfke kontrolü, motivasyon becerilerini geliştirmek ve bu yolla verimliliği arttırmayı sağlamaktır.

Psikolojik dayanıklılık eğitiminin hedefleri:

1. Ataletle baş edebilmeyi geliştirme
2. Engeller karşısında sabır ve tahammül gösterme
3. Zorluklar karşısında sakin ve makul davranma
4. Zor şartlarda ayakta kalabilme becerisi geliştirme
5. Zorluk ve engellerden ders çıkarma
6. Duygusal zekayı yükseltmek
7. Değişimi kabullenme ve uyum sağlama

8. Olumlu düşünmeyi geliştirme
9. Psikolojik rahatsızlığa daha az maruz kalma
10. İletişimi güçlendirme

İnsanların zorlukla baş edebilmelerine yardımcı adımlar:

1. Engel, zorluk ve acıları hayatın bir parçası olarak görmek kişiyi olgunlaştırır
2. Olayı zihinde bitirmek, kazanmaya giden yolun yarısını aşmaktır
3. Tecrübeler ve yaşananlar kişiyi olgunlaştırır
4. Korkular insanın başarısın engeller, onlarla yüzleşmeli
5. Değiştirmek istenilen konuda sorumluluk alınmalıdır

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsünde; Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.

12.8. Kuşakların Yönetimi

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal, kültürel yapısının bir gereği olarak ortaya çıkar ve bu yapıları belirler, etkiler.

Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirir.

Kuşak; yaklaşık aynı senelerde doğan, aynı zamanın şartlarını ve benzer sıkıntıları yaşamış, benzer görevler yürüten yirmi beş, otuz senelik yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesli, jenerasyonu ifade eder.

Her yeni kuşak kendinden bir öncekini sorgular. Hayat tarzları, algı ve yorumları, sosyal, siyasî, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılık gösteren ve birlikte yaşayan üç ayrı nesil dünyaya adapte olmaya çalışıyor. Kuşaklar arası çatışma da bu noktalardan çıkıyor. İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsun, birbirini bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile desteklemelidir.

Farklılıklara, yaşam tarzına saygı, insan hakları, kadın-erkek eşitliği gibi değer vurgularıyla sosyal medyada farklılıkların daha çok görüldüğü ve değer verildiği bir dünyada yaşayan gençler tüm insanları, canlıları içine alan bir çoğulculuk anlayışı geliştiriyorlar. Araştırmalar, gençlerin demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimsediği, yükselen otoriter popülizme rağmen bu ortamlarda hoşgörü, hürriyet ve demokrasi fikirleri geliştirdiklerini gösteriyor.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele doğru gider. Yeni kuşaklara verilen eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim anlayışı hâkim olmalıdır. Problem sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesinde ve iletişim engellerindedir. Yeni gelişmelere bağlı her şey değişiyor, sorunlar ve o sorunlara yaklaşım metotları da sürekli değişiyor. Değişen şartlarda yeni gelişmelere eski metotlarla yaklaşım sonuç alınmaz. İnsanları kendilerini sürekli yenilemeleri gerekir. Nesilleri kendi yaşadıkları ve gelecekteki yaşayacakları şartlara göre yetiştirmek gerekir. Mekanik sistemler ve kurumlarda eskiden beri çalışanları yeni durumlara, gelişmelere uygun hale getirmek için uyum programları geliştiriliyor.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma ve farklı iş başarıları sosyal hayatın alt kademeleri olan; aile, eğitim, kültür ve özellikle iş hayatını çok yakından ilgilendirmektedir. Her kuşak, zaman içerisinde toplumda farklı görevler üstlenmiştir. Geleneksel 60 kuşağı, 70 kuşağı ve 80 kuşağı yerini artık X-Y-Z ve alfa kuşağına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılıkları tarz değişikliklerini tarif etmek için kullanılırken şimdiki kuşak tamamen karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. X-Y-Z-Alfa-Beta kuşakları, aile yapısı, iş hayatları, satın alma ve tüketim gibi hayat tarzlarında birbirinden farklılıklar göstermektedir.

Demografi uzmanları tarafından genelde kabul gören nesil, kuşak / yaş aralıklarını da gösteren bir sınıflandırma yapılmaktadır.

Kuşak türleri:

1. Sessiz Kuşak / Gelenekselciler: 1925-1945 yılları arasında doğmuş olanlardır. Bu dönemde yaşanan bazı önemli olaylardan kaynaklanan baskı ve zorluklar sebebiyle, gelenekselciler emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz davranırlar. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları, onları işletmeler için önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler. Dünyadaki ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, tasarruf gibi hayat şartlarına maruz kalan kuşaktır.

2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) Kuşağı: 1946-1964 yılları arasında doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması olmuş, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:

1. Tamir ve telafi edici,
2. Arabulucu,
3. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr,
4. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren,
5. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek,
6. Teknolojiye uzak,
7. Rekabetçi.

3. X Kuşağı: 1965-1979 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu dönem çocukları ekonomide durgunluğa, petrol krizine, globalleşmeye ve teknolojinin hızla gelişimi sonucu yeni icatlara uyum sağlamaya çalışmışlardır. Sabırlı, çalışkan, girişimci ve donanımı iyi bir düzeyde olan nesildir. 68 kuşağı da bu nesildir.

X kuşağının temel özellikleri:

1. Kurallara ve değişime uyumlu,
2. Aidiyet duygusu güçlü,
3. Otoriteye saygılı,
4. Kanaatkâr, sadık, sabırlı ve çalışkan,
5. Hayatı anlamlı bulan ve topluma duyarlı,
6. İş motivasyonu yüksek, becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak)
7. Teknolojik olarak “usta” ve bu gelişimin çoğuna şahitlik etmiş bir nesil.

Kayıp Kuşak; Türkiye' de 1965-1979 yılları arasında doğan, çalkantılar, ekonomik buhranlar ve siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır.

Eski dönemle ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoy halinde ilerlerken rast gelinen bataklık geçmek için bazı araçların o bataklığa batırılarak zemini düzenleyip o araçlar köprü vazifesi görmesiyle konvoyun bataklıktan geçmesini sağlayan yapıdadır. Bu sebeple hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı gruptaki çocukların eğitimine önem verilmelidir.

4. Y Kuşağı: 1980-2000 seneleri arasında doğan milenyum kuşağı, indigo çocuklar gibi isimle de ifade edilen nesildir. Y kuşağı, genellikle çekirdek ailelerde yetişen, çocukluğunda teknolojiyi tanıyan, sabırsız, rahatına düşkün, özgüveni yüksek, atılgan, emir almayı sevmeyen, otoriteyi tanımayan, hızlı, sorgulayan, ailesine önem veren ve kendine daha çok zaman ayıran ve aynı anda birden fazla iş yapan nesildir. Diğer kuşaklardan farklı olarak; kartvizitlerine telefon, fax, mail bilgilerinden sonra IP adreslerini de ekleyen nesildir. Bu kuşağın değişime ayak uydurması, inovatif ve teknolojiyle iç içe olması sebebiyle dünya ve insanlarla etkileşim içindeler.

Y kuşağının temel özellikleri:

1. Otoriteye direnen, hürriyetine düşkün ve bireyci,
2. Eleştiriye açık ve sorgulayan,
3. Takım çalışmasına yatkın,
4. Sık iş değiştiren, sabırsız, hevesli ve girişimci,
5. Özgüveni yüksek ve meydan okumayı seven,
6. Aynı anda birden fazla iş yapmayı seven,
7. Sadakat duyguları zayıf.

Y kuşağı olan yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak sürekli motive etmek ve çalışma saatlerinde esneklik ve rahat bir çalışma ortamı sağlayarak netice odaklı çalışmaya önemsiyorlar. “Niçin” sorusunu sormayı seviyor ve haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen Y kuşağı, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

5. Z Kuşağı: 2001-2010'larda doğan kişileri kapsayan milenyum kuşağıdır. Teknoloji içinde doğan ve teknolojiyi tüm hayatının bir parçası gören, dünyayı mobil telefon, sosyal medya ile bilen ve her an online (çevrim içi) yaşayan nesildir. Fütüristler (olumlu gelecek tasarımı yapanlar) iş hayatına yeni katılan Z kuşağı, robot veterinerliği, gen terapistliği ahlaki hackerlik, duygu tasarımcılığı, sanal (siber, internete ait) gerçeklik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, rüya gerçekleştiricileri, yapay organ imalatçısı gibi meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar.

Teknolojik gelişim bazı meslekleri kaldırırken daha önce olmayan bazı yeni meslekleri ortaya çıkarmaktadır. Z kuşağı bu meslekleri geliştirerek; dijital dönüşüm, endüstri 4.0, strateji, pazarlama ve marka yönetimi konularında firmalara yeni imkanlar sunuyorlar. Büyük kısmı meslek seçiminde tercihinin bilgi sistemleri, yazılım ve elektronik mühendisliği alanlarından yapıyor. Girişimciliği tercih edenler ise sağlık, gıda teknolojileri ve e-ticaret gibi alanlara yöneliyorlar. Girişimcilik özelliği yüksek olan bu kuşak gelişime açık iş yerlerinin daha hür, iş birlikçi çalışma ortamı, eğitim ve kariyer fırsatları, adil ücret yönetimi ve alternatif yan haklar sunması bekleniyor. Ailelerin onlara farklı baktığı gerçeği üzerinde titremeleri özgüvenlerini oldukça yükseltir.

Z kuşağının temel özellikleri:

1. Hızlı ve analitik (çözümleyici) düşünme yöntemleri yüksek,
2. Kendine güveni yüksek, bireysel davranan, ekip çalışmasına yatkın değil,
3. Hürriyet, adalet ve liyakate önem veren,
4. Yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize etmede mahir,
5. Daha çevreci, daha merhametli, daha hassas, daha bilinci açık,
6. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında,
7. Onlar için ‘mümkün olmayan hiçbir şey yok’ anlayışındalar,
8. Aynı anda pek çok işe dahil olabilen zekâ ve becerileri yüksek bir nesil,
9. Fikirleri çabuk tüketen ve hızlı slogan üreten nesil,
10. İnternet teknolojisi üzerine doğan, oyuncak sevmeyen ve sosyal medya üzerinden sosyalleşen nesil,
11. Dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak.

Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Her şeyin hiç olmadığı kadar kötü olduğunun düşünüldüğünde aslında işler de iyiye gitmeye başlamış oluyor. Eşitsizlik, yoksulluk ve ırkçılık konularında öfke dışa vuruyorsa bu ilerleme anlamına gelir. Ümit var olmak için çok sebep var; dünyanın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan

bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Zenginlerden alınan vergilerin artırılması, iklim değişikliğiyle mücadele için daha çevreci anlaşmalar ve yoksulluğun ortadan kaldırılması maksadıyla evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi bazı görüşlerin ana akım olmasıyla iyimser olmak için yeterli sebeplerdir. Diğer taraftan, tarih; krizlerin iktidarı elinde tutanlar tarafından suistimal edildiğini gösteren örneklerle dolu olduğunu da unutmamak gerekir.

Z kuşağı, toplumsallaşmadan ziyade bireyselleşmeyi önemser. Kurallar, zaman harcanan rüyalar onlara göre değildir. Çoğunun hayalinde anne ve babalarının, akrabalarının işlerini yapmak değil kendi serüvenlerini çizmek vardır. Geçim sağlanan işler onlar için günlük sıkılma serüveninden başka bir şey değildir. Çaba harcanan, özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

6. Alfa Kuşağı: 2011 ve sonrası dönemlerde doğan çocukları içine alan bu grup 2025’lerde tahmini 2 milyar kişiden oluşacak ve her hafta 2,5 milyon kişinin eklendiği yeni nesildir. Nüfus bilimci Mark McCrindle, 2010 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan “Alpha / Alfa” ismini vermiştir. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından başkalarından önce gelen kimse anlamındadır. İbrenin Latin harflerinden Yunan alfabesine yönelmesi bir dönüşümün göstergesidir. Alfa kuşağı, endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan, tamamen tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanacak nesildir. Düşüncelerini hızlı paylaşma kabiliyet ve kolaylığı ile gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, tamamen online (çevrim içi) kuşaktır. Kendi kendine öğrenme ve düşünme; otodidaktizm, bir konuda derinleşebilmek için ona odaklanma ve diğerlerini eleme manasında kürasyon kavramı öne çıkacak ve bu nesli belirleyecektir.

Alfa kuşağının temel özellikleri:

1. Aynı anda birden fazla işle meşgul (multitasking) ve farklı, kişisel uzmanlık alanları geliştiren,
2. Görseller üzerine yoğunlaşan ve hafızasında fazla şeyi tutmayan, az konuşan,
3. Sanal (siber), robot ve hologram (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşılan,
4. Direkt temas yerine makinelerle iletişim kuran ve endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan,
5. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran,
6. Kendine odaklı ferdi çalışmayı seven, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan,
7. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataları bir tuşla düzelebileceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen,
8. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlışta hoşlanmayan,
9. Bilgi ve mesajla fazla uyarılmış, dikkatleri, algıları ve yoğunlaşması sığ,
10. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğine düşünen,
11. Her türlü ailevi, meslekî, siyasi, askeri, statü ve benzeri ile bağlantılı otoriteyi reddeden,
12. Tabiat ve tabii gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden,
13. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen, milliyet, din, etnik köken vb. aidiyet unsurlarını önemsemeyen, bilmeyen dünya vatandaşı olan,
14. Öğrenmesi gerekenleri genetik modifikasyonlarla veya hazır bilgi, beceri yüklemeleri ile kazanan, buluttaki okula giden, sanal (siber) öğretmeninden, danışmanından destek alan bir nesildir.

Aşırı alingan, aşırı hürriyetçi, kendisinin ne kadar verdiğini değil de ne kadar aldığını önemsemeyen ve karşılaştığı sorunlarla ilgili çözümleyici değil sanal (siber, internete ait) efelik ile onlardan farklı şekillerde kurtulmayı seçen kuşaklara önceki kuşaklar “Nereden türedi bu nesil?” diyerek hayretini ifade etmek zorunda kalabiliyor. Z ve Alfa kuşağında özellikle ailelerin yanlış yetiştirmelerinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi baş göstermektedir.

Duygusuz nesil, hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, bencil, hayatı eğlence olarak gören, başkalarına acımayan, aç, susuz kalan, acı çeken, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi ve saygı gibi ahlaki değerlerden mahrum, empati yapamayan, tüm acı çekenleri çizgi film tadında izleyen bir kitledir. Gelecek için tehlike arz eden bu sorunu çözmek için global ölçekte tüm insanlık eğitim sisteminde duygu eğitimi ve değerler eğitimine ağırlık verilmeleri gerekir.

Gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizme (sorgulamadan itaat eden, boyun eğen) ve hedonizme (hazcılık) bulaştırma protestanlaştırma (Dinin yaşanır olmaktan çıkması) hareketlerine karşı, kadim insanî değerler, fazilet, ahlak, eşitlik, hak, adalet, bilim ve teknoloji üzerine kurulacak demokratik, insanî bir düşünceyi esas alan değerleri kazandıran eğitim verilmelidir.

Başarı için, insanın eşya ve teknoloji ile muhataplığı, ona esir alacak şekilde değil, ondan daha fazla istifadeye dönük olmalıdır. Toplum hayatı, farklı kuşakları birlikte yaşamaya mecbur kılması sebebiyle her kuşak birbirinin tecrübelerinden faydalanarak dengeli bir toplum kurulur. Gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi iş başarısını getirir. Genç delikanlının aynada gördüğü şeyleri, tecrübeli Pir, pişmiş tuğlada görür. Lakayt, çaba göstermeyen, sorumsuz, bir planı olmayan ve gayretsiz insan başarılı olamaz.

12.9. Ekonominin Yönetimi

Devletin, kalkınma, sosyal barış ve adalet için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren devlet modeli olan sosyal devlet anlayışı toplum için önemlidir.

Sosyal devlet, vatandaşının sosyal ve ekonomik durumunu iyileştirmek, hayat düzeylerini yükseltmek, toplumsal eşitsizlikleri giderici tedbirlerle sosyal güvenliklerini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Toplumda yaşayan tüm insanlara, çalışma hayatındaki konularından bağımsız ve şartsız olarak, sadece toplumun bir ferdi oldukları için temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir paranın ömür boyu düzenli ödenmesini ifade eden **vatandaşlık temel geliri** toplumun adil bir yapıya kavuşmasını sağlar. Devlet sahip olduğu yetki ve elindeki imkânları kullanarak, alacağı tedbirlerle çeşitli risklere karşı kişileri (hane halkı) korumaya alır. Hukuk tanımayan kuruluşların elde ettikleri haksız kazanç ile de mücadele eder. Globalleşme ile özel sektörün, ekonomik belirsizlikler sebebiyle risklerini iyi yönetmesi için sağlıklı bir gözetim imkânı kurar.

İnsan ihtiyaçları, belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünler ile karşılanması zorunluluğundan, insanların hayatlarının devamı için tüketim faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. **İhtiyaç**; insan hayatının devamı için muhtaç olduğu maddi, manevi şeyler. Organizmanın duyduğu bir eksiklikle karşılanma isteği uyandıran, karşılanmadığında acı ve sıkıntı; karşılandığında ise tatmin hissiyle mutluluk veren psikolojik bir duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İstek, bir şeye karşı duyulan ilgi, arzudur, ihtiyaç ise hayatın devamı için mutlaka karşılanması gereken isteklerdir. İhtiyaçların ortaya çıkış süreci tüm insanlarda aynı olmasına rağmen, ihtiyacın şekli, şiddeti ve kişinin sosyal hayatına, yaşadığı coğrafi bölgeye ve zamana göre farklılık gösterir.

İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimine bağlı olarak çeşitlenerek sürekli artma eğilimindedir. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol olarak görürken, materyalist ekonomiler olan kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirasla istenilenleri de ihtiyaç kabul eder. 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, ekonomik bir faaliyet sonucu üretilen ürünlerle karşılanması ekonominin varlık sebebidir.

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

Ekonominin farklı tanımları:

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

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

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

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

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

Ekonomi, incelediği konulara ve kapsamlarına göre dallara ayrılır.

Ekonomi biliminin alt dalları:

1. Normatif Ekonomi: Ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten; sosyal adalet, refahın yükselişi ve belirli ekonomik hedefler için yapılması gerekenleri araştıran ekonomi dalıdır.

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

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

4. Makroekonomi: Makro büyüklükler, toplam üretim, toplam istihdam, toplam işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişme oranı, ekonominin büyüme hızı gibi konuları ülke ve dünya ekonomisi düzeyinde kuş bakışı inceleyen ekonominin bir dalıdır. Keynes'in, 'Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir ve toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir' görüşünden ortaya atılan mikro ekonomi karşıtıdır.



Şekil 12-1: Tabii İktisat Döngüsü

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

İlk ve Orta Çağ'lar da ekonomiler ziraata dayalı “ev ekonomisi” niteliğinde ve devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Hak ve hürriyetlerde gelişme ve İngiltere’de 1215’ de Kral John’a kabul ettirilen **Magna Carta Libertatum** (Büyük Hürriyet Fermanı) birçok hürriyetle birlikte kralın vergilendirme yetkisi sınırlanarak meclise aktarılıyor.

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

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

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

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

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

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

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

Pazarı ve işletmeleri yeniden tasarlayan teknolojik gelişmeler, globalleşme, pazar üzerinde devlet kontrolünün azalması, özelleştirme ve yeni pazar fırsatları gibi konulardaki gelişmeler ilgiyi, “**eski ve yeni ekonomi**” kavramı üzerine çekmiştir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak topluma fayda sağlayan **inovasyon** (yenilik) ekonomik dönüşümü hızlandırdı. Mevcut bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme süreci ekonomiye yeni bir bakış açısı getirdi. Bundan ekonomi ve iş dünyasını etkilendi, iş modellerini geliştirildi, geleneksel yapı ve faaliyetler büyük oranda yenilendi. 1950’lerden başlayan ve 1990’larda olgunluk dönemine ulaşan ‘**elektronik çağ**’ yerini, yeni medya, dijital ağlar ve yeni teknolojilerin ürün ve üretim sürecinde esaslı bir role sahip olduğu ‘**yeni ekonomi**’ dönemine geçildi. Peter Drucker tarafından 1969’da “**Enformasyon Ekonomisi**” olarak isimlendirilen bu süreç, ağ ekonomisi, bilgi ekonomisi, inovasyon ekonomisi, dijital ekonomi ve yeni ekonomi gibi kavramlarla

ifade edilmektedir. Temeli bilgiye dayanan bu süreç, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetim tarzını zorunlu hale getirdiği söylene de aslında kapitalizmin revize edilmiş halini yansıtır.

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

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

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

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

Yeni ekonominin temel özellikleri:

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

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

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

Günümüz bilgi toplumunda ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi ve kaynaklar ise insanın kendisi ve onun yetenekleri, organize olan küçük girişimcilerin çıkarları korunur, aileye önem verilir, sosyal değerlerde eşitlik, eğitimde süreklilik önem kazanır, evrensel değerler etrafında organize olma ve kurumlaşma artar. Bu gelişime bağlı olarak 1980 sonrası birçok ülke dışa açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi, hukuki değişime gitti.

Liberal değerlerin yükselişte olduğu 21., yüz yılda kişisel beklentiler hayat standartlarının artması ile yükseliyor ve bu süreçte, ekonomik ilişkilerde değişimi gündeme getirmekte, ulus egemenliği yerini sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin küreselleşmesi** olarak ifade edilen bu durum, siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamış ve önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallıkları önleyici, pozitif dışsallıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli yürütmek için globalleşen piyasaların yapısını ve piyasa türlerini yakından izlerler.

Piyasa, bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcı ve satıcılarının karşılaştığı, fiyatın oluştuğu, karşılıklı iletişimin sağlandığı, ürünün el değiştirdiği bir organizasyon, bir küme veya bir pazar mekânıdır. **Spot Pazar**, ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzgergezer mekân olan market, piyasadır. **Borsa** ise menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek

ve / veya bunlarla ilgili işlemleri yapmak için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmeleri veya bir araya geldikleri yerdir.

Piyasa, çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, milli ve global pazar anlamlarında kullanılır. Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değil, çünkü piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilir.

Piyasa / pazar organizasyonunda; alıcılar talep tarafını, satıcılar arz tarafını temsil eder. Kamu otoritesi de çeşitli kanun ve yönetmelikler, sınırlamalar ile üçüncü tarafmış gibi yer alır. Piyasada alıcı ve satıcıların çoğu zaman yüz yüze karşılaşmalarının gerekmediği bu işin, iletişim araçları yardımıyla da yerine getirilebildiği ve borsa olarak ifade edilen kurumsal piyasalar vardır.

Piyasalar hızla globalleşen piyasalar varlığı ve şekli alım-satım konu ürünlerin şekline göre değişebiliyor. Bazı piyasalar herkes tarafından bilinirken, bazıları ise ürün tedariki, korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi sebeplerle tanınmayabilir.

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

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

1. 1. Tekelci Rekabet Piyasaları: Arz ve talep kanunu kurallarının işlemediği, rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli piyasaları ve alıcı tekelinin hâkim olduğu fiyat ve arz miktarının taraflardan güçlü olanın isteğine göre belirlendiği piyasalardır. Bir ürünün alıcılarının çok, satıcılarının az olduğu piyasalara **oligopol**, tek bir satıcısının bulunduğu piyasalara da **monopol** piyasalar denir.

2. Serbest Rekabet Piyasası: Piyasada çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının yer aldığı, bunların hiç birisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği, ürün fiyatının piyasada arz ve talebe göre belirlendiği piyasadır.

Bir piyasanın serbest rekabet piyasası olması için bazı temel şartlar vardır.

Serbest rekabet piyasasının temel şartları:

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

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

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

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

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

Liberal düşünce akımının belirlediği ekonomik düzeni yansıtan kapitalizm, toplumda tabii bir dengenin varlığını ileri sürer. Benimsediği insan modeli '**homo-economicus**'; tam bilgiye sahip, çoğu aza tercih eden, seçici ve tutarlı olma özelliğine sahip olduğunu kabul eder. Her insan kendi menfaatini maximize etmeye çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapar. Arzı, talebin belirlediği sistemde, kişi kendi menfaatini maksimize etmeye çalışırken, toplum menfaatine de hizmet eder ve kişi ile toplum menfaatleri arasında çatışma olmadığını iddia eder. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefesi temel alır. Sistem; özel mülkiyet, kâr elde etmek, seçme hürriyeti ve rekabet etme hakkı gibi dört hakkı kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı, piyasa giriş-çıkışı serbest, tekel hâkim değil, piyasa açık ve şeffaf ise bu piyasa serbest rekabet piyasa sayılır. Sistem, tüketici hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizması yardımıyla kararlar alınır.

Kapitalist ekonomik sistemin temel özellikleri:

1. Özel mülkiyet esastır.
2. Ekonomi serbest piyasa şartları altında işler.
3. Üretim araçları özel kişilerin elindedir.
4. Devlet ekonomiyeye müdahale etmez, kontrolünü sağlar.
5. Ekonomide kişi kendi çıkarı peşinde koşar.
6. Üretimde belirleyici olan kârdır.
7. Temel ihtiyaçlar dışında başka sürekli tüketim alışkanlıkları oluşturur.

Kapitalist sistemde; para, borsa ve faiz gibi üçkâğıt üzerinden sapmalarla rekabet şartlarının giderek bozulması veya ekonomik yapının bu sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi sebeplerle devletler ekonomik işleyişe müdahale

etmişler. İlk müdahale 1929'da Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci müdahale ise 2008'de ABD' de başlayıp yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahale etmişler.

Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamalarına bağlı çıkan krizlerle oluşan global ekonomik huzursuzluklar, eleştiriler, tepkiler, protestolar artmakta ve sistem sorgulanmaktadır. Gelişmeler, sermaye ve kapitalin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezleri kuvvetleniyor. Tüm bunlara rağmen sistem sürekli kendini yenileyerek, yeni isim ve algılarla devam ediyor. Liberalizmin tohumunu Adam Smith, neoliberalizmin tohumunu Friedrich Hayek ve Milton Friedman atmıştır. 1970'ler sonrası farklı coğrafyalarda politik hegemonyayı ele geçiren neoliberal ideoloji globalleşmeyi hızlandırıp devletleri özelleştirerek millet iradesinden kaçırma ve sosyal devlet anlayışını çöktürmeye çalışmıştır.

Neoliberalizm, serbest piyasa ekonomisini tanımlamak için kullanılır ve özelleştirme, devletin küçültülmesi, esnek iş gücü piyasalarıyla ilgili politikaları kapsar. IMF ve diğer kurumların serbest piyasa yaklaşımı olan Washington Konsensüsüyle ilişkilidir. **Washington Konsensüsü**, IMF, Dünya Bankası, AB ve ABD gibi uluslararası kuruluşlarca desteklenen bir dizi genel serbest piyasa ekonomi düşüncesi olan neoliberalizm, ekonomik faktörlerin kontrolünü kamu sektöründen özel sektöre devreden bir sosyal ve ekonomik politika modelidir.

Karl Marx 19. asır kapitalizminin gayriahlaki olduğu; (1) emeği sömüren, (2) insanları yabancılaştıran ve (3) azınlığın menfaatlerini korumayan, çoğunluğun adil, iyi yaşamasına engel olmasını üç noktada eleştirerek kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş. Lâkin tekeli bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bunun olmayacağı ortadadır.

Kapitalizm, rekabet, kalite isteyen, düşünen, sorgulayan, eğitilmiş kesimi istemez, "üreten yönetir" anlayışını esas alır, tüketicileri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaafalarını kullanarak onları köklerinden uzaklaştırıp asimile eder. Coğrafi keşifleri izleyerek Sanayi Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kapitalizmin kuruluş ve işleyişi devamında ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, faaliyetleriyle de adaletsiz ve kendine bağımlı birçok global sorunu beraberinde getirmiş ve bu sebepten birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:

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

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

Kendine uymayan üretim, tüketim sistemlerini, farklı inanç ve kültürleri değiştirip asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamiklerini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek neoliberalizm ve globalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşım tüketimle israfı teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

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

Kapitalist sistem yürütücüleri akışkan olan sermayenin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için '**paranın dini ve rengi olmaz**' sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürerler. Oysa, paranın her tür değerden bağımsız olmadığı, sermayenin tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her tür stratejik hesap ve ideolojik endişeyi değerlendirerek bulunduğu yerde hâkimiyet kurmaya, ideolojisini yerleştirmeye çalışır. Kapitalizmde, banka ekonomisinin kanı olan para kaynağını elinde tuttuğu için ziraat, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkimdir. Gerçek değer oluşturmayan banka sadece para ticareti yaparak toplumdan sağladığı kaynağı kullanırken toplum menfaatini gözetmez.

Kapitalizm, altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlık yerine sanal varlığı getirerek finans aracını "aracı araç" olmaktan çıkarıp hedef yapmış, parayı bir ürün haline getirerek çeşitlendirmiştir. 1944'te Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında kabul

edilen **Bretton Woods Sistemi** ile dolar, sadece kendine endeksli ve altına dönüştürülebilen tek para birimi olmuş, diğer para birimleri de dolara göre ayarlama kararı verilmişti. Anlaşmayı imzalayan ülkeler, parasını altına dönüştürmüş ve para değerini dolara göre belirlemişlerdi. Tüm para birimlerinin dolara endeksten kaynaklanan piyasa gerilimleri sebebiyle ABD, 1971’de doları altına endekslemekten vazgeçerek BWS’i çöktürüp karşılıksız para basmaya başlamıştır. Geleneksel bankaların kredi vererek ürettikleri fizikî olmayan paralar gibi modern sistemler de yeni sanal paraları gerçek kullanıma sunuyorlar. Fizikî para global toplam paranın sadece yüzde 10’u, geri kalan yüzde 90’ı bankalarca üretilen sanal paralardır. Ekonomide “az olan kıymetli, bol olan değersizleşir”, anlayışıyla arz ve talep dengesine göre sanal para bu duruma uygun değer artış ve azalışları olmaktadır.

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

Ana akım iktisat bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplumda karşılığı olmayan bir ideolojidir. Şaşalı bir hayat tarzı göstererek, mutlu bir azınlığın yaşadığı imrenilen hayatı toplumun diğer kesimlerine pazarlar. Sürekli büyüme, aşırı rekabet ve sorumsuz tüketim anlayışıyla tüm insanlığın kaynaklarını fütursuzca kullanarak yaşlı dünyanın ekolojik dengesini alt-üst etmekte, insanların ilgisizliği ve bilgisizliğini de kullanarak varlığını sürdürmektedir.

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

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

Sosyalist ekonomik sisteminin temel özellikleri:

1. Üretim araçları devletin kontrolündedir.
2. Temel iktisadi faaliyetler devlet tarafından yürütülür.
3. Üretim kâra göre değil, temel ihtiyaçlar merkezi planlamaya göre belirlenir.
4. Üretilenlerin kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı merkezi planlama ile karar verilir.
5. Toplumun çıkarları kişi çıkarlarından önce gelir.
6. Özel mülkiyet ve özel teşebbüs sınırlıdır.

Emek ve sermaye çatışmasını esas alan Marksist veya enternasyonal sosyalistlerin 1870 Paris hareketinden 1917 St. Petersburg ihtilâline kadar olayların arkasında sermayenin varlığı görülür. Sistemin kurucu ve yürütücüsü Sovyet Rusya 1990’lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlatmış ve hızlı bir şekilde tamamlamıştır. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü (mutabakat / anlaşma) ile ABD ve diğer G-8 ülkeleri tarafından kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neo-liberal ekonomi politikaları sonrası ABD ile ilişkilerini geliştirmeyi tercih etmiştir. Halen Küba ve Kuzey Kore sosyalist ekonomik sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

Sosyalist ekonomik sisteme yöneltilen eleştiriler:

1. Kapitalist sistem gibi sosyalist ekonomik sistem de insanı “rasyonel bir varlık” olarak görür.
2. Sosyalist ekonomik sistem de kapitalist sistem gibi materyalisttir.
3. Sosyalist ekonomik sistem devlet kapitalizmini yansıtır.
4. Emeği devletin sömürüsüne bırakır.
5. Sosyalizm kapitalist tezlere muhalif olarak sergilediği yaklaşımlarla insanları devlet baskısı altına aldı.
6. Dine karşı savaş açarak kitlelerin ölümüne sebep oldu onları buhrana soktu.
7. Baskıcı ve antidemokratik uygulamalara müsaittir.
8. İçer kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemiştir.

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

3. Karma Ekonomik Sistemi: Eklektik ekonomi denilen bu yapı, özel sektörü ve devletin ekonomiyi yönlendirmesini içeren, piyasa ekonomileri ve planlı ekonomiler arasında her ikisinin de özelliklerini yansıtan bir ekonomik sistemdir. Kapitalist ve sosyalist sistemlerin aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir iktisadi sistem kurma düşüncesine dayanır. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan, diğer iki sistemin aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada çok değişik görünüm alan ve temelde ilmi değil, siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı

iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, kapitalist ekonomi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Milli ekonomi içinde devletin sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımaya mukabil, özel ekonominin gelişimine yol gösterici olduğu; ferdi mülkiyet, hürriyet ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistemin temel özellikleri:

1. Devlet ve özel teşebbüs birlikte yer alır.
2. Kapitalizm ve sosyalizm arasında yer alır fakat özü itibarıyla kapitalizme yakın bir sistemdir.
3. Devlet ekonomiye kısmi olarak müdahale eder.
4. Kamu faydası ile kişisel çıkarlar bağdaştırılmaya çalışılır
5. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak için piyasa mekanizmasını düzeltici tedbirler alır.
6. Özel girişimin yatırımı kârlı bulmadığı alana toplum ihtiyaçlarını karşılamak için devlet yatırım yapar.

Kapitalist ve sosyalist ekonomik sistem gibi karma ekonomik sistem de materyalisttir. Türkiye’de 1929 Büyük Ekonomik Buhan’dan sonra 1950’lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır. Çin 1990’lardan sonra uyguladığı ekonomik sistemle bu yapıya çok yakındır.

4. Kanaat Ekonomisi Sistemi: Sermaye rejimi olan ve emek sömürüsüne dayalı, insanın üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalizm ve devlet kapitalizmi olan sosyalizm aksine insanı bir bütün olarak görüp değer veren ve onu çevresiyle ele alan bir ekonomik sistemdir. İnsan merkezli, adaleti, merhameti esas alan, sağlam, adil, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen bir sistem olan kanaat ekonomisi dünyayı düzlüğe çıkarabilir. Diğer ekonomik sistemlerin zehrine bir panzehir olabilir.

Kanaat ekonomisi; hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve pratik kurallar belirten ekonomik bir sistemdir.

Homo-İslamicus modeline dayanan kanaat ekonomisi sisteminin ekonomik ve sosyal alana dair temel özellikleri vardır.

Kanaat ekonomisi sisteminin temel özellikleri:

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

Homo-İslamicus, inancına göre hayatına yön verir ve ekonomik faaliyetteki davranış şeklini de inançları çerçevesinde belirler. İslam, insanı İslami prensiplerle, Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle öğretilip eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. Kanaat ekonomisinin kabul ettiği insan tipi olan Homo-İslamicus’un belirgin değişmeyen temel özellikleri vardır.

Homo-İslamicus (İslami insan)’ın temel özellikleri:

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

Temel kaidelerini İslam Dini esaslarından alan **Kanaat Ekonomisi** emeğe dayanır ve adaletle yürütülür.

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

Kanaat ekonomisi, insani değerleri öncelmesi, toplumun mutluluğunu esas alması ve paylaşımcı ve imce yaklaşımı sebebiyle paylaşım ekonomisi, dayanışmacı ekonomi, insani değerler ekonomisi veya mutluluk ekonomisini de kapsar. Kanaat ekonomisi, insanı ve insani değerleri önceleyen, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile insanın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hasıla ile toplumun sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

Paylaşım ekonomisi, sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olan kullanıcılara karşılıksız veya pazarlayıcı tarafından sunumuyla kullanıcının ödediği kullanım ücretinden pazarlayanın bir pay aldığı alışveriş düzenidir. Yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntem olan paylaşım ekonomisinde bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi

temel de bir imece usulüdür. Toplumu yükselten ve ekonomiyi canlandıran bir aktivite olan **imece**, birçok kişinin toplanıp el birliğiyle bir kişi veya topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve işlerin sıra ile bitirilmesi.

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

Sürekli büyüme, çok üretip, tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insan mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözeten, ahlaki anlayışla 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 dağıtımını ve tüketimde israfı önlemekten geçer.

Kanaat, ancak ihtiyacı kadar bir şeyi üreten ve tüketen, dünyadaki her nesne üzerinde diğer canlılarında hakkı olduğunu düşünerek onu sahiplenen bir hak ve manevi anlayıştır. Eşya ve insan ilişkilerinde, davranış, üzüntü ve sevinçte ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yanındır. Bu anlayış, hayatı tehlike ve felaketlerden koruyarak; şuurulu, ölçülü ve sade hayatın getireceği mutlu bir dünyanın kurulmasını sağlar. Materyalist anlayışlar; israfa dayalı, sömürgeci, acımasız, insanın ruh dünyasını bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız üretim-tüketim anlayışı ile tüketime yönelmekte ve diğer insanların menfaatine ferdi hürriyet sınırlamaları getirebilmektedir.

Kanaat ekonomisi, modern ekonomik faaliyetlerin sürdürülmesinde sukuk gibi finansal seçenekler geliştirmiştir. **Sukuk**, bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki müşterek mülkiyeti temsil eden, faydalanma hakkına dayanak teşkil eden eşit değerdeki tahvilin muadili faizsiz sertifika/vesikalardır. Mülkiyet hakkından oluşan ticari bir varlığın menkul kıymet sertifikaları aracılığıyla satımıdır. Sertifika sahibi sertifikası oranında ortak olur. Farklı sözleşmelerle emek-sermaye, kâr-zarar ortaklığı, kira finansmanı gibi çeşitli finans metotları vardır.

Sukuk çeşitleri:

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

2. Müşaraka (Kâr-zarar ortaklığı): Tarafların emek ve sermayelerini bir araya getirerek belirli bir yatırımın finansmanını sağlamak için, taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın, sözleşme hükümlerine göre kâr ve zararın katılma payları oranında paylaşıldığı bir faaliyettir.

3. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış): Peşin ürün alıp vadeli satmak suretiyle finansman kullandırma yoludur. Faizsiz katılım bankası, müşterinin istediği ürünü satın almakta, satın alma fiyatına maliyet ve kâr ekleyerek müşteriye satıp teslim etmesi şeklindedir. Banka mülkiyetin üzerinde bulunduğu süre içinde 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. Leasing şirketi satın aldığı bu sabit kıymeti kiracının kullanımına tahsis eder.

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

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

7. Tekâfül: Arapça bir kelime olan kefaletten türemiş; paylaşılmış sorumluluk veya paylaşılmış garanti prensibine dayanan katılım sigortacılığıdır. İslam dünyasında farklı yorumlarla uygulanmakta ve en az iki ilkeye uyması gerekir: 1. Kâr amacı olmayan sigortalıların bir araya geldiği kooperatif sigortacılığı. 2. Sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi. Katılım sigortacılığının İslam fikhındaki meşruiyet temeli karşılıklı bağış, vekâlet ve mudarabe ortaklığıdır.

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

Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık ortak akıl ile adil, evrensel insani değerleri barındıran, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır. Bu anlayışların getirdiği kriz ve isterik madde bağımlılığından insanı kurtaracak, Asya'nın kadim kültüründe mevcut iyi ahlak, kardeşlik, paylaşım, kanaat, adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi modeli bir alternatiftir.

İşletmeler, içinde buldukları ekonomik sistemde üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini yürütmeleri sebebiyle ekonomi siyasetini takiple etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını sürdürürler.

Okuma Parçası-I

Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafya üzerinde yaşayanların değil, tüm dünya insanlarının olduğu fikri yaygınlaşmaktadır.

Hiçbir kişi, ülke veya güç insanlığın kaynaklarını istediği gibi tasarrufta bulunamaz ve kullanmaz. Kaynaklar, sürdürülebilir bir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalıdır. Bunlar geçmişten miras değil, gelecekte emanet alınmış değerlerdir.

Kapitalizm feodal bir toplum olan Avrupa'da doğdu ve gelişti. 15. asır sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkması ile bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışları ile kapitalist sistemi yerleştirdiler. Sömürüye açık kapitalist yayılmacı model önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravanı ile devletleri ve kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030'lerde biteceği tahminini kuvvetlendirmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmışlığın belirleyiciliğinde; buna sahip kişi ve ülkeler dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Bu sömürü, dünya kaynaklarının nüfus bazında dağılımında büyük adaletsizlikleri beraberinde getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan ve vergisini ödeyen kesimi mağdur etmektedir. Hayatın her safhasında emek sarf etmek ve emeğe ahlak 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 kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında ise devamlı rekabete sevk etmektedir. Bu kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılıklarından dolayı tüketimde büyük adaletsizliklere sebep olmaktadır. Bu gidiş geçmişte ülkeler, günümüzde kısmen ve gelecekte tamamen sınıflar arası bir çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannameyle; yaşam hakkı ve bunun devamı için ihtiyaçları devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Avrupa sanayileşme ile birlikte, emperyalist fikirlerinin izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrole yöneldi. Bu meyanda, farklı coğrafyaları işgal ederek oranın zenginliklerini Avrupa'ya taşıyarak kendi gücünü ve gelişimini artırdı. Birçok ülkenin bu sömürü düzeni, dünyanın diğer sanayileşmemiş ülkelerin aleyhine muvazeneyi bozarak birçok ülkeler arası savaşa sebep olmuş ve Avrupa kendi içerisinde de birinci ve ikinci büyük savaşların başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile süper devletler içerisine sızarak, bunları global ölçekli çıkarları doğrultusunda istimal etmektedirler. Servetlerini arttırmak ve dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum organizasyonları vasıtası ile buraları sömürmektedirler. Bunlar, insan ve toplumların bilinçaltına inerek formatlar ve istediği yönde hareket etmeleri sağlarlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle, kuruluşları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni (Başkent Kudüs-Kristal Krallığı / On hanedanın krallığı) kurmaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (sağlık temelli insan psikolojisini etkilemeyi temel alan) benzeri organizasyonlar ile diğer toplumları kuşatılmışlık hissi ile karamsarlığa düşürerek daha kolay kontrol etmeye çalışırlar. Hafiyeler (casus) vasıtası ile kendi lehine insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar olan propaganda ile onları manipüle ederek; aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılar haline getirmeye çalışırlar.

Gücün hak da değil, hakkın güce olduğuna inanan, hayatı bir yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist bir anlayış yaygınlaşmaktadır. İlmi, teknolojik ve ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek gelişmişlik düzeylerini sürekli korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak güçten zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle milletlerarası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimine bağlı stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası meseleler sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalist ülkeler bilgi ve tecrübe birikimi, sahip oldukları askeri imkân ve kabiliyetler ile psikolojik ve biyolojik yeni savaş teknolojileri sayesinde gelişmemiş ülkeleri kendine bağımlı hale getirmektedirler. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz.", anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya vasıtaları ile elde ettikleri bilgi ile hâkimiyet savaşlarını sürdürmektedirler.

Devletler, vatandaşın, kamu harcamalarına katılım payını adil bir şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazananın alınması. Tüm vatandaşlardan toplanılan vergilerle devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı değil ve bu kaynakların birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. Başta mahalli idareler olarak devletin en temel görevi aç, muhtaç insanlara hizmettir. Tamircilerin azaldığı ve fakat tahripçilerin çoğaldığı zamanımızda vatandaşın görevi, siyaset müessesini daha güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak, kamu kaynaklarının etkin yönetimini gerçekleştirmek olmalıdır.

Toplumsal rahatsızlığın artışı gösteren toplumsal hareketlilikteki artış zamanında yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Tüm toplumun değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği iktisadi değerleri verimli kullanmalıdırlar. Devleti yeniden yapılandırma sürecinde yoksulluk üreten değil, yoksulluğu ortadan kaldıracak uygulamalara ihtiyaç vardır. Kendi bürokrasi ve burjuvasını oluşturan kirli ve kimliksiz insanların yapılanmalarına müsaade etmemek gerekir.

Her asırda; iktisadi ve sosyal açıdan yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015'te bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bu fikri desteklemektedir. I. Dünya Savaşı'nda, 29 Nisan 1916'da İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında Kut'ül Ammare kuşatmasında bozgunu sonrası 16 Mayıs 1916'da Ruslarında

mutabakatını alan İngiltere ve Fransa aralarında yaptıkları kumazca, sinsice Sykes-Picot gizli anlaşması ile Ortadoğu topraklarını paylaşmışlardı. Bölgede yüz sene sonra benzer bir gizli anlaşmanın yeni versiyonu olan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanmaktadır. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada olduğu ve Osmanlı Devleti olarak şekillenen bu yapıyı bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz sene sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir 'daimî ve topyekûn savaş hali'ni getirdi. Bu coğrafyayı NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çalışmalarını da sürdürmektedir. Emperyalist güçler, sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kaos ile terörle yıldırarak ve vesayet ile dünyadan uzaklaştırıp kendi içine kapalı otoriter bir rejim ile geri bıraktıkları ülkeler üzerinde tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, diğer yandan yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir anlayışı yansıtırken, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi** 'ne dayanır. Günümüz sosyal ve ekonomik vaziyeti ve dolayısıyla da üretim ve tüketim sistemlerini de bu yapılar belirlemektedir. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB ve ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlık dininden alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumları üzerinde kültürel sömürüye de yönelerek onların medeniyetlerini geriletmiş. Bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru olarak kabule zorlamıştır. Tekelci anlayışla; diğer halkların geliştirdiği sistem ve buluşları ilmi kabul etmeyerek, kendi çalışmalarını akademik ve ilmi buluş ve çalışma olarak görmüştür. Böylece de toplumların tarihi hafızalarını zayıflatarak, tarih bilincinden uzak yetişen insanları istediği yönde sevk ve idare etmeye yönelmiştir.

İnsanlığın geçirdiği evrelerde; belirli coğrafya insanlarını köleleştirme ve hürriyetlerini tanımayı sadece ekonomik saiklerle yapan emperyalist zihniyet, zamanla artan kölelik maliyetinden kurtulmak için hürriyet vermiştir. Oysa bir işçinin maliyeti, bir kölenin maliyetinden daha düşük olduğu için bu sömürünün yönünü değiştirmiş ve emek üzerinden yeni sömürü yöntemleri geliştirmiştir. Bilim ve teknolojinin sağladığı imkânlarla artan şuurlanma sorgulamayı da peşinden getirmiş. İnsanlar sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemiyor; birlikte adil, aldatılmadan ve katımlı (istişareli) "karizmatik tek insan" yönetimlerinden "meşveretli heyetler yönetimi" modeline geçilmesini istiyor.

Ekonomik sistemlerde ahlaki unsurların göz ardı edilmesine bağlı olarak; genleri ile oynanmış (GDO) ürünlerin kontrolsüz şekilde üretim ve tüketimi toplumların sağlığını ve nesil olarak devamını tehlikeye atıyor. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak diğer insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Çok kazanma hırsı ile gıdalar üzerinde dönen dolaplar insanları endişelendirmekte ve helal gıda sertifikası gibi güvenli gıda standartlı ürünlere yönlendirmektedir. Toplum meselelerini aşmanın yolu; eğitim öğretimle değerlerine bağlı hedefi ve ideali olan, düşünüp sorgulayan, belirli ideolojilerle şekillendirilemeyen kişiler yetiştirmektir. Dünyada çeşitlenerek artan toplumsal meselelerin çözümü de ancak disiplinler (bilimler) arası yardımlaşma ile mümkündür.

Global sermaye sahipleri, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan yönetim olan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfilik, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını kontrol altına almaya ve böylece servetlerini artırmaya çalışıyorlar. Bu hâkim sınıf, tüm iletişim vasıtalarını kullanmakta ve toplumlara kendi değerlerini benimseterek varlıklarını güçlendirerek sürdürmektedirler.

Devlet güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor ve devlete bağımlılık ve muhtaçlık arttıkça da ferdi hürriyetler azalıyor. Büyüme devletlerde bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araçtır. Zorlama bir ekonomik büyüme olmadan refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir. Bu noktada ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve gelişmeler ile güçlenen globalleşme, acımasız şekilde bir tarafta "kazananlar", diğer yanda "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Bu noktada materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Kamu sektörlerinin ülke ekonomisinin yaklaşık üçte birini oluşturduğu yapıda yönetim anlayışı insanların hayat kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Kaynaklar, yönetim anlayışına uygun olarak verimli şekilde kullanılmalıdır. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istedikleri gibi değil, halkın istediği şekilde kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o miktarda kullanılmalıdır. Yöneticilerinde halk gibi yaşaması gerekir. Bu noktada halkın çoğunluğuna uymak; onların yediği, giydiği ve kullandığı gibi kullanmak gerekir.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göç belirsizlikleri sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellik kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı olan kadın ve aile üzerinden faaliyet yürütüyor. Daha çok çalışma hayatına giren, daha çok tüketirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen, istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiştir.

Günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçişin bittiği ve çekirdek aile de parçalanarak atomize olmuş bir aile yapısına

dönüşmektedir. Bu durum insanları yalnızlaşarak a-sosyal bir yapıya sürüklenmektedir. Yüz yüze sosyalleşmenin kişileri daha fazla mutlu ettiği aşıkardır. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsur olarak; vermek hizmet toplumunu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumunu oluşturan kişilerin özelliğini taşır. Tüketim toplumu atomize bir toplum olma yolundadır. Sanayi ürünlerindeki israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve kayıplar fark edilir ve önüne geçilebilir. Bu noktada; “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

Karşı tarafı anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadıklarından ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen, çok akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden de ders çıkarandır. Toplumlar maruz kaldıkları; cehaleti marifet (bilgi) ile zarureti sanat ile ve ihtilafı (ayrılığı) ittifak ile çözebilirler.

İnsanlık gelecek için, evrensel değerler etrafında, adil, sulh içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Mecburiyetten değil, gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en müessir yoldur. Böylece her alanda sulh, demokrasi ve adaletin hâkim kılınması ile topluma dair meseleler daha kolay halledilecektir.

Okuma Parçası-II

Marco Paşa

Bir Bilge, konferansında; “insanlar ne kadar az konuşursa o kadar zekidir” dediğinde dinleyicilerden biri sorar: “Hiç konuşmayanların durumu nedir?” Bilge cevap verir: “O kadar zekisine hiç rastlamadım!” İnsanlar “anlatmayı ve birileri tarafından dinlenmeyi” çok sevdikleri için yanından ayrılırken “adeta sorunlarına çözüm bulunmuş olmanın huzuruyla” ayrılırlarmış. Yöneticilerin organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme sebebi genelde cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs ve fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmez. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesinde herkese düşen sorumluluklar vardır. Baskıcı yöneticiler, insanların hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Papağan söyleneni tekrar eder. Müstebit yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bunun gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez, bu olmayınca da çözüm üretme mümkün olmaz. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlenmiyor. Bunu çözmek için üst yönetim, astlar ve içinde bulunulan şartlar, birlikte hareket edilmelidir. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir. “Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” Mehmet Tikici (Prof. Dr)

Bir hikâye:

Bir şirketin patronu, yöneticisi ve bir işçisi gemi ile iş seyahatine giderken gemi batar. Bu üç kişi bir tahta parçası üzerinde ıssız bir adaya sürüklenirler. Adada gezinirken karşılıklı Alâeddin’in sihirli lambası çıkar ve “dileyin benden ne dilererseniz?” der. Arkasından da uyarır: “Herkesin tek bir dilekte bulunma hakkı var.”

Patron: “Herkesten uzak ıssız bir adada hiçbir iş yapmadan ancak hiçbir şeye de muhtaç olmadan sağlıklı, sakin ve mutlu bir hayat sürmek istiyorum” der ve dilediği yere gönderilir.

Yönetici: “Patronumun yerine geçmek, malına, işine sahip olmak yani patron olmak istiyorum” der ve dileği yerine getirilir.

İşçi: “Bugüne kadar benim yerime hep patronum ve yöneticim karar verdiler, bana hiç söz hakkı tanımadılar. Bu sebeple ben ne isteyeceğimi; neye ihtiyacım olduğunu bilemem ve dile getiremem. O sebeple benim yerime karar vermeleri için patronumu ve yöneticimi tekrar adaya geri getirmenizi istiyorum.”

İşçinin isteği de yerine getirilir; patron ve yönetici adaya geri getirilir. Üstelik artık hiçbirinin yeni bir istekte bulunma hakkı kalmamış ve bütün fırsatlar kaçırılmıştır.

Yine meşhur bir hikâyedir:

Adam yoksulluktan dolayı kendi döktüğü kerpiçlerden derme çatma bir ev yapar ve duvarları da yine yoksulluktan çamur ile sıvar. Bu evin yirmi, yirmi beş yıllık ömrü olduğunu bildiği için eve; “Yıkılacağı zaman haber ver, altında kalmayalım” diye fısıldar. Zaman içinde evin bazı yerleri çatlasa da adam hemen çamurla sıvar. Ancak bir gün ev aniden çökünce adam bir yandan üç beş parça eşyasını kurtarmaya çalışırken bir yandan da eve söylenerek sitem eder: “Yıkılacağı zaman haber ver, altında kalmayalım demedim mi? Sen de ‘tamam, haber veririm’ diye söz vermedin mi?”

Ev mahcup şekilde cevap verir: “Ben yıkılmadan önce çok sefer sana haber vermeye çalıştım, ancak ben her ağzımı açtığımda sen benim ağzıma bir avuç çamur doldurdun!”

Fikir farklılıklarının rahmete vesile olabileceğini de biliyoruz.

Yönetim gücünü ve yetkisini elinde bulunduran yöneticiler bütün avantajlarına rağmen anlaşılabilir bir sebeple ifade hürriyetine olumsuz yaklaşmakta ve mesafeli durmaktadırlar. “İzaha muhtaç bu paradoks” aslında psikologların çok dikkatle incelemesi gereken bir konudur. Ancak yöneticilerin “fertlerin ifade hürriyetlerini” kısıtlamaya meyyal olmalarının bilinen birkaç sebebi bulunmaktadır.

Bu sebeplerden birisi “İfade hürriyeti” ile “dinleme yeteneği” arasındaki ters ilişkidir denilebilir. Yani; “dinleme yeteneğinden

yoksun olanlar ifade hürriyetine tahammül edemeyebilirler.” Oysa Mevlânâ’ya göre; “söz söylemek için önce dinlemek gerek”. Ancak burada kastedilen “dinlemek”, “işitmek” veya “duymaktan” farklıdır. Çünkü “işitmek ve duymak biyolojiktir; dinlemek ise duygusal bir süreçtir”. Bu sebeple dinlemek gerçekten zordur. Çünkü insan beyni “konuşurken” dakikada 150-200 kelime bir kapasite ile meşgul olurken; “dinleme” esnasında bu meşguliyet dakikada 500 kelime seviyesine çıkar. Nitekim “Niçin iki kulağımız bir ağızımız var?” sorusuna R. Diyojen; “Az konuşalım çok dinleyelim diye” şeklinde cevap vermiştir. Tevrat’ta Hz. Musa’nın (as); “Rabbim bir dedi, ben iki duydum” dediği ifade edilmektedir.

On İkinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Kurumsal bağımlılık nedir?
2. Kurumsal bağımlılığın bileşenleri nelerdir?
3. Organizasyonlarda küçülme nedir? Açıklayarak, küçülmenin temel amaçlarını yazınız.
4. Toplantı nedir? Açıklayarak toplantıya duyulan ihtiyacın sebeplerini yazınız.
5. Sinerji ve sinerjik yönetim kavramlarını açıklayarak, çeşitlerini yazınız.
6. Globalleşme nedir? Farklı açılardan değerlendiriniz.
7. Globalleşmenin sağladığı fayda ve zararlar nelerdir?
8. İşletmelerin temel globalleşme sebepleri nelerdir?
9. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel sebepler nelerdir?
10. Başarı nedir? Açıklayarak, başarıyı engelleyen temel unsurları sıralayınız.
11. İş hayatında başarının temel şartları nelerdir?
12. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini kıyaslayınız.
13. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.
14. Ekonominin işleyişini ana hatları ile izah ederek, ekonomi biliminin temel amacını yazınız.
15. Ekonominin incelediği konu ve kapsamlarına göre dallarını sıralayarak, açıklayınız.
16. Yeni ekonomi kavramını açıklayarak, yeni ekonominin temel özelliklerini yazınız.
17. Piyasa ve tekelci rekabet piyasasını açıklayarak, serbest rekabet piyasasının temel dayanaklarını yazınız.
18. Ekonomik sistem nedir? Açıklayınız.
19. Kapitalist ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.
20. Kapitalizme yöneltilen eleştiriler nelerdir? Yazınız.
21. Sosyalist ekonomik sistemi açıklayarak, sisteme yöneltilen eleştirileri sıralayınız.
22. Karma ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.
23. Kanaat ekonomik sistemi açıklayarak, temel özelliklerini sıralayınız.

13. İŞ AHLAKI

İş, birçok sosyal etkileşim süreci ve birlikte faaliyet yürütülen paydaşları etkileme yeteneğini barındıran bir mesleki faaliyettir.

13.1. Toplum Hayatını Düzenleyen Kurallar

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan ve insan ilişkilerini düzenleyen dinî, ahlaki, görgü, örf, adet, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

Toplum hayatını düzenleyen kurallar:

1. Dinî Kurallar: Din, ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlak ve tevhit mevzu olarak insanlara Allah tarafından peygamberler vasıtası ile teklif olunan hak ve hakikat kanunlarıdır. Din, insanlara dünya ve ahiret saadetini gösteren Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla olan ilişki kurallarını içerir.

Dinin temel işlevleri:

1. Hayatın, insanın, kâinatın ve dünyanın yaratılış gayelerini belirler.
2. İnsanın toplum hayatında barış ve kardeşçe yaşamasını sağlar.
3. Toplumun istikrarı ve devamı için kurallar vazeder.
4. Dua ile ruhî huzur bulmasını sağlar.
5. Ferdî ve toplumsal sorumlulukları belirleyerek insanlar arası ilişkileri düzene koyar.
6. Toplumun dayanışmasına katkı sağlar.

2. Ahlak Kuralları: Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin insan hayatını düzenleyen, sürekliliği olan kurallardır. Hukuk, insanın dışa dönük davranışlarına kural koyarken ahlak ise iç düşünce, niyet ve maksat için kurallar koyar. Ahlak nesnel; sosyal / topluma ve öznel; kişiye özgüdür. İnsan davranışlarını iyi veya kötü diye niteleyen ahlak kuralları din kuralları ile iç içe ve bazı din kuralları aynı zamanda ahlak kuralıdır.

3. Görgü Kuralları: Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, bilgi, davranış ve a'nane (gelenek) olarak ifade edilir. Görgü, bir toplumda var olan, uyulması gereken saygı, nezaket ve incelik kurallarıdır. Kişiler karşılaştıklarında nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen; konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

4. Örf ve Âdetler: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla örf ve âdet kuralları oluşur. Ahlak kuralları temelde kişisel değerler olurken, örf ve âdetler toplumsal değerlerdir. **Örf**, yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. **Âdet** (töre) ise bir topluluk içinde öteden beri uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranış, kuraldır. Örfün manasında iyilik bulunurken âdetler kötü alışkanlıklar şeklinde de görülebilir. Bu iki kavram arasında fark olmasına rağmen bir arada veya tek başlarına kullanılmaktadır.

5. Hukuk Kuralları: Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallardır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplumun barış, güven huzur içinde yaşayarak devamını hedefler. Din, ahlak ve hukuk kuralları iç içedir. Hukuk kuralları, ahlak, örf ve âdetten farkı toplum içinde zamanla oluşmaması, yetkili kamu eliyle yapılmasıdır.

6. İnsan Hakları: Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetlere insan hakları denir. İnsanın insan olarak dünyaya gelişi ile birlikte elde ettiği haklardır. **Temel insan hakları;** (1) Hayat hakkı, (2) Sağlık hakkı, (3) Eğitim hakkı, (4) Mülk edinme hakkı, (5) Seyahat hakkı, (6) İletişim hakkı, (7) Kanun önünde kendini savunma hakkı, (8) Hak arama hakkı, (9) Seçme ve seçilme hakkı, (10) Özel hayatın gizliliği hakkı ve (11) Devlet hizmetlerinden eşit olarak faydalanma hakkı.

İnsan hakları, insanların geliştirdiği ve demokratik devlet yapılarında uygulanması zorunlu evrensel bir değerdir. Bir devletin insan haklarını kabulü o devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

13.2. Ahlak Kavramı ve Kaynakları

Ahlak, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat, yaratılış ve karakter gibi manaya gelen hulk kelimesinin çoğulu, etik (Ethics) ise Latince kökenli felsefenin bir alt dalı olan disiplin, dilimize ahlak veya ahlak bilimi olarak girmiştir.

Batı'da Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlaka daha çok geleneklerle ve kültürle ilgili bir anlam yüklenirken; ahlakın Yunancadaki etik şeklindeki kullanımı daha çok felsefi bir içerik taşır. Ahlak sözcüğü, etik ve moral diye isimlendirilen ve birbirinden farklı iki içeriği birlikte tanımlar. **Etik**, doğru ve yanlış fiilin teorisi, **ahlak** ise onun pratiğe dönüşmüş hali gibidir. Etik, felsefenin bir dalıdır; kişilerin sergilediği davranışların hangileri doğru, hangileri yanlış gibi ahlaki soru ve sorunlar üzerine akıl yürütür. Ahlak için tek bir tanım yoktur.

Ahlak, insanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilimler ve davranışların, hareketlerin bütünüdür. Kalbî, mânevî ve derunî temelinin yanı sıra, onun dışa yansımaları ile fiile dönüşen, iş ve eylemler şeklinde etkinliklere konu olan bir sosyal davranış bilimidir. İnsanların toplum içindeki davranışlarını ve birbiriyle ilişkilerini düzenlemek amacıyla başvurulan kaideler bütünüdür. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır. Toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallar bütünüdür.

Ahlak kavramı, dinî, seküler ve felsefî topluluklarca, insanların subjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğruluğunu belirleyen bir hüküm ve kurallar sistemi ve / veya inancı için kullanılır. Tüm dinler önce ahlak der. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir. Manevi nitelikteki ahlaki kurallar, insanın kendi iç âleminde tutarlı olmasını hedefleyen, beden ve ruh bütünlüğünü sağlayarak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir. Övülen huyları kazanmak ve yerilen huyları terk etmeyi gerektiren

ahlak, huylara ait bilgi olmasıyla tek bir kişi veya topluluğa münhasır kalmayıp farklı isimlerle de olsa tüm toplumlarda vardır.

Ahlak, nesnel ve öznel diye ikiye ayrılır. **Nesnel** (sosyal / toplumsal) **ahlak**; insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, insanın diğer insanlara karşı vazifelerini belirleyen manevi nitelikteki kurallardır. **Öznel** (kişisel) **ahlak** ise kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır. Ahlak toplumla birlikte bir anlam taşıması sebebiyle, her toplumun adet, gelenek ve düşünceleri farklı olduğu için farklı ahlak prensiplerini ve göreceli ahlakı ortaya çıkarır. **Göreceli ahlak**, her coğrafi bölge, ırk, tabiat, hayat şekline göre değişiklik gösteren ve bu farklılıkların hiç yadırganmadan o toplum tarafından kabul gördüğü ahlakıdır.

Ahlak bilimi, iyi, kötü, doğru, yanlış gibi meseleleri inceleyen, ahlaki bir davranış kuralı koyan, neyin yapılması gerektiği, hangi davranışın iyi olduğu ve hayata anlam kazandırdığını gösteren sosyal bir bilimdir. **Ahlak felsefesi** (moral philosophy) ise insan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, insan hayatındaki değerleri, kuralları ve yargıları inceleyen felsefe dalıdır. Bu felsefesinde, ahlak hükümleri, normatif (kural koyucu) olarak; iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirtir. Kişinin iyi olana yönelimi, fazilet, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

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

Toplum içerisinde düzeni sağlayan yazılı kurallar hukuku ifade ederken, ahlak toplumun inancı, kültürü ile iç içe olan ve kişiye vicdanî mesuliyetler yükleyen yazılı olmayan kurallardır.

Ahlak ve hukuk kurallarının karşılaştırılması:

1. Ahlak kuralları yazılı olmayan kurallar, hukuk kuralları ise yazılıdır.
2. Ahlak kuralları dağınık, organize olmamış nitelik taşımasına mukabil, hukuk kuralları toplu ve sistemlidir.
3. Ahlakın asıl yaptırımı vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan zorlayıcı yaptırımlardır.
4. Vicdan tefessüh (çürüme) ederse insan ve cemiyet yozlaşır, hukukun uygulanmasında zorlayıcı yaptırımlar revize edilebilir.

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişmiştir. Bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, kimileri akıl, bir kısmı da insan tabiatı olduğunu söylemişler.

Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez / görüş:

1. Ahlakı insanın hem yaratılışı, tabiatı veya fitrat kanunları anlamında, hem de peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallar anlamında kabul eden dinlerin tezleridir.

2. Ahlakı akıl referanslı olarak ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik bir insani gerçek olarak gören farklı felsefe doktrinlerinin tezleridir.

3. Ahlakın topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teorilerdir.

Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin fitrata uygun geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanlar tarafından konmuş ahlaki kurallar, onun sosyal ve manevi yaptırımının etkisini azaltır, gittikçe kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. İnsanı sadece bu dünyada yaşayan, haz ve zevklerini tatmin etmesi gereken bir yapıda gördüklerinden ahlak teorileri de bu düşünceyi tamamlayıcı unsurlar ihtiva etmektedir. Dini anlamda ahlak, bir toplumda kabul edilen doğrudan veya dolaylı olarak İlahî kaynaklı belli kurallar topluluğunu ifade ederken; felsefenin bir dalı olarak etik ise, ahlaki kavramların çözümlenmesi için, rasyonel, mantikî ve teorik temelleri bulmaya çalışır.

Ahlakın farklı kaynaklarıyla birlikte onu besleyen ve geliştiren kaynaklar açısından bakıldığında aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Ahlakın temel kaynakları:

1. **Din:** İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, teslim gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insana dünya ve ahirette saadet yollarını gösteren sistemdir. Din, kesin olarak ahlaka temel kaynaklık teşkil eder. Bu mefhumların menfaat için suiistimali dine zarar verir, insanları dinden uzaklaştırır.

2. **Örf ve Âdet:** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekilleri, toplumda yerleşme, tekrarlama zorunluluğu ve inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. **Örf**, yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenek, **âdet**, (töre); bir topluluk içinde öteden beri uyulan ve uygulanan tekrarı ile alışkanlık hâline gelen davranış, kuraldır.

3. **Gelenek ve Görenek:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış ve anane olarak ifade edilir.

4. **Felsefi Kaynaklar:** Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (MÖ 367–MÖ 347) Z, Zenon (MÖ 490-430), Epiküres (MÖ 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (MÖ 469-399), Platon (MÖ 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrat için ahlakın kaynağı bilgidir ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon**, iki evrenin olduğunu; birisi yaşanılan bu evren diğeri, idealar dünyası olan ezeli, ebedidir ve bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'tır. İnsana en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza**, Allah-evren-insan ayrımının olmadığını, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist bir görüş sergiler. İnsanlar, kendisinin de bir parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki bir şekilde davranmalı der.

Kant ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlakidir demektir.

Felsefecilerin ahlakın kaynağına dair geliştirdikleri felsefi yaklaşımları:

1. Haz Ahlakı: Bu anlayışa göre, ahlaki faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. Hazcılar, haz duygusunun farklı derecelerde ve kişiye bağlı olmasından dolayı, evrensel ahlak kanunu reddederler. Bu ahlaki yaklaşımının iki tipik temsilcisi; **Aristippos** ve **Epiküros**'dur. Aristippos'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür. Epiküros'a göre ise haz, tüm insanların hedeflediği ve yönelmek durumunda olduğu hedefdir.

2. Fayda Ahlakı: Bu anlayışa göre, kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayan şeyler ise kötüdür. Bu anlayış ahlaki fiilin sonucuna değer vermekte, ahlaki fiilin değerini onun vereceği sonuca bağlamaktadır. Faydayı ve başarıyı iyinin kriteri sayan bu anlayışa göre de evrensel ahlak kanunu yoktur. Bu bakımdan, faydacılar ile hazcılar fikrî olarak benzer durumdalar.

3. Bencillik Ahlakı: Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Ahlaki manada bencillik, kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı vurulması olduğunu ileri süren görüştür. Bu sebeple benciller de faydacılar ve hazcılar gibi evrensel ahlak kanununun varlığını kabul etmezler. Bu anlayışın öncüsü Hobbes'a göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki önemli saikten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Hobbes, hayatta en önemli ve değerli şey olarak kişinin kendi başarısı ve mutluluğunu görür.

4. Anarşizm: Anarşistler, hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görürler. Bu kurallar olmadan, insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceğini ve daha iyi bir hayat yaşayacağını ileri sürerler. Bunların felsefesine göre, önemli olan tek şey kişilerin hak ve hürriyetleridir. Bu felsefenin iki tipik temsilcileri; Proudhon ve Stirner'dir.

Proudhon, insanların tabi durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılmasının insanı mutlu edeceğini söyler. **Stirner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve "iyinin de kötünün de benim için hiçbir anlamı yoktur" insan fiillerini haklı çıkaran şey, yalnızca kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

5. Nihilizm: Bu anlayış mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi, **Nietzsche**'dir. Nietzsche, köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkarak, ahlak dışı bir öğreti kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel sebebi güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür. Güçlü insani, gücü sayesinde geleneksel değerleri yenerek kendi değerlerini oluşturabilen insan olarak görür.

6. Öz Ahlakı: Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlak, beslendiği kaynaklara bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Bu açıdan Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değer yargılarının farklılıkları karşılaştırmalı olarak ortaya konması gerekir.

Bilim, sanat ve teknolojik açıdan medeniyetler birbirini etkiledikleri gibi ahlaki açıdan da etkilenmişlerdir. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karışıp kaynaşmasıyla şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba ve Gımata'da kurdukları üniversiteler bilim ve teknoloji ile Hristiyanlık âlemini uyandırmış. Avrupa, İslam medeniyetinden faydalanarak gelişmiştir. Medeniyetlerin insanlığın ortak geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak gelişmelerine temel yapmışlardır.

13.3. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi

Bugün için felsefecilerin hepsinin ortak kabul ettiği evrensel bir ahlak kanunu yoktur.

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan, kabul etmeyen Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olmasının onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlaki kabul etmezler. Felsefeci **Epiküros** hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill** ise insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğunu söyler. **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şey kişinin çıkarı olması fikrindedir.

Bazı felsefeciler ise "**hak kuvvettedir**" diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche**'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler olarak iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder. Ona göre halk, sürü durumundadır ve mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Hristiyanlığa düşmandır, ona nefretle bakar ve bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymak gerektiğini savunur. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıftan yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir.

Bergson; akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, bütün tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden bir grup insan tarafından uygulandığı görülür. Felsefenin, tüm felsefecilerin günümüz insanına sunabileceği bütün insanlığı kucaklayan ve zamana göre değişmeyen doğruları sunabilecek, onlara barış ve huzur verecek, ortak kurallar bütünü maalesef yoktur. Felsefenin Hz. Adem'den bugüne kadar tarihî seyri içerisinde ortak bir ahlak üzerinde anlaşabildiği görülmemektedir.

İnsanları Yaraticıdan bağımsız fertler olarak algılayan ve ona göre prensipler ortaya koyan felsefi ahlak telâkkileri toplumu huzurlu ve insanları mutlu etmesi imkânsızdır. O halde bütün insanların iki dünyada da mutlu olmaları için ahlak kodlarını belirlemek gerekir. Bu sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı yoktan yaratan ve ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları en gelişmiş ve evrensel bir şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'da bulunmaktadır. Bu ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

İlahi dinlerin vazettiği ve gelecekte evrensel ahlak ilkesi olma potansiyeli taşıyan birçok kural mevcuttur.

İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler:

1. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek)

2. Yalan söylememek, adaletli ve hoşgörülü olmak
3. Muhtaç olanlara yardım etmek ve merhametli olmak
4. Hak yememek, hırsızlık yapmamak
5. Ana-babaya itaat, küçüklere sevgi ve büyüklere saygı
6. Müllkiyet hakkına ve alın terine saygı
7. Dürüst, çalışkan, sabırlı ve affedici olmak
8. İffetli ve namuslu olmak
9. Mütevazı, alçak gönüllü ve kanaatkâr olmak
10. Kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak
11. Kişi ve toplumu ayırıştırın nefret dilinden uzak durmak

Herkes için geçerli ahlaki kodlar benimsenmezse, dünyanın içinde bulunduğu durum daha da vahim olur ve dünya yaşanmaz hale gelir. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve onları taklit edenler üzerinde etkisi hâlâ sürmektedir. Dine uzak felsefenin insana verdiği, ferdiyetçilik, insanın kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi tüm insanlığa zarar vermektedir.

Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmelerini sağlayan faydacı ve zevk ahlakına uyan kimseler, kendilerine ve başkalarına da zarar verir. Evrensel olarak ahlakın temeli; "kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı, başkalarına yapma" anlayışıdır. Ernest Hawingway: 'Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir' diyerek evrensel ahlaka katkı sunmuştur. Dünyada genel kabul gören ahlaki prensipler gelişmektedir. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

Evrensel ahlak ilkeleri:

1. Saygı: İnsanların kendisine ve diğerlerine saygı göstermesini, başkalarının fizikî, ruhî sağlığını bozacak davranışlardan uzak durulması, insani değerlerin kabulünü ifade eder.

2. Güvenilirlik: Her bakımdan doğru, dürüst, güvenilecek bir insan olmayı ve başkalarına da güvenmeyi esas almaktadır.

3. Sorumluluk: İnsanın kendisine, dinine, ailesine, çevresine, arkadaşlarına, işyerine karşı mesuliyetlerini yerine getirmesini, topluma karşı genel olarak iyi olanı yapmasını ifade eder.

4. Adil olmak: Kişinin, başkalarına karşı adil olmayı, herkese eşit şartlarda eşit muamele etmesini ve hukukun üstünlüğünün kabulünü ifade etmektedir.

5. Şefkatli olmak: Esirgeme, sakınma, acıyarak sevme, merhamet etme, başkasının kederiyle ilgilenme, yardıma, sevgiye muhtaç olanlara karşılıksız, iyilik yapma, yardıma koşma ve sevgi beslemedir.

Bu beş esasta toplanan evrensel ahlak kodları zaman içinde daha artma eğilimi gösterecektir.

13.4. Ahlak Eğitimi ve Kişi Ahlakının Gelişimi

Toplumun sulh ve selameti için kişi; bir yanlış ve haksızlığa rastladığında önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltme veya engel olmaya çalışmalı, o da olmuyorsa bu adaletsizliğe onay vermemelidir.

Ahlak eğitimi, sağlıklı düşünen, hisseden, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen kişilerin yetiştirilmesi için gerekli ahlaki davranış kurallarının örgün veya yaygın etim yollarıyla verilmesi, benimsetilmesidir. Bu eğitimin temel amacı, olgun davranışlar konusunda alışkanlık sağlayıp, üstün ahlâkı gerçekleştirmektir.

Ahlak eğitiminin faydaları:

1. Bir ahlâkî davranış, kalıcı bir ahlâk kuralı haline gelinceye kadar, tekrar edildiğinde karakter haline gelir.
2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan korumak ve kurtarmak, bunun yanında iyi ahlakla donatarak devamını sağlar
3. Kişide sağlıklı, tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi, yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlar.
5. Kişiyi "iyi insan", "iyi vatandaş" olmasını sağlamak için gerekli bilgi, beceri, tutum, davranış ve alışkanlıklar kazandırır.
6. Ahlâk eğitiminin esası ahlak kurallarını öğretmek kişinin ahlaki bir kişilik geliştirmesini sağlar.
7. Ahlak eğitim insanları dünya ölçeğinde, duyguları oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
8. Ahlak eğitimi, fitrata uygun olarak insanı kasıtlı eğitime uygulamasını engelleyerek hür düşünmesini sağlar.

İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak, bu doğru ve düzenli hareketleri güzel ahlaki alışkanlıklar, yüksek karakterler halinde elde etmek ahlaki eğitimidir.

Doğru, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürse ölsün gibi bencil anlayışlar toplumu çökertir. Ahlak, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmaktır. Kişinin oluşturduğu ahlaki duruşunun bazı özellikleri vardır.

Kişi ahlakının temel özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlakıdır.
2. Kişinin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır.
3. Belli kuralların olmadığı bazı durumlarda, kişiyi amacına ulaştıracak davranış ahlakıdır.
4. Kişi bir grupta yer aldığı için, haksızlığa göz yummaz.
5. Kişi hür oldukça kendi ahlaki standartlarını geliştirir ve kendi çabaları ile olgunlaşır.
6. Kişi yaptığı işi öncelikle ahlaki değerlere göre, sonra kanunlara göre değerlendirir.

7. Kişinin elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.

Ahlak, bir bilinç olarak, sosyolojik anlamda insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Nezaket, incelik, zarafet, nazıklık gibi güzel ahlak uygulamaları geneldir. İnhisar, tahsis ve tekfir anlayışına sahip insanlar kötü ahlakları ile toplumu ifsat ederler. İçteki güzelliği, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirir. Ahlak, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilir.

Kişilerin topluma, toplumun da kişilere karşı dikkate alması gereken temel ahlaki değerler vardır.

Temel ahlaki değerler:

1. Doğruluk, dürüstlük, sadakat ve güven,
2. Hak ve hukuka riayet etmek, adil olmak,
3. Müspet hareket, kişi zafiyetini istismar etmemek ve tüm işleri hilesiz yapmak,
4. Hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı göstermek,
5. Başkasının şeref ve itibarını zedelememek, gıybet ve iftira etmemek,
6. Sevgi, saygı, hoşgörü ve dostluk,
7. İnsanlar hakkında iyi düşünme ve vatandaş sorumluluğuna sahip olma,
8. Dayanışma, yardımlaşma ve acısı olanın acısını paylaşma,
9. Başarıların ekibe, başarısızlığın idarecilere verme prensibini benimseme,
10. Kaynakların adil dağıtılması ve mükemmeliyeti arama,

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtaramaz. Kötüleri azaltmanın yolu iyileri çoğaltmaktır. İyi ve güzel ahlak, kişinin kendisi için istediğini başkası için de istemesi, kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamasıdır. Kişinin dürüstlüğü çevresine; dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgesinde kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda, ahlak, akıl ve bilgiye dayalı kahramanlıklar iyi örnekler olarak teşvik edilmelidir.

13.5. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini kabul etmektir.

Bir toplumda ahlak kurallarına uyulmaz ise toplum o kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz, küçümser ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Sosyal ahlaka uygun davranışın; saygınlık, güven kazanma, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme, toplumdaki karışıklığı önlemede rol alma, kabul görme gibi olumlu neticeleri bulunur.

Sosyal ahlâk, temelde kalbî, mânevî ve derunî temelinin yanı sıra, onun dışı yansıması ile fiile dönüşen, iş ve faaliyet şeklinde etkinliklere konu olan bir sosyal davranıştır. İnsanların toplum içindeki davranışlarını ve aralarındaki ilişkilerini düzenlemek maksadıyla başvurulan kaidelerin bütünüdür. İnsanlar arası sosyal sorumluluğu ele alır, iyi ve güzel davranışları sosyal hayata hâkim kılmak, sosyal adalet, kardeşlik, insanlık, barış, iyilik gibi değerlerin gözetilip gereğinin yerine getirilmesini savunan, insana layık olan iyilik ve güzelliğin bizzat onun eliyle gerçekleşmesini isteyen, ahlâkın sosyal hayata hâkim olmasını hedefler.

Sosyal ahlakın temel hedefleri:

1. Sosyal ilişkilerde güven ortamı tesis etmek.
2. Toplumun sulh ve huzur içinde yaşamasını temin etmek.
3. İnsanın kendisine ve başkalarına saygı duymasıyla sosyal barışı ve bütünleşmeyi temin etmek.
4. Kişilerin yaşadıkları toplumda sosyal sorumluluğu gereği çevresine faydalı olabilmelerini sağlamak.
5. Değerler eğitimi aracılığı ile insanlara güzel haslet, huy, faydalı tutum ve davranışlar kazandırmak.

Ahlak kuralları, belirli bir kişi, grup veya toplum için geçerli olan değer yargılarıdır. **Değer**, bir grup veya toplumun devamını sağlamak için üyelerinin çoğunluğu tarafından kabul gören, insanları olumlu yönde destekleyen, yaşanabilir gelecek için bulunması gereken evrensel duygu, düşünce, davranış, ahlak, inanç ve kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, düşünce, davranış ve kuralların eğitim yoluyla öğrenip yaşayıp, davranışa aktarmaktır.

Değerlerin oluşmasında, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile içinde yaşadığı toplumun önemli etkileri vardır. Davranışlara yön veren değerlerin bir kısmı, insanın fitratında doğuştan vardır. Doğuştan gelen değerler dinî ve ahlaki değerlerdir. Değer oluşumu ilk olarak ailede başlar. Değer anlayışını etkileyen unsurlar, kişinin dini inancı, yaşadığı sosyal çevre, toplum, kişinin karakteri ve aldığı eğitimidir. İnanma, merhametli olma, hoşgörü, saygı duyma ve yardımsever olma gibi değerler her çağda ve toplumda aynı anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık ve zulüm de her yerde, her zaman olumsuzluğu ifade eder. Din, insan ve toplum için faydalı olan değerleri ön plana çıkarır onlara uymaya teşvik eder.

Değerler; maddî değerler, manevî değerler, konusuna göre ahlaki, dini, sanat değerleri olarak da sınıflandırılabilir. Bir duygu, düşünce ve davranışın değeri ifade edilirken dini, ahlaki, sanat açısından farklı kavramlar kullanılır. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, görenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı mevcuttur. Kişi, içerisinde doğduğu toplumun dini, ahlaki ve hukuki değerlerini fark eder, kişiliğini oluşturma sürecinde bunlardan istifade eder.

Değerler eğitimi ile tutum ve davranışa dönen her değeri sosyal çevre içinde model olarak insanlara yansıtılmalıdır.

Değerlerin temel özellikleri:

1. Fert veya toplum tarafından benimsenen birleştirici unsurlardır.
2. Toplumun manevî ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına ve fertlerin iyiliği için olduğuna inanılan ölçütlerdir.
3. Kişinin bilincinde yer alan ve davranışı yönlendiren unsurlardır.

4. Kişi bilincine ilave duygu ve heyecanları da ilgilendiren motivasyonlardır.

Eğitim, kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı vb. kendisinden sonraki kuşaklara aktarma sürecidir. Eğitimden beklenen, kişilere bilgi, beceri kazandırma yanında, toplumun devamlılığını sağlayacak değerler kazanması ve karakter gelişimine fayda sağlayabilmelidir. Bu sebeple değerler önem derecesine göre; sorumluluk, dürüstlük, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, diğer insanlara hizmet, sebat (azim), seçme hürriyeti, inançlı, cömertlik, ferdi haklar ve cesaret gibi hayat boyu tüm eğitim safhalarında nesillere aktarılmalıdır. Değerler, eğitim ile toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

Değerler ve bu değerlere ilişkin tutum ve davranışlar:

1. Adalet: Adil olma. Zulme ve zalime karşı durma. Paylaşma. Eşit davranma. Hak ve hukuku gözetme.
2. Dürüstlük: Doğru sözlü olma. Açık ve anlaşılır olma. Güvenilir olma. Sözünde durma.
3. Dostluk: Güven duyma. Diğerkâmlık. Sadık ve vefalı olma. Empati yapma.
3. Saygı: Mütevazı olma. Başkalarına kendine davranılmasını istediği şekilde davranma. Diğer insanlara değer verme.
4. Sevgi: Aile birliğini önemseme. Fedakârlık yapma. Hoşgörü.
5. Sorumluluk: Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı sorumlu olma.
6. Yardımseverlik: Cömert olma. Fedakâr olma. Merhametli olma. Misafirperver olma.
7. Sabır: Azimli olma. Tahammül etme.

Bir toplumun varlığının devamının temeli kendine özgü değerlerini muhafaza edip geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır.

Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır. Değerler önemsiz hale gelmiş ise toplumda yozlaşma başlamıştır. Buradan insanların faaliyetlerinin ahlaki olup olmadığı da sorgulanması gerekir.

Yozlaşma; bir şeyin gerçek özelliklerinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon halidir. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum dâhilinde değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, zamanla faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kuralların uygulanmasını olumsuz etkilemedir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplumun kendi değer yargılarına sahip çıkmaması sonu meydana gelen kültür yozlaşması diğer alanlara sıçramaktadır. Toplumun ümitsizliğe kapılması, duygusuz nesil, adalet namına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük, kibir yozlaşmayı tetiklemektedir. Yozlaşma, sosyal problemler insanın ruh sağlığını etkiliyor; çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş ve sosyal ataletle sürükleyerek sosyal patlamalara sebep oluyor. **Sosyal atalet**, toplumun önemli bir kısmının gevşemesi, tembelleğe sürüklenmesi, moral, motivasyon kaybı, millî heyecanını kaybetmesi neticesi, sosyal meselelere çözüm bulmada şaşkınlık ve çaresizlik halidir.

Toplumsal değerlerden uzaklaşma sonucu oluşan yozlaşma, sosyal, siyasi, kültür, meslekî ve ahlaki alanlarda oluşan zayıflamadır. Tüm bu alanlardaki yozlaşma ve anarşiden bir ülkenin kurtulmasını sağlayacak beş temel esas lazımdır ve zaruridir.

Toplumu yozlaşma ve anarşiden kurtaracak beş esas:

1. Merhamet
2. Hürmet
3. Emniyet
4. Haram ve helali bilip haramdan çekilmek
5. Serseriliği bırakıp itaat etmektir.

Toplumsal değerler, tüm insanlığı yakından ilgilendiren insani değerler, ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıfları koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir. Dünyada yaşanan muhtelif sıkıntılıların temelinde insani değerlerden uzaklaşma vardır. Bu noktada toplumsal yozlaşmanın farklı ve çok muhtelif sebepleri bulunmaktadır.

Toplumsal yozlaşma sebepleri:

1. Kamu yapısından kaynaklanan sebepler: Kamu kurumlarının organize olma şekilleri ve kamuda yerleşen anlayış, kamu mallarına bakış açısı yozlaşmanın belirtilerini oluşturur.

2. Ekonomik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bir ülkede ekonominin kötüye gidişi toplumu ve fertleri olumsuz etkilemesiyle ahlaki yozlaşmanın alt yapısı başlamış olur.

3. Siyasi yapıdan kaynaklanan sebepler: Toplumun farklı kesimlerinin siyasi alanda kendini ifade edememesi, siyasetin dar bir kesimin elinde kalarak ferdi menfaatlere alet edilmesidir. Siyasi yapıda rol alan seçmenler, siyasetçiler, bürokratlar, baskı gruplarının menfaat sağlamak için hukukî, dini, ahlaki ve kültür normlarını ihlal eden davranışlarda bulunmalarına “**siyasi yozlaşma**” denir. Türleri; rüşvet, ayırmacılık, rant kollama, zimmet, lobcilik, kamu sırlarını sızdırma ve siyasi dalaveredir

4. Bürokratik yapıdan kaynaklanan sebepler: Bürokratik kurumlar aracılığıyla sağlanan hizmetlerde; rüşvet, zimmet, kayırmacılık, rant kollama gibi istenmeyen davranışlar yozlaşmanın bürokratik sebepleridir.

5. Toplum yapısından kaynaklanan sebepler: Toplum içerisindeki eşitliği zedeleyici gelenek anlayışı ve kişilerin kendisini ifade edemeyişin oluşturacağı huzursuz ortam bir çatışma ve yozlaşma oluşturabilir.

6. Tarihi sebepler: Toplumların tarihi süreci içinde yaşanan savaş ve iş kargaşa gibi olaylar, toplumlarda çözümlenme ve yozlaşma oluşturabilir.

13.6. Güzel Ahlak

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrılır. Edep, haya, tevazu, kanaatkarlık, cömertlik, diğerkâmlık, îsar (ikram) hasleti ve kerem güzel ahlak, yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimrilik ise kötü ahlaktır.

Güzel ahlak, ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlık etmekle elde edilir. Kötü ahlak da kötü insanlarla, uygun olmayan yerlerde, ilim ve ırfandan uzak kalmakla kazanılır.

“Güzel ahlak, güler yüzlülük, cömertlik ve kimseyi üzmemek demektir”.

“Güzel ahlak, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir”.

“Güzel ahlakın en azı, güçlülere göğüs germek, yaptığı iyiliklerden karşılık beklememek, bütün insanlara şefkatli olmaktır”.

“Güzel ahlak, yaratana düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların eziyetlerine sabretmektir”.

“İyi insan, iyi ahlaklı insan demektir”, “Her şeyi, zıddı kırar. Kötü huyları, iyi huylar yok eder”.

“Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı”.

“Birinin yaptığı hareket bizim hoşumuza gitmiyorsa, onu biz de yapmamalıyız”.

“Biri bizim bir kusurumuzu söyleyince sevinmiyorsak, başkalarının da kusurlarını söylememeliyiz”.

“Biri bizi tenkit edince hoşlanmıyorsak, biz de başkalarını tenkit etmemeliyiz”.

“Bir söz söylerken, kendimizi karşımızdakinin yerine koymalıyız”.

“Sıcak su buzu erittiği gibi, iyi ahlak da hataları eritir”.

-“Güzel ahlak, senden kesilen akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedenı affetmektir.” Beyhaki

-“Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri

-“Kötü ahlaklı insan, kırılmış saksı gibidir, ne saksıdır, ne de çamur.” Vehb bin Münebbih

-“Bir insan için Allah'ın en büyük ihsanı iyi ahlakıdır.” Heinrich Heine

-“Her binanın bir temeli var, İslâm binasının temeli de güzel ahlakıdır.” İbn-i Abbas

-“Rızık hazineleri, ahlak güzelliğindedir.” Yahya bin Muaz

-“En büyük şeref, güzel ahlakıdır.”, “Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

-“İnsan, temayüllerine (fitratına) zıt hareketlerle ahlaki yükseklığe ulaşamaz.” G. Kerschensteiner

-“İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

-“Bilgi ve ahlakı bir arada yoğurup olgunlaşan insan, sermayeden daha önemli bir zenginliğe sahip demektir.” Asson

-“İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna

Güzel ahlak örnekleri:

1. Yalan söylememek, adil, dürüst ve güvenilir olmak.
2. Anne babaya lâıykıyla iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
3. Verilen sözü yerine getirmek, riya ve gösterişten uzak durmak.
4. Mütevazi olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira ve gybet etmemek.
6. Yapılan iyiliği başa kakmamak ve cimrilik yapmadan infak etmek.
7. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
8. İyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırmak, insaf ve vicdan sahibi olmak.
9. İnsanların kişilik haklarına saygılı olmak.
10. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak ve insanlarla iyi geçinmek
11. İstışare etmek, işlerde anlaşmayı ve barışı tercih etmek.
12. Selamı yaymak ve selama önce başlamak.
13. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
14. Evini ve geçimini düzene koymak.
15. İnsanlara eza vermeyi, sırlarına vukufiyeti, düşmanlığı terk etmek.
16. Temiz olmak, güzel giyinmek ve hoş kokulu olmak.
17. Aileye, çoluk çocuğa harcamada cömert davranmak.
18. Zulümden, yasak olan ve töhmet getirici hallerden uzak durmak.
19. Emaneti, sözü ve ırzı muhafaza etmek.
20. Helal rızık talep etmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
21. Tefekkür ve ibret ile bakmayı devamlı kılmak.
22. Müsamahakâr olmak, hüsn-ü zannı esas almak, affetmek, kini ve öfkeyi yutmak.
23. Seciyeli, karakterli, sadâkatlı ve vefalı olmak.
24. Hayır işleri bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek, yetime kefil olmak, korumak, gözetmek.
25. Empati yaparak, karşı tarafın duygu ve düşüncelerini anlamak.

Kötü ahlaka örnek bazı davranışlar:

1. Yalan söylemek, iftira etmek ve dedikodu yapmak,
2. İnsan öldürmek,
3. İnsanlara karşı kibirli olmak ve iki yüzlü davranmak
4. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak,
5. Adaletten ayrılmak ve zulmetmek,
6. Haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak,

7. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına dūřmek,
8. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak ve insanları yaftalamak,
9. Haset, kin, çekememezlik ve gönül kırıncı olmak,

13.7. İş Ahlakı

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı vesaire isimler ile ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içerisinde sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır.

İş ahlakı, ahlak alanının bir alt konusu olarak İngilizcede "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlak) veya "Business Ethics" (İş Ahlakı) olarak, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenirken şimdi ayrı bir başlıkta inceleniyor.

İş ahlakı; bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, o meslek mensuplarının ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, adil davranış, drtst hareket ve düşünce şekline denir. Ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygıyı, adil davranmayı kural edinerek mesleği buna göre icra etmek, meslekî rekabeti düzenlemeyi ve hizmet ideallerini korumayı hedefler.

Meslek; belli bir eğitimle kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara faydalı ürün üretmek ve tüketicilere sunarak karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iştir. Bir işletme sahibinin drtstlğ, sözünde durması, üretim ve satış aşamalarında hile yapmaması, i çevreye, dış çevreye yönelik görevlerini, sorumluluklarını bilmesi takdir edilmesi gereken ahlakı davranışlardır. Yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, tecilik, kapkacılık gibi suçlar iş ahlakının önemini arttırmaktadır.

Meslek ahlakının kapitalist sistem açısından, gündeme gelişi ABD'de 1960'larda başlamış ve 1980'lerde büyük kuruluşlarda "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri" oluşmuş. İşletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlakı" temel bir ders olarak yer almıştır. Çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum hayatı ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş ve uğraşı alanının ahlakından bahsetmek mümkün olmaz, bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlakı kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlakı kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlakı değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki bir okş ve yozlaşmanın yansımaları olarak toplum hayatı için tehliktedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri canlı tutmalıdır.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunlarda belirtilmez ve zorlanamaz, fakat bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetler olarak ifade edilir. Bunlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışında tamamen ahlakı sorumluluklardır. Kurumlarda bazı kararlar için milli veya milletlerarası hukuka dayalı bir kanuni ereve söz konusudur. Bazı kararlar ise organizasyon içindeki kişinin hr iradesiyle seçimine bağlıdır. İşte ahlak, hr seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda spesifik bir kanun bulunmaz fakat ahlakı davranış konusunda kişi veya kuruma yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlak alanında toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçim alanında da kişisel standartlar söz konusudur. Burada, kişi ve kurumların karşılaştığı mesele, kanuni yükümlülükleri dışındaki karar problemlerini hür irade ile yapılan seçim alanında ele almalarıdır. Bu fikir aslında, onları kanuni olan her şeyin ahlakı olduğu kabulüne götürür. Oysa bu doğru olmayabilir. Kanuni olan bir faaliyet ahlakı olmayabilir.

Gelişen dünyanın iş hayatında ahlakı kaideler ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlakı kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dnştrmelidirler.

13.8. İş Ahlakının Temel İlkeleri

Geçmişten günümüze insanoğlunun ihtiyaç duyduğu her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına sebep olmuştur.

Muhtelif esnaf ve zanaatkrlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine münhasır birtakım kaideleri olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlakı ilkeler belirlemiştir. Osmanlı Devleti döneminde kurulan Ahi Birlikleri sağlam ve caydırıcı kuralları olan bir organizasyondur.

İş ahlakı ilkeleri; iş yerindeki ahlakı değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak iş hayatındaki davranışları yönlendiren, onlara rehberlik eden ahlakı prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak 'meslekî davranış ilkeleri' ismiyle yazılan bir meslekî grubun; meslek üyelerine emreden, onları belli kurallarla davranmaya zorlayan, ferdi eğilimlerini sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz yeleri meslekten ihraç eden, meslekî rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı hedefleyen meslekî ilkelerdir. Emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat basiret ve drtstlk üzerine kurulum kaidesi, ticari hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır.

Bir meslekî etkinliğin veya hizmetin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o meslek alanında oluşturulmuş bir kontrolden geçmelidir. Çünkü bir meslek üyesinin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını da yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi tüm toplum için bir kayıptır. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması kaidesine dayanır. Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişme potansiyelini de kaybeder ve üyelerine zarar verir.

Esnaf ahlakında fırsatçılık yoktur. Her meslek erbabından yanlış yapanlar çıkabilir; buna bakarak bir meslek grubunun tamamı suçlanamaz. Meslek ahlakının, genel ahlak kurallarından fazlası, meslekî bilgi ve uzmanlık sebebiyle meslek insanına, mesleği yürüten kişiye yüklenen ek bir mesuliyettir.

İş ahlakı kurallarının amacı; kapsamına giren personelin, birimlerin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili merkeze ve birime özgü kuralları, standartları belirlemektir. Bu kurallar, görevlerini yerine getirirken iç denetim biriminin bütün mensuplarından beklenen davranış standardını açıklığa kavuşturmayı, iyiyi, doğruyu öğreterek kötüyü fark ettirmeyi hedefler.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir. Kamu kesimindeki çalışanlar için temel meslekî ahlak kuralları kabul edilmesi ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar. Genel anlamda iş ahlakının belirli kuralları, ilkeleri bulunmaktadır.

İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Doğruluk ve güvenilirlik
2. Hukukun üstünlüğü ve tarafsızlık
3. Liyakat ve mesleğe bağlılık
4. Adalet, demokrasi, şeffaflık, insan hak ve hürriyetleri
5. Tasarruf ve sorumluluk
6. Sevgi ve hoşgörü
7. Emeğe saygı ve emeğin hakkını vermek.

İşletmelerde ahlaki çatışma sebeplerinin başında, kişisel değer hükümleri ile çalışılan işin ve yaşanılan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar günümüzde artık bilançoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliğine ilişkin imajları olan sosyal sorumlulukları ve ahlak sermayeleri ile değerlendiriliyor. Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklamlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlakının içerisinde yer alır.

İş ahlakı, işletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. İşletme, çevresindeki kişi kurum, devlet ve belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Müşterilerin, satıcıların, halkın, mali destek sağlayan kişilerin, kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate alma mecburiyeti, iş ahlakıyla ilgilidir. "Ahlaki kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerde bazı üretici ve tüketicilerin ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

Bazı üretici / pazarlamacıların sergilediği ahlaki olmayan davranışlar:

1. Ürün, fiyat, promosyon, dağıtım ve paketleme aldatmacaları,
2. Reklam yoluyla yanlış bilgi verme, reklamlarda rakiplerin kötüleme,
3. Ürünle ilgili bütün bilgilerin yazılmamış olması ve kalitesiz ürünü kaliteli gibi gösterme,
4. Ürünün gönderilmemesi veya geç gönderilmesi,
5. Reklam veya web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürünün gönderilmesi,
6. İndirim kampanyaları aldatmaları; (kış sezonu 14 Ocak-1 Mart, yaz sezonu, 15 Temmuz-1 Mayıs),
7. Tasfiye sebebiyle indirim aldatmaları; (tasfiye satış izni sonu 6 ay içinde indirimli satışlar başlar ve 2 ay ile sınırlıdır.),
8. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutup tüketiciyi mekânına çekerek başka pahalı ürünü satma tuzağı.

Bazı tüketicilerin başvurdukları ahlaki olmayan davranış ve işlemler:

1. İşletmelerden ürün çalmak ve etiketleri değiştirmek,
2. Giyilmiş elbiseyi ve zarar verilmiş ürünü, defolu diye iade etmek,
3. İndirimli satışta alınan ürünün iade ederek tam fiyattan iadesini istemek,
4. Sergilenen ürünün parçalarını çalmak,
5. Elbiselerin veya eşyaların düğmelerini koparıp almak,
6. Ürün üzerine özür yapmak ve indirimli fiyat istemek,
7. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak,
8. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi gösterme,

İş ahlakına aykırı olarak ürünlerde yapılan hile ve tağşiş ürün güvenliğini bozarak tüketicie telafisi mümkün olmayan zararlar verebilmektedir. Ayrıca, intihalde bir tür sahtekarlık ve hırsızlıktır. **Hile**, birini aldatmak, yanıltmak için yapılan düzen. **Tağşiş**, bir ürünün tabiliğini, içine başka bir şey karıştırarak bozmaktır. **İntihal** ise bir kişinin eserinden ifade, buluş veya düşüncelerini kaynak göstermeden kişinin kendisine aitmiş gibi kullanmasıdır.

Etiketinde beyan edilen maddelerden farklı maddelerin gıdaya katılmasını tanımlayan bir hile olan tağşiş gıda güvenliğini ortadan kaldırmakta ve toplum sağlığına büyük zararlar vermektedir. İntihalin en bilineni ise alıntı ifadeler ve fikirler için kaynak göstermemektir. İntihal üzerinden iş modeli kurmak ahlaki 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. 'Baş belirsiz, meydan ıssız' olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmi kontrollerinde yapılması şarttır.

İş hayatında artan problemlerden dolayı ahlaki olmayan iş ve meslek anlayışı sorgulanır hale gelmiştir.

Ahlaki olmayan iş anlayışının sorgulanma sebepleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme,
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değer artışı,
3. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı,

4. Çevreye duyulan ilginin artışı,
5. Global sorunlardaki artışlar,
6. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
7. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Global boyutta artan sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forum’unda, BM “Binyıl Kalkınma Hedefleri” doğrultusunda iş dünyası liderlerini, evrensel çevre ve sosyal ilkeleri desteklemek için, şirketleri, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirerek Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 ilkesi, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören beyannamelerden alınıp şirketlerden bu ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istenmektedir.

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

13.9. Meslekî Yozlaşma ve İş Ahlakının Önem Kazanma Sebepleri

Kişî ve kuruluşlar, faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna oranla yeterli istihdamın sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimleri artırmaktadır. Bu kesimlerin artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır. Artan bu sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği, meslekî yozlaşmalar ve iş hayatına özel konular, iş ahlakına olan ihtiyacı artırmaktadır.

Yozlaşma, bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, uzaklaşması, özünden kopması, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetmesi, bir tereddidi ve dejenerasyon hali. **Meslekî yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın her şeyin önüne geçmesiyle meslekî ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Sosyal hayatı temelden ilgilendiren bazı meslekler ve icra edenler için bağlayıcı kurullar getirilmelidir. Belirli kişî veya organizasyonların kontrolüne geçen iş ve mesleklerde uygulanan tekelleşme ve istibdat toplumda o mesleğin icrasında büyük hak kayıplarına sebep olmaktadır. Sahip olduğu gücü iş ahlakına aykırı şekilde kötüye kullanabilmektedir. Meslek erbabının güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin “**hedef manyağı**” olmaktan, “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşmak, müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden istifadeyi önlemek gerekir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı veya “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği devam ettiği sürece sosyal barış gerçekleşemez. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve “dokunan yanar” hale gelişi ile piyasada “iktisadi sabıkalı güvenilirmezler” in sayısını artırmaktadır.

Popüler kültürün kurguladığı hayata dair genç kuşakta bir eğilim ve özlem beliriyor. Bu özlem iş hayatında insanları çoğu zaman ahlaki kodlarından uzaklaştırarak toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip / guraba ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen yeni bir sosyal tabaka ortaya çıkmayacak ve çalışma hayatında beklenen sosyal barış sağlanacaktır.

Meslekî yozlaşmanın sebepleri:

1. Aşırı hırs, bencillik ve aç gözlülük,
2. Yeterli hassasiyetin gösterilmemesi, eksik değerlendirme ve plansızlık,
3. Kendisini ve iyi niyetle arkadaşlarını koruma duygusu,
4. Kanun, kural ve yöntemlerin bilinmemesi,
5. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi,
6. Maddî ve manevî tatminsizlik,
7. İdeolojik veya siyasi ayrımcılık.

Üretimde iş ahlakına aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları, kullanıma uygun olmayan hileli ürünler artmakta, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma** olan “**kasıtlı eskitme**” uygulaması ile belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen minik çipler yerleştirilerek ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. 1929 ekonomik buhranda Bernard London isimli emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini, bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez ve kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirle 1950’lerden sonra iş ahlakına aykırı olan taammüden hurdalaştırma birçok alana yayılmıştır. Üstünkörü iş

yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti olamaz. Bunla ahlaki değerlere olan ihtiyacın arttığını gösteriyor.

İş ahlakının önem kazanma sebepleri:

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması,
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanların yeni ahlaki sorunlar çıkarması
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet konularında ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması,
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi,
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması,
8. Çalışanların ahlaki birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılması.

Gelişmemiş toplumların müşterek özelliklerinden birisi, ya ahlaki kuralların çözülmesi veya ahlak tarifindeki ideal olma vasfını, dinamizmini kaybedip çürütmesi, birtakım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. “Kaynakları kıt ve bu kaynakları iyi tanımlamadıkları problemler uğruna heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM’nin gelişmemiş toplum tanımı). Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatıyet kazanmaları, ahlaki kavramların ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür. Sürekli tüketen, partiyi seven, eğlence düşkünü, geleceği düşünmeyen insan tipleri krizler, sosyal çalkantılar sebebiyle artık, ihtiyata, dürüstlüğe ve izzetli hayata daha fazla değer verir hale geliyorlar.

İş hayatında ihtiyaç olan ahlaki kodları kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, kişiye analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, tahlil (analiz) yaparak fikir yürütme yeteneği kazandırılmalıdır. **Analitik düşünme**, bir problemi çözmek için bilgi toplayıp problemi çıkaran unsurları dikkate alıp sonuçlandırmak için yürütülen sistematik düşünme kabiliyetidir.

Konuları küçük parçalara ayırıp bilgiyi sorgulama amacı, parçadan yola çıkıp bütünü çözümleridir. Bu yeteneğe sahip kişiler, karmaşık yapılar karşısında pratik çözümler üretebilen sorgulayıcı ve araştırmaya yatkındır. Analitik mantıkla sorgulayarak öğrenme, doğru ve ahlaki kodları barındıran bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsanın, fikir üretme ve düşünce açılımı sağlayacak mantık, felsefe, hukuk, siyasi sistem bilgisi, toplun, ideoloji, edebiyat ve iletişim gibi konularda bilgilenmesi gerekiyor. Kelime olmadan duygu ve düşünce anlatılmaz, karşı tarafa iletilmez. Müfredata ve okula bağlı kalmadan hayat boyu öğrenme sürecini kişi günlük hayatında, iş ortamında erişimin her zaman mümkün olduğu dijital kütüphaneler ve diğer platformlar aracılığıyla bilgiye ulaşımını sürdürebilmelidir.

Öğretim ile eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı kılmak, öğretim (talim) ve eğitim (terbiye) ile gerçekleşir. Öğretim sürecinde belirli bilgiler verilir, sonrasında eğitim gerçekleşir. Eğitimde; “hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve ‘babamdan ileri, oğlumdan geriyim’ anlayışı hâkim olmalıdır. Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbini besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığını geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurar, böylece hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Bunların birlikte okutulduğu Medrese modeli günümüze uyarlanarak; insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kurabilen; ideal, özgüven, ahlak, tevazu, saygı aşıl原因 ve her alanda ihtiyaç olan insanı yetiştirmek mümkündür. Bu anlayış insana ihtiyaç olarak hissettirilmeli, ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir, bunu öğreten ise daha iyi öğrenir. Eğitimi, eleştirel bilgi, medeniyet ve inanç meselesi olarak görmeli, insanlar, sistemler eleştiriye açık olurlarsa kendilerini geliştirerek mükemmele ulaşırlar.

Ahlaki değerlerle mücehhez bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap ederek insanlığı geliştirir. Bilginin toplum ile buluşturularak yaygınlaştırılması, bilginin etkileşimli uygulamalarla anlaşılır bir şekilde kazandırılması, belirli otoritelerin kontrolünden kurtararak hürriyetine kavuşturulmalıdır. Ahlakтан uzak bilgi ve bilim insanları; klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebilirler. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir. Başta iş hayatı olmak üzere sosyal hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamaları gündeme getirmiştir. Bu saldırılara karşı, kişi ve kurumlar veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya yönelik yeni tedbirler almaktadırlar. Ahlakтан mahrum, bilgiyi üreten otoriteler, bunu bir silah gibi kullanabiliyorlar. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi bilgisayarın 4. devresinin gelişimi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç veya siyasi, ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar dijital ekonomi ve her türlü dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bu konularda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Evet, “eğri ok ile doğru hedef vurulmaz” ahlaki değerlerden mahrum bir anlayışla doğru işler yapılamaz. Çünkü insanî ve ahlaki değerden mahrum meslek elemanları faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

Demir medeniyetinin yerini data medeniyetinin alması sonrası; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelmesiyle de elektronik dönüşümde, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar ve güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlerle donanmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji toplum hayatında yıkıcı bir etki yapabiliyor. İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlakı oluşturmada değişik tavsiyeler vardır. Kuruluşlar ahlaki değerlere uygun çalışma ortamını gerçekleştirme ve iş ahlakını oluşturma ve sağlam bir yapıya kavuşturulması için adımlar atılması gerekir.

İş ahlakının kurumsallaşması (sistemleştirilmesi) belirli bir süreçte gerçekleşir. Sistemleşme, hangi tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili düşünce, değer ve prensipleri açıklamayı içerir. Muhataplara verilen sözün zamanında yerine getirilmesi, iş ile ilgili doğru bilgi verilmesi, işi zamanında teslim ve ödeme gibi oturmuş bir davranış kalıbı sergilemektir.

İş ahlakının kurumlaşması için gerekli adımlar:

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Ahlaki kaideler belirlenip açık olarak ilan edilmeli ve bu konuda tutarlı olunmalı.
3. Kurum yöneticileri ahlaki değerlere bağlı kalarak örneklik oluşturmali.
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi.
5. Çalışanlar iş ahlaki konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı ve iletişim imkânı verilmeli
6. Bir ahlak kurulu oluşturulmalı.
7. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri korumalı, geliştirmelidir.

Ahlak anlayışına uygun şartların sağlanması iş yerinde verimi ve kaliteyi artırmasıyla kârlılığı yükseltir. Zaman içerisinde kültür, bilim, ekonomik ve teknoloji alanındaki gelişmelere bağlı olarak meslekler de değişime uğramaktadır. Toplumun meslek ahlakıyla ilgilenmeyişi sonucu meslek ahlakını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak birtakım meslek gruplarının organize olmasını gerekli kılmıştır. Mesleklerin işlevlerine göre ayrılması çok çeşit meslek ahlakı doğmasına sebep olmaktadır.

İş hayatında ahlaki değerlere uygun davranışların muhtelif olumlu ve olumsuz neticeleri vardır.

İş hayatında ahlaki davranışların olumlu sonuçları:

1. İş ortamında saygınlık, güvenilirlik kazanmak ve iyi bir imaj elde etmek,
2. İş alanında karşılaşılabilecek problemlerin çözümünde kolaylık görme,
3. Yönetim alanlarına yardımcı olma,
4. Kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlama,
5. Haksız rekabetin engellenmesini sağlama,

Genelde iş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır. Ancak muhtelif meslek gruplarında farklılıklar görülebilir. Bu ahlaki ilkeler, günümüzde bazı meslek gruplarının kurulan dernekler tarafından yazılı hale getirilmiştir. Bir meslek görevi yerine getirmede yapılan hata, o meslek dışındakiler o mesleğin gereken sorumluluklarını bilmedikleri için pek eleştirilmez.

Toplumun genel değerlerindeki erozyon ve bunun iş hayatındaki dejenerasyonu ve her alandaki “ahlaksızlığın” maliyeti artmaktadır. Bu durum ahlaki ilkelerin geliştirilmesinin aciliyetini göstermektedir. Zaman içinde birtakım siyasî, sosyal, ekonomik ve kültürel değerlerde ortaya çıkan değişim zamanında ve doğru algılanarak gerekli tedbirlerin alınması gerekir.

13.10. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlakını oluşturur.

Yöneticiler kurumda; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygularlar. Bunlar yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebidir. Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır.

İnsanın en temel haklarından birisi yaşama hakkı diğeri ise hürriyet hakkıdır. İnsan haklarının, devletin, vatandaşına sunduğu bir lütuf değil, insanların doğuştan sahip olduğu kabul edilen haklardır. İnsanlar hukuk çerçevesinde meşru dairede kaldıkça, rahatça fikrini beyan edebilmeli, istemediği bir şeye zorlanmamalıdır. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişimi ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, ikna ile girilir.

Demokrasi, halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri, eşitliği sağlayan, siyasî kontrolün doğrudan halkın veya hür iradesiyle seçtiği temsilcilerin elinde bulunduğu, devletin politikasını şekillendirmede tüm vatandaşların eşit sayıldığı yönetim şeklidir. **Hürriyet** ise her türlü dış etkiden bağımsız olarak insanın kendi iradesine, kendi düşüncesine dayanarak karar vermesi, hürce düşünebilmesi, fikrini beyan edebilmesi, kendine ve başkasına zarar vermeden istediği gibi hareket edebilme hakkıdır.

Siyaset, etimolojik olarak seyislik ile aynı kökten gelir: devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayışı ifade eder. Seyis, atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti, devletin kurumlarını yönetir. Lakin o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, dernek ve devlet bir yönetim birimi değildir. Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaşları yönetmek değil, vatandaşlara hizmet sunmak için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; en ehil ve adil kişilere verilmesi gerekir. Kurnaz, otoriter yönetimler yeni teknolojilerle internet üzerinde hiyerarşik trol ordularıyla muhalefeti, muhalif düşünceleri susturursa demokrasi içinde adil bir yönetime zarar verir. Oysa; muhalefet meşru ve samimi bir muvazene-i adalet unsurudur. Fikirlerin karşılıklı çarpışması ve farklı akıllardan parlak hakikat ortaya çıkar. Muhalif görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut hukuk düzeni kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Demokrasi ile yönetilen ve hürriyetlerin geliştiği ülkeler daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişirler.

Güvenlik hürriyet için feda edilirse kaosa, hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Buna meydan vermemek için hürriyet ve güvenlik mutlaka dengede tutulmalıdır. Toplumun bütün kesinlerini eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasî görüş ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırmacı ve ötekileştiren söyleme prim vermeyen anlayış hâkim kılınmalıdır.

Yönetici, demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, yalandan uzak, güvenilir, keyfi uygulama, zulüm, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Yönetici, hata yapabilir, hatadan dönmek bir fazilettir. Yöneticilerin iş ahlakını oluşturmada isteksiz davranışları veya yönetilenlere karşı ahlaki olmayan davranış sergileyebiliyorlar.

Yönetimde ahlaki olmayan 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 etkilere araçlarını kullanarak, kamu görevlilerinin, bazı kişilere kamu işlemlerinde ayrıcalık (torpil) tanınmasıdır.
- 3. Rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek:** Rüşvet; kamu görevlilerinin maddi menfaat karşılığı bunu sağlayana ayrıcalıklı bir kamu işlemi ile menfaat sağlamasıdır. Yolsuzluk; maddi veya başka bir değer karşılığında, kamudan kaynaklanan yetkileri kanun dışı kullanımı ile menfaat sağlamadır.
- 4. Mobbing:** Yıldırma, şiddet, baskı, saldırganlık, korkutma gibi sosyal kabadayılık ve korkmaz, yılmaz görünerek çevresine meydan okuma davranışı ile astlarını yıldırma çalışması, taciz etmedir.
- 5. Sömürü (istismar):** İnsan veya nesnelerin menfaat sağlamak için adaletsiz kullanımınıdır.
- 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-manevi olarak yapılan fizikî ve psikolojik acı yaşatan 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. Dedikodu ve yobazlık (bağnazlık):** Bu türden davranışlar da yönetimde ahlaki olmayan ve sıkça görülen davranışlardır.
- 11. Cerbeze:** Yalanı süsleyerek doğru göstermek, kurnazca lâflarla aldatarak üste çıkmak, lâf cambazlığı ile doğruları örtmek, yalan dolanla hakikati örtbas etmek anlamlarına gelir.

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

Yöneticide ahlaki olmayan davranışlar:

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

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

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

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

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

Toplum hizmetinde olan kamu kurumlarının hizmetlerinde uyması gereken ahlaki ilkeler belirlenmiştir.

Kamuda ahlaki davranış ilkeleri:

1. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti ve halka hizmet bilinci.

2. Hizmet standartlarına uyma.
3. Amaç ve misyona bağlılık.
4. Dürüstlük ve tarafsızlık.
5. Saygınlık, güven ve nezaket.
6. Yetkili makamlara bildirim.
7. Çıkar çatışmasından kaçınma, görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması.

Kamu Etik Kurulu tarafından yönetmelikle belirlenen bu ahlaki ilkelerin, büyük bir kısmı halen yürürlükte olan 657 sayılı DMK'nda hükme bağlanan devlet memurlarının görev ve sorumlulukları ile paraleldir.

Herkesin hakkının eşitlik prensibine göre gözetilmesi ve adaletin yaygınlaşması olan sosyal adaleti sağlamada ahlaki kaidelerin katkısı büyüktür **Sosyal adalet**, herkese kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanınması, insanın doğuştan olan yeteneklerinin gelişmesine fırsat hazırlama, herkesin ürettiği hizmet, yaptığı görev karşılığı hak ettiği maddi ve manevi mükâfata kavuşturulması, nimet ve külfetin hakkaniyete uygun dağıtımıdır. Devlet ahlaki ve hukuki açıdan; güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu bir ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşına eğitimle kazandırmalı ve adil bir düzen kurmalıdır.

Devletin temel görevleri:

1. Adaleti ve güvenliği sağlamak
2. Temel hak ve hürriyetleri güvence altına almak
- 3 Sağlık ve eğitim hakkı sağlamak
4. Ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimi sağlamak
5. Toplumun refah düzeyini yükseltmek.

Yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkileri; bu yetkiyi veren güç tarafından denge ve denetim mekanizmasına bağlı olarak sınırlandırılır ve kontrol edilir. Yönetici, demokratik yapı içerisinde her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Kamu yönetiminde de anayasa hükmü gereği idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği olarak, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır. Yönetim işlerinde, kuvvet kanunda olmalıdır.

Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Kamu idaresini, harcamaları dahil tüm işlem ve eylemleri sorgulamak ve eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Bu eleştiri ceza hukukunun konusu olamaz. Vatandaş bu eleştirileri sebebiyle soruşturmaya tâbi tutmak hukuka aykırıdır, lekelenmeme hakkını da ihlal eder.

Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler:

1. Adalet ve şeffaflık ilkesi
2. Sosyal devlet ilkesi
3. Hukuk devleti ve eşitlik ilkesi
4. İfade hürriyeti ilkesi
5. Eleştiri hakkı ilkesi
6. Muhalefet hakkı ilkesi

Körü körüne taklit ve itaat hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlaki ve hukuki açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçlar ancak onun muhatabı olan kişiler affedebilir. Bu noktada devletin dini adalet olmalıdır.

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406): İslam bilimlerinin temel dallarından, tabii ve sosyal bilimlerde önemli tahliller yapmış. Tarih Felsefesi ve İktisat Bilim'inin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğudur. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini Batılı bilim insanlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; tarih felsefesinde Rosseau ve Ouguste Comte'ye; devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a; pedagojide William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar geliştirdi.

İbn-i Haldun, siyasi bir hâkimiyetin kurulma, gelişme ve çözülme sürecinde siyasi liderden ziyade grubunun önemli olduğuna inanır. Siyasi liderin özellikleri ne kadar gelişmiş olursa olsun ekibini oluşturamadığı sürece kesin olarak başarıya ulaşamaz. Devlet siyasi bir hanedan niteliğindedir. Bir devletin kuruluşu, gelişme ve zirve sonrası çözülmesi bir siyasi hanedanın çıkışı, gelişim ve çözülmesiyle aynıdır. Her devlete ortalama; 120-130 yıllık bir ömür tanır ve her devletin 5 aşamadan geçtiğini savunur:

1. Kuruluş Devresi: Her türlü karşı koymanın bastırıldığı, daha önce onu elinde tutan hanedandan zorla alınması devresidir. Ele geçiren grupta canlılık ve etkinlik en üst düzeydedir. Siyasi lider henüz geleneksel alışkanlıklarını kaybetmemiş, mütevazı ve kanaatkâr ve kendisini vatandaşlarından ayrı tutmaz.

2. Otorite Devresi: İktidarı elinde tutan lider kendi grubu üzerinde otoritesini tesis eder, mülkü ve nimetleri kendisi için istemeye başlar ve rakip olacak ileri gelenleri yönetimden uzaklaştırır, itaatkârları yönetime getirir.

3. Rahatlık Devresi: İktidarın meyveleri toplanır, servet genişletilir, şan ve şöhrat ön plana geçer, kendini ebedileştirecek eserler meydana getirilir. Siyasi liderin hem kendi grubunu hem de diğer grupları egemenliği altına aldığı dönemdir. Güçlü ordu, iyi çalışan sivil bürokrasi ve düzenli toplanan vergiler vardır.

4. Taklit Devresi: Siyasi iktidar, atalarının bıraktığını yeterli görmeye başlar. En doğru yolun kendisine miras bırakılan yolu takip etmek olduğuna inanır. Taklitçilik ve gelenekçilik, yenileşmenin önünü kapatır.

5. İsrâf Devresi: Siyasi iktidar, atalarından kalan mirası isteğine göre israf etmeye başlar. Devlet yönetimine ehliyetiz kişiler geçirilir. Böylece devletin çözülme ve yıkılma süreci başlar, orduyu, memuru besleyemez, giderleri karşılayamaz ve yıkılır.

İbn-i Haldun, devletin çözülmesinde dış faktörlerden ziyade iç sebeplerin öncelik taşıdığı, ortadan kalkışı bir dış saldırıyla

olacağını ve yıkılışında; lider, ekonomi ve ahlak olarak 3 temel sebep bulunduğunu ifade eder.

Devletin yıkılışının temel sebepleri:

1. Lider sebebi; devletin kurulma safhasında grubuyla ahlaki bir otorite ilişkisi içindedir. Zamanla otoritesini paylaşmaz, kibir, bencillik ve başkalarına hâkim olma duygusu öne geçer, ona göre siyasetin kendisi de Tek Bir Hâkim olmayı gerektirir.

2. Ekonomik sebep; asker ve para olarak güç iki temele dayanır. Devletin kuruluş safhasında fazla paraya ihtiyaç olmaz ancak zamanla devlet büyüyüp geliştikçe paraya olan ihtiyacı ortaya çıkarır. Yönetimin tek para kaynağı olan vergilerin devamlılığı içinse sağlam ve gelişen bir ekonomik yapı gerekir. İbn-i Haldun, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst eder der. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlar. Bu noktada Devlet, ya giderlerini kısmak veya gelirlerini arttırmak şeklinde iki yoldan birini seçecektir. Rahatlığa alışanlar kemer sıkamayacakları için bu noktadan sonra bu iki yol da başarıya ulaşamaz. Devlet gelirleri arttırmak için ya var olan vergileri artırır veya yeni vergiler koyar. Oysa vergi ile kazanç arasındaki sınır aşılırsa girişim arzusu zayıflar. Vergi ile gelir sağlayamayan devlet, bu defa ekonomik hayata girmek ister; üreticiden ürünü değerinin altında alıp tüketiciye fahiş kârla satmaya çalışır. Bunun sonucu üretici üretimden, tüccar ticaretten vazgeçer. Devlet bunun da fayda etmediğini görünce, önce yakınındaki varlıklılardan başlayarak herkesin servetine el koyar. Bu da halkın yönetimden yüz çevirmesine, dış güçlerle ittifaka, ekonomik hayatın durma ve devletin ortadan kalkmasına yol açar.

3. Ahlaki sebep; ahlak ilkesinin medeniyetin (ilim, sanat, şehir hayatı, zenginlik ve konfor gibi) gelişmesine paralel olarak bozulup bozulmadığı tarih boyunca tartışılır. Eski Atina'dan başlayarak Rönesans'a kadar pek çok düşünür, ahlaki yozlaşmanın bir devletin çöküşünde önemli bir etken olduğunu savunur. Berkeley; "Büyük Britanya'nın çöküşünü önlemek üzerine yazdığı düşüncelerinde, İngiliz halkının maddi heveslerinin artışı ve ahlaki niteliklerini kaybedişinden önemle bahseder. Kurtulmak için Hristiyan ahlakının ilkelerinin yeniden saygınlığa kavuşturulması gerektiğini belirtir. Fransa'da J.J. Rousseau; "Medeniyetin gelişmesinin ahlakın bozulmasına yol açtığını" savunur. Spengler; Batının çöküşünü incelediği eserinde gelişmeyle birlikte ahlaki değerlerin yozlaşmasından söz eder. Mesela; saygı ve gelenek yerine, soğuk olgusallık; halk yerine, kitlelilik; gerçek değerler yerine, para, devlet ve toplum yerine, milletlerarası toplum değerleri hâkim olur. İnsanlar; kanaatkâr, dayanıklı, kendine güvenen, cesur, yardım sever, namuslu, dindar olmak yerine, haris, mağrur, korkak, tembel, bencil, müsrif, rahatına düşkün, dine lakayt hale gelirler. Doymak bilmeyen ihtiyaçlarını meşru yoldan tatmin edemeyenler, gayri meşru yolları zorlar ve ahlaki değerleri yıkarlar. Devletin sunduğu konfora alışan idareciler bunu kaybetmemek için işi saltanata dönüştürebilir. Hürriyetçi ve demokratik hukuk sistemi inşası yerine içine kapanan, komplolara sarılan ve fevkaladelik psikolojisi ile lider kültüne teslim yapılar türer.

Çözülme sürecinde; devlet bütün vatandaşlarına karşı adil değildir. Halk bireyselleşir, gayri meşru ilişkiler yaygınlaşır, din ve ahlak duyguları zayıflar. Bilim gücü emperyalizmin eline geçer, bilim camiasını kendisine hizmet ettirir. Kapitalist anlayış desteklediği araştırmayı ticarileştirir. Sihirli kelime "değişim" ile toplumları ahlaki değer yargılarından uzaklaştırır.

Kamu kaynakları, tüm milletin sahip olduğu değerlerdir. Burada görev alanlar kaynak kullanımında azami dikkatli olmalı, faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmelidir. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolünü arttırmak gerekir.

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlakının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. Toplumun ahlak anlayışının temelinde Ahilik vardır. Ahlaki eğitimi kazandırmak için Ahilikte uygulanan; tedrici, sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat etme, telkin, darb-ı mesel (misal olarak söylenen meşhur söz) ve emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emretme ve kötülükten menetme) önemlidir.

Ahilik; iyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. Bektaş-ı Veli'nin tavsiyesiyle 1200'lerde Anadolu'ya göç eden Türkmenlere aş ve iş imkânı sağlamak, onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman ve vasıflı bir meslek sahibi üretici haline getirmek için Ahi Evran Veli tarafından kurulan esnaf dayanışma teşkilâtıdır.

Ahiliğin kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir'e yerleşerek orada Ahıyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Bizans esnafıyla 13. yy. rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan "ortasandık" bir ahilik müessesidir.

Ortasandık; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki kürekli bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının meslekî tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

Ahi ahlakını oluşturan kurallar; (1) iyi huylu ve güzel ahlaklı olmak, (2) iş ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahinde ve sevgisinde vefalı olmak, (3) hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek, (4) güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet etmek, (8) dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek gibi ahiliğin 124 altın kuralı vardır.

13.11. Global Ahlaki Sorumluluklar

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar bilinen kadarıyla sınırlı olması sebebiyle bunun belirli kesimlerce inhisar

altına alınarak, diğer insanların mahrum bırakılması kabul edilemez ahlaki olmayan bir durumdur.

Ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eden **globalleşmeye** ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

İnsanlar israf tuzağına düşer maddî ve manevî pek çok imkân yerli yerinde kullanmaz ise topyekûn ağır bedeller öder. İsrâf sıradanlaşıp normal hale gelişi daha tehlikelidir. Popüler kültürün getirdiği tüketme kültürü ve tüketimcilik hastalığının maliyeti tüm dünyaya ağır bedel ödetiriyor. Bir şeyin gereksiz, ihtiyaçtan fazla harcanması, savurganlık ve tutumsuzluk olan **israf**, kanuni değil daha çok ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur. İnsanlığın çoğunluğu fakr-u zaruret içinde yaşarken hiçbir kişi ve kurum istediği gibi saçıp savuramaz. Tüm insanlığın serveti olan kaynakların belirli ellerde temerküzü ve bazılarını bundan mahrum bırakmak sosyal kargaşaları başlatır. Her parası olan istediği gibi sorumsuzca harcayıp tüketemez. Aşırı tüketim, çevre kirlenmesiyle birlikte, birçok insanın da bu imkanlardan mahrum bırakılmasına sebeptir. Genel felaketler, toplumun genel hatalarından ileri gelir. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum bırakılırsa büyük kavga çıkar. Bu sebepten tüm insanlık israftan uzaklaşmalı.

Kaynaklar israf edilmeden ekolojik dengeyi gözeterek kullanılmalı ve gerekli tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. **Tasarruf**, insan hayatının devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı hayatın vazgeçilmez maddelerinin kullanımında, tüketiminde dikkatli davranma, idareli, yeteri kadar kullanma ve iktisat etmedir. Hayatın her aşaması ve her türlü faaliyette tasarruf yapılabilir. Bu yapılamaz ise globalleşmenin arttığı ortamda, sosyal kargaşalar global ölçekte genişleyecektir.

Dünyada hızla çözülmesi gereken global ahlaki sorunlar artmaktadır.

Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik baskı ve emek sömürüsü,
2. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler,
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması,
4. İlmi, teknolojik, sanat, askeri ve idari alanlarda tekel ve baskılar,
5. İnsanları, toplulukları ve devletleri birbiri ile çatıştırma,
6. Dış ticarete dövizin bir baskı aracı olarak kullanılması,
7. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketimcilik,
8. Din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarı,
9. Yenedünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak kendi lehine kullanır. Birçok alanı, bilimi, kuruluş ve araştırmayı destekler, sponsor olur ve böylece kendi aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hakimiyetini sürdürmek için savaş tekniklerine ilave biyolojik virüs de üretebilir. Bu yapının tahribatı sonrası hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bu anlayış gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişi ve kurumlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde sömürürler. Bu yapılar kendine hizmet etmeyen, ortak akılı esas alan demokratik gelişimleri engeller.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri; insanlığın ortak kaynaklarının belirli ellerde temerküzü, bilimin endüstri hakimiyetine girmesi, ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırma, bankaların aşırı büyümesine izin verilmesi, maharetten, liyakatten mahrum yönetici zümresinin gücü elinde tutması, liberal devlet kapitalizminin ahlaki olmayan uygulamaları, sömürgeci anlayış, parada yapılan manipülasyonlar, BM’ye bağlı kuruluşların etkisizliği, aşırı tüketim ve israftır.

Sömürü o dereceye vardı ki bir sermayedar, kendi yerinde oturup bankalar vasıtasıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir biçare işçi, sabahtan akşama kadar zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Şu hal, müthiş bir kin, bir gücenme, kırılma verdi ki halk tabakası zengin üst tabakaya isyan eder hale geldi. Bütün ihtilal ve fesatların sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaydığı iki kelimedir: **Birisi:** “Ben tok olayım da başkası açlığından ölürse ölsün, bana ne.” **İkincisi:** “Sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler ve lezzetler içinde rahat edeyim.” Bu iki açmazın sebep olduğu ve insanların ilerlemesine engel olan isyanlardan, ihtilallerden, ihtilâflardan meydana gelen felâketlerin ilâcı insanlar arası yardımlaşmadır. Bu yardımlaşma dini, ahlaki, gelenek ve kültürlere bağlı geliştirilen müesseselerle mümkündür. Toplum hayatını koruyan düzenin en büyük şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kesimi halktan, zengin kısmı fukaradan ayıracak derecede uzaklaşmamaları gerekir. Bu tabakalar arası iletişimi temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Bu olmadığında tabakalar arası gittikçe gerginleşir ve aradaki bağ kopar. Bu sebeple alt tabakadan yukarı tabakaya ihtiram, itaat, muhabbet yerine ihtilal sedaları, haset çılgınlıkları, kin ve nefret feryatları yükselir.

Böylece, yüksek tabakadan aşağı tabakaya merhamet, ihsan, taltif yerine zulüm ateşleri, tahakkümler, şimşek gibi tahkirler yağıyor. Maalesef, üst tabakadaki mezihmetler, tevazu ve merhamet etmeye sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik ve fakirlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefaleti netice veriyor. Bunlar için en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. Sonuç olarak tabakalar arası sulhun temini ve yakınlığın tesisi, ancak İslam’ın beş temel şartından birisi olan zekât ve zekâtın yavruları olan sadaka ve bağışlar toplum hayatında yüksek bir düstur kabul edilmesiyle olur.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya’nın kadim kültüründe mevcut adalet ve merhameti esas alan Homo-

İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi**, hayatı bir bütün gören, emeğe önem vererek her faaliyetinde insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve tabii kaynakları emanet gören, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve haksız kazançta yol vermeyen, her alanda israfı engelleyecek ve tasarrufu esas alan, diğer toplumlarla adil ticaret yürüten, her türlü sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgunculuk) ve iddihara (saklama) müsaade etmeyen adil bir iktisadi hayatın kurulmasını öngören teorik ve pratik kuralları belirten ekonomik bir sistemdir. İnsanı ve değerlerini öncelikle, toplumun mutluluğunu esas alması ve paylaşımcı ve imce yaklaşımı sebebiyle paylaşım, dayanışmacı, insani değerler veya mutluluk ekonomisi isimleri de verilmektedir. **Paylaşım ekonomisi**, sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu bir aracı veya hizmeti kullanılmadığı zamanlarda ihtiyacı olan başka kullanıcılara karşılık beklemeden veya uzman pazarlayıcı tarafından sunumu ve kullanıcının ödediği kullanım ücretinden bir pay alması temelli alışveriş düzenidir. Bu yeniden keşfedilip kullanılan bir yöntem olarak bedel istenilmeden kullanıma arz edilmesi temel de bir imce usulüdür. **İmce**, birçok kimsenin toplanıp el birliğiyle bir kişinin veya bir topluluğun yardımlaşarak işini görmesi ve böylece işlerin sıra ile bitirilmesi. Toplumun yükseltilen ve ekonomiyi canlandıran bir aktivitedir.

Kanaat ekonomisi, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, aile dostu, çevre odaklı politikalar ile vatandaşın beden ve ruh sağlığını önceleyen gayri safi yurtiçi hasıla ile toplumun sadece ne kadar zengin olduğuna değil daha çok sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin mutluluğuna odaklanan ekonomik bir modeldir.

İngiltere merkezli uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, Ocak 2020'de yayınladığı raporda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60'ını oluşturan 4,6 milyar kişiden daha zengin olduğu, büyük işletmeler, sıradan insanların sırtından para kazandığı, zengin kişi ve şirketlerin son derece az vergilendirildiği ve bunun sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı vurgulanıyor. Eşitsizlikleri yok etmenin, yoksullukla mücadelede ekonomik büyümeden daha etkili olduğu belirtilen raporda, son (2010-20) 10 yılda milyarder sayısının ikiye katlandığı ve zengin ve fakir arasındaki eşitsizlik giderici politikalar uygulanmadan kapatılamayacağı ortadadır. (<https://www.oxfam.org/en/research/time-care>)

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel sebebi ahlaktan mahrum sömürü düzenidir. Dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, medeniyetler arası anlaşma, kaynaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler:

1. Adalet, demokrasi, eşitlik, sosyal sorumluluk ve ahlaki değerlere dönüş
2. Emanetin emin ellere teslimi, liyakat ve "milletin efendisi, millete hizmet edendir" anlayışını yerleştirmek
3. Üstünlerin hukuku değil, hukukun üstünlüğünü esas almak
4. Sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, yardımlaşma, dayanışma, estetik ve vicdan gibi evrensel değerleri geliştirmek
5. Eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak
6. Duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışı yerleştirilmek, temel değerleri yeni nesle aktarmak
7. İstismar, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünü tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek
8. İfrat ve tefritten uzak vasatı, istişareyi esas alarak ve sorunların çözümünde sivil diplomasiye imkân vermek.
9. Linç kültürü, nefret söylemi, tezyif ve tahkirle kutuplaştırmadan asgari müşterekler bulmak, tüm insanları kucaklamak.

Sömürü anlayışı gelişmiş ülkelere münhasır değil; kişiler ve organizasyonlarda kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçleri nispetinde etraflarını sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramları kullanarak, insanları, organizasyonları ve devletleri dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayış ile her insan ve her organizasyonun mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi prestijli kavramları paravan yaparak kendilerini perdeleyip kişi, toplum ve ülkeleri aldatmaktalar. Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu kentsoylu toplum sınıfı olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet ve Kabbala gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların artık global ölçekte sorgulanması gerekir. Emperyalist anlayışın inşa ettiği, globalleştirdiği, aç gözlü, hoyrat, israfçı ekonomik ve siyasi sistem, ahlaktan mahrum olduğu için insanlığa büyük zarar vermektedir. Ahlaktan mahrum bu tür yapıların deşifre edilerek, masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Ahlaki açıdan sorgulanması gereken global konular:

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Bankaya yatırılan paralara nasıl takla atılarak, sanal (siber) paralar oluşturuluyor?
3. Paranın üretim maliyeti ile yazılı değer arasındaki fark olan senyoraj geliri kime kalıyor?
4. Rezerv para birimi olan Dolar emisyonunun ne kadar olduğunun bilinmesi niçin istenmiyor?
5. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD'den müteşekkil beş daimî ve seçilmiş 10 ile temsili adil mi?
6. Yahudilerin seçilmiş ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih'in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçip kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler BOP'la ne yapıyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Seçilmiş ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalizm ülkeleri nasıl sömürüyor?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürüsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Ülkelerin bekası için maddi terakki yanında şart olan manevi terakki niçin ihmal ediliyor?
13. Dev ilaç firmaları ve tohum bankalarının insan sağlığı üzerindeki operasyonları nasıl önenebilir?

14. Dünyanın gizli tarih ve ajandasında söz sahibi, dünya kaynaklarını kontrol eden aileler kimlerdir?
 15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
 16. Yeni bir düzen kurmak için bir kaosa mı ihtiyaç var? Kaos olmadan adil bir düzen kurulamaz mı?
 17. “Hangi din, hangi ırk ve renkten olursan ol, sizi ben yöneteyim” anlayışı niçin sonlandıramıyor?
 18. Emperyalistlerin, paralı askerlerle kurdukları terör yapıları ile sömürmek istedikleri ülkelerde devletler savaşı yerine sınıf savaşlarını tetikleyerek hâkimiyetlerini devam ettirmeleri nasıl önlenebilir?
 19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
 20. Dünyanın belirli yerlerinde niçin off-shore hesap ve bankacılığıyla vergi cennetleri oluşturuluyor?
 21. Casusluk faaliyeti yapan istihbarat servislerinin, dünyada büyük şirketlere sahip olma sebepleri nedir?
 22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
 23. Besin zincirinin tepesindeki insanın, ekolojik dengeyi bozması niçin engellenemiyor?
 24. Papalık ve Evanjelistler, İslam’ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerine planları nedir?
 25. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?
 26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefti geleneği, ehli-sünnet omurgası üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?
 27. İnsanlık aleyhine faaliyet yürüten işletme ve sivil toplum kuruluşları nasıl zaptı-rap altına alınacak?
 28. Laboratuvarda biyolojik teknolojiyle üretilen virüsü silah haline getirip biyolojik bir savaş mı sürdürülüyor?
 29. Anti depresan ilaç kullanımındaki artışın sebebi nedir ve niçin kontrol edilemiyor?
 30. Kapitalizm, üretim artışını sağlayacak yatırımlar için müteşebbisi bankalara niçin mecbur bırakıyor?
 31. Emperyalist ülkeler arasındaki örtülü savaşta hangi devlet ve terör örgütleri vekâleten kullanılıyor?
 32. Kudüs merkezli tek dünya devleti, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
 33. Eğitim kurumlarında verilen derslerin hâkim ideolojilerin aktarımına alet olmaktan nasıl kurtarılır?
 34. Global güvenliği bozan ego-eksantrik ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
 35. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenir?
 36. Devlet ve ekonomi yönetimi; hamasetten uzak donanım, marifet, liyakat ister, işi ehline veren sistem nasıl yerleştirilebilir?
 37. Söylemin dönüştürücü gücü ile nüfuzunu genişletme, retoriği abartarak, yeni beklentiler oluşturmanın önü nasıl alınır?
- Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozaikleriyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini de elde eden emperyalistler yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletler arasına ihtilaf sokmak
2. Din, inanç, mezhep ve meşrep farklılıklarını kullanma
3. Irk ve dil farklılıklarını kullanmak
4. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde aşırı borçlandırma
5. Demokrasinin gelişmesini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek
6. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri geliştirmek
7. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum organizasyonları kurmak
8. Ülke ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek.

Toplumları geri bırakan, atalete uğratan, yozlaştıran, hayat dinamiklerini parçalayarak, erozyona uğratan, her yönden gelişimlerini engelleyen ve sömürüye hazır hale getiren pek çok sebep bulunmaktadır.

Toplumların ahlaki açıdan geri kalma sebepleri:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması
2. Dini ve ahlaki değerlerden uzaklaşma
3. Adalet ve emniyetin zaafa uğraması
4. Aile hayatının dejenere olması ve kültür erozyonu
5. Kurumlara güvenin sarsılması
6. Değişim ve dönüşümle asimile olma
7. Globalleşme ile tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti anlayışının yaygınlaşması
8. Toplumda duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi
9. Sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesi

Dünyanın sosyal ve ekonomik döngüsünde; Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Her iki Dünya Savaşını kapitalistler başlattı; Avustralya’da 20 milyon Aborjin’in katli, Hiroşima ve Nagazaki’de 250 bin kişiyi öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika’da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi de dahil.

Global kapitalist düzen, coğrafi keşifleri izleyerek Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa merkezli kuruluş ve işleyişi devamında ABD’yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da oluşturduğu adaletsiz ve kendine bağımlı gelişim birçok global ahlaki sorunu da beraberinde getiriyor. Birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde bulunmakta ve bu sisteme yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Global, yerel ve kuruluş ölçeğinde seçkin azınlıktaki üst akıllarca dizayn edilen bu sistem sürekli kendini yenileyerek tüm insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm

ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile arayışını sürdürecektir, adil, evrensel insani değerleri barındıran, fitratına en uygun, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

Her yeniliği, gelişimi kapitalizmin tuzağı, onun eseri görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük ve fizikî bir güç verir. Global ölçekli askeri, siyasi ve ticari operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler ve milletler arası savaş, yerini artık sosyal tabakalar arası “sosyolojik savaş”a bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Toplum hayatını düzenleyen kuralları sıralayarak açıklayınız.
2. Ahlak nedir? Açıklayarak, ahlakın temel kaynaklarını yazınız.
3. Ahlak konusunda felsefi yaklaşımları değerlendiriniz.
4. İlahi Dinlerin ortaya koyduğu temel ahlaki ilkeler nelerdir?
5. Yaşanabilir bir dünya için evrensel ahlak ilkeleri neler olmalıdır?
6. Ahlak eğitimi nedir? Ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
7. Temel değerlerden beş tane yazarak, bu değerlere ilişkin tutum ve davranışları sıralayınız.
8. Toplumsal yozlaşma nedir? Açıklayarak, toplumsal yozlaşma sebeplerini yazınız.
9. Temel ahlaki değerler neler olmalıdır? Yazınız.
10. Güzel ahlak nedir? Açıklayarak, güzel ahlaka örnek olarak beş davranış yazınız.
11. İş ahlakı nedir? Açıklayarak, iş ahlakının önem kazanma sebeplerini yazınız.
12. Meslekî yozlaşma nedir? Açıklayarak, meslekî yozlaşma sebeplerini yazınız.
13. Yönetimde ve yöneticide ahlaki olmaması gereken davranışlar nelerdir?
14. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetkiyle ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
15. Kamuda ahlaki davranış ilkeleri nelerdir?
16. Demokrasi ve hürriyet kavramlarını açıklayarak, adaleti sağlamada etkisini değerlendiriniz.
17. Hizmet sunumunda kamu idaresinin uyması gereken temel ilkeler nelerdir?
18. Global ahlaki sorunlar nelerdir?
19. Bütün ihtilal ve fesatların temel sebebi sömürü zihniyeti ve düzeninin yaygınlaştırdığı iki kelime nedir?
20. Global ahlaki sorunların çözümü için yapılması gerekenler nelerdir?
21. Ahlaki açıdan sorgulanması gereken global konular nelerdir?
22. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
23. Toplumlarda ahlaki açıdan geri kalma sebepleri nelerdir?

14. SOSYAL SORUMLULUK

14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

İş ahlakı içinde yer alan sosyal sorumluluk, kişi ve kuruluşların önemli sorumluluk alanlarını oluşturur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri kapsar, sorumluluk ise kişilerin, kurumların kendine ve başkalarına karşı yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesini ifade eder.

Sorumluluk, bir kişinin kendisinden beklenen tutum ve davranışları yerine getirmesidir. **Kişisel sorumluluk**, toplumun kişiden beklediği tutum ve davranışlardan kişinin farkında olması ve bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir. **Sosyal sorumluluk** ise kişi ve organizasyonların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevredeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun, onlara zarar vermeyecek bir siyaset takip etmesine yönelik görevlerdir.

Her insan yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden, söylemediklerinden sorumludur. İnsanların bilgisi arttıkça sorumlulukları da artmaktadır. Nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik, günah keçisi yapma, komplo teorileri ve korku tellallığı açısından kişilerin üzerine düşen önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Kurumsal bazda, özellikle sosyal medya şirketleri bu tür söylem ve diğer zararlı tüm içerikleri online platformlardan kaldırma sorumlulukları vardır.

Toplumun çözüm üretilmesini, iyileştirilmesini, geliştirmesini, yoksulluğun ortadan kaldırılmasını, sosyal adaletin sağlanmasında öncelikli olarak belirlediği temel sosyal sorumluluk alanları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluk konuları:

1. Eğitim
2. Sağlık
3. Yoksulluk
4. Çevre

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

Sosyal sorumluluğun faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasının sağlanması,
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırması,
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlaması,
4. İhtiyacı olan insanlara yardım etmeyi sağlaması,
5. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlanması,
6. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesi
7. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlaması,

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma sebepleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir. Ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları sonucu oluşacak tüketimle sağlanacak fayda, toplumun refah düzeyini de artıracaktır. Kişi ve kurumların bu gayeyi benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; çevreyi koruma, müşteri tercihini dikkate alarak kaliteli ürünler sunma, personelin temel haklarına, hürriyetlerine saygı gösterme, ortakların haklarını koruyarak işletmeyi kârlı şekilde yönetme, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi verme, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme birer sosyal sorumluluk faaliyetidir.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin temel parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistemine bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini kapsayan sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

Yöneticilerin karar alma sürecinde rehberlik edecek etkenlerin başında onun ahlaki değeri gelir. Toplumda yöneticiler, sosyal refahı sağlamadan sorumlu kişilerdir. Kurulmuşta yer alan kişiler veya karar veren yöneticiler ahlaki değerleri ve sosyal sorumlulukları dikkate almaları gerekir. İşlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma, iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

14.2. Kurumların Sosyal Sorumlulukları

Kurumsal sosyal sorumluluk, iş ahlakı içinde yer alan bir konu olarak işletmenin ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevresindeki kişilerin, kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi takip etmesine, insanları memnun etmesine yönelik bir kavramdır.

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre meselelerinin artışı, iyi imaj oluşturma isteği ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının, tüketici organizasyonlarının güçlenmesi, ülkenin sınırlı kaynaklarını verimli kullanmak için alınan tedbirler kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin artmasında etkili olmuştur.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller

öderler. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

Kurumsal vatandaşlık, kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesini ifade etmektedir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımlarının ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun gereği, toplumun değerlerine katkı vermek, onları geliştirmek, sivil toplum kuruluşları ile iş birliğine giderek belirli gönüllülük projelerine destek (sponsor) olmaktır. Çalışanların beklentileri, toplumun kuruluşun beklentileri birbiriyle uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

İş hayatı ve ticari faaliyetlerde Türkçe kelimeler yerine uydurukça veya yabancı kelimeleri Türkçe gibi kullanma lisan olan plaza dili sosyal sorumluluktan uzak, bir toplumsal yozlaşmadır. Kurum çalışanlarının kendi aralarındaki sohbetlerde, e-posta mesajlarında kullanılan dilin her geçen gün değişerek yeni uyduruk bir lisan olan **plaza** dilini ortaya çıkarmaktadır. Meslekî, sosyal ve toplumsal yozlaşmayı getiren bu durumun bertaraf edilmesi kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir görev olarak görülmesi gerekir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de birtakım mahzurları da barındırmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:

1. İtibar ve risk yönetimi,
2. Çalışanların tatmini,
3. Yenilik ve öğrenme,
4. Sermayeye rahat ulaşım,
5. Mali performans artışı,

Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları:

1. Organizasyon kârının düşüşü,
2. Organizasyon maliyetlerinin artması,
3. Organizasyon gayesinden uzaklaşma,

Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul binaları, üniversiteler, vakıf ve dernekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Müşterisine, çevreye, çalışanlarına, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar da itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesi, demokrasinin gelişmesi ve toplumun müşterek değerlerini gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkı sunar. Tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarla toplumun gelişimini, refahını sağlar.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde; devletin sosyal barışı, adaleti sağlamak amacıyla sosyal, ekonomik hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, insanlara sosyal güvenlik, adalet sağlayıcı politikalar üreten devlet modeli olan **sosyal** (refah) **devlet** anlayışı ülke kalkınması için özel sektöre de yer verir. Kurumlar, karşılıklı kazanmaya, tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olan **sosyal sermayeye** büyük katkılar sağlarlar.

14.3. Kurumların Sosyal Sorumluluk Alanları

Kişi, kurum, sistem ve fikirlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etkili olduğu alanlarda adaleti sağlamaları ile mümkündür.

İnsanlık, ilkelik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemden geçerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Bu süreç, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyerek gelmiştir. Her yapının beka meselesi vardır. Devletin bekası, istiklal ve istikbalı, toprak bütünlüğünü, ahdi hukukunu, anayasa düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruması suretiyle hayatiyetini devam ettirmesidir. Toplumun bekası, gelecek nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakarlık ve yaşadığı coğrafyanın değerini bilmesi ve ona bağlılığı ile mümkündür.

Kurumların bekası ise çevresine, çalışanına, hedef kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almalıdır.

Kurumların temel sorumlulukları:

1. Çalışanlara karşı sorumlulukları: Bu konuda düzenlenen Sosyal Sorumluluk 8000 Standardının iş yerinde uygulanması gerekir. Kurum, çalışanların iş esnasında dikey ve yatay düzeyde çok yoğun ve çok yönlü ilişkiler kurulabilir.

Kurumun çalışanlara karşı sorumlulukları:

1. İş güvenliği tam olarak sağlanmalı,
2. Çalışanlarının sağlığı için tedbirler alma,

3. Liyakat kuralını uygulamalı,
4. Çalışanın özel hayatına saygılı davranma,
5. Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması yapma.

İşletmeler çalışanlara ahlaki 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: Müşterilere ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalıdır. İşletmeler, yanıltıcı; paketleme, reklam ve pazarlama yapmamalı ve müşterilerine “daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma” sorumluluğunu vurgulayan ISO 9000 ve tabii çevreye karşı olan sorumluluğunu düzenleyen ISO 14000 serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay bozulabilen; su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir.

İşletmenin müşterilere karşı sorumlulukları:

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

3. Tabii çevreye karşı sorumlulukları: İşletmelerin kurulu buldukları tabii çevreye karşı birtakım sorumlulukları vardır. İşletmeler bunu 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,
4. Çevreye saygılı davranmalı.

Flora, bir ülkede veya bir bölgede yetişen bitkilerin tamamıdır. **Fauna** ise belli bir bölgede yaşayan hayvanların tümü.

Yerleşim yerlerindeki elektrik akımı taşıyan kablolar, radyo frekans dalgaları yayan; radyo ve televizyon vericileri, cep telefonu baz istasyonları, yüksek gerilim hatları, trafolar, mikrodalga yayan ev aletleri gibi araçların canlılar üzerinde bozucu etkiler yapan elektromanyetik dalgalar **elektromanyetik kirliliğe** sebep olmaktadır. Elektronik pus olarak da isimlendirilen ve gözle görülmeyen bu kirlilik, bazen cep telefonunun çalmasıyla televizyonda karlanma yaparak, bazen ise yüksek gerilim hatları yakınında uçan helikopterleri bile düşürerek kendini gösterir. Tabiatda da var olan bu manyetik alanlara insan yapımı olanlar da eklenmesiyle bu manyetik dalgalar insan organizmasında karışıklığa sebep olarak; vücudun molekül ve atom dengelerini bozmakta, biyo-kimyevi işlevleri etkilenmekte ve elektriksel dolaşımı zarar görmektedir.

Rio de Janeiro’da 1992’de yapılan Dünya Çevre Zirvesi’nde siyasi bir ideal ve kalkınmada yeni **sürdürülebilirlik sisteminin** odak noktası global eko-sistemlerin üzerindeki yükün nasıl kaldırılabileceği ve çevre meselelerinin en büyük müsebbibi olan sanayileşmiş ülkelerin tabii hayat şartlarının korunmasında özel bir sorumluluk üstlenmeleri gerektiği kabul edilmiştir. BM genel sekreteri António Guterres, insanların siyasî kurumlara inancını kaybettiği, kutuplaşma ve popülizmin arttığına dikkati çekerek: “Bugün, dünya düzeni oldukça kaotik, güç ilişkileri karışık ve evrensel değerler aşmıyor. Demokratik ilkeler kuşatma altında. Hukukun üstünlüğü zayıflıyor. Suçlar cezasız kalıyor. Liderler ve devletler içeride ve uluslararası arenada sınırları zorlarken bir dizi paradoksla karşı karşıyayız. Çok uluslu sistem en fazla ihtiyaç duyulduğu bir dönemde tehlike altında.” dedi. Bencillik, aç gözlülük, para, israf, kirlilik, çöp, aşırı tüketim ve iklim değişimini tetikleyen kapitalist anlayış dünya için bir tehdittir.

Her canlı türü, ekosistemde farklı bir rol oynar, birini diğeriyle değiştirildiğinde veya insanlarla fazla iç içe olduğunda onlardaki hastalıklar, parazitler, virüsler, mikroorganizmalar insanlara geçip hastalığa sebep olabiliyor. Tabii yaşama alanlarına insanların yaptığı müdahale biyolojik çeşitliliği azaltmakta, ekosistemin dengesini bozmaktadır. Bozulan bu denge sonrası her türlü, taşıma, bulaşma ve yayılma geniş alanlara tesir ediyor. İnsan, hayvan ve bitki tüm canlıların sağlığı birbirine bağlı olmasıyla bunlardan birinin dengesi bozulduğunda diğerlerinin de aynı şekilde dengesi bozuluyor. Bu sebeple insan sağlığı, hayvan sağlığı ve çevre sağlığı birbiri ile bağlantılıdır.

Karbon salınımını artırarak daha önce hiç etkileşimde bulunmamış canlıların bir araya getirilmesi dünya ölçeğinde salgınlara sebep olmaktadır. Uzun yıllarda oluşan dünyanın ekolojik dengesi son 100 yılda aşırı şekilde bozuldu. Hastalıkların ortaya çıkması ve bunun yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden çok daha yüksektir. Global ölçekte yaşanan çevre ve virüs felaketlerinden ders çıkartılarak tüketim alışkanlıkları değiştirilip dünyanın kurtarılması gerekir.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var, hiçbir noktasında israf yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık olmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri gelir. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. Besin zincirinin tepesindeki insan tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir.

Bilim ve teknolojinin gelişimiyle insanların hayatları kolaylaşırken diğer taraftan da ölümler kitlesel halde artıyor. Ahlaki bir anlayışı olmayan bilimin neye hizmet ettiği ve sermayenin güdümünde insanlığı nereye doğru ittiği konusunda global ölçekte bir sorgulamaya ihtiyaç vardır. Çünkü, insan her şeye muktedir değildir, bir virüs teknolojik kudrete güvenen tüm insanlığı esir alabiliyor. Tüm ekosistem, birlikte güvenle yaşamının daha iyi bir yolunu bulmak zorundadır.

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

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, bu ilişkiyi geliştirerek sürdürmek durumundadırlar.

6. Toplum ve devlete karşı sorumlulukları: Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal, kültürel, sportif faaliyetlere katkıda bulunmalı, devletin koyduğu kurallara uymalı ve vergisini ödemelidir.

İşletmenin topluma ve devlete karşı sorumlulukları:

1. Aile hayatına saygı,
2. Cinsiyet ayrımcılığına duyarlı olma,
3. Devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı,
4. Vergisini ödeme,
5. Poplum meselelerine duyarlı olma ve çözümüne katkı sağlamalı,
6. Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum hayatını zenginleştirmeli

7. Rakiplere karşı sorumlulukları: Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üretip satan rakip kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı muamelelerinde saygılı ve dürüst olmalıdırlar. Aynı alanda aynı müşteriye hizmet etme bilinci içerisinde hareket etmelidirler.

14.4. Global Sosyal Sorumluluk

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan kavramdır.

Global sosyal sorumluluk; bütün canlılara, tabiata ve bunların bir bütün olarak meydana getirdiği dünyaya karşı sulh, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat, diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirme sorumluluğudur.

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi ve daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum meselelerinin çözümüne yönelik sorumluluklar global problemlerin çözümüne doğru büyümüştür. Global sorunların çözümünde başta devletlerin, işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu büyüktür. Kurum içi sosyal sorumluluk ile işletmenin kârlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki vardır. Kurum dışı sorumluluk alanı olan; topluma, devlete ve tabi çevreye karşı sorumluluk ise kurum amacı ile daha fazla çelişir, çatışır. Burada kuruluşun asıl amacı ile çatışsa da sosyal sorumluluk ahlaki iş ahlakının önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır.

Globalleşme; ürünlerin, fikirlerin, sermayenin, teknolojinin, bilginin, kültürün, kişilerin sınır ötesine akışı, ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşmenin, dayanışmanın, karşılıklı faydalanmanın artması, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması, ekonomik faaliyetlerin yoğunlaşması ve ülkelerin birbirine yakınlaşmasını ifade eder. Globalleşme kapsamına, ülkelerarası coğrafi uzaklıklar, dil, para birimleri, kültürler, hukuki, siyasi sistemler, değişik yapıya sahip yöneticilerin, çalışanların bulunduğu, iktisadi gelişme düzeyleri ve iklimlerin değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Neoliberaler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli milli kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Diğer yandan 2020'nin başında Çin'de ortaya çıkan ve dünyaya hızla yayılan pandemi salgın hastalığı sebebiyle insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi durduran bir etki oluşturmaktadır. Bu hal eskisinden farklı olarak yeni ve kontrollü normalleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu süreçte, minimalizm (sadecilik), minimal hayat (küçük yaşama), lükse ve konfora düşkünlükten uzaklaşmış dünya üzerine minimal etki ile hayatın tüm insanlar için daha yaşanabilir kılınmasına bir katkı sunacaktır.

Herhangi bir faaliyet sonunda çevreye bırakılan ve çevreyi kirleten her türlü maddeyi ifade eden atık ürünleri geri alma veya toplama başta işletmeler olarak tüm kesimlerin sorumluluğundadır. Ömrü biten elektronik eşyalar tabiatı kirleten ve zarar veren ağır metaller içerir. Atıkların, geri veya ileri dönüşüm sistemleri ile ekonomiye yeniden kazandırılması ve sıfır atık anlayışının topluma kazandırılması gerekir. **Geri dönüşüm**, yeniden değerlendirilebilme imkânı olan atıkların çeşitli işlemlerden geçirilerek üretim sürecine yeniden dahil edilmesi, geri kazanılmasıdır. **İleri dönüşüm**, ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak durumda olan her şeyin, asıl gayesinden farklı şekilde kullanılmak üzere yeniden düzenlenmesidir. Geri ve ileri dönüşümün temel amacı kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltmaktır. **Sıfır atık** ise israfın önlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, atık oluşum sebeplerinin gözden geçirilerek bunun engellenmesi veya minimize edilmesi, atığın oluşması halinde ise kaynağında ayrı toplanması ve geri kazanımının sağlanmasını kapsayan atık yönetim felsefesidir. Atık malzemelerin geri dönüşüm aracılığı ile değerlendirilmesi, atığa sebep olan etkenlerin gözden geçirilmesi ve israfın önüne geçirilmesini hedef koyan atık yönetim felsefesi olarak ifade edilir. Sıfır atık hedefleyen işletmeler iç ekonomiye ve ülke ekonomisine büyük oranda fayda sağlamaktadır.

Kâinatın işleyişinde bir denge ve düzen var, hiçbir noktasında israf yoktur. Çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel olarak yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz. Su buharlaşır ve yeryüzüne tekrar yağmur veya kar olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yok, mükemmel bir makine gibi çalışır. **Besin zincirinin tepesindeki insan** tüketim atıklarını tekrardan bu zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir şekilde tasarruf yapar ve kendi türünü devam ettirir. Sürdürülebilir bir ekonomiye ve çevreye katkı sağlar. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulaması ve ders çıkarması gerekir. Tüm dünyaya zoraki hâkim olup hükmeden ve insanların hayatın temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları hem üretici hem de tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Her kesimin global sosyal sorumluluğunda tabiata yardımcı olması onu iyileştirecektir.

Sosyal hayatı koruyan intizamın, düzenin temel şartı, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki irtibatı, bağı koparacak derecede uzaklaşmaması gerekir. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı, irtibatı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Halbuki zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşuna riayet edilmediğinde tabakalar arası gittikçe gerginleşir, aradaki bağ kesilir.

Global ölçekte sorumsuzluk, ihmaller ve aymazlıklar global boyutta büyük riskleri de beraberinde getirmekte, bundan tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

Global riskler:

1. İnsan hakları ihlalleri
2. İşsizlik veya eksik istihdam
3. Milli yönetim zafiyetleri
4. Ekonomik ve mali krizler
5. Çevre sorunlarına karşı duyarsızlık
6. Enerji fiyatlarının aşırı yükselmesi
7. Toplumsal istikrarsızlıklar ve kutuplaşmalar
8. Terör saldırıları ve devletler arası çatışmalar
9. Siber saldırılar, anarşinin globalleşmesi ve pandemi.

Servet, makam ve mevki elde eden ve temel değerlerden mahrum, herhangi bir ideali olmayan, günü, anı yaşayanlar topluma yüküdür. Emsali görülmemiş hasta, gaddar ve bedbaht bu asrın bela, veba ve zulümleri akla durgunluk verecek noktaya gelmiş, insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulayıp kendi değer yargılarıyla buradan çıkış yollarını bulmaları gerekir. Cerbeze, sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, hoşgörüsüz, menfaatçi, görevi kötüye kullanan, bencilliğin, çocuk ve kadma artan şiddetin çözümü, toplumların temel değerlerine dönmesidir. Kapitalist sistemin inşa etmeye çalıştığı kapitalist insan modeli için öngördüğü seküler ahlakın toplumları çökertmesine ve fütursuzca istilasına dur demek bir insanlık vazifesidir.

Tabii çevrenin kirlenmesi, global ısınma, ozon tabakasının incelmeye, elektro manyetik tehlike, silahlı çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğinin bir parçası haline getiren ve bunu fiiliyata dönüştürebilen insanlarla mümkün olabilir. Global meselelerin çözümü için kişilerin ve kurumların yerine getirebileceği mutlaka birtakım sorumlulukları vardır.

Global sosyal sorumluluklar:

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Anlaşmazlıkları barışla çözmek, her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanlarında hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil, gelecekte emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama 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 sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışma yapmaya söz veriyor ve bunun ile gurur duyuyoruz’ gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşları aracılığı ile yürütürler.

İnfak (Allah rızası için fakirlere yardım, sadaka) ve Osmanlı’nın sadaka taşı, günümüz işletmelerinde “askıda ihtiyaç maddeleri” şeklinde benzer uygulamaları ifade eder. **Sadaka taşı**, cami, imaret gibi sosyal hizmet mekanlarında zenginlerin kimse görmeden koydukları parayı, ihtiyaç sahiplerinin ihtiyacı kadar aldıkları 1,5/2 metre yüksekliğinde üstü oyuk taş.

14.5. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Hak ve hürriyetlerin baskılandığı, siyasi gücün tek elde toplandığı totaliter devlet anlayışının önem vermediği iktisadi ve sosyal hayat, sosyal devlet (refah devleti) anlayışının benimsenmesiyle önemli hale gelmiştir. Çünkü, siyasi mutlak bir baskı ilim hürriyetini, vicdan hürriyeti, dini hürriyet gibi hiçbir hürriyetin gelişmesine izin vermez.

Devletin, kalkınma, sosyal barış ve sosyal adaleti sağlamak için sosyal ve iktisadi hayata aktif müdahalesini gerekli ve meşru gören, vatandaşlık temel geliri sağlama, istihdam imkânı, sosyal güvenlik ve adalet sağlayıcı siyaset geliştiren sosyal devlet

modeli toplum hayatını geliştirmektedir.

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

Sömürgeciler, zengin kaynaklara sahip coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel (klasik) nükleer ve kimyevi silah ticaretini artırmak için değişik yerlerde savaşlar çıkarıyorlar. Gücün zehrine ve iktidar sarhoşu güçler hâkimiyetlerinin devamı için sosyal sorumluluktan uzak ve ahlaki olmayan milletlerarası uygulamalarla "yenidünya düzeni bir krizden doğar" görüşü ile krizler çıkarıyorlar.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin temel sebepleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması,
2. Bilimin kapitalist sistemin hakimiyetine girmesi,
3. Sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni,
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması,
5. Bankaların belirli ölçekten fazla büyümelerine izin verilmesi,
6. 'Sen çalış ben yiyeyim' anlayışının yaygınlaşması,
7. Maharet ve liyakatten mahrum yönetici zümresinin yönetim gücünü elinde tutması,
8. Liberal ve devlet kapitalizminin ahlaki olmayan uygulamaları,
9. Adil olmayan ticari uygulamalar ve para üzerinde yapılan manipülasyonlar,
10. BM'ye bağlı kuruluşların etkisizliği,
11. Popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşması.

Global işletmeler ve kurdukları sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri aracılığı ve kolonyal politikalar ile egemenlik kurarak sömürüyorlar. Batı 17. asırda elde ettiği bu güç ile diğer medeniyet ve coğrafyaları sömürgeleştirip, zihinlerini iğdiş ederek, onları aşağılık kompleksine mahkûm etti. Bu toplumlar, onların kavramları ile kendi dünyalarını kuramazlar, bunlar ahlak ve kültürlerine uygun kavramlar geliştirmeliler. Dolayısıyla, kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Bilimin kolektif yapılabildiği dünyamızda toplumlar çevreden kopmadan dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Amerika kıtasının Avrupa'dan gidenlerce işgali yerli Astek, Maya ve İnka Medeniyetlerinin imhası keşif değil, bir işgaldir. Elli birinci bölge efsaneleriyle her alanda üstünlüğünü kabul ettirmek ve dünya jandarmalığı için birçok coğrafyada manevralarla ekonomik kaynaklarını çarçur eden ABD, nüfusunun (300 milyon) 40 milyonu gıda yardımı karnesi ile yaşamaktadır. Sıcak denizlere inme rüyasını gerçekleştirmek ve bir dünya gücü olarak hâkimiyetini devam ettirmek isteyen Rusya sınır ötesi operasyonlar yürütmektedir. Çin de kendi bölgesinde hakimiyetini pekiştirmek için çevre operasyonlarını yürütmektedir. Avrupa'nın, ekonomik olaylara pozitivist yaklaşarak, merhameti göz ardı ettiğine vatandaşlarının karne ile yaşayanları örnektir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle Thomas Robert Malthus: (1766-1834 İngiliz nüfus bilimci, ekonomi politik teorisyeni); nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik arttığı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

Güç otoriteleri, iklim değişikliği, kimyasal püskürtme, insan soykırımı; elektronik cihazlarla, ürün genleriyle (GSO) ve gen bombası gibi stratejik çalışmalar yürütmektedirler. Kaynakları sömürmek için nüfus seyreltme siyaseti ve vekâlet savaşları ile yürütülüyor. Gıdalar üzerinde "Gıdayı yönetirseniz, insanları yönetirsiniz" anlayışı ile dizayn ediliyor. Metafizik; beyin kontrolü, kara bûğü ve cinleri kullanarak topladıkları istihbaratlar ile istedikleri ülke ve grupları kontrol ediyorlar.

Neocon ve neoliberalizm ittifakıyla Evanjelistler ile Huntington'un öncülüğünde dünyanın sonuna doğru dizayn ettiği BOP'u gerçekleştirmeye çalışıyorlar.

Neocon (yeni muhafazakâr); ABD'de klâsik sağda yer alan, dış politika konsepti eksikliğini değerlendirerek Amerikan imparatorluk taraftarı kıymeti kendinden menkul entelektüel, köşe yazarı, think-tank analisti ve acar politikacıdan oluşan bir ekiptir. "Amerikan değerlerini" dünyaya yaymak için Amerikan gücünü kullanarak, daha agresif bir dış politikanın benimsenmesi ve ABD'ye yönelik tehditlere yeterince sert şekilde karşı konulması taraftarı olanlardır.

Evangeliyon; Yunanca "iyi haber, kabul edilen gerçek" manasındadır. **Evanjelizm**; Kitab-ı Mukaddes'e dönme, yönelmektir. **Evanjelist**; Hristiyanlık bildirisini vaaz eden, yayan kişidir. **Evanjelik**; Protestan Kilisesi'nin muhafazakâr kesimini nitelemek için kullanılır. Evanjelikler, ABD'yi kuran ve tutuculuğuyla bilinen Protestan mezhebi Puritenler'in devamıdır.

Uluslararası sistemin başlangıcı kabul edilen Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arasında süren mücadeleler; uluslararası politikanın odak noktası olmuştur. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; "bu mücadeleler sonrası, sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiştir. Soğuk Savaş'tan sonraki çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşlerden ziyade din ve kültür farkı olacaktır. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomik anlamda üstün olduğu kabul gören Batı medeniyeti ile onun askeri üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapması ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir."

Global olumsuz ve karamsar tabloya rağmen dünyada sürekli bir iyiye gidiş vardır. Dünyanın gelecekte barış içinde, adil paylaşım, huzurlu şekilde yaşayacağına yönelik olumlu gelişmeler de bulunmaktadır.

Dünyanın geleceği ile ilgili olumlu öngörüler:

1. Bilim ve teknolojik alandaki gelişmeler toplumların bilinç seviyesini yükseltmektedir.
2. Toplumlarda gerçeği arama eğilimi artmaktadır.
3. Demokratik hak ve hürriyetlere olan ihtiyaç artmaktadır.
4. Adil bir paylaşım ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyacın daha çok hissediliyor.
5. Anlaşmazlık ve çatışmaların barış yoluyla çözümüne olan eğilimin artıyor.
6. Medeniyetler arası çatışma yerine, yardımlaşma ve dayanışmanın öne çıkıyor.
7. Artan bilinçlenme ile otoritelerin ve rejimlerin sorgulaması yapılıyor.
8. Foton kuşağı teorisine göre 1960'larda güneş sistemi yüksek enerjili kuşağa girişiyse, dünya bol enerji, hammadde ve gıda maddesi dönemine yol alıyor.
9. Güneş, rüzgâr, nükleer ve yenilenebilir enerjilerin devreye girmesiyle, ucuz, havayı kirletmeyen bol enerji sağlanıyor.
10. Sonsuz kâinata, istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesi kıtlığı ortadan kaldıracaktır.
11. Manyetik kaymaya giren dünyanın kuzey kutbunda (Arktik Bölgesi) buzul erimesiyle yeni bir bölge ve ticari ulaşım yolların dünyaya yeni imkanlar sunmaktadır.
12. Dünyada artan birleşmelerle dünya hükümeti kurulduğunda orduya, silaha, harbe ihtiyaç kalmayacak, bunlara sarf edilen paralar kalkınmaya yöneltilmesiyle yüksek hayat seviyesine kavuşulacaktır.
13. Evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojenin kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir.
14. Temel değerlerini Hıristiyanlıktan alan ikinci Avrupa'nın değerleri, İslam'da olan şükür, tevazu, yardımlaşma, birlik beraberlik ve kardeşlikle uyumlu evrensel değerleri dünyayı aydınlatacaktır.
15. Bilinçli insan, kendisi, diğerleri ve tabiatla bilinçli ilişkisi dünyanın geleceğine olumlu katkı sağlayacaktır.

Kötü yönetim, adil olmayan paylaşım ve kaynakların israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Foton Kuşağı Teorisi; güneş sistemi eni iki bin ve çapı iki bin ışık yılı olan yüksek enerjili bir foton kuşağına girmektedir. İngiliz gök bilimci Edmond Halley'in bu teorisine göre, güneş sistemi 1962'de bu kuşağın sınır noktası olan 1., enerji seviyesine girdi. 2. enerji seviyesine ise 1987'de, 3. ve son enerji seviyesine ise 2012'da girdi. Bu tarihten sonra yüksek enerjili bir devreye geçiyor. Böylece dünya daha temiz, daha yeşil bir çevreye, daha güzel ve iyi insanların önde olacağı barış ve huzur dolu bir dönem olacağı söylenen Foton Kuşağı teorisi ispatlanmış bir teori değildir.

Arktik (Kuzey Kutup) Bölgesi; Kanada'nın herhangi bir kanuni tanımlanmamış, farklı şekilde sınıflandırılan, siyasi ve coğrafi tanımına göre farklılaşan alanlara verilen isimdir.

Hidrojen; 1500'lü yıllarda keşfedilen, 1700'lerde yanabilme özelliği belirlenen evrende en çok bulunan elementi ve temel enerji kaynağı, renksiz, kokusuz havadan 14.4 kez hafif ve tamamen zehirsiz bir gazdır.

14.6. Sosyal Medya Sorumlulukları

İnternette faydasız birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunulmuş bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor.

Teknoloji, bazı kolaylıklar sağlarken, bazı zararlar da verebiliyor. "Sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışına uygun akıllı telefonlar ile sosyal medyada görünmek üzerine bir hayat inşa ediliyor. Buradan kendini gösterme, ifade etme ve diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacı ileri boyutta sosyal medyaya bağımlılığı getiriyor. Sanal bir mutluluk veren veri paylaşımları ve beğeni toplama isteği ekran ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor.

Sosyal medya, kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan yeni bir medya şekli olarak ifade edilir.

Sosyal medya site örnekleri; Facebook. Tür: Sosyal Ağ Sitesi, Twitter. Tür: Mikroblog, Sosyal Ağ Sitesi, RSS, WordPress. Tür: Blog., Google Plus. Tür: Dijital Kimlik, Sosyal Ağ Sitesi., LinkedIn. Tür: Profesyonel Ağ Sitesi., -Instagram. Tür: Fotoğraf/Video Paylaşım Ağı, -Windows Live. Tür: Sosyal Ağ Sitesi.

Sosyal medyada bir metni veya görüntüyü anlık tüketen insan, bir başka anlık tüketeceği kaynağa yöneliyor ve böylece hayatı 'anlık yaşamaya' başlıyor. İnternet ve cep telefonunun hayata girişiyle bilginin çok hızlı aktığı kullanıcıların önüne her gün dünya ve ülke gündemini ilgilendiren anlık haberler, arkadaş grubunun yaptığı paylaşımlara kadar çok fazla bilgi ve görsel geliyor.

Sosyal medyanın kısa metin ve kısa görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını arttırdı. Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bu sebeple internet tabanlı okumalar, yazmalar, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklı olacaktır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da arttırmaktadır.

Medya okuryazarlığı; kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğini ifade eder. Medyayı çözümlenebilme, yorumlayabilme ve izleyenin iletleri doğru anlaması için katkıda medya okuryazarlığı, insanların günlük özel ve iş hayatlarında yoğun olarak kullandıkları sosyal medyanın faydalarını artırır.

Sosyal medyanın faydaları:

1. Dünyadaki gelişimi yakından görmek,
2. Her türden bilgiye kolay ve hızlı ulaşma imkânı,
3. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlaması,
4. Alışveriş imkânı sunması,
5. Kişinin kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşması, onların desteğini alabilmesi,

6. Bir fikri, bir buluşu hızlı şekilde yayabilme imkânı,
7. Geniş kitlelere ürün satma imkânı,
8. İnsanlara kendinizi daha iyi ifade edebilmek,
9. Teknolojiyi yakından takip etmek,

Toplum faydasına yürütülen projeler siber ortamda büyük rağbet görmektedir. Kötülerin, kötülüğünün azalması ve iyilerin iyiliğinin çoğalması için siber organizasyonlara katılımın artırılması gerekir.

Sosyal medya kullanıcısının her geçen gün hızla artışına bağlı olarak bu alanda siber zorbalık gibi istismarlarında arttığı görülmektedir. Web tabanlı, mobil uygulama veya mobil tarayıcılar üzerinden arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog gibi sadece bir servislik hizmetlerden oluşan veya çevrimiçi sosyalleşme için birçok servisi birlikte sunan sosyal ağ platformları internette ortamında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Siber zorbalık, utanç verici kaba davranışların, küfürlü konuşmaların ve başkalarına karşı düşmanca çevrimiçi ileti, tehdit, taciz ve negatif yorumların, izinsiz fotoğraf paylaşımının, e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlaşmalar aracılığı ile kasıtlı olarak gerçekleştirilmesi fiilidir. Elektronik ortamlarda yapılan zorbalık “elektronik zorbalık”, “sanal zorbalık” veya “siber zorbalık” olarak da isimlendirilir.

Siber zorbalık kapsamına giren davranışlar:

1. Dedikodu: Kamuoyunda spekülasyon oluşturma. Çevrimiçi ortamlarda kişi hakkında kasıtlı ve alenen dedikodu yapılması.
2. Dışlama: Bir grup arkadaştan bir kişiyi ayırma. İş yerinde başlayan ve siber ortamda devam eden dışlanma.
3. Taciz: Sürekli ve kasıtlı olarak yapılan zarar verici ve rahatsız edici davranışlar.
4. Takip: Her an izlendiğini hissetme. İnternette başlayıp, gerçek hayata yansıyan takip ediliyormuş hissi.
5. Trollemek: Kasten ve maksatlı olarak yapılan provokasyon (kışkırtma) ve örtülü hakaret, sabote.
6. Yorumlar: Yazı, fotoğraf, video yoluyla yapılan hakaret ve küfür içeren negatif iletiler.
7. Saygısızlık: İletişimde haddi aşmak ve bunu devam ettirmek.
8. Sahte Hesap: Kurban adına sahte hesaplar oluşturarak ve bu sahte hesaplar yoluyla tehdit ve zorbalığı sürdürmek.
9. Kandırma: Başkalarının çeşitli, gizli bilgilerini yayımlayarak ve bunları çarpıtarak insanları aldatmak, dolandırmak.
10. Manipüle: Kurbanın kendisi gibi davranmak.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Özgüveni düşük sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online (çevrim içi) platformlar üzerinden çeşitli eğitimlerle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsanın iç âlemini geliştirip, iç hesaplaşma ve kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni mecralara yönelme bazı tuzakları da peşinden getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişimin hemen anlaşılmadığı için zararları da büyüktür. İnsanların bu açıklarını bilen kötü niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle kişi, işletme veya ülke üzerine siber operasyonlar yapabiliyorlar. Bu faaliyetleri komplo teorisi yaftalaması ise gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltmaktır. Aslında yanlış olan komplo teorisi değil komplo teorisyenidir.

Sosyal medyanın zararları:

1. Mantıklı düşünme ve akıl yürütme becerisini zayıflatıyor.
2. Kimlik oluşumunu olumsuz etkiliyor.
3. Mahremiyet duygusunun gelişmesini engelliyor.
4. Bağımlılığı artırıyor.
5. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve suiistimalini artırıyor.
6. Kişiyi bencilleşmeye yöneltiyor ve toplumsal hayattan uzaklaştırıyor.
7. Depresyon gibi eğilimlere yol açıyor.
8. İş hayatındaki performansı kötü etkiliyor.
9. İnsanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.

Sosyal medyadaki bilgi kirliliği, yalan, yanlış haber, hızlı şekilde yayılıyor, bundan mağdur, hak gaspı olan kişi ve kurumlar olabiliyor. Yeni olan bu alanın varlığı ve sürekli geliyor olduğu gerçeği kabullenilerek bununla yaşamının yolları bulunmalıdır. Bu mecrayı faydalı kullanımını ve verimli hale getirmek için ihtiyaca bağlı olarak sürekli yeni düzenlemeler yapılması gerekir.

Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları:

1. Siber aleme esaslı, ihtiyaçları karşılayacak bir kanuni düzenleme getirilmelidir.
2. Hakaret, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber alemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Her bilgi, habere şüphe ve temkinle yaklaşılmalı, teyit kültürü geliştirmeli ve doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Kişilerin sosyal medya okur-yazarlığı eğitimle geliştirilmelidir.
5. Zararlı içeriklere adli merciler üzerinden hızlı sansür sistemi kurulmalıdır.
6. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı siteler adli birimlerce kontrol edilmelidir.
7. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
8. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
9. Global ve yerel ölçekte sosyal medya üzerinden siber, dijital ve biyolojik teröre müsaade edilmemelidir.
10. Sosyal medyanın sunduğu bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görmemelidir.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağları ve sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı

mobil platformlarda aynı hizmetleri sunan sosyal ağlar, kullanıcılar için her platformda farklı güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Buralarda açıkça paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgiler, art niyetli birileri veya bazı kuruluşlarca veri toplama programları ile bunlar bir araya getirilerek kötü amaçlar için kullanılabilir.

Paylaşıldığında kişileri zor durumda bırakabilecek; kişisel veriler, konum bilgisi, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenekler gibi bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşıldığında ileride muhtemel sorunlara davetiye çıkarılmaktadır. Buralarda, kullanıcılara hizmetlerini ücretsiz vermeleri kişisel bilgilerin gizliliğinin tehlikede olabileceği anlamına gelir. Bu platformların da bir ahlakının olması gerekir.

İnternet ahlakı; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapıp nelerin yapılamayacağını bildiren bir kavramdır.

Erkeğin toplumsal veya cinsi bakımdan kadına egemen olduğu ve bu sebeple efendilik ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesine dayanan akım olan maçoçluk, siber zorbalık gibi yanlışlara sosyal medya beşiklik yapmamalıdır.

İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, paylaşmak veya saklamaktan kaçınılmalı, bu tarz içeriklerin üretim ve paylaşımının, fikir ve sanat eserlerini kopyalamanın, intihalinin suç teşkil ettiği, yapılan herhangi bir paylaşımın, birdenbire milyonlarca kişiye erişebileceği bilinmeli ve buna göre davranılmalıdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin getirdiği sosyal ve toplumsal yapıyı hızlı bir şekilde etkilemesi iyi bir vatandaş olmayı iyi bir “dijital vatandaş” olmaya çekmeye başlamıştır. İnsanların artık yüz yüze etkileşimden daha çok çevrimiçi ortamlarda iletişime geçmeye başlamalarıyla iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayatta olduğu gibi siber / sanal ortamda da hak, hukuk ve sorumluluklar çerçevesinde; ahlak algısını da gözeterek hareket etme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Dijital vatandaş; bilgi ve iletişim kaynaklarını kullanırken eleştirebilen, çevrimiçi davranışlarının ahlaki sonuçlarını bilen, teknolojiyi kötüye kullanmayan, dijital dünyada iletişim kurarken, iş birliği yaparken doğru ahlaki davranışı teşvik eden insandır.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bunun bir ileri bazı ülkeler özel kuruluşlarla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kuruyor. Klasik savaşla birlikte bilgi temelli siber savaşlarda artışlar görülüyor. Bunlarla işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kurumların bir kurum vatandaşı olarak işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevre konularında hassas, ahlaki sorumluluk sahibi, kendi gönüllü istekleriyle katılımları, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları ihtiva eder. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine bina edilir. Kuruluşlarda bu sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, sınırlı kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen insan unsuruna ihtiyaç vardır.

On Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Sosyal sorumluluk nedir?
2. Kişisel sosyal sorumluluk nedir?
3. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir?
4. Sosyal sorumluluk konuları nelerdir?
5. Sosyal sorumluluğun faydaları nelerdir?
6. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara sağladığı faydalar nelerdir?
7. Kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara zararları nelerdir?
8. Kurumların sosyal sorumluluk alanlarını yazınız.
9. Global sosyal sorumluluk nedir?
10. Global riskler nelerdir?
11. Global sosyal sorumluluklar nelerdir?
12. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin sebepleri nelerdir?
13. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüleriniz nelerdir?
14. Global sosyal medyayı verimli kullanmanın yolları nelerdir?
15. İnternet ahlakı nedir?

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş. A., Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK Farina, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No:2821. 1. Baskı. Eskişehir, 2013.
- ARIKAN Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir,1996.
- ARSLAN Metin, Global Pazarlama Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
- ARSLAN Metin, İşletme Yönetimi-1, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2016.
- ARSLAN Metin, Hizmet Pazarlaması, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN Metin, İşletme Becerileri ve Grup Çalışması, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN Metin, Marka ve Marka Stratejileri, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN Metin, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- ARSLAN Metin, Tüketici Davranışları, Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2014.
- AYDIN Ahmet Hamdi, www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
- BABACAN Muazzez, Reklamcılık, Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, Ankara, 2006.
- BAKIRTAŞ Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL Ahmet, http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen_380497
- CAN Halil ve diğerleri, Genel İşletmecilik Bilgileri, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR İlhan, Pazarlama Yönetimi. Anadolu Ün. Yay. No:885. Üçüncü Baskı. Eskişehir, 2001.
- ÇETİN Canan, Temel İşletmeciliğe Giriş, Beta, 1.Baskı, Yay. No:3132, İstanbul, 2014.
- DEMİR Perihan, Sekreterlik Teknikleri ve Büro Yönetimi, Tutubay Yayınları, Ankara, 2000.
- DEMİRAY Uğur, Etkili İletişim, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2010.
- DOĞAN Oğuzhan, Tayfun ASAL, Yönetim ve Motivasyon, Kavim Yayıncılık, 2009.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.Baskı, Dora basım, yayım, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKİCİ M. Sena, İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
- ERDOĞAN Bayram Zafer, Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2579, Eskişehir, 2013.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Basım, İstanbul, 2000.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170205M1-1.pdf> (Erişim tarihi: 09-02-2017)
- <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> (Erişim Tarihi: 20.2.2017)
- İNAL Emrehan, Reklam Hukuku ve Aldatıcı Reklamlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- KAĞNICOĞLU Hakan, Üretim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2584, Eskişehir, 2012.
- KARA M. Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
- KARAFAKIOĞLU Mehmet, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst.Ünv. İstanbul, 1990.
- KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğ., Tüketici Davranışları, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- KOZLU M. Cem: Uluslararası Pazarlama, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- MISIRLI İrfan, Genel ve Teknik İletişim, Detay Yayıncılık, Ankara, 2013.
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2008.
- ODABAŞI Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- ÖZEVREN Mînâ, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZGEN Hüseyin, Azmi YALÇIN, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZTÜRK Ayşe, Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PEHLİVAN Osman, Kamu Maliyesi, Derya Kitabevi, Trabzon 2008.
- SARUHAN Şadi Can, İşletme Fonksiyonları, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3000, Eskişehir, 2013.
- ŞİMŞEK M. Şerif, İşletme Bilimlerine Giriş, Gazi Kitapevi, 16. Baskı, 2006.
- TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 7.B., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- UYGUR Akyay, Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YATKIN AHMET, Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara,2003.
- ZAIM Sebahaddin, İslamın İktisadî Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.
- ZILLIOĞLU Merih, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul,1993.