

**İŞLETME  
BECERİLERİ  
GRUP ÇALIŞMASI**

**METİN ARSLAN**

**2024**

## ÖNSÖZ

İş hayatında, işletmelerin kurulma, büyüme ve varlıklarını sürdürmesi ancak uzmanlarca yönetilmesine bağlıdır. İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak toplu yaşamaları, ihtiyaçlarını birlikte karşılama mecburiyeti ile hedeflerine ulaşmak için aralarında iş birliği yaparlar. Bu birliktelik insana münhasır ve evrensel olan yönetim faaliyeti ile yürütülür.

Toplumu şekillendiren ana akım burjuva kapitalist ekonomi (sözde) bilimi, bugünkü haliyle sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve topluma faydası olmayan ideolojik bilgilerdir. Bu konuda rehberlik eden yoksa bilimsel bilgi ile bilimsel gözükten ideolojik bilgiyi birbirinden ayırmak zordur. Kapitalist sistemin karmaşıklığı, toplum tarafından anlaşılmasını engellemekte, medyada uzman açıklamaları ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtmaktadır. Birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde ve kendine yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Seçkin azınlıktaki üst akıllarca kurgulanan kapitalist sistem, sürdürülebilir bir sömürü düzeni için kendini sürekli yenilemekte ve yeni yöntemlerle 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 gelişimiyle nitelikli bilgiyi güvenilir kanallardan elde etme ihtiyacı artmaktadır. Bir insan birçok bilimde uzman olamaz. Bilim, fikirlerin birleşmesiyle ortaya çıkar ve zamanla gelişerek mükemmelleşir. Önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilip sonraki nesillere aktararak mükemmelleme doğru gider. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa, kumaz ve sistemli intihal ederek, kendi buluşu gibi buna uyan bir tarih yazmıştır. Bilim, **“efradını cami, ağyarını mâni”** olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, sorunu tam olarak anlatmak, onda olan tüm özellikleri toplayıp, olmayan özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu, güvenilir haber ile doğru bilgi üretilir.

Bilimin, hür zeminlerde yeşerip, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında gelişmiştir. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini bilimden alacak, hüküm ve kuvvet bilimin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenip faydalı kullananlar başarılı olacaktır. Bilim insanları, bilim konularını toplumun tabanına yayacak şekilde daha anlaşılır hale getirmelidir. Bilimsel endişelerle konuları anlaşılır olmaktan çıkarıp kendilerine münhasır hale getirerek ayrıcalıklı bir sınıf oluşturmamalıdır. Bilimin kolektif yapıldığı dünyada toplumlar dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

Bilgi toplumunda insan, sürekli öğrenme ve kendini geliştirmelidir. İnsana bir şey vermek ve davranış değişikliği oluşturmak öğretme ve eğitimle olur. Öğretimde; **“hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz”**, **“akla kapı açılır, fakat ihtiyar elden alınmaz”** ve **“eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriyim”** anlayışı yerleşmeli. Okul, müfredat ve öğreticiye bağımlı olmadan serbest müfredatla zengin öğrenme imkânları öğrenme kolaylığı sağlayarak kabiliyetleri geliştirir. Düşünme becerisi, eleştiri, analiz ve sosyal beceriler kazanıp kullanmak global eğilimleri izleyen, statükodan arındırılmış, geleceğin ihtiyacına uygun, dinamik bir eğitim sistemiyle olur.

Organizasyonda görev alan kişi, mesleğini başarıyla yürütmek için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutum geliştirir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal becerileri, geleceğin temel özelliklerdir. İnsan, gerçek bilgiyi elde edip, teknoloji desteği ile kendini geliştirip hayat kalitesini yükseltebilir. İnsanlar ve sistemler eleştiriye açık oldukları sürece kendilerini geliştirirler.

İşletme becerileri konularına geniş perspektiften bakıp doğru değerlendirmeler yapmak için eleştirel görüşlere yer veriliyor. Bilinçlenme ile yönetim ve sistemlere artan eleştiri güç otoritelerini yeni arayışlara yönlüyor.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. **“Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.”** Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayanlar varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. İnsanların gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor.

Her bilim, disiplin ve düşünce kendi literatürüne özgü orijinal kavramları ve kelimeleriyle ifade edilir, anlaşılır ve anlatılır. İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurarak grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini yönetme ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalara yer verilecektir.

Gelişen ve globalleşen dünyada, çatışmanın yönetimi, kişisel ve kurumsal iletişim, insan ilişkileri, iş ahlakı, sosyal sorumluluk, motivasyon, organizasyon geliştirme, zaman yönetimi, iş görüşmeleri ve iş hayatında başarı gibi konular öne çıkmaktadır. Grup çalışmalarıyla, iş hayatından kaynaklanan sorunları örnek olaylarla tartışmaları sağlanmalıdır. Konulara geniş perspektiften bakıp çok yönlü değerlendirme, alternatif düşünme, analiz, sentez ve eleştirel yaklaşımlar da önemlidir.

Bu eser, kişisel öğrenme yaklaşımıyla yüz yüze, açık ve uzaktan öğretime uygun hazırlanmış bir ders notu niteliğinde olup on dört bölümden oluşmaktadır. <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>2</b>
<b>1. İŞLETME YÖNETİMİ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi.....	6
1.2. Ekonominin İşleyişi.....	10
1.3. Ekonomik Sistemler .....	13
1.4. İhtiyaç Kavramı .....	18
1.5. İşletme Kavramı .....	20
1.6. Üretim Faktörleri .....	22
1.7. İşletmenin İşlevleri .....	25
1.8. İşletme Yönetimi .....	26
1.9. Yönetimin Temel İşlevleri .....	29
Birinci Bölüm Örnek Sorular .....	38
<b>2. İŞLETMELERDE SORUN VE SORUN ÇÖZME</b> .....	<b>39</b>
2.1. İşletmede Sorun.....	39
2.2. Kurumsal Sorunların Nedenleri.....	40
2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri.....	41
2.4. Organizasyonlarda Sorun Çözme Süreci .....	43
2.5. Organizasyon İçi Güç Mücadeleleri.....	44
2.6. Organizasyonlarda Yöneticilik ve Liderlik .....	46
2.7. Motivasyon ve Duygu Yönetimi.....	48
İkinci Bölüm Örnek Sorular .....	50
<b>3. KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ</b> .....	<b>51</b>
3.1. Çatışma Kavramı.....	51
3.2. Kurumsal Çatışma.....	51
3.3. Kurumsal Çatışma Türleri.....	53
3.4. Çatışmanın Kurumlara Sağlayacağı Fayda ve Zararlar .....	56
3.5. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi.....	57
3.6. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı .....	57
3.7. Çatışmanın Çözümünde Liderliğin Rolü .....	58
Üçüncü Bölüm Örnek Sorular .....	59
<b>4. İLETİŞİM İŞLEVİ</b> .....	<b>60</b>
4.1. İletişim Sistemi .....	60
4.2. İletişim Türleri.....	61
4.3. Kurumsal İletişim Araçları .....	62
4.4. Kurumsal İletişim Kanalları .....	62
Dördüncü Bölüm Örnek Sorular .....	63
<b>5. TOPLANTI YÖNETİMİ</b> .....	<b>64</b>
5.1. Toplantı Yönetimi .....	64
5.2. Toplantıya Duyulan İhtiyacın Nedenleri .....	64
5.3. Toplantı Türleri.....	64
5.4. Toplantılarda Verimlilik.....	65
Beşinci Bölüm Örnek Sorular .....	66
<b>6. ORGANİZASYONDA GRUPLAR</b> .....	<b>67</b>
6.1. Organizasyonlarda Gruplar .....	67
6.2. Grupların Temel Özellikleri.....	67
6.3. Grupların Temel İşlevleri .....	67
6.4. Kişilerin Gruplara Katılma Nedenleri.....	68
6.5. Grupların Organizasyonlara Etkileri.....	68
6.6. Grup Türleri.....	69
6.7. Grup Normları ve Grup Dinamiği .....	70
Altıncı Bölüm Örnek Sorular .....	71

<b>7. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLER.....</b>	<b>72</b>
7.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler.....	72
7.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri .....	72
7.2.1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama	72
7.2.2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklim ve Kültürü Oluşturma	72
7.2.3. Bilgi Verme ve Bilgi Alma Yöntemi	73
7.2.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi	74
7.2.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim	74
7.3. Astların Üstlerle Başarılı Olma Yöntemleri .....	76
Yedinci Bölüm Örnek Sorular	76
<b>8. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER.....</b>	<b>77</b>
8.1. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler.....	77
8.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkilerin Sürdürülüş Şekilleri.....	77
8.2.1. Organizasyonlarda Baskıya ve Korkuya Dayanan Davranışlar	77
8.2.2. Üstlerde Güç ve Yetki	78
8.2.3. Organizasyon Kurallarına Uyma	80
8.2.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırılması	80
8.3. Organizasyonlarda Disiplin.....	81
Sekizinci Bölüm Örnek Sorular	82
<b>9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER-I.....</b>	<b>83</b>
9.1. Yönetimde Karar Verme .....	83
9.2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi .....	84
9.3. Organizasyon Geliştirme ve Değişim Yönetimi.....	87
9.4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar .....	89
9.5. Kendi Kendine Yönetim.....	90
9.6. Zaman Yönetimi .....	91
9.7. Stres Yönetimi.....	92
9.8. Stratejik Yönetim.....	93
9.9. Kriz Yönetimi.....	94
9.10. Bilgi Teknolojileri Yönetimi.....	95
9.11. Dijital Dönüşüm .....	98
9.12. Siber Güvenlik.....	99
Dokuzuncu Bölüm Örnek Sorular	103
<b>10. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II .....</b>	<b>105</b>
10.1. Etkili ve Güzel Konuşma.....	105
10.2. İş Görüşmesi.....	106
10.3. Organizasyonlarda Küçülme .....	112
10.4. Sinerjik Yönetim .....	112
10.5. Globalleşme Yönetimi .....	113
10.6. Başarı Teknikleri .....	117
10.7. Kişisel Gelişim .....	122
10.8. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri .....	124
10.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin İşletmeler Üzerine Etkileri.....	126
10.10. Kurumsal Bağlılık.....	128
10.11. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi .....	128
EK: Başarılı Bir İş Görüşmesi İçin	131
Onuncu Bölüm Örnek Sorular	133
<b>11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ .....</b>	<b>134</b>
11.1. İnsan Kaynakları Planlaması .....	134
11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu .....	135
11.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi .....	135
11.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu.....	148

11.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü.....	148
On Birinci Bölüm Örnek Sorular	148
<b>12. ÖRNEK OLAY METODU VE OLAY ÖRNEKLERİ.....</b>	<b>149</b>
12.1. Örnek Olay Metodu .....	149
12.2. Mesleki Eğitimler ve Örnek Olay Çalışmasının Ana Hatları .....	150
12.3. Örnek Olaylar .....	151
Örnek Olay- 1/Müşteri Memnuniyeti .....	151
Örnek Olay- 2/Güzel Hizmeti Yok Eden Kötü Davranış .....	151
Örnek Olay-3/Müşteri Kaçıran Bir Hizmet Örneği .....	152
Örnek Olay- 4/Kırmızı Bir Kravatla Başlayan Dostluk.....	152
Örnek Olay-5/Hediye Köpek Maması .....	154
Örnek Olay- 6/Niyazi Duman .....	154
Örnek Olay- 7/Panda.....	155
Örnek Olay- 8/Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları .....	155
Örnek Olay-9/Geciken Hizmetin Düşündürdükleri .....	155
Örnek Olay-10/Klima Depolaması .....	156
Örnek Olay-11/Kampanya Yönetimi.....	156
Örnek Olay-12/Örnek Bir Pansiyon.....	157
Örnek Olay-13/Depo Bilgi Sistemi .....	158
Örnek Olay-14/Tamir ve Bakım .....	158
Örnek Olay-15/UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş. ....	158
Örnek Olay-16/İşsiz Temizlikçi.....	159
Örnek Olay-17/Pazarlama ve Kadın Hakları .....	159
Örnek Olay-18/“Neden?” Diye Sormak .....	160
Örnek Olay-19/ Bir X Marka Macerası .....	160
<b>13. İŞ AHLAKI .....</b>	<b>162</b>
13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi .....	162
13.2. Ahlakın Kaynakları .....	164
13.3. Kişisel Ahlak ve Gelişimi .....	165
13.4. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi .....	166
13.5. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi.....	167
13.6. İş Ahlakı.....	168
13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri .....	169
13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi .....	170
13.9. Yönetim Ahlakı.....	172
13.10. Global İş Ahlakı .....	176
On Üçüncü Bölüm Örnek Sorular	178
<b>14. SOSYAL SORUMLULUK.....</b>	<b>179</b>
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı .....	179
14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları.....	180
14.3. Kişisel Sosyal Sorumluluk.....	181
14.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	182
14.5. Global Sosyal Sorumluluk.....	184
14.6. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler .....	186
14.7. Global Sosyal Medya Sorumlulukları.....	190
14.8. Sosyal Sorumluluklar Üzerine Sözler .....	192
On Dördüncü Bölüm Örnek Sorular	194
<b>FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....</b>	<b>195</b>

# 1. İŞLETME YÖNETİMİ

## 1.1. Toplumların Sosyal ve Ekonomik Gelişimi

Batılı bilim insanları toplumun gelişiminde kendine özgü kuralları belirlemede Avrupa'yı tek ve evrensel kabul ettiler. Oysa sosyal ve ekonomik gelişim her toplumun kendine özgü sosyolojisiyle olur. İnsan, yaşamak için başkasına ihtiyaç duyduğu gibi toplumlar da birbirine muhtaçtır, maddi, manevi değer alışverişi yaparlar. Ortak sorun; cehalet, zaruret ve ihtilaftır, çözümü ise marifet, sanat ve itihattır. Dil, din, ırk farkı tanışıp barış içinde kaynakları adil paylaşım için fırsattır.

İnsanlık; ikellik, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemde olgunlaşıp mükemmellik seyrini ile kurallı ve modern toplum haline gelmiştir. Her yapının beka sorunu ve hâkimiyet ideali vardır. **Devletin bekası**; devletin toprak bütünlüğü, anayasal düzeni iç ve dış tehditlere karşı koruyup varlığını devam ettirmesidir. **Toplumun bekası** ise nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık, vatana bağlılığı ile olur. Devlet Ebed Müddet; devletin bölünmez bütünlüğü ve ilelebet sürmesidir. Osmanlı Devleti'nde "**din ü devlet ve mülk ü millet (din, devlet, mülk ve millet)**" dört unsur korunur.

Kültür ve medeniyet insanlığın ortak geliştirdiği ürünlerdir. Asya medeniyeti dine, Avrupa medeniyeti ise Yunan felsefesine dayanır ve farklıdır. **Kültür**; topluma özgü, geleceğe aktarılan maddi-manevi her şey, **medeniyet** ise toplumun, düşünce, sanat, bilim, teknoloji ve manevi varlıklarıdır. Doğu kültürü, dil ve halkını inceleyen Oryantalizm Avrupa ve Asya'yı kıyaslar. Dünyayı imar eden insan, yaşadığı çevreden etkilenir ve çevresini etkiler. Alman tarihçi J. G. Droysen, Yunan kültürünün Asya' da Doğu kültürleri ile kaynaşarak evrensel kültür olan Helenizm'den bahseder. Emevîler, İslam'ı İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Kurtuba ve Gıta'da kurdukları üniversiteler Hristiyanlık âlemini uyandırmıştır.

### Doğu medeniyetinin temel esasları:

1. Dine dayalı, inançların şekillendirdiği, ahlaki ve insani değerleri gelen nesillere aktarır.
2. İnsanı doğuştan hür kabul eder ve hür yaşamayı temel hak olarak görür.
3. Bilimsel temelli bir medeniyet olarak çok milletli ve çok hukukludur.
4. Kamucudur, yardımlaşmayı, imeceyi esas alır ve tüm faaliyetlerinde çevreyi korur.
5. İnsanı merkeze alır, evrensel değerleri benimser ve barışçıl bir anlayışı yansıtır.
6. Kanaati esas alır, iktisadi faaliyetlerinde diğer insanları ve diğer canlıları gözetir.

### Batı medeniyetinin temel esasları:

1. Roma Hukuku ve Yunan Felsefesinin belirlediği salt akla ve kuvvete dayanır, bireyci, çıkarıcı, egoisttir.
2. Ana hedefi menfaattir ve hayattaki ilkesi çıkarıcı mücadeledir.
3. Kitleler arasındaki bağı başkalarını yutarak beslenen ırkçıdır ve sistemli sömürür.
4. Çekici hizmeti ihtiyaçları tahrik ederek arzuları tatmindir.
5. Sabit doğruları yok, her doğrudan şüphe eder, yeni doğrular arar ve bulana kadar öncekini kabullenir.
6. Riyaya şan ve şeref namı verir, tek kültürlü, tek hukukludur, diğer toplumları değişimle asimileye çalışır.

Medeniyetler arası farklılıklarda; çatışma değil diyalog ve anlaşma esastır. İnsanlığa faydalı sağlayan, değerlerini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayalı kapitalizmle sömüren ikinci Avrupa farklıdır.

### Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

1. **Adalet:** Hakka, hukuka uygunluk, koruma, din, dil, ırk, cinsiyet ve ülke ayırmadan insanı eşit görür.
2. **Emanet:** Eminlik, istikamet, korunması için teslim edilen maddi ve manevi bir sorumluluktur.
3. **Liyakat:** Lâyık olma, yetenek, yönetici liyakati için ilim, takva, kabiliyet, güzel ahlak ve adalet duygusu.
4. **Meşruiyet:** Hukuka, kanuna, ahlaka, uygunluk, dinî, ahlaki ve hukuki açıdan İslam dini düzenlemelerdir.
5. **İstisare:** Görüş alışverişi, yönetenle yönetilenin birlikte demokratik yönetim uygulamasıdır.

En az çabayla en çok tatmin sağlayan yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını belirler. Üretim, geçmişte Avrupa'ya özgü; toprak beyleri sahibi buldukları bölgede kralın yetkilerini paylaşan feodalizm üretim yapısıyla kapitalizmi oluştururken, Asya'da ise merkezi otorite, yetkilerini paylaşmadan toprağı belirli kişilere bazı şartlarda, kendine bağlı olanlara kullanım hakkını devrederdi. Bu hak, mirasla devredilmez, toprak devlet mülkiyetindeydi.

Asya'da toprağın mülkiyeti devlette olduğu için sermaye birikmiyor, Avrupa, miras hakkına sahip olması sermaye kapitalizmi üretti, kapitalizm; yeni gücüyle değerlerini tekrar üreterek dünyaya kabul ettirip varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen, tüketime konu olmayan nesnelere değersiz gören kapitalizmin sömürsünü bitirmek hürriyetlerin gelişimi, mülkiyetin tabana yayılması, insani değerlerin sermayeden önemli olmasıyla mümkündür.

Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için fikri, siyasi, ekonomik altyapısı, işleyiş ve toplumu ilgilendiren sonuçları kötü olan bir sistemdir. Asya, kapitalizmi etkin şekilde kurup işletebilecek özelliklere sahip değildir. Bunlar ancak kalkınmalarını kendi kültürlerine uygun Kanaat Ekonomisi ile gerçekleştirebilirler.

Hayatı bir bütün gören, emeğe değer vererek insanı merkeze alan, faizsiz, kâr-zarar ortaklığına dayalı, kâr oranına spekülasyon dışı müdahale etmeyen, çevreyi, kaynakları emanet bilen, aldatma, haksız kazançta yol vermeyen, israftan uzak tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, vurguna, saklamaya izin vermeyen, adil ekonomi için teorik ve patik

kurallar koyan kanaat ekonomisi; ‘alın teri, el emeği, kanaat’ ilkesiyle ihtiyaca göre üretim-tüketim sınırını belirler.

Kanaat ekonomisinde esas olan “homo-İslamcius (İslami insan)” tipi yerine kapitalist sistem “homo-economicus” modeli varsayım ve özellikleri farklıdır. **Kapitalizm;** Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayalı, kapital (sermaye) esaslı materyalist (maddeci) ekonomik sistemdir. Karl Marx’ın geliştirdiği **sosyalizm;** tekelci bir devlet kapitalizmidir ve özü materyalisttir. **Kanaat ekonomisi** ise temel kurallarını İslam Dininden alan ve Asya’da gelişen ekonomik sistemdir. İslam; insanı Allah’ın emir, yasak ve nasihatleriyle eğiterek serbest bırakır. İslam’da, uyulması zorunlu; nafaka, zekât, kurban ve isteğe bağlı; sadaka, hediye ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile denge sağlanır.

Hükümdar başkanlığında parlamentoda kurulan hükümet sistemi ve anayasaya dayalı yönetim şekli **meşrutiyet;** 1215’te İngiltere’de ‘Magna Carta’ ile başlar, 1789 Fransız Devrimi ve 1876’da ‘Kanun-i Esasi (Anayasa)’ ile Osmanlı’da hayata geçer. 1808’de toplumun ileri gelenlerinden oluşan Ayanlar ile Sened-i İttifakla (ilk anayasa) başlayan süreç; 1839’da Tanzimat Fermanı; Gülhane Hatt-ı Hümayunu ile devam eder. II. Abdülhamid 1876’da I. Meşrutiyeti ilan eder; Osmanlı-Rus Savaşı sonrası (1877-78) Meclis-i Mebusan kapatılmasıyla son bulur. II. Meşrutiyetin (23.07.1908) ilanı ile tekrar anayasal düzen ve Ağustos 1908’de genel seçimlerle çok partili sisteme geçilir. Sosyalist Parti, Ahrar (demokrat) Partisi ve İttihat Terakki Partisinin katılımıyla yapılan seçimle Meclis oluştu ve padişahın geniş yetkileri kısıtlandı. Bab-ı Ali baskını (1913) ile asker demokratik siyasete müdahale etti. İstanbul’un işgali (16.03.1920) ile Sultan Vahdettin Meclis-i Mebusanı kapatınca (11.04.1920) milletvekilleri Ankara’ya gelerek 23 Nisan 1920’de TBMM oluşturuldu.

Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölüyor. Voltair’in “Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmeliyelerden ibarettir” sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları, güçlü insanlar rahat zamanları, rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Babalar toplar, oğullar dağıtır, torunlar tekrar toplar. Ümitsiz, nemelazımcı, çıkarıcılığı esas alanlar müstemleke olur.

Dinin siyasete ve diktacı uygulamalara âlet edilmesini engelleme ve tek adamcılıktan milli iradenin hâkimiyetine geçiş toplumlarda farklıdır. **Tarihi döngüde,** toplum hayatı dairesel olarak aristokrasi (soylu, ayrıcalıklı sınıf), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı grup) ve demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine dönmesiyle yönetim anlayışı zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. Tarih bilimini, toplumların ahlak, inanç, siyaset, devlet yönetimi konularında bilgi verir. Tarihi öğrenmekten mahrum bırakılanlar olaylar arasındaki bağlantıyı kuramazlar.

Nursi’nin “Eskiden tehlikeler hariçten gelirdi. Onun için mukavemet kolaydı. Şimdi tehlike içeriden geliyor. Kurt gövdenin içine girdi. Şimdi mukavemet güçleşti. Korkarım ki cemiyetin bünyesi buna dayanamaz. Çünkü düşmanı sezmez. Can damarını koparan, kanını içen en büyük hasmını dost zanneder” ifadeleri emperyalistlerin sinsice çok kültürlü coğrafyaların modern ve kadim akademik bilgilerini elde edip girift yeni sömürü teknikleri geliştiriyorlar.

### **Kapitalist sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasında ırk, dil, din, inanç ve mezhep farklılıklarını kullanarak anlaşmazlık sokmak.
2. Toplumlara kendi değerlerinden uzaklaştırarak köksüzleştirmek.
3. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak, ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek.
4. Demokrasinin gelişimini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek.
5. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak.
6. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları ile sürdürülebilir bir sömürü düzeni kurmak.
7. Sosyal medya üzerinden sömürü düzenini meşrulaştırmak için algı yöntemlerini kullanmak.

Efsane, komplo teorileri, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti, tek devlet, kristal krallık mitolojileri, “hilal ve haç” mücadelesi gibi gizem ve semboller üzerine ideoloji kuranların gerçekte bir merkezleri ve metafizik yanları da yoktur. Bunu çözmeye çalışmak daha fazla gizem katarak onlara yardım olur. Geleceği anlamak için geçmişe bakılmalıdır. Bunlar, zaaf ve korkuları tahrik ederek yönetir. Emperyalist kelimesi kapitalizmin ulaştığı en üst noktadır.

Osmanlı Devleti, toprakları kolonileştirilemediği için sömürgecilerin gizli paylaşımıyla 1. Dünya Savaşına girdi. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti tasfiye edildi, güneyde Misak-ı Milli’ye dâhil bazı iller dışarıda kaldı. Mavi Vatan’daki doğalgaz, hidrat, bor ve toryum gibi yeni nesil enerjinin keşfi ve insan kaynağında merkez olma potansiyeli Anadolu’nun önemini artırıyor. Dünya’nın ilk merkezi, dinler, medeniyetler beşiği ve Arz-ı Mev’ud (Yahudilere vaat edilen Nil ve Dicle Nehri arası, bayraklarında iki çizgi ile gösterilen) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasını işgal için Melhame-i Kübra denilen büyük savaş olan Armegeddon (Dünya’nın sonuna doğru olacak savaş, Allah’ı kıyamete zorlama) mücadelesi hızlanıyor. Kut’ül Ammare’de (1916) Osmanlı 6. Ordusunun İngilizleri bozguna uğratmasıyla Rusya, İngiltere ve Fransa **Sykes-Picot** anlaşmasıyla Ortadoğu haritasını çizdiler. Bu anlaşmanın 100 yıl sonra yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi uygulanıyor. Bu, akraba, komşu, kardeş birlikte Osmanlı Devleti olan bu yapıyı bölüp sömürmek içindir.

### **Anadolu’yu önemli kılan nedenler:**

1. Asya ile Avrupa arasında her türlü maddi, manevi değerlere köprü ve birçok uygarlığa beşik olması.
2. Anadolu hinterlandının jeopolitik ve jeostratejik bir değere sahip olması.
3. Kara sınırları ile münhasır ekonomik bölgesi olan denizdeki mavi vatanın zengin ham madde ve enerjisi.

4. Rusya'nın, Slav ırkını hâkimiyet siyaseti Panislavizmin Akdeniz'e inişi Anadolu'dan geçiyor olması.
5. Çin'den Avrupa'ya uzanan İpek Yolu; bilim, din, kültür ve orduların akışı Anadolu'dan sağlanması.
6. Hindistan'dan İran, Irak, Suriye, Süveyş ve İskenderiye varan Baharat Yolu Anadolu çeperinde oluşu.
7. Arz-ı Mev'ud (Yahudilere vaat edilen toprak) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri'nin Anadolu'da olması.
8. Megali İdea; Fatih'in İstanbul'u fethi, Bizans'ın yıkılışı, Yunanistan'ın Bizans'ı geri getirme ideolojisi.
9. Büyük Ermenistan hayali, Avrupa'nın 1071 Malazgirt Zaferiyle kaybettikleri yerleri geri alma idealleri.
10. Endülüs Emevi (756-103/Ben-i Ahmer: 1230-1492) Devleti gibi Anadolu'yu yeniden alma hayalleri.

Büyük devletler birbirini ya stratejik ortak veya rakip görürler. ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler liderliğinde Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar süren soğuk savaş, karmaşık diplomasi ve hesaplaşma için operasyonlar yapıldı. Emperyalistler, ham madde ve enerji ihtiyaçlarını ucuzca karşılamak için bu kaynaklara sahip ülkeleri istikrarsızlaştırıp sömürür. Bu sömürü, yeni yöntemlerle farklı sosyal tabakaların haklı davalarını manipüle ederek iç karışıklık çıkarıp sonra kurtarıcı gibi müdahaleyle sürdürüyor. Osmanlı kontrolündeki Akdeniz havzası, 16. yy başında bilim ve ekonomi merkezi iken, Avrupa ve Atlantik'e kaydı, burada yeni bir sistem kuruldu. İnsanlık ilk kez bu yeni kapitalist sistemle karşı karşıya kaldı.

Miladi 632-661 yılları arası İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin; mutlak hürriyet ve adalete dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelişi demokrasiye geçişi geciktirdi. Bilim, sanat ve teknikte parlak dönem yaşayan Asya kıtası bu başarılarını sürdürmedi. Cehalet ağa, inat efendi, garaz bey, intikam paşa, taklit hazretleri ve mösyö gevezeliği; fikirleri karıştırıp hürriyet ve demokrasi istemediler. İrkçılığın çok milletli Asya'da yayılması sömürgecilere büyük fırsat verdi.

Emperyalistler, Osmanlı coğrafyasını sömürülerine engel gördükleri, İslam'ı temsil eden Halifeliği kaldırmak, Hıristiyanlığın geliştiği Anadolu'yu geri almak için Haçlı Seferleri ile yapamadıklarını halkların kardeşliğini bozup idari olarak dağılan Osmanlıyı parçalama girişimi I. Dünya Savaşı sonrası Ortadoğu'nun paylaşımı bunu gösteriyor. Emperyalistler, ülkelerin zeki çocuklarını okullarında eğitip sömürge (koloni) memuru olarak ülkelere geri gönderirler.

İngiliz, 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, Mâtürîdîlik (İstanbul'dan Buhara'ya Türk bölgesi) tehlikelidir. Bunlar, bilimle barışık; akıl ve kalp dengesini kurdukları için yönetilmesi zor" sözü niyetlerini belirtir. Türk Din bilgini Mâtürîdî'nin, Hanefi Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam'ın düşüncesini izleyerek akli esas alıp geliştirdiği Mâtürîdîlik; İslam Dini itikat mezhebi Türkiye, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya'da yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Bektaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Evliya Çelebi, Akşemseddin gibi bilginler bu yolun Anadolu öncüleri olarak toplumu bilinçlendirerek Anadolu irfanının kökleşmesini sağlamışlardır.

Osmanlı ekonomisinin temeli tarımdır; 17. yy'a kadar yetiştirdiği ürünlerle kendine yeterliydi. Kuraklık, sel, isyan, göç ve tımar sisteminin bozulmasıyla üretim kayıpları oldu. Hububat, bağ ve bahçe ön plandayken, 18. yy'dan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişimiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerine talep artınca **geçimlik** üretimden **pazar ekonomisi** ihtiyacını karşılayacak üretime geçti. Vergi toplamada, **iltizam** (devlet gelirlerinin bir kısmı bedel karşılığı kişilere devrederek toplatma) usulü uygulandı. Bilecik'te ilk demir madeni işletildi ve ihracatı sağlandı. Üretimi el emeğine dayalı; Ankara'da sof (ince yünlü kumaş), Bursa'da ipekçilik, Selanik'te çuhacılık (tüysüz ince yün kumaş), Bulgaristan'da aba (yünden yapılan kalın kumaş) Kayseri, Manisa ve Tokat'ta dericilik yaygındı. Osmanlı, gelişimi iyi takip edemediği için sanayisini geliştiremedi.

#### **Osmanlı Devleti'nin sanayileşmesini engelleyen nedenler:**

1. Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimi takip edememesi.
2. Demokrasiyi geliştirememesi ve sahip olduğu potansiyeli harekete geçirememesi.
3. Ekonominin, tarımsal ürüne bağlı küçük sanayi üzerine kurulu olması.
4. Gazalardan elde edilen ganimete bağlı ekonomiden ticarete dayalı ekonomiye geçilemeyişi.
5. Batı'daki coğrafi keşifler Osmanlı Devleti'nin ekonomik hâkimiyet alanlarını zayıflatması.
6. Kapitülasyonların (yabancılara verilen ticari imtiyazlar; 1838 Balta Limanı Anlaşması) aşırı genişlemesi.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanma 1854'te başlayıp ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.

Devlet desteği ile globalleşen işletmeler, diğer ülkelerin işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlıyor. Devletlerarası hukuku zayıf ülkeler aleyhine işleten güçlü devletler Dünya Ticaret Organizasyonu gibi yapılarda lehlerine kararlar çıkarıyorlar. İnsanlığın ortak kaynağı güçlü ellerde toplanınca kargaşa çıkıyor. Güç savaşları, algı operasyonları, medya ile örtülen gerçeklerle insanlar doğru bilgiye ulaşamıyor. İstihbarat teşkilatları sömürü alanlarında toplumu kontrol için yapay uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri, algı ve illegal yapılarla isteklerine ulaşıyorlar. Sözde iki-üç gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri ile ellerine verilen yeni oyuncaklar, açık istihbarat bilgileriyle sömürülerini sürdürüyorlar.

Vatandaş asgari gelir güvencesiyle risklerden koruyan, sosyal güvenlik, eğitim, sağlık, barınma hizmetleri sunan **sosyal devlet** kalkınma için devletin ekonomiye müdahalesini gerekli görür. (**Vatandaşlık temel geliri**; vatandaşa konumundan bağımsız, şartsız temel ihtiyacını karşılayacak parayı ömür boyu düzenli ödeme).

Ekonomik gelişim, sanayileşme ile olur. **Sanayileşme**; üretimde makine kullanma, seri üretimle ekonomik faaliyetlerin sanayiye kaymasıyla millî gelirdeki payının nispi artışıdır. Sanayileşme, tasarruf ve bunun yatırıma yönelmesi ile olur. Bilim



ve teknolojik gelişim, bilgi, sermaye ve tecrübe akışı sınırları kaldırdı, dünyayı küçülttü, globalleşmeyi hızlandırdı.

Emeviler, İslam'ı İspanya'dan Avrupa'ya taşıdılar. Fas, Kurtuba ve Gımata'daki üniversitelerin etkisi Avrupa Rönesans ve Reform hareketleri ile engizisyonundan kurtulup bilimle gelişti. İnsanlığın ortak mirasını intihalle, kendi buluşları gibi tarih yazdılar. Coğrafi darlığı, nüfus yoğunluğu ve ihtiyaçlar Avrupa'yı sömürgeye yöneltti. Serveti piyasadan, iktidarı demokrasiden sağlayarak sermaye, girişimci, teknoloji ve pazarlama imkânları ile diğer medeniyetleri gasp ederek geliştirdiler.

### **Avrupa'nın sanayileşmesini etkileyen faktörler:**

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

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

**3. Reform (iyileştirme) hareketleri:** Avrupa'yı 15. ve 17. yy boyunca etkileyen Katolik Kilisesi'ne yönelik yapılmış dini bir harekettir. Katolik kilisesinin siyaset ve dünyaya aşırı ilgisiyle zenginleşmesine tepki Almanya, Fransa ve İngiltere'de 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 kıtaların değerli madenleri Avrupa'ya taşımak ticareti canlandırdı, sermaye birikimi sanayileşmeyi sağladı. Çin ve Hindistan'dan Avrupa'ya gelen ürünlerin güzergâhı; İpek ve Baharat Yollarına Müslümanların hâkimiyeti, buna alternatif yeni yol arayışı, doğunun zenginliği, pusulanın keşfi, Dünya'nın yuvarlaklığına artan inanç, harita bilgisi ve gemiciliğin gelişimi keşifleri hızlandırdı. İlk keşifle Bartelme Diaz Afrika'nın güneyine ulaştığı bu yolu takip eden Vasco Dö Gama, Hindistan'a vardı. K. Kolomb, Maya, Astek ve İnka'ların 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 yaşandı. Avrupa'da 18. ve 19. yy yeni buluşların üretime etkisi ve buharla çalışan makinelerin sanayiye geliştirmesi sermaye birikimini sağlamıştı. İngiltere'den bu buluş Avrupa, Amerika, Japonya ve tüm dünyaya yayılmıştır.

**6. Fransız İhtilali:** Fransa'da mutlak monarşinin devrilişi (1789-99) cumhuriyetin kurulması ve Roma Katolik Kilisesi'ni reformlara zorlayarak başlayan sosyal akımla siyasi ve hukuki gelişimi beraberinde getirdi.

**7. Sömürgecilik ve Merkantilizm:** Avrupa'da Rönesans ve Reform'un başlattığı uyanışın siyasi, ekonomik yansıması, coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizmi başlattı. Egemenlik feodal derebeyi soylulardan burjuvalara geçti. Sömürgeciliğin başlangıcı, sanayileşmeyle artan üretimin yeni pazarlara arzı ve oralardan değerli madenleri kaçırma olan **merkantilizm**; Orta çağ sonları ile sanayi devrimi arası (1500-1800) Avrupa'da değerli madenleri ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören, aşırı devlet müdahalesini savunan kapitalizme temel olan ekonomik sistemdir.

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

**9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler:** Bilimsel ve teknolojik gelişim Avrupa'nın sanayileşmesini hızlandırdı. Üretim, dağıtım, bölüşüm, işveren ve işçi sorunları sermaye rejimi olan kapitalizmin antitezi sosyalizmi getirdi. **Kapitalizm**; özel mülkiyet ve serbest pazara dayalı rejim, **sosyalizm** ise devlete dayalı kolektif mülkiyet ve dışa kapalı ekonomi uyguladı. Kapitalizmi uygulayan AB ve ABD'ye karşı sosyalizmi uygulayan SSCB 1990'lara kadar iki kutuplu süreç yaşandı.

Toplumları atalete uğratan, yozlaştırıp gelişimini engelleyerek sömürüye hazırlayan birçok neden vardır.

### **Toplumların gelişimini engelleyen nedenler:**

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması.
2. Dini, ahlaki değerlerden uzaklaşma, adaletin, emniyetin zayıflaması ve kurumlara güvenin sarsılması.
3. Bilime, teknolojiye, sanata gereken önemin verilmeyişi, plansız yatırımlar, kaynak israfı ve beyin göçü.
4. Toplumun değerler erozyonuna maruz kalması, değişim ve dönüşüm tuzağına düşerek asimile olması.
5. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve tek dünya devleti fikrinin yaygınlaştırılması.
6. Toplumsal duyarsızlık, umursamazlık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi.
7. Toplum can damarını koparan, kanını içen düşmanını dost zannetmesi ve tarihi tecrübeleri kullanmaması.
8. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesidir.

Farklı ekonomik tecrübeleri olan Doğu Asya'nın devlete sorumluluk yükleyen ekonomik kalkınma modeli diğer ekonomilere örnektir. Avrupa, ekonomik birlik kurup, siyasi güce çevirme fikri 1800'lere dayanır. Roma Antlaşması'yla (1957) kurulan **Avrupa Ekonomik Topluluğu** peşinden AB siyasi gücü getirdi. Türkiye, misyon kriterleri demokrasi, hukuk ve medeniyet olan AB'ye girmek için 1959'da başvurdu, 2005'te tam üyelik müzakereleri başladı.

**Osmanlı Devleti'ni geliştiren temel değerler;** (1) itaat, hürmet, adalet, hoşgörü, zalimi engelleme, mazlumunu koruma, (2) liyakat ve maharet, (3) insanı yaşat ki devlet yaşasın anlayışı, (4) dayanışma, yardımlaşma ve inşa fikri, (5) yönetimin

herkesi kucaklaması, (6) her kültür, dil, din ve millete hoşgörü, (7) iyiliği emretme ve kötülükten sakındırma ilkesidir. Altı asır çevresine olumlu katkılar sunan bu evrensel değerlerle harmanlanıp sosyal ve ekonomik gelişim yeniden başarılabilir.

### **Türkiye’de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:**

1. Coğrafyanın sağladığı potansiyeli kullanarak tarıma dayalı sanayi ile emek yoğun sektörleri geliştirmek.
2. Bilimsel gelişimi izlemek, sosyal ve ekonomik şartları iyileştirip beyin göçünü geri döndürmek.
3. Katma değeri yüksek, stratejik ürünlerde dışa bağımlılığı azaltan yerli üretim ekonomisine yoğunlaşmak.
4. Adaletle çalışma emniyetini sağlamalı, demokratik sistemi tüm kurum ve kuralları ile yerleştirmek.
5. Kalkınma için teknolojiye, sermayeye güvenli ortamla israftan uzaklaşıp tasarrufları yatırıma yöneltmek.
6. Stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaat için duruma göre; akıllı, esnek, sert, yumuşak güç kullanmak.
7. Dış politika çeşitliliği ile çok dinli, dilli, kültürlü ve hukuklu bir yaşama kültürü geliştirmek.
8. Kamu diplomasisini askeri güçle desteklemek ve AB sanayisine uyumla üyelik sürecini tamamlamalıdır.

Tarihinin bağlı, yeniliğe açık, misyon ve vizyon sahibi, yaşadığı yeri ve dünyayı tanıyan, strateji geliştiren, geleceğin emanet edileceği nesiller yetiştirilmelidir. Tarih, geleceği inşa eden bilgi kaynağıdır. Ekonomi; siyaset, coğrafya, din ve tarihle iç içe hayatın devamını üretim, bölüşüm, kaynakları ve ekolojiyi dikkate alarak sağlar. Oyun kurmak, gelişimle olur.

### **1.2. Ekonominin İşleyişi**

Ekonomi; üretim, tüketim ve ticaretten oluşan insan etkinliğidir. Yunanca “oikia” (ev) ve “nomos” (kural) kökünden “ev yönetimi” anlamında, Arapça, iktisat sözcüğü ise tam hedefe yönelme manasında kast sözcüğünden türetilmiştir.

**Ekonomi;** mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım, paylaşım, tüketim ve istenenle mümkün olan alternatifler arası seçimi inceleyen ve en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntemleri gösteren sosyal bir bilimdir. Siyaset, coğrafya, tarih ve din ile iç içe olan ekonomi, istenen ile mümkün olan insan tercihleri arasındaki üretim, bölüşüm, dağıtım, tüketim şekil ve ilişkilerini inceler, refahı arttırmak için izlenecek politika, işsizlik, enflasyon, tasarruf ve yatırım üzerinde durur.

Her ülke, iç ve dış ekonomik şartları dikkate alarak kendi kendine yeterliliği sağlayacak bir ekonomi politikası geliştirir.

**Ekonomi politikası;** bir ekonominin büyüme, adil gelir dağılımı, iş gücü piyasası, vergi düzeyi, devlet bütçesi, mülkiyet, para arzı, faiz oranı ve ekonomik müdahalenin merkezi devlet organlarıncaya belirlenip yönetilen bir politikadır.

**Ekonomi politikasının amacı;** (1) üretimi artırmak, (2) fiyat istikrarını sağlamak, (3) ödemeler dengesini iyileştirmek, (4) adil gelir dağılımını gerçekleştirmek ve (5) tam istihdama ulaşmaktır.

İnsan ihtiyaçlarını ekonomik bir faaliyetle sağlanan ürünlerle karşılamak ekonominin varlık nedenidir.

• **Ekonomi:** Sınırsız insan ihtiyaçlarını kıt kaynaklarla karşılaşmasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir. Marshall.

• **Ekonomi:** Kişi ve topluma en az çabayla en çok tatmini sağlamayı gösteren yöntemler teorisi. H. Gossen.

• **Ekonomi:** Servet temini için yapılan tüm çalışmalar ekonomi biliminin inceleme alanıdır. Adam Smith.

Ekonomi, toplumu ilgilendiren yönüyle **genel ekonomi;** bireysel girişimleri ilgilendiren şekliyle işletme ekonomisini oluşturur. **İşletme ekonomisi;** işletmelerin kuruluşu, organizasyonu, işleyişi, teknik, mali yönetimi, iç ve dış ortam ile olan ilişkilerini metotlu, planlı şekilde araştırıp açıklayan ekonominin alt dalıdır. **Politik ekonomi;** ekonomi bilimi kuralları ile politika bilimi kurallarını inceleyen, bu kuralları devletin ekonomik rolünü belirlemek, açıklamak ve düzenlemek için bir araya getiren bir bilim, **uluslararası politik ekonomi** ise devlet politikalarının ve ekonominin birbirleriyle ilişkilerinin sonuçlarını uluslararası düzeyde inceleyen alandır. Ekonomi temelde; ihtiyaç-fayda döngüsü içinde gelişme ve büyümedir.

**Ekonomi biliminin temel amacı;** insan ve toplum düzeyinde ekonomik kanunları tespit, ekonomik olayları açıklamak, uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmak, israfı önlemek ve her türlü insan ihtiyacını karşılamayı sağlamaktır.

İnsanın parayla karşılanan, ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyet **ekonomik olaydır.** İnsan, ekonominin hem öznesi hem de hedefidir. Ekonomi, olayları açıklamada, çok sayıda değişkeni dikkate alıp karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmalarını deneyle doğrulamaya çalışan matematiksel çözümleme yöntemi olan **ekonometriden** faydalanır.

### **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:** Ekonomik düzeni nede-sonuç ilişkisiyle inceleyen, ekonomide geçerli kanunları tespiti çalışan, ‘Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler, enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?’ sorusunu cevaplamaya çalışan ekonomi dalıdır.

**3. Mikroekonomi:** Tüketici ve işletmelerin ekonomik davranışlarını, ihtiyaç, fayda, değer, fiyat, piyasa türleri, piyasanın işleyiş mekanizması ve farklı piyasaların dengesinin nasıl kurulduğunu araştıran, analiz eden ekonomi dalıdır.

**4. Makroekonomi:** Makro büyüklükler; toplam üretim, istihdam, işsizlik, genel fiyat düzeyinin değişim oranı, ekonominin büyüme hızını ülke ve dünya ekonomisi düzeyinde kuş bakışı inceleyen ekonominin bir dalı. Keynes’in, ‘Kişi için doğru olan, toplum için doğru olmayabilir, toplum için doğru olan da kişi için doğru olmayabilir’ görüşüne dayanır.

**Ekonominin doğal işleyişi;** para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olduğu durumdur. **Doğal ekonomi dengesi** ise genel ekonomik yapı için kısa veya uzun vadede hiçbir değişikliğin gerçekleşmesine ihtiyaç olmayan

ve içinde bulunulan yapının ideal olma durumudur. Tarihi süreçte zaman zaman yaşanan dönemlerde bolluktan, kıtlığa veya kıtlıktan bolluğa bir gelişim yaşanır. Likitidenin bolluğu, düşük enflasyon ve teknoloji ile verimliliğin artışıyla bolluk yaşanmış, pandemi, tedarik zincirinde yaşanan gecikme ve ekonomide yapısal ve global iklim sorunları ile tarımda verim azalışıyla denge bozulmuş ve bolluk ekonomisinden kıtlık ekonomisine geçişler olmuştur. (**Kıtlık ekonomisi**; ihtiyaçları karşılamak için talep edilen ürün miktarının arz edilen miktardan daha büyük olduğu durumdur).



**Şekil 1-1:** Ekonominin doğal işleyişi

İlk ve Orta Çağ'lar da ekonomiler ziraata dayalı “**ev ekonomisi**” idi, devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Hak ve hürriyetlerde gelişim ve İngiltere’de 1215’te 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. yy tarih felsefecisi, “**Mukaddime**” adlı eseri ile tarihi ve sosyal olayları etkileyen etkenleri inceleyerek siyasi, ekonomik ve mali konularda fikir sunmuş. Devletin asıl görevi insanlar arası barışı sağlamak; ekonomik faaliyetlere girmesi ekonomik dengeyi bozarak serbest rekabeti önler diyerek devletin görev alanını belirlemiştir. Coğrafi keşifler, deniz ticareti ve fikri gelişim ekonomiyi yeniledi. Rönesans ve Reform’un siyasi, ekonomik yansıması; değerli madenleri ülke ekonomik gücünün kaynağı gören aşın devlet müdahalesini savunan Avrupa’da (1500-1800) kapitalizmin temeli **merkantilizmi (ticaretcilik)** başladı. Sonra **üçgen ticaret** ile 16. yy’dan 19. yüzyıla kadar Avrupa, Batı-Afrika, Kuzey Amerika üçgeninde ticari malın “Afrikalı köleler” olduğu ticaretle zenginleşti.

**Kapitalizm**; her tür ekonomik faaliyetin serbest girişimle yapıldığı, üretim, tüketim, bölüşümün serbest piyasadaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı, arzı talebin belirlediği, herkes kendi çıkarını maksimizeye çalışırken toplum çıkarına da hizmet ettiği, kişi ve toplum çıkarlarında çatışma olmayacağını savunan ekonomik sistemdir.

Sermaye hâkimiyeti, emeği sömüren, zengininin daha zengin, fakirinin daha fakirleştiği, diğer sistemleri boğan Avrupa patentli bir burjuva rejimi olan kapitalizm ekonomik, siyasi, sosyal ve ideolojik hâkimiyeti için her aracı kullanır. Alternatif ekonomik sistemi, tek paraya rakip sanal paraları kontrol eder. Haklı eleştirileri akademik değil diye reddeder. Toplumu kontrol için organizasyon kurar. IMF ve Dünya Bankası’nı finanse ederek kontrol eder. Yeni isimlerle varlığını sürdürür.

Burjuvazi ekonomisi olan kapitalizm; ideolojik ön yargı ile arzu, istek, hırs ve tutku olan ihtirasları ihtiyaç kabul ettiği için “insan ihtiyaçları sınırsız, kaynaklar sınırlı” der. Oysa insan ihtiyaçları; yaşama, yeme, içme ve barınma gibi sınırlıdır; kaynaklar ise sınırsızdır. İnsan, sınırsız ihtiyaçlara sahip olmadığı gibi sınırsız tüketme kabiliyetine de sahip değildir. Evrende, istiflenmiş sayısız madde ve enerjilerin yeni teknolojilerle keşfi, evrenin doğal enerjisi olan hidrojen kullanımının artışı, manyetik kayma ile kuzey kutuptaki yeni bölgenin kaynakları ve yenilenebilir enerjiler sınırsız kaynaklardır.

Kapitalizm insanı doyma bilmez yapıda bencilleştiriyor, gerçekte olan değil olmasını istediği insan tipini esas alarak, üretimin temelini ihtiyaç karşılamak değil kâr görüyor. Avrupa’da “insan insanın kurdudur” anlayışı; sömürgeci, acımasız, ruhu bozan, abartılı, gösteriş ve sınırsız üretim-tüketimi yansıtan vahşi kapitalizm dünyanın dengesini bozuyor. **Kanaat ekonomisi** ise ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol ve sınırsız görür; daha paylaşımcı bir hayat anlayışını yansıtır.

Ekonomide gerçek faaliyetler **ticaret, sanayi ve tarım**dır. Otoriter kapitalizm, geçimlik tarımı aşağılayarak kıtlığa neden oluyor. Bebek endüstrisi gibi kapitalist kalkınma reçeteleri ile kendilerini yukarı çıkaran merdivenleri iterek diğer ülkelerin kalkınmalarını engelliyorlar. **Bebek endüstri tezi**; rakiplerine karşı dezavantajlı sanayi gelişip karşılaştırmalı üstünlüğe kavuşana kadar dış rekabete karşı koruyan merkantilist politik ekonomi yaklaşım (A. Hamilton). İlk sanayileşen İngiltere’ye yetişmek için korumacı ekonomik modellerle gelişmiş ülkeler, diğerlerine geri kalmışlık damgası vuruyor. **Geri kalmışlık**; yüksek gayrisafi milli hâsıla oranına ulaşmaya çalışan ülkelere, hasılları yüksek ülkelerin yapıştırdığı etikettir.

Thomas Robert Malthus (1766-1834 İngiliz nüfus ve ekonomi politik teorisyen), nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Bu karamsar teori geçerliliğini kaybetmiştir. Artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artarak çeşitlenen ihtiyaçlara karşı tüketim maddeleri de gelişmekte ve nüfustan daha hızlı artmaktadır. Güneş, rüzgâr, nükleer, yeraltı ısı kaynakları ve yenilenebilir temiz ve bol enerji sağlanacaktır. Teknolojik gelişim, evrende sınırsız kaynakları keşfiyle kıtlığı bitirecektir. Kötü yönetim ve israf suni bir kıtlık oluşturabilir.

Birçok ülke 1980 sonrası piyasa ekonomisine geçiş ve buna uyan siyasi ve hukuki değişimlere gitti. 21. yy liberal değerlerin yükseldiği, kişisel beklenti ve hayat standardının artışı ile ekonomik değişimi zorladı, ulus egemenliği yerini sermayeye bıraktı. **Sermayenin globalleşmesi** olan bu durum, siyasi güç ile ekonomik güç ilişkileri tersine çevirdi, global sermaye ulus devletin kontrolünde iken, ulus devletin hareket alanını sermaye belirliyor. Devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallığı önleyici, pozitif dışsallığı artırıcı ve rekabetçi piyasa kurallarına göre yeniden şekilleniyor.

Ekonomide ideolojiden bilime geçiş çalışmalarını her zaman olur, fakat politik ekonomi bunu geriletir. Genel kabul gören

klasik görüşe bağlı teoriler **ortadoks ekonomi politikası** yaklaşım ve ana akımdan uzaklaşmayı anlatan **heterodoks** yaklaşımlar görülür. Gelişmeler hayat standartlarını iyileştirme ve sorunları çözmeye yeni ekonomik teorileri getiriyor:

. **Klasik ekonomi:** 1776'dan 19. yıl ortalarına kadar hâkim olan ekonomik görüş. Temsilcileri; Adam Smith, David Ricardo, Thomas Malthus, Robert Torrens, Jean Baptiste-Say, Frederic Bastiat, Stuart Mill ve Elliot Cairnes'tir. Görüşleri; devletin ekonomik faaliyetlere müdahale etmesine gerek yoktur, rekabet şartları altındaki piyasalarda fiyat mekanizması veya "görünmez el" tüm ekonomik faaliyetleri en etkin şekilde yönlendirir. Görünmez el prensibiyle ekonomide tam serbestlik olan "bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler" görüşüyle devletin ekonomiye müdahalesine karşıdır.

. **Neoklasik ekonomi:** Ekonomi, toplumsal olay ve olguları o toplumdaki kişilerin seçiminden hareketle açıklamaya çalışan metodolojik bireyciliği esas alan teoridir. Ekonomiye önemli bir katkı sunan Neoklasik ekonomi, piyasa ekonomisinin tek başına optimumu sağlamaktan uzak olduğunu, bu nedenle kamu ekonomisine gerek olduğunu savunur.

. **Neoliberalizm:** Serbest piyasa ekonomisi temelli siyasi bir ideoloji, devletin piyasaya müdahalesini minimuma indirmeye hedeflerken deregülasyon (kuralsızlaştırma) teorisi ile de özel sermayeye her imkân verilmeli görüşündeki ekonomi modelidir. **Neoliberaler;** liberal kapitalist, sivil, demokrat görünümlü, baskıcı, otoriter, siyaset ve ticarete global hâkimiyet kurmaya çalışan ekip. İfsat komitesi olarak birçok ülkede darbelere destek veren, doğru bilgileri kamuoyundan gizleyen, otoriter rejimlere karşı demokrat, hayırsever görünümlü, barış için çalışan bir diplomat gibi ortaya çıkarlar. İnsanların zaafalarını siyasetlerine alet ederler. IMF ve Washington Konsensüsü yardımıyla 1970'ler sonrası birçok ülke ve lideri manipülasyonlarla ele geçiren neoliberal ideoloji, globalleşme ile devleti özelleştirerek millet iradesini zayıflatıyor.

. **Dijital ekonomi:** Teknoloji ve bilgi iletişim sistemlerindeki gelişimin ürün ve üretim sürecinde kullanımı, yeni medya, dijital ağlar, globalleşme, pazar üzerinde devlet kontrolünün azalışı, özelleştirme, yeni pazar fırsatları ve 1990'lar sonrası internetin yaygınlaşması ile beliren ekonomik unsurlar, e ticaret ve e-pazarlamayı içine alan ekonomidir. Enformasyon, ağ, internet, bilgi ve inovasyon ekonomisi de denir Ekonomiyi incelemede sadece ekonomik değişkenlerden oluşan modellerin yetersizliğini savunur, çok sayıda gözleme dayalı ekonomik aktörlerin davranışlarını inceleyerek ekonomik verilere teknolojik, sosyolojik ve psikolojik unsurları da katan teoridir. Gelişen teknoloji, yeni bir ekonomik yapı ortaya çıkarıyor. **Dijital ekonominin özellikleri;** bilgi temel üretim kaynağı, dijital, sanal ağlar arası iletişim, fırsat eşitliği, şebeke organizasyon, araçlar az, üretici-tüketici bütünlüğü, inovasyon, hız, globalleşme ve toplum sorunları farklılaşır.

. **Davranışsal ekonomi:** İnsanın ekonomik karar alma mekanizmalarının sosyal, zihni ve duygusal önyargılardan nasıl etkilendiği, etkileyen değişkenleri ortaya koyarak ekonomi ve psikolojinin birlikteliği tezidir. Rasyonel olmayan düşünce ve davranışlar günlük hayatta alınan birçok kararı doğrudan etkilediği görüşündedir. Psikoloji ve ekonomi ile yakından ilgili olan bu dal, yapay zekânın etkisinde pazar kararları ile toplum seçimleri üzerine araştırmalar yapar.

. **Nöro ekonomi:** Ekonomi, psikoloji, sinirbilim ve davranışsal ekonomi alanları ile insanların ekonomik kararları nasıl aldıklarını, bireysel kanaatlerin neye göre şekillendiğini inceleyen disiplindir. Ekonomide, insan kararlarının biyolojik temelini anlamak için bir araya gelen interdisipliner (bir disipline farklı disiplinlerin katkı sunma) çalışma alanıdır.

. **Döngüsel ekonomi:** Üretimde, ham madde kullanımından atık oluşumuna kadar olan süreçte sürekliliği ve çevreyi korumayı esas alan ekonomi modelidir. Atık ve kullanılmayan atıl değerlerin çevresel ve ekonomik fayda kuralı ile yeni ürüne dönüşümünü sağlayan inovasyon merkezli bir sürdürülebilirlik yaklaşımıdır. **Döngüsel ekonominin özellikleri;** kaynakları sorumlu kullanma, ürün ömrünün uzatıldığı, tüm malzemelerin atıksız yeniden üretim sürecine kazandırıldığı, sürdürülebilirlik ve inovasyon merkezli üretim modelidir. Ham madde geri dönüştürüldüğü için kaynak tasarrufu sağlar.

Geliştirilen teoriler, aslında kapitalizmin revize edilen yeni şeklidir. Vahşi kapitalizmin gangsterleri kâr özelleştirir riskleri ise genele yaymak için kamulaştırır. Oysa ideal ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi, kaynaklar insan ve yetenekleri, küçük girişimci korumak, aileye önem vermek, adalet, eşitlik, eğitim ve ahlakta evrensel değerleri esas alır.

Enflasyon, mal ve hizmet fiyatlarının genel seviyesinde yaşanan sürekli artıştır. Ekonomik istikrarla birlikte kalkınma için düşük faiz ve düşük enflasyon gerekir. Enflasyon, tüm ekonomiler için her zaman risktir.

**Enflasyon;** dolaşımdaki para miktarı bolluğu ile ürünlerin toplamı arasındaki açığın büyümesiyle ortaya çıkan, genel fiyat düzeyinin yükselişi, para değerinin düşmesi, satın alma gücü kaybıyla kendini gösteren ekonomik ve parasal bir süreçtir. Enflasyon döneminde, mali tablolara etkilerini gidermek için enflasyon muhasebesiyle alınan önlemlerle 3. tarafların gerçekçi finansal kararlar almasına imkân verilir (**Enflasyon muhasebesi;** bir kuruluşun finansal tablolarındaki parasal olmayan hesap kalemlerinin, finansal tabloların hazırlandığı tarihteki satın alma gücünü yansıtması için ilgili tutarların düzeltme katsayısı ile çarpılarak yeniden hesaplandığı bir muhasebe yöntemidir.)

Enflasyon, mal ve hizmetin değerli, paranın değersiz olduğu bir durumdur. Enflasyon sarmalı, sabit ve dar gelirli olumsuz etkiler. (**Enflasyon sarmalı;** enflasyon artışının başladığı dönem sonrasında, ücret artışlarının etkisiyle sürekli kendini genişletmesi ve daha yüksek enflasyon oranlarına çıkması). Burada esas olan enflasyonu geriletme çabalarıdır.

**Ekonomiler enflasyon ve büyüme ilişkilerine göre dörde ayrılır:**

1. Sıfır enflasyonla büyüyen ekonomide enflasyonsuz büyüme geçerlidir.
2. Hem reel büyüme hem de enflasyon varsa enflasyonlu büyüme halidir.

3. Reel büyüme sıfır veya sıfıra yakın iken enflasyon varsa stagflasyon durumu vardır.

4. GSYH reel olarak küçülürken enflasyon da ortaya çıkıyorsa slumplasyon vardır.

. **Enflasyon vergisi:** Bütçe açıklarının para basımı ile finansı enflasyona yol açması nedeniyle kişilerin ellerindeki paranın satın alma gücünün devlete vergi vermeleri durumundaki gibi azalmayı gösteren bir dolaylı harcama vergisidir.

. **Deflasyon:** Piyasada fiyatların belirli bir zaman aralığında sürekli düşüş göstermesi, enflasyonun tersidir.

. **Devalüasyon (kur ayarlaması):** Para biriminin diğer ülke paraları karşısında satın alma gücünü hükümetçe düşürme.

. **Resesyon (durgunluk, daralma):** Makroekonomide geleneksel olarak reel gayri safi yurt içi hasılanın iki veya daha fazla çeyrek yıllık (6 ay) periyotta arka arkaya negatif büyüme göstermesi durumudur.

. **Stagflasyon:** Ekonomide yüksek enflasyonun ve düşük büyümenin aynı anda yaşanmasını ifade eder.

. **Slumplasyon (enflasyon içinde küçülme):** Bir ülkede yüksek enflasyonla birlikte ekonomik küçülme de yaşanması olan bir kriz durumu, ekonomik krizlerin en zorudur.

. **Dezenflasyon:** Fiyat artış hızının, (enflasyon oranı) zamanla azalması, düşük enflasyona geçişte yaşanan enflasyon.

#### **Enflasyonun nedenleri:**

1. **Talep Enflasyonu:** Mal ve hizmet arzının, toplam talebin artış hızına ayak uyduramaması hâlinde ortaya çıkar.

2. **Maliyet Enflasyonu:** Emtia fiyatlarının yükselmesi veya doğal afetler nedeniyle üretim maliyetlerinde artış olması.

3. **Para Arzı:** Para arzı para talebinden yüksek olunca tüketim harcamaları artar, fiyatlar yükselir.

4. **Enflasyon Beklentileri:** Tüketici ve üreticilerin fiyatların yükseleceği beklentisi ürün fiyatlarının artışına neden olur.

Enflasyonun, fiyatların artış oranına göre; ılımlı enflasyon, yüksek enflasyon ve hiper enflasyon olarak üç türü vardır.

#### **Enflasyon türleri:**

1. **İlmlı enflasyon:** Genel fiyat artışı düşük düzeyde, enflasyon beklentisi yok, olumsuz etkisi çok az olan enflasyondur.

2. **Yüksek enflasyon:** Gelirler ile fiyatlar arasındaki makasın açılmasıyla satın alma gücü düştüğü için ekonomiye güveni olumsuz etkileyen ve toplam talebe zarar veren bir enflasyondur.

3. **Hiperenflasyon:** Çok yüksek orandaki bir enflasyon olarak paranın işlevlerini kaybetmesi, piyasa işlemlerinin millî para yerine dövizle yapılması ve millî para sisteminin çöküşüne (yeni bir para birimine geçmeye) neden olan enflasyondur.

#### **Enflasyonun olumsuz sonuçları:**

1. Fiyatlar genel düzeyi yükselir.

2. Piyasada belirsizlik artar ve fiyatlama davranışları bozulur.

3. Paranın satın alma gücü giderek düşer, millî paraya olan güveni azaltır ve dolarizasyona neden olur.

4. Refah düzeyini düşürür ve gelir dağılımını bozarak toplumsal huzursuzluklara yol açar.

5. Tasarruf eğilimini azaltır.

6. Yatırımları azaltarak büyümeyi olumsuz etkiler ve fakirleşerek büyüme tehlikesini getirir.

Enflasyon, maruz kalınan bir durum değil, yanlış siyasi bir tercihtir ve bedelini halkın ödediği gelir transferi modelidir. Enflasyon, ahlakı bozar, yozlaşmayı getirir, orta sınıfın yaşam enerjisini geriletir, imtiyazlı sınıflar ortaya çıkar. Fiyatlama davranışı bozulur, fahiş fiyatlama ve haksız kazanç artar, ürünlerin şekil ve şemalı bozulur, kalite düşer, planlı eskitme başlar.

Dar gelirlielerin gelirini tahrip eden enflasyonu düşürmek için başta hükümet olarak tüm taraflar imkânları oranında mücadelesi ile başarı sağlanabilir. Enflasyonu düşürmek için neden ve türlerine göre uygulanacak önlemler farklı olabilir.

#### **Enflasyonu düşürmenin yolları:**

1. Üretimi artırmak ve fiyat istikrarı sağlamak.

2. İsrافی önleyecek tasarruf tedbirleri almak.

3. Satışlara çeki düzen vermek.

4. Vergilerde düzenleme yapmak ve bütçe harcamalarını azaltmak.

5. Talep daraltıcı maliye politikaları (Merkez Bankası sıkı para politikası) ile para arzını düşürmek.

Enflasyon, geçici zenginlik (illizyon-yanılsama) etkisi yapar. Kamu harcamaları vergilerle değil para basarak finanse edilirse enflasyonu artırır, kişilerin satın alma gücünü azaltır. Enflasyonu düşürmede ilk adım iyi bir ekonomik istikrar programı uygulamaktır. Tüm kesimlerin güçleri oranında katkı vermeleri sağlanarak nimet-külfet dengesi gözetilmelidir.

Alınan önlemlerde, sabit ve dar gelirliiler mağdur etmemeli, enflasyonunun ekonomik kısı kacına bırakılmamalıdır.

#### **1.3. Ekonomik Sistemler**

Kurum ve ülke yönetimi ekonomik sistem ve şartların gelişiminden etkilenir. **Ekonomik sistem;** bir toplumda mal ve hizmetlerin üretim, ticaret, dağıtım, kaynakların üretime tahsisini düzenleyen, üretimi kimlerin yapacağına karar veren uygulama ve ilkelerdir. Ekonomi ile toplum ilişkisini toplum değerleri etkiler ve siyasi yapı ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumların arz ve talepleri, mikro, makro düzey ekonomik sistemi düzenleyen kuralları geliştirir.

1. **Kapitalist Ekonomik Sistem:** Her tür ekonomik faaliyetin serbest girişimle yapıldığı, üretim, tüketim, bölüşüm, değişimin serbest piyasadaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı, arzı talebin belirlediği, kişi çıkarını maximize ederken toplum

çıkarma da hizmet ettiği, kişi ve toplum çıkarlarında çatışma olmayacağını savunan ekonomik sistemdir. İhtiyaçlar arası ayırım yapmaz; başboş istekleri de karşılamayı esas alır. Serbest piyasa sistemi, liberal kapitalist sistem, pazar ekonomisi, liberalizm, dijital ekonomi, nöroekonomi ve davranışsal ekonomi gibi yeni isimlerle varlığını sürdürmektedir.

Aşırı devlet müdahalesini savunan 1500-1800 arası Avrupa'da kapitalizmin temeli olan **merkantilizm (ticaretçilik)**; güçlü ekonomi için devletin korumacı rolü ile ihracatı destekleyip ithalatı sınırlaması, refahın üretimle değil ticaret ve sermaye ile olacağını savunan ekonomik sistem başladı. Bir bölge veya limandan ihraç edilebilen mallar için ikinci bir bölgede ithal için talep olmadığı, ama aynı zamanda ikinci bölgenin ihraç edebileceği ürünler için birinci bölgede ithal talebi olduğu durumda ortaya çıkan üç köşeli (üçgen) ticaret ile Avrupa zenginleşti. **Üçgen ticaret**; 16. yy'dan 19. yy'a kadar Avrupa, Batı-Afrika, Kuzey Amerika üçgeninde ticari malın "Afrikalı köleler" olduğu ticaret sistem.

Ekonomik egemenlik, feodal derebeyi soylulardan (aristokrat) burjuvalara (zengin kentli) geçişiyle kapitalizmin yeni sürümü **liberal ekonomi** anlayışı geliyor. Klasik ekonomistler; Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), J. Babbist Say (1767-1832) ve Y. Stuart Mill (1806-1873) ekonomik dengenin kendiliğinden oluştuğu doğal düzenin işleyişine devlet müdahalesini reddeden "**birakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler**" diyen liberalizmi ortaya koydular.

Büyük Ekonomik Buhranın (1929) uzun sürmesi, klasik ekonomistlerin doğal düzen görüşünü sarstı, devletin ekonomik anlayışında değişime neden oldu. **M. KEYNES** (1883-1946) klasik ekonomistlerin belirttikleri; her zaman kendiliğinden oluşan doğal bir dengenin olmadığı, devlet müdahalesi olmadan ekonomik durgunluğun geçmeyeceğini 1936'da "**Genel Teori**" adlı eserinde yazdı. Keynes'in özel sektörün ağırlıklı olduğu ve kamu sektörünün büyük rol aldığı karma ekonomi ile jandarma devlet anlayışından müdahaleci modern devlete geçişi savunan görüş 1960'a kadar sürdü.

Dünya, 1970'lerde ekonomik sorunları çözmeye Keynesçi ekonomi modelinin yetersizliği neoliberal düşünceye geçişi sağladı. **Liberalizm**; düşünce hürriyeti ve devletin serbest piyasa ekonomisi ile yönetilmesini savunan politik bir felsefedir. **Neoliberalizm**; 20. yy'da serbest piyasa ekonomisini tanımlamada kullanılan siyasi bir ideolojidir. Fark, liberalizm politik bir teori, neoliberalizm ise ekonomik bir kavramdır. Neoliberalistler, kapitalistler gibi serbest piyasa ekonomisini savunur.

Liberal düşünce ve materyalist temelli, ahlaki olmayan, pozitif analizi dayalı kapitalizmin benimsediği "**homo-economicus insan modeli**"; (1) tam bilgiye sahip, (2) çoğu aza tercih eden, (3) seçici ve tutarlı, (4) menfaatini maksimizeye çalışan, (5) akılcı ve bilinçli, (6) haz ve elem hesabı yapar. "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" felsefesine dayanan; (1) özel mülkiyet, (2) kâr, (3) seçme hürriyeti ve (4) rekabet hakkını kabul eder. Çok sayıda alıcı ve satıcı, piyasa giriş-çıkışı serbest, tekelin olmadığı, açık, şeffaf olan piyasa serbest rekabet piyasasıdır. Sistem, tüketici hâkimiyeti ve üretici kârına göre belirlenen arz, talep, fiyat mekanizmasıyla kararlar alır.

#### **Kapitalist ekonomik sistemin temel ilkeleri:**

1. Özel mülkiyet esastır ve üretim araçları özel kişilerin elindedir.
2. Ekonomi serbest piyasa şartları altında işler.
3. Devlet ekonomiye müdahale etmez, kontrolünü sağlar.
4. Ekonomide kişi kendi çıkarı peşinde koşar.
5. Üretimde belirleyici olan kârdır.
6. Temel ihtiyaçlar dışında, sürekli tüketim alışkanlıkları oluşturur, hayatın her alanına hükmetmeye çalışır.

Kapitalizmin felsefesi daha çok üretmek, daha çok kazanmak ve sürekli büyüme. Faydacılık ve şahsi çıkarı esas alır, bireyi öne çıkararak toplumsal yardımlaşmayı zayıflatır, sermaye ile gelir dağılımını bozar, emeği sömürür. Tekelleşme, kartelleri, tröstleri çıkarır, daha çok kazanç için her yolu meşru görür, faiz ile dengeyi bozar, fakirleri ezer. Başkaları için endişe duymadan tüketimi maksimize için bencil davranışları toplum için en iyi sonuç veren rasyonel davranış olarak görür.

Kapitalist finans sistemi; parayı üretken kabul eder, getiri olarak faiz hakkı tanır, reel faaliyetlerden çok kâr için finansal faaliyet yürütür. Borsa, döviz ve faiz (üçkâğıt ekonomisi) vahşi kapitalizm uygulamaları ile rekabetin bozulması, kapitalizmi savunanların fikir farklılaşmasıyla devletler ekonomik işleyişe müdahale eder.

Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamalarıyla çıkan krizler global ekonomik huzursuzluk, eleştiri, tepki, protesto artışıyla sistem sorgulanıyor. Gelişmeler, sermayenin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestliğin sermayeden önemli olacağı tezini kuvvetlendiriyor.

Karl Marx kapitalizmin gayriahlaki olduğunu; emeği sömüren, insanları yabancılaştıran ve azınlığın menfaatini korumayan, çoğunluğun adil, iyi yaşamaya engel olmasını üç noktada eleştirerek kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş. Lâkin tekeli bir devlet kapitalizmini yansıtan sosyalizmin çöküşüyle bunun olmayacağı anlaşılmıştır.

Yunan felsefesine dayanan Avrupa merkezli kapitalizm, rekabet, kalite isteyen, sorgulayan, eğitilmiş kesimi istemez, "üreten yönetir" anlayışıyla tüketicileri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletin zaafalarını kullanarak köklerinden uzaklaştırıp asimile eder. Coğrafi keşifleri izleyerek Sanayi Devrimi ve sömürgecilikle devam eden kapitalizm ABD'yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, adaletsiz birçok global soruna yol açtığı için yoğun olarak eleştirilmektedir.

#### **Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:**

1. **Emeği sömürür, işçilere hayatta kalabilecekleri kadar ücret verir ki, çalışmaya devam etsinler.** Kapitalizmin

özündeki sömürü, geçmişte köle ticareti şimdi emek üzerine kurduğu sömürüdür. Köle maliyeti işçi maliyetini aşmasıyla sömürüyü modern kölelik gördüğü emekçiler üzerine değiştirdi. Köleliğin kaldırılışı; modern kölelerin efendilerini seçme hürriyetidir. **Modern köle**; tehdit, şiddet, zorlama, aldatma, gücü kötüye kullanan zorlayıcı nedenlerle ret veya terk etme kabiliyeti olmayan kişilerdir. Kapitalizm, sürdürülebilir bir sömürü düzeni için sürekli yeni yöntemler geliştirmektedir.

**2. Gelir dağılımında adaleti bozuyor.** Fakirden zengine servet aktaran, fakiri daha fakir, zengini daha zengin yapan, aradaki uçurumu büyüten açgözlü, her şeyi şiddetli isteyen, azla yetinmeyen, bencil bir seçkinler sınıfı oluşturur. Global servetin elit ir grup elinde toplanışı, hürriyet dönemine geçerek kendi işini kurarak patronsuz işyerine geçişi engeller. Adil olmayan bu sistem devam etmez. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” “Herkesin faydalanabileceği şeyden bazıları mahrum kalırsa kavga çıkarır.” İnsanlığın mahşeri vicdanı bu adaletsiz paylaşım başkaldırıp isyan eder.

**3. Ahlaki olmayan yayılmacıdır.** Kendine uymayan üretim, tüketim sistemlerini, farklı inanç ve kültürleri değiştirip asimile ederek hayatın her alanını kontrol etmeye çalışır. Krizler sonrası kendini devam ettirme dinamizmini, insanları ahlak ve maneviyattan tecritle birbirine düşürerek neoliberalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfı teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

**4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğduruyor.** Ekonominin para ile döndüğü ve ülkelerin etkinliği global sermaye ile entegreden geçtiği süreçte; para madde olarak ucuz, bol ve sanal oluşu, mislinden fazlası dolaşımı ile kontrolsüzlüğü kriz çıkıyor. Doların rezerv (biriktirilen, kendine endekli) ve konvertibilite oluşu diğer paralar ve altına engelsiz çevirisi, petro dolar (petrol ticaretinde sadece dolar kullanma) ve senyoraj (para üretim maliyetiyle yazılı değer farkı) ile hak etmediği gelir elde ediyor. Borsa, döviz ve faize (**üçkâğıt ekonomisi**) dayalı vahşi kapitalizmin patronu ABD, 1913'te Federal Reserve Sistemi (FED) ile dolar emisyonunda tek otorite olarak dünya ekonomilerini kontrol ediyor.

**5. Sermaye kazancını sürekli artırmaya çalışıyor.** Kapitalizm, akışkan olan sermayenin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için “**paranın dini ve rengi olmaz**” diyerek ekonominin her tür değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürer. Oysa paranın bağımsız olmadığı, sermayenin yapısında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her tür strateji ve ideolojik endişeyi değerlendirir, bulunduğu yerde hâkimiyet kurup ideolojisini yerleştirir. Banka ekonominin kanı olan parayı elinde tutarak tarım, sanayi ve ticaret sektörlerine hükmeder. Gerçek değer oluşturmayan banka, para ticaretiyle toplumdaki sağladığı kaynağı kullanımda toplum menfaatini gözetmez, emeğe kaybettirir sermayeye kazandırır.

**6. Altına dayalı ekonomik yapıdan kâğıt paraya geçiş ile sanal değerler oluşturuyor.** Kapitalizm, altına dayalı ekonomiyi ve reel varlık yerine sanal varlığı getirerek paraya ‘aracı araç’ olmaktan çıkarıp hedef yapar, çeşitlendirerek bir ürün haline getirir. Birleşmiş Milletler konferansında (1944) kabul edilen **Bretton Woods Sistemi** ABD dolarını kendine endekli ve altına dönüştürülebilir tek para birimi yaptı, diğer paraların buna göre ayarlanması kararlaştırıldı. Anlaşmayı imzalayan ülkeler parasını altına dönüştürerek değerini dolara göre belirledi. Tüm para birimlerinin dolara endeksten kaynaklanan piyasa gerilimleri nedeniyle ABD, 1971’de doları altına endeksemekten vazgeçip karşılıksız para basmaya başladı. Bankaların kredi vererek ürettikleri sanal paralar gibi modern sistemler de yeni sanal kripto paralar kullanıma sunuyor. Fiziki para, toplam paranın %10’u, kalan %90’ı bankaların ürettiği sanal karşılıksız paradır.

**7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek istiyor.** Kapitalist sistem, karşısına çıkan engelleri tasfiye ederek dünya ekonomisine hâkimiyetini sürdürüyor. Riskini hiçbir otoritenin almadığı, sanal kripto para ve nakitsiz para sistemi ekonominin geleceği gösterilerek millî paraları kaldırıp kendilerine bağlı düzen kuruyor. **Kripto para**; herhangi bir fiziki şekli ve merkezi olmayan, algoritmik soğuk cüzdanda şifreli, dijital darphanede üretilen dijital varlıktır. Spekülasyon ve provokasyona açık bu para, millî paraların ekonomik gücünü kırarak kaynakları global sermayeye aktarıyor.

**8. İnsanı ve toplumu dönüştürerek asimile ediyor.** Avrupa medeniyetini oluşturan Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayanan kapitalizm; gücü esas alır, menfaate dayanır, zayıf olanı yutar ve insanda suni ihtiyaç oluşturarak onları kontrol eder. Bilimi, kuruluşu, araştırmayı destekler, sponsor olur ve aleyhine olmasını engeller. Fakirden zengine servet aktararak ekonomik eşitsizliği biyolojik eşitsizliğe çevirerek ekonomik soykırımla fakirleri bertaraf eder. Ortak akli esas alan demokratik gelişimi engeller, her yeniliği lehine kullanır, yeni kavramlarla, insanı, kurumu ve devleti asimile eder.

**9. Dünya kaynaklarını hızla tüketerek ekolojik dengeyi bozuyor.** Ana akım ekonomi bilimi kapitalizm; sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan, toplumda karşılığı olmayan bir ideolojidir. Şaşalı yaşam tarzı göstererek, mutlu azınlığın imrenilen hayatını topluma pazarlar. Sürekli büyüme, aşırı rekabet, sorumsuz tüketimle kaynakları israf ederek yaşlı dünyanın ekolojik dengesini alt-üst ediyor. İnsanların ilgisizliği ve bilgisizliğini kullanarak varlığını sürdürüyor. Güneş, rüzgâr, jeotermal gibi yenilenebilir temiz enerjiyi geciktiriyor. Global adaletsizliğe uğrattığı insanların organize engelleyen, toplumu dönüştürüp sömüren kapitalizmle mücadele her insanın ahlaki görevidir.

Her yenilik ve gelişimi kapitalizm tuzağı göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük verir. Sanayi devrimiyle Batı’da hâkim olan, sonra diğer ülkeleri etkisine alarak varlığını sürdüren kapitalizmin tarihsel sistemler gibi sonu geliyor. Sistemin, daha çok üretmek, daha çok kazanmak, sürekli büyümek ve sınırsız tüketim anlayışı insanı ve dünyayı tüketiyor.

**2. Sosyalist Ekonomik Sistem:** Kapitalizme karşı antitez olarak onun eksiklerinden hareketle kişi ve toplum refahı için emek, tabiat ve sermaye kaynaklarını toplum adına devletin mülkiyetine alıp kullanan, üretimde kâr değil, toplum faydası

istenen totaliter müdahaleci, kolektivist ekonomik sistemdir. Sosyalist düşünce esaslı materyalist temelli ve pozitif analize dayanan sosyalizmde, fiyat mekanizmasının yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın otoriter kararları esastır

Sosyalizm, devletin varlığı, sınırlı bir mülkiyet anlayışının kabul edildiği, ekonomik faaliyetlerin çoğunu devletin kontrol ettiği, kişilerin yeteneğine göre, emeği kadar ilkesince komünizmin ılımlı şekli alan devletçi ekonomik sistemdir. **Komünizm**; özel mülkiyetin olmadığı, bütün üretim araçlarının topluma ait olduğu, bunları herkesin ortaklaşa kullandığı siyasi, ekonomik ve toplum düzenidir. **Komünist felsefe**, devlet yapısının olmadığı ve sınıf farklılığın kaldırıldığı ideolojik bir anlayıştır. Bu uygulamada mümkün olmayacağı için sosyalizm, komünizmin ön aşaması olarak tasarlanmıştır.

#### **Sosyalist ekonomik sisteminin temel ilkeleri:**

1. Üretim araçları devletin kontrolündedir ve temel ekonomik faaliyetler devlet tarafından yürütülür.
2. Üretim kâra göre değil, merkezi planlamaya göre belirlenir.
3. Üretilenlerin kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı merkezi planlama ile karar verilir.
4. Toplumun çıkarları kişi çıkarlarından önce gelir.
5. Özel mülkiyet ve özel teşebbüs sınırlıdır.

Emek ve sermaye çatışmasını esas alan Marksist veya enternasyonal sosyalistler 1870 Paris hareketinden 1917 St. Petersburg ihtilâline kadar olayların arkasında sermayenin varlığı görülür. Sistemin kurucu ve yürütücüsü SSCB 1990'larda liberalizme geçiş sürecini hızla tamamladı. Antikapitalist ve antiemperyalist iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü ile gelişmiş ülkelerce kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neoliberal ekonomik politikalarla bu ülkelerle ilişkilerini geliştirdi. Küba ve K. Kore sosyalist ekonomik sistemi uyguluyor.

#### **Sosyalist ekonomik sisteme yöneltelen eleştiriler:**

1. Kapitalist sistem gibi sosyalist ekonomik sistem de materyalisttir ve insanı "rasyonel bir varlık" olarak görür.
2. Sosyalist ekonomik sistem devlet kapitalizmini yansıtır ve emeği devletin sömürüsüne bırakır.
3. Sosyalizm, kapitalist tezlere karşı sergilediği yaklaşımlarla insanları devlet baskısı altına almaktadır.
4. Baskıcı ve antidemokratik uygulamalarla dini inançlara savaş açarak kitlelere zarar vermektedir.
5. İçe kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemektedir.

Kapitalizme alternatif ortaya çıkan sosyalizm (komünizm), sınıf savaşı, soğuk savaş, din ve ahlak savaşlarına neden olmasıyla insanlığa zarar vermiştir. Sosyalizm (devlet kapitalizmi) ortak çalışma ve mülkiyeti esas almasına rağmen, kişiler kendi işi dışındakilere tam sahip çıkmaması ve menfaatlerini toplum menfaati üzerinde tutmasıyla başarısız olmuştur.

**3. Karma Ekonomik Sistemi:** Özel sektörü ve devletin ekonomiyi yönlendirmesini içeren, kapitalist ve sosyalist ekonomilerin özelliklerini yansıtan, aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir ekonomik sistem kurma fikridir. Bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, kuralları olmayan, diğer iki sistem aksine doktriner çerçevesi belirsiz, uygulamada değişik görünüm alan ve bilimsel değil, siyasi bir sistemdir. Hükümetin bazı ekonomik etkinliklerde bulunduğu veya işleyişine müdahale ettiği, kapitalist ve sosyalist ekonominin birlikte olduğu sistemdir. Millî ekonomide devletin sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önemine mukabil, özel ekonominin gelişimine yol göstericiliği; kişisel mülkiyet, hürriyet ve demokrasiyi benimseyen ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğidir.

#### **Karma ekonomik sistemin temel ilkeleri:**

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

Türkiye, 1929 Büyük Ekonomik Buhran sonrası 1950'lerde çok partili demokratik sisteme geçene kadar bu sistemi uygulanmış, 1950-80 arası serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu süreç hızlanmıştır.

**4. Kanaat Ekonomisi Sistemi:** Hayatı bir bütün gören, emeğe değer veren, her faaliyette insanı merkeze alan, faizsiz, kâr-zarar ortaklığı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr oranına spekülasyon harici karışmayan, aldatma ve haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, diğerleriyle adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, spekülasyon (vurgun) ve iddihara (saklama) izin vermeyen, paylaşımcı, sürdürülebilir ve adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik bir sistemdir. Alın teri, el emeği, kanaat, ihtiyaca göre tüketime ve üretime sınır belirlemektir.

**Kanaat**; payına razı olmak, kendisi ve sorumlu olduğu insanların ihtiyaçlarını asgari ölçüde karşılayacak imkânla yetinip başkalarının elindeki gözü dikmeyen, aşırı kazanma hırsını yenen, madde tutkusunu geriletan ahlaki erdemdir. Kanaat, bir şeyi ihtiyacı kadar üretilip tüketen, her nesne üzerinde diğer canlıların da hakkı olduğunu kabul eden ve ölçülü olmayı gerektiren bir hayat sisteminin; maddeye ve tüketime ait yönüdür. "Kanaat tükenmez bir hazinedir."

Kanaat ekonomisi; halkta karşılığı olan ve geçim kaynaklarının belirlenmesi ve ihtiyaçların karşılanması için halk



tarafından kurulan, gelişime açık üretim ve tüketim alışkanlıklarını içine alan bir ekonomi (halk ekonomisi) modelidir. Kaynağı, İslam inancı ve Homo-İslamicus (İslami insan) modeli olan sistem, en iyinin hayatta kalacağı ortamı değil, ideal bir dünya için toplumsal sorumluluğu, kanaati, dayanışmayı esas alır, servetin belirli ellerde toplanmasını engeller, insan ihtiyaçlarında ortaklaşa sorumluluğu benimser. Kıtık algısı oluşturan başıboş istekleri karşılamada caydırıcıdır, mülkiyet, üretim, tüketim ve değişimde serbest piyasa kuralını İslam'ın bilimsel referans kaynakları ile tarihi deneyiminden alır.

Kanaat ekonomisi; bağımsız bir doktrin olarak İslam'ın inanç sistemi, ahlaki yapısı, yaşayış ve dünya görüşünü yansıtan medeniyetidir. Üretim ve tüketim dengesini İslam kuralları ile sağlar, özel mülkiyet ve toplum menfaati arasında bağ kurar, insana mali sorumluluk yükler. Rekabet ve piyasa işlemlerini meşruiyet şartıyla onaylar, bilgiyi insanlığın ortak mirası görür. Sermaye temelli, emeği sömüren kapitalizm ve sosyalizmin (devlet kapitalizmi) aksine insan merkezlidir.

#### **Kanaat ekonomisi sisteminin temel ilkeleri:**

1. Hür teşebbüs, mülkiyet hakkı, devlet hakem rolünde ve gayrimenkul mülkiyetini toplum yararına kontrol eder.
2. Piyasayı açık, şeffaf kabul eder, bol kaynak ve sınırlı ihtiyaç esaslı üretimi temel alır.
3. Faizsiz bir serbest piyasa ekonomisini öngörür ve paranın mal gibi alınıp satılmasını reddeder.
4. Ürün fiyatları arz ve talebe göre piyasa şartlarında spekülasyona meydan vermeden belirlenir.
5. Kâr oranına spekülasyon harici müdahil olmaz, zararlı, haram faaliyetler ile aldatma ve haksız kazanca yol vermez.
6. Tüm kaynakları insanlığın ortak değeri ve emanet görür, kimseyi mahrum etmeyerek üretime dâhil eder.
7. Çevreye uyumlu bir üretim ve tüketim ile her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alır.
8. Kendi içinde ve diğer toplumlarla adil ticaret yürütmede değer ölçü birimi mal parayı (altın-gümüş) esas alır.
9. Ekonomik hayatı sosyal adalet eksenli kurmak, fırsatları adil paylaşmak için teorik ve pratik kurallar koyar.

İslam, insanı Allah'ın emir, nehiy ve nasihatleriyle eğitildikten sonra, ekonomik hayatta serbest bırakır. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak, fidye ve kurban ve uyulması ihtiyari; nafile hayır ve sadaka, vakıf, hediye-hibe, komşu hakkı ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi uygulamalarla toplumsal denge kurulur.

Asya'da gelişen kanaat ekonomisi değişmeyen temel özellikleri olan Homo-İslamicus (İslami insan) modeline dayanır.

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

1. İnançlarına göre sosyal ve ekonomik hayatına yöne verir.
2. Spekülasyon (vurgunculuk), manipülasyon (aldatma), karaborsa ve stokçuluk (yığmak) gibi fırsatçılık yapmaz.
3. Faiz alıp-vermez, kumar oynamaz, içki içmez, her faaliyetinde helal olanı tercih eder.
4. Faaliyet ve kararlarında akıl ve kalp dengesini kurarak başka insanları gözetir.
5. Toplum menfaati için iş birliğine, yardımlaşmaya gider ve çevreyi korur.
6. Hayatı bir bütün olarak kabul eder.

Kanaat ekonomisi, İslam'da var olan ekonomik anlayışı sistematik ve metodolojik yaklaşımla ele alır. İhtiyaç ortaya çıktıkça bilginler İslam'ın ortaya koyduğu hükümleri bir araya toplayarak bir sistematığe bağlarlar. Dolayısıyla bu sistemin kurucusu şu isimler denilemez. Bu noktada İbn-i Haldun, "Mukaddime" isimli eseriyile topluma yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları incelemiş, devletin ekonomik faaliyetlere girmesinin dengeyi bozacağı ve serbest rekabetin gelişimini engelleyeceğini belirterek, görev alanını belirleyip kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur.

Kanaat ekonomisi, imece yaklaşımıyla; dayanışmacı, paylaşım, mutluluk, insani değerler ve halk ekonomisini kapsar. **Paylaşım ekonomisi**; sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olanlara bedelsiz sunduğu bir düzendir. **İmece**; birçok kişinin toplanıp elbirliğiyle yardımlaşıp iş görme, işleri sıra ile bitirmedir. **Halk ekonomisi** ise halkta karşılığı olan bir kısım geçim kaynaklarının belirlenmesi ve ihtiyaçların karşılanması için halk tarafından kurulan, gelişime açık üretim ve tüketim alışkanlıklarını içine alan bir ekonomi modelidir.

**Kanaat ekonomisinin temel esasları**; (1) insan, (2) emek, (3) eşya, (4) yapı, (5) mal ve (6) paradır.

#### **Kanaat ekonomisinin kriterleri:**

1. Parayı kamu üretir, kamunun garantisi ile paradır, kişilerin kişilere verdikleri faizli borçlara devlet garanti vermez.
2. Devlet kime kredi veriyor ise ondan vergi alır; faiz vergiye dönüşmüştür.
3. Devlet verdiği kredi karşılığı aldığı vergiyi üretime katılmayan kişilere kira payı karşılığı dağıtır.
4. Faizsiz düzende kimsenin elinden malı zorla alınmaz.
5. Borcunu ödemeyen veya ödeyemeyen kişinin borçlanma ehliyeti elinden alınır; borcunu öderse itibarı iade edilir.

Kanaat ekonomisi, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, insanın beden ve ruh sağlığını koruyan, toplumun zenginliğini değil, sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin refahına odaklı, çevreci, ekosistemi gözetten modeldir. Sürekli büyüme, çok üretip, tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insanı esas alan, ekosistemi gözetten, ahlaki bir tüketim yeniden tasarlanmalıdır. "Son ırmak kurduğunda, son ağaç kesildiğinde, son balık tutulduğunda; beyaz adam işte o zaman paranın yenmeyen bir şey olduğunu anlayacak!" (Kızılderili Sözü).

Kanaat ekonomisi; bir varlık sepetinde yer alan varlıklar üzerindeki ortak mülkiyeti temsil eden, faydalanma hakkına dayalı eşit değerdeki tahvilin muadili faizsiz sertifika olan **sukuk** içinde finansal seçenekler geliştirmiştir.

## Sukuk çeşitleri:

**1. Kâr - zarar ortaklığı (Müşaraka):** Emek ve sermayelerini birleştirerek bir yatırımı finanse için taraflardan biri banka olması şartıyla iki veya çok taraflı sözleşme ile kâr ve zarara katılma payları oranı paylaşılan faaliyet ortaklığıdır.

**2. İcara/Kira Finansmanı (Leasing):** Bir menkul veya gayrimenkulün kullanım hakkının (risk ve menfaat) sahibinin (lessor) belirli bir süre ve belirli bir kira karşılığı bir kiracıya (lessee) verilmesi şeklindeki orta vadeli bir kredi işlemidir.

**3. Mal karşılığı vesaikin alım ve satımı:** Katılım bankası ile fon kullanan arasında düzenlenen yazılı anlaşmayla ürün karşılığı vesaikin, katılım bankasınca peşin satın alınarak, vadeli olarak fon kullanana daha yüksek bir fiyattan satılmasıdır.

**4. Emek - sermaye ortaklığı (Mudarebe):** Biri sermaye diğeri know-how (bilgi ve tecrübe) sahibi girişimci iki tarafın (emek ve sermaye) bir araya gelerek bir projeyi gerçekleştirmeleri ile elde edilen kârın paylaşımıdır.

**5. Maliyet artı kâr marjlı satış (Murabaha):** Katılım bankasının, müşterisinin istediği bir ürünü satıcıdan peşin satın alıp üzerine kâr ekleyerek bu ürünü müşterisine vadeli satması işlemiyle finansman kullandırma yoludur.

**6. Karz-ı hasen (Faizsiz borç, ödünç):** İhtiyaç sahibine zaruri ihtiyacını karşılaması için verilen küçük ve sınırlı borç.

**7. İleriye dönük, siparişe dayalı satın alma (Selem):** Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat alınan ürün teslimi önceden belirlenen tarihe kadar ertelendiği alım-satım işlemidir.

**8. Paylaşım sorumluluk ve garanti kuralıyla katılım sigortacılığı (Tekâful):** Kâr amacı olmayan sigortalıların oluşturduğu kooperatif sigortacılığı ve sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesidir.

**9. Finansman desteği:** İşletme ihtiyacı olan her türlü ham madde, mamul, gayrimenkul, makine ve teçhizatın yurt içi veya yurt dışından tedarik edilmesi, bedelinin müşteri adına satıcıya peşin ödenmesi, müşteriyi vadeli borçlandırmadır.

**Ekonomik sistemlerin karşılaştırılması;** kanaat ve kısmen sosyalist ekonomi sade bir düzeni öngörürken kapitalizm, mutlu azınlığın yaşadığı şaşalı, imrenilen hayatı topluma pazarlar. Azınlıktaki emperyalist üst akılların kurguladığı ve yenilediği kapitalizm, hedeflerini kuruluşlarla perdeleyerek sömürüyü sürdürüyor. Materyalist olan kapitalist ve sosyalist sistemler çare üretmeyip çıkmaza girmesiyle otoriteler çözümü globalleşme ile kapitalizmi dayatıyor. Sona yaklaştıklarını anladıkça Ortodoks ana akım ekonominin farklı sürümleri test ediyor. Ekonomideki bölüşüm ve birleşmeyi, kapitalistlere göre sermaye, sosyalistlere göre devlet, karma ekonomiye göre sermaye ve devlet ortaklaşa yapar, kanaat ekonomisine göre ise hukuk kuralları içinde halk yapar, devlet düzeni korur, sermaye ise serbest rekabet içinde bölüşümde aracıdır. Kapitalizmde işyerleri sermayeye ait; halk istediği ücretle çalıştırır, karşılığında para verir, sonra ürünü istediği fiyata halka satar. Devlet sermaye bekçilik yapar, ekonomideki kuralları sermayenin oluşturduğu çoğunluk koyar. Karma ekonomide işyerleri sermaye ile devlet arasında bölüşülür, halk özel sektör ve devletin işçisidir, halkı çalıştırır ürün ürettirirler, ücret verirler, sonra belirledikleri fiyata ürünleri halka satarlar. Kuralları, demokraside sermaye ile kuvvet uzlaşarak koyarlar.

Kanaat ekonomisinde; işyerleri halkın aralarında anlaşarak kurduğu ortaklıklara aittir, üretilen ürün ortak ambara verilir, karşılığı mal senetleri alınır, mal senetleri serbest piyasada satılır. Sermaye bu satışta sadece aracılık yapar, halk para ile istediği mal senedini alır, mal senediyle ambardan malı çeker ve tüketir. Devlet para çıkarır ve halka kredi olarak dağıtır. İnsanlar arasındaki anlaşmazlıkları hakemler veya mahkemeler çözer. Fiyat ve ücret serbest pazarlıkla halk tarafından belirlenir, piyasa serbesttir, tekelleşme önlenmiş, arz ve talep kanunları çalışır. Kuralları, serbest sözleşmelerle halk koyar.

Kapitalizm, kamu mülkiyeti ve faiz yasağını, sosyalizm, özel mülkiyeti ve ticaret serbestliğini reddeder, karma ekonomi ise reddetmez fakat kısıtlar. Kanaat ekonomisi gelişime açıktır; kanunlar halkı kooperatifçiliğe teşvik etmektedir.

Kaynakları sömürülen ülkeler; ortak akıl ile yerli fikirlere dönmelidir. Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık adil, insani, sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır. Bu sistemlerden insanı kurtaracak, Asya'nın kardeşlik, adalet ve merhametli Homo-İslamicus temelli kanaat ekonomisidir.

İşletmeler, faaliyet yürüttükleri ekonomik sistemde ekonomi politikalarını izleyerek varlıklarını sürdürürler.

### 1.4. İhtiyaç Kavramı

Bilimlerin ortak hedefi insanların somut ve soyut ihtiyaçlarını karşılayarak onu mutlu etmektir. Her disiplin, insanı komple bir yapı olarak algılayıp, kendine konu edindiği alanda onun sorunlarına çözümler üretir.

Bilim ve teknolojik gelişim insan ihtiyaçlarını çoğaltmış ve **“ileri ve gelişmiş ekonomi”** yapısıyla uzak çevreden sağlanan ihtiyaçlar ortaya çıkarmıştır. Geçmişte zaruri ihtiyaçlar, ekmek, su ve barınma iken gelişmiş ekonomilerde çok fazla ve karmaşık bir yapıdadır. Üretim ve tüketimdeki değişim, hızlı bir tüketim meyliliyle **“değer”** in yerini **“imaj”** aldı. İhtiyaçlar reklam ve imajla belirlenip üretilen ürün pazara sunuldu. Standartlaştırılan ihtiyaçlar, işletmelerce standart paketlerde yiyecek, içecek, giysi, ev, otomobil, bilgi, hayal, sevgi-nefret ve eğlence meşguliyetleri pazarlanır oldu.

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

İnsan, toplum ve ekonomi bu üç kavram birbirine bağlı ve birbirini tamamlar. Toplum ihtiyaçlarının karşılanması belirli bir düzende ve kurumlar aracılığı ile olur. Gelenek, görenek, kanun, tüzük ve yönetmelik gibi normlara sahip; aile, siyasi, askeri, eğitim, dini ve ekonomik kurumlar insanların değişik ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyet yürütürler. Ekonomik

kurumlar; insanların hayatlarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu ürünleri üretir ve arz ederler. Ekonomik kurumların yapı ve işleyişine göre dünyadaki toplumlar; Gelenekçi Toplum ve Sanayi Toplumu diye ikiye ayrılır.

**İhtiyaç;** organizmanın duyduğu bir eksikliği karşılama isteği, tatmin edildiğinde haz, edilmediğinde ise acı ve elem veren psikolojik his, duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İnsan ihtiyaçları mal ve hizmetlerle karşılanır. İhtiyaçları tatmin, insan davranışının itici gücüdür ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. Kapitalist ekonomi, ihtiyaç ve istek ayırımı yapmaz. **İstek** ise bir şeye duyulan eğilim, arzu, bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülen nesne veya duruma duyulan başıboş özlemdir. Kıtlık algısı oluşturan başıboş istekleri karşılamayı da esas alan kapitalizm mevcut olmayan bir kıtlığı kabul eder.

İnsan hayatının devamı için karşılanması zorunlu temel ihtiyaçlar; hava, su, gıda, giyim ve barınmadır. İnsan bu ihtiyaçları karşılamak için değişik uğraşı alanlarında farklı insanlarla iş birliğine gider. İhtiyacın ortaya çıkışı tüm insanlarda aynıdır, fakat şekli, şiddeti kişiden kişiye, sosyal hayata, yaşadığı yere, zamana göre farklılık gösterir. İhtiyaçlar çok sayıda, dinamik, sürekli tekrarlanır, nicelik ve nitelik değiştirir. Değişmeyen, sadece bir şeye ihtiyaç duyma hissidir. İhtiyaçlar öncelik derecelerine göre sırası ile karşılandığından, ilerleyen süreçte kendini yeniler ve yeniden ihtiyaç doğar.

İnsanların meyilleri, fiilleri kalp ve hissin yöneliminden çıkar ve ihtiyaçlarına göre yön bulur. Hırs, aşırı istek, lükse düşkünlük, şiddetli arzu ve tutku olan ihtiraslar ihtiyaç değildir. İnsan ihtiyaçlarındaki sınırsızlık; ihtiyacın biri karşılanınca bir diğer ihtiyacın gelmesidir. Önceleri bilinmeyen birçok mal ve hizmet ihtiyaç haline gelmiştir. Artan tüketime yönelik üretim, kaynakları tüketmekte, oluşturulan tüketim toplumu da ileri boyutta yeni tüketim modellerini geliştirmektedir.

#### **İhtiyaçların artma nedenleri:**

1. Bilimsel, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişim.
2. Tüketim aracılığıyla kimlik inşası ve gösteriş için tüketim anlayışının yaygınlaşması.
3. Lükse düşkünlük, özentî ve popüler kültürün (belli bir dönem geçerli hızlı üretilip tüketilen kültür) etkisi.
4. Globalleşmenin artışı.
5. Reklamın kötü etkileri ve yanlış yönlendirilen ihtiyaçlar.

İnsan ihtiyaçları bilim ve teknolojik gelişimle çeşitlenerek artıyor. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol kabul ederken, materyalist olan kapitalizm ve sosyalizm; ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görürler. Kapitalizm, gerçek, ihtiyaç dışında arzu ve ihtirası ihtiyaç kabul eder, sürekli sahte ihtiyaçlar ortaya koyarak varlığını sürdürür.

#### **İhtiyaçların özellikleri:**

**1. İnsan ihtiyaçları sınırlıdır.** İnsan ihtiyaçları sınırsız ve sonsuz değil; tanımlanıp önem sırasına konulabilir, belirli aralıklarla yeme, içme, uyuma gibi ihtiyacı yenilemek ister ve bu nedenle sınırlı bir yapıdır. Bilim iddiasındaki Burjuvazi ekonomisi olan kapitalizm, ideolojik ön yargıyla; arzu, istek, hırs ve tutku olan ihtirasları ihtiyaç kabul ettiği için “insan ihtiyaçları sınırsız” der. Oysa ihtiyaçlar; yaşama, yeme, içme, uyuma ve barınma gibi sınırlıdır; biri karşılanınca bir diğer ihtiyaç gelir. Kapitalist ekonomi, gerçekte olanı değil olmasını istediği insan tipini esas alır: Üretimin temelini kâr görür. Sınırsız ihtiyaç ve kıt kaynaklar diyen kapitalist ekonomi insanları açgözlü ve doymak bilmez yapıda bencilleştirir. Batı fikrine yerleşen ve bütün davranışını şekillendiren, “insan insanın kurdudur” ifadesi kapitalizmin vahşetini gösterir.

**2. İhtiyaçlar şiddet açısından farklılık gösterir.** Bütün ihtiyaçlar aynı ölçüde vazgeçilmez değil; insan, kıt imkânıyla önce hangi ihtiyacı karşılayacağını belirler. İhtiyaçların farklı şiddet ve boyutta oluşu sıralama yapmaya imkân verir.

**3. İhtiyaçların şiddeti tatmin edildikçe azalır.** İhtiyaçlar karşılandıkça şiddeti azalır ve önem sırası geriye atılır. Zorunlu gıda ihtiyacında; susayan insan ilk bardak suya ihtiyacı, ikinci bardak suya ihtiyacından daha fazladır.

**4. İhtiyaçları karşılayan mal ve hizmetler ikame edilebilir.** Herhangi bir ihtiyacın karşılanması farklı araçlarla sağlanır; yün yerine pamuk, şeker yerine pekmez, ay çiçek yağı yerine zeytinyağı sinemaya gitmek yerine kitap okumak.

**5. İhtiyaçlar tekerrür eder.** Bir ihtiyaç karşılandıktan belirli bir süre sonra tekrarlanır; yemek yeme ve su içme ihtiyacı olan bir kişi bu ihtiyacı tatmin ettikten belli bir süre sonra o ihtiyaçlar yine ortaya çıkar.

**6. İhtiyaçlar sürekli artma eğilimindedir.** Bu eğilim toplumun teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik durumuna göre değişir; gelişim arttıkça ihtiyaçlar da artacaktır.

**7. Başlangıçta zorunlu olmayan ihtiyaçlar zamanla zorunlu hale gelebilir.** Bilim ve teknolojinin gelişimine ve toplumun eğilimlerine bağlı olarak bazı ihtiyaçlar zaman içinde zorunlu hale gelebilir.

İhtiyaçlar; birincil (fizyolojik), ikincil (sosyal) ve Maslow’ un sınıflaması dışında zorunlu, kültürel, lüks diye sınıflanır.

#### **İhtiyaçların sınıflandırılması:**

**1. Zorunlu ihtiyaçlar:** Hayatın devamı için hava, gıda ve su gibi karşılanması zorunlu olan ihtiyaçlardır.

**2. Kültürel ihtiyaçlar:** Zorunlu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra eğitim, eğlenme, dinlenme ve spor ihtiyacı.

**3. Lüks ihtiyaçlar:** Zorunlu ve kültürel ihtiyaçlar sonrası duyulan spor otomobil, yat gibi ihtiyaçlardır.

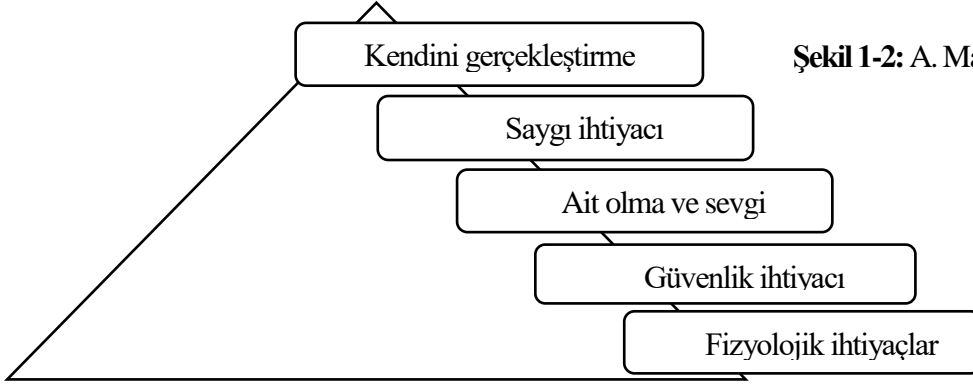
Abraham H. MASLOW hiyerarşik ihtiyaçları beş basamakta sınıflandırmıştır.

#### **İhtiyaçlar hiyerarşisi (Abraham H. MASLOW):**

**1. Fizyolojik ihtiyaçlar:** Hayatın devamı için yeme, içme, giyinme, uyku, ısınma ve barınma ihtiyaçları.

**2. Güvenlik ihtiyacı:** Kendini güvende hissetme, tehlikelere karşı korunma, mal ve can güvenliği sağlama.

3. **Ait olma ve sevgi ihtiyacı:** Ait olma, sevgi, itibar, takdir, değerli hissetme, arkadaşlık gibi ihtiyaçlar.
4. **Saygı ihtiyacı:** İzzet, şeref, ün, güç, prestij, bağımsızlık, güven, tanınma, değer ve saygı görme ihtiyacı.
5. **Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:** Kişisel tatmin, başarı, potansiyelini ortaya çıkarma ve kendini aşma.



**Şekil 1-2:** A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

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

Ülkeler, halkın artan yeni beklenti ve talebe dönüşen isteklerini karşılamak için yeniden organize olmaktadır. Kimya ve fizik kanunlarındaki gibi ekonomik ve sosyal konularda da kurallar icat edilmiyor, sadece keşfediliyor, yönlendiriliyor. İnsanların belirlediği sistemler, dünyada geçerli kuralları doğru uygularsa ihtiyaçlar karşılanarak refah seviyesi yükselir.

Üretimden kaynaklanan sorunların artışıyla 2000'lerden itibaren "**az tüket, mutlu yaşa**" eğilimi ve gönüllü sadelik felsefesini getirdi. Tüketim toplumu 1950-2000'ler arası "**çok çalış, çok kazan, çok harca**" felsefesini kabul etmeyenlere "**mezip**" gözüyle baktı. Ekonomik durgunluk, artan işsizlik, çevre sorunlarına bağlı toplumdaki rahatsızlıklar insanları mistik değerlere yönlendirdi ve 2000'lerden sonra "**gönüllü sadelik**" diye ifade edilen düşünce yeni bir Rönesans olarak görüldü. İsrafın faturası gelecek kuşaklara yansıtılmakta, kaynakları, ürünleri israfın bedeli ağır olmaktadır.

İhtiyaçların varlığı ve karşılanma zorunluluğu buluş ve keşiflerin temelini oluşturur. Sanayi devrimi sonrası bilimlerin gelişimiyle insan ihtiyaçları tekniği harekete geçirdi. Birlikte ilerleyen bilim ve tekniğin yeni buluşları düşünceden üretime geçişi hızlandırdı. Bilimsel araştırmalarla elde edilen veriler hayatın her alanında inovasyonla toplumsal faydayı artırdı.

### 1.5. İşletme Kavramı

Günümüzde insan ihtiyaçları, işletmelerce belirli bir işlemde geçirilerek üretilir ve sunulur. Geçmişten günümüze değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçları devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmel doğru gelişmektedir. Toplumun gelişimine bağlı olarak çeşitlenerek artan bu ihtiyaçları işletmeler karşılamaya çalışırlar.

İşletme kavramı iş kökünden gelir ve iş gördürme ve üretim birimi anlamındadır. **İşletme**; insanların ihtiyaçlarını karşılamak, sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak için üretim faktörlerini planlı, sistemli şekilde bir araya getirerek, ürün üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur. **İşletme bilimi** ise işletme içi, işletmeler arası faaliyetlerle ilgili neden-sonuç ilişkisi ve eğilimleri inceleyerek, başarılı yönetim kuralları ortaya koyan sosyal bilimdir. Bu; "genel işletme", "işletme yönetimi", "işletmecilik bilgisi" ve "işletme ekonomisi" gibi isimler alır.

Ekonomik birim olan işletme; mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım ve tüketimi ile ilgili sorunlara çözüm getirir, üretimi belirli amaçlara dönük gerçekleştirir, kâr amacı güden ve gütmeyen diye ayrılır. Kâr temel şart değil, farklı amaçlarda bulunur. İşletmeler girişimciler tarafından kurulur. Faaliyetinin sürekli veya kesintili oluşu, sahibinin tek veya birden fazla olması, mülkiyetinin kamu veya özel kişilere ait oluşu, farklı ekonomik sistem ve düzende faaliyet yürütmesi işletme gerçeğini değiştirmez. İşletme kavramı yerine; "**teşebbüs**", "**müessese**", "**ticarethane**", "**firma**", "**şirket**", "**organizasyon**", "**fabrika**", "**üretim sistemi**", "**ekonomik birim**" ve "**işyeri**" gibi ifadeler de kullanılır.

İşletmenin amacı, insan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu, sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır.

**İnsanları işletme kurmaya yönelten nedenler;** (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya varlığı işleme, (7) topluma hizmet ve sosyal sorumluluktur.

**Piyasa ekonomisinin temel özelliği;** (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr ve (4) rekabettir.

**İşletmenin temel özellikleri:**

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

Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için ihtiyaçları karşılayacak ürünleri üretip pazarlayabilme, üretim faktörlerini verimli ve uyumlu organize edebilmelidir. Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web ile ürün tanıtım, müşteri hizmetleri sunma

mecburiyeti; teknoloji kullanma ihtiyacıyla yeni organizasyon şekli sanal, dijital işletmeleri geliştiriyor.

**Dijital işletme;** işlev ve faaliyetlerini bilişim teknolojileri ile dijital yürüten ve müşteri katılımı ile ekosistem kuran işletmedir. World Wide Web (Dünya çapında Ağ) ile dijital bilişim teknolojisi, yapay zekâ ile verimli bir işletme yönetimi, giderleri düşürür, maliyetlere olumlu yansır.

Gelişen şartlar, işletmelerin ekonomik birim olma yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olmayı da getirmiştir. Günümüz işletmeleri, alanında eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmesini gerektirmektedir.

### **İşletme ile ilgili kavramlar:**

- . **İş:** Bir fayda oluşturmak için girilen ve insanın gelir elde etmek için yaptığı bedeni ve fikri çabadır.
- . **Meslek:** Tecrübe veya çıraklık eğitimiyle kazanılan ve geçip için yapılan kuralları belirli sürekli bir iştir.
- . **Üretim:** Belirli girdilerin dönüşüm sürecinden geçirilerek ürüne dönüştürmek için yapılan faaliyetlerdir.
- . **Üretim faktörleri:** Üretime girdi olarak kullanılan; emek, sermaye, girişimci ve üretim yönetimi unsuru.
- . **Kâr:** Bir dönemde elde edilen gelirlerle bu gelir için katlanılan giderler arasındaki olumlu farktır.
- . **Pazarlama:** İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli girdileri temin ederek üretim sürecinde ürün haline getirip; fiyatlama, dağıtma tutundurma ve satış sonrası hizmetlerdir.

. **Ekonomi:** Ekonomi; üretim, ticaret, dağıtım, tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan etkinliğidir.

. **Ürün:** Fiziki ve zihni çaba ile üretilen somut (mal) ve soyut (hizmet) tatmin vasıtalarıdır.

. **Personel:** Bir kurumda en üst yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanlar.

. **Ticaret:** Ürünleri belli bir ücret karşılığı nihai kullanıcıya ulaştıran alım ve satım faaliyetleridir.

. **Ticarileştirme:** Ürünün alım satımını sağlamak için değerini serbest belirleyip fırsat eşitliği sağlamaktır.

. **Tacir:** Alım satım işiyle iştigal eden, bir ticari işletmeyi kısmen de olsa kendi namına işleten kişidir.

. **Sektör:** Farklı faaliyetlerin müşterek özellikler taşıyan alt birimlerinin, belli ölçülere göre tasnifidir.

. **Mübadele (değişim):** Mal, hizmet, üretim faktörlerinin iktisadi karar birimleri arasında değişimidir.

. **Fayda:** Mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama, tatmin etme özelliğine ve düzeyine denir.

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

İşletme bilimi, kâr amacı takip eden kurumların kuruluş, yönetim, finansman ve üretim araçlarının temini, üretilen ürünlerin pazarlanması faaliyetlerini inceleyen bir sosyal bilimdir.

**İşletme bilimi;** işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili neden-sonuç ilişki ve eğilimleri inceleyerek, işletmenin başarılı yönetilmesinde geçerli olan kaideleri ortaya koymaya çalışan bir disiplindir.

İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve ekonomik verilerini rakamla ifadesinden söz eden bilim dalı, ‘genel işletme’, ‘işletme yönetimi’, ‘işletmecilik bilgisi’, ‘işletme ekonomisi’ ve ‘işletme yönetimi ve organizasyonu’ gibi isimler alır, hepsinin inceleme konusu işletmedir.

Açık bir sistem olan işletmeler, alt sistemleri arasında “iç uyum” ve işletme çevresi ile “dış uyum” sağlayarak hedefine ulaşabilirler. Bu nedenle işletmeler, bazı kişi, kurum ve kurumsal düzenlemelerle dolaylı ve dolaysız ilişki kurmak ve bu ilişkiyi yönetmek durumundadır. İşletmeler kendi dışında yer alan çıkar grupları olan çevrelerle iyi geçinmek durumundadır.

İşletme çevresi, kendi dışında kendisi ile ilgili, etkileyen ve belirleyen tüm unsurları içine alır. **Sistem;** sınırları ve amaçları önceden planlanmış, faaliyetler, işlevler, unsurlar ve ilişkiler grubudur. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. İşletmede bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri vardır. **İşletme çevresi;** işletme dışında kalan her şeydir.

Kuruluşlar, kendilerine hayat veren bir çevre dâhilinde yaşarlar ve bu çevre ile arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle değişikliklerden etkilenirler. İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan her türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli sürelerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar.

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

**İşletmeleri yakından tanımak için;** işletmeler, ekonomik yapılarına, sermaye mülkiyetine, hukuki yapılarına, faaliyet konularına, tüketicilerin çeşidine ve riske katlanma derecelerine, büyüklüklerine, uluslararası olup olmamalarına ve işletmeler arası anlaşmalar bakımından işletmeler sınıflandırılır.

İşletmeler insanların kurduğu yapay bir sistem olmasından dolayı, işletme sisteminin de girdileri, işlevleri, çıktıları ve amaçları vardır. Serbest piyasa sisteminde işletmelerin faaliyetlerini; verimlilik, ekonomiklik, kârlılık, etkinlik, toplam kalite ve toplumsallık ilkeleri gibi temel ilkeleri uygulayarak başarılı olacağı açıktır.

İşletmelerin verimli ve etkin çalışabilmeleri için en uygun büyüklükte (kıvamlı) kurulmalıdır. İşletmenin üreteceği ürünlere talep, normal şartlarda işletmenin üretebileceği miktarın çok üstünde veya çok altında olabilir. Bu şekilde o işletmede kapasite dengesizliği vardır. Birim üretim maliyetinin en düşük düzeyde olmasını gerçekleştiren işletme

büyüklüğüne kıvamlı büyüklük denir.

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

## 1.6. Üretim Faktörleri

Ürünlerin üretimi için kullanılan kaynaklara üretim faktörleri denir. Globalleşme ile üretim faktörlerinin bir üretim alanından diğerine veya bir ülkeden diğer ülkeye hareket yeteneği olan **faktör akışkanlığı** işletme ve ülkelerin bağımlılık oranı belirler. Üretim faktörlerini klasik iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken, modern iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye dört faktör gerekli derler. İşletmeciler, doğal kaynakları sermaye içinde kabul eder ve **üretim yönetimi** diye yeni bir faktör eklerler:

**Üretim faktörlerinin payları;** (1) emek geliri; ücret, (2) sermaye geliri; faiz veya rant ve (3) girişimci geliri; kârdır.

### 1.6.1. Emek

Her işletme üretim faktörlerini değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur. Emek, riskleri üstlenme dışında üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliğidir.

**Emek;** üretimin gerçekleşmesi için insanın fiziki enerjisi ve zihni katkılarıdır. Bir işin yapılması için yürütülen çalışma, kişinin bilinçli olarak belli bir hedefe ulaşmak için giriştiği bedeni ve fikri çabalarıdır.

#### Emek türleri:

**1. Fiziki emek:** Üretimde fiziki olarak kas gücüne dayanan el, kol ve bacak hareketleri olan maddi emektir.

**2. Zihni emek:** Bir hizmet, bir kültür ürünü, bilgi odaklı veya iletişim gibi maddi olmayan emektir.

**3. Vasıfsız emek:** Belli bir öğrenim, bilgi ve becerisi olmayan, niteliksiz/basit emek türüdür.

**4. Dijital (gayri maddi) emek:** Çalışma şartlarının nicelik, nitelik yönünden gelişimiyle enformasyon ve kültürel içerikli üretim sürecinde kullanılan emek gücünün mülk haline getirilmesidir.

**5. Kitle emeği:** Birbirleriyle bağlantısız, sınıf, cinsiyet, din, dil ve ırkı farklı geniş nüfusun kitlesel/konvansiyonel medyanın mülk değer payları olan rating (değerlendirme) görsel kanalların seyredilme ve paylaşım payını gösteren emek.

Genel müdürden işçiye kadar çalışan herkesi içine alan emek faktörü, ekonomi emek piyasasından sağlanır.

**Emek piyasası;** iş gücü arz ve talebinin karşılaştığı, ücret ve çalışma şartlarının oluştuğu piyasadır. **Emek piyasasını diğer piyasalardan ayıran özellikler;** (1) kişisel bir ilişki vardır, (2) işçi ve işverenlerin piyasa bilgisi zayıf, (3) emek arzı heterojendir, (4) işçinin pazarlık gücü zayıftır, (5) emek piyasasını etkileyen; sosyal, siyasi ve kurum faktörleri vardır.

Emek verimliliği, gelişen teknoloji ile birlikte farklı dinamiklerle açıklanıyor. İşyerinde verimliliği artırmak için önce verimliliği etkileyen faktörler belirlenir. **Verimlilik;** en az sürede en çok işi yapmak ve maksimum faydayı sağlamaktır. Günümüz işyeri dinamiklerini daha çok bilgisayarlar ve tabletler gibi bilgi teknolojileriyle sağlanan çalışmalar oluşturuyor.

**Emek verimliliğini etkileyen faktörler;** (1) çalışma alanının fiziki şartları, (2) kurum içi kişiler arası ilişkiler, (3) teknolojik imkânlar, (4) üretim faktörleri, (5) çalışanların özellikleri, motivasyonları, (6) zaman-emek-ücret dengesi, (7) zamanı iyi kullanma becerileri, (8) sanal aylıklık, (9) dikkat dağınıklığı, (10) sessiz istifa ve (11) çalışma temposudur.

**Emek verimliliğini artırma yolları;** (1) iç denetim ve ölçümleme, (2) kurum içi ilişkileri geliştirici etkinlik, (3) haftalık, aylık iyileştirme, (4) işleri önem sırasına koymak (Seiwet ABC analizi), (5) işi ve takibi kolaylaştıracak kodlama, yapay zekâ ve teknolojik hizmetler kullanmak, (6) uzaktan ve esnek çalışma (evden, mobil, hibrit, full remote) sistemler.

Teknolojik gelişim, bilgi ve telekomünikasyon ile network (bilgisayar ağı) otomasyonun sağladığı yeni yaşam tarzı hayatı kolaylaştırıyor. İnovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, blockchain, metaverse, merkeziyetsiz dijital yönetim, AR-GE, 6G, artırılmış gerçeklik, üretken yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlı nesnelere, sürücüsüz (otonom) otomobil, dron ve robotlar, know-how (bilgi, teknoloji), sosyal medya uygulamaları, sensör teknolojisi, bulut bilişim, merkeziyetsiz finans sistemi, hologram (üç boyutlu görünüm), e-iş, e- ticaret, algoritmik uygulamalar, internet tabanlı reklamlar, e- pazarlama, gig (kısa süreli iş), start-up (Ar-Ge ile ürün geliştirme) girişimler, dijital (sanal) para ile dijital platformlar, dijital göçebe gibi emeği çeşitlendiriyor, kalifiye, beceri gerektiren yeni iş, yeni meslekler oluşturuyor.

**Dijital göçebe (Digital nomad);** geçimini sağlamak için mesai saati veya mekâna bağlı olmadan uzaktan çalışanların bir mesleği yapış şeklidir. Digital nomad'lar dizüstü bilgisayar, akıllı telefon ve tabletlerle bir lokasyona bağlı kalmadan dünyanın farklı yerlerinde kütüphaneler, co-working (ortak çalışma alanları), kafeler gibi her an her yerde çalışabilirler. Emek tabanlı dijital göçebe çalışmaya en elverişli meslekler; yazarlık, dijital pazarlama uzmanlığı, grafik tasarımıdır.

Dijital dönüşümle gelişen dijital ekonomi meslekleri de farklı zihni beceriler gerektiren hale getiriyor. İş hayatında ihtiyaç duyulacak beceriler bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. Yeni teknolojileri iş süreçlerine uygulamak isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, robot teknisyeni, proje yöneticisi, veri bilimci, yazılım mühendisi, grafik tasarımcısı ve sosyal medya uzmanı mesleklerine kadro açıyorlar.

Emeği olumsuz etkileyen ve kalifiye olmaktan çıkarıp ucuzlatma girişimleri engellenmelidir. Sanayide, ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, hareketli manipülatör olan **endüstriyel robotların** yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz.

Ancak iş gücü eksikliği ve insan gücü maliyetlerinin artışı robot kullanımını artırıyor. İnsan zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Robotlar vasıfsız işçidir, teknoloji üreten işletme vasıflı eleman arar.

Dijital dönüşümle gelişen dijital ekonomi meslekleri de farklı zihni beceriler gerektiren hale getiriyor. İş hayatında ihtiyaç duyulacak beceriler bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. Yeni teknolojileri iş süreçlerine uygulamak isteyen kuruluşlar; yapay zekâ mimarı, robot teknisyeni, proje yöneticisi, veri bilimci, yazılım mühendisi, grafik tasarımcısı ve sosyal medya uzmanı mesleklerine kadro açıyorlar.

Emeği olumsuz etkileyen ve kalifiye olmaktan çıkarıp ucuzlatma girişimleri engellenmelidir. Sanayide, ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, hareketli manipülatör olan **endüstriyel robotların** yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz. Ancak iş gücü eksikliği ve insan gücü maliyetlerinin artışı robot kullanımını artırıyor. İnsan zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor. Robotlar vasıfsız işçidir, teknoloji üreten işletme vasıflı eleman arar.

İş gücünü ekonomik faaliyetlerde çalıştırma, işveren ve işçilerin birlikte üretim faaliyeti yürütmesi istihdamı ifade eder.

**İstihdam;** ülkedeki mevcut iş gücünün ekonomik faaliyetler içerisinde sürekli şekilde çalıştırılmasıdır. Üretim faktörlerinin üretimde kullanılması, çalıştırılması, bir insanı bir işte, bir görevde kullanma, çalıştırmadır.

İstihdam kavramı dar ve geniş olarak ele alınır. **Dar istihdam;** emeğin, üretim sürecinde kullanılması, **geniş istihdam** ise emek, sermaye, toprak gibi üretim faktörlerinin kullanımını incelenir. İstihdamı dar manada sadece emeğin çalıştırılması olarak kullanma nedeni, emeğin istihdamı için diğer üretim faktörlerinin de çalıştırılıyor olmasına bağlıdır.

İş piyasasına emeğini arz eden ve uygun istihdam şartlarında iş bulup çalışanlar toplamı istihdam seviyesini belirler. **Tam istihdam;** bir ekonomide tüm üretim faktörlerinin tam kullanımınıdır. **Eksik istihdam;** iş gücünün bir bölümünün işsiz olmasıdır. İş gücü seviyesi ile istihdam seviyesinin çalışan sayısına oranı "**istihdam oranını**", işsiz miktarının çalışan sayısına oranı ise "**işsizlik oranını**" verir. **İşsizlik;** çalışmak isteyen iş bulamaması, **işsiz** ise işi olmayan, çalışmak isteyip iş aradığı halde iş bulamayandır.

**İşsizliğin nedenleri;** (1) ekonomik krizler, (2) teknoloji emeğin yerini alması, (3) sermaye yetersizliği, (4) yanlış özelleştirme, (5) bürokrasi ve organizasyon eksikliği, (6) göçler, kaçak işçiler, (7) nüfus artışı ve bazı ülkelerde uygulanan ucuz iş gücü politikası.

**İşsizliğin kişi açısından sonuçları;** mutsuzluk, sarsıntı, **sosyal sonuçları;** şiddet, cinayet, gasp, soygun, **ekonomik sonuçları;** gelir azalışı, kayıt dışı ekonomide artış, **siyasi sonuçları** ise geliri olmayanların yardıma muhtaç olmalarıdır. Yapay zekâ, robotlar ve otomasyondaki gelişim ve elektronik/dijital dönüşüm ile sekreterler, makine ve inşaat aracı operatörleri, yiyecek sektöründe çalışanlar ve garsonlar gibi meslek erbabı ilk işini kaybedenler olacağı öngörülmektedir.

Üniversiteler, ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikte ve nicelikte insan gücü yetiştirirler. Mezunlarını profesyonel olarak yetiştirerek mesleğe hazırlar. **Üniversite;** yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırmalar ve yayın yapan enstitü, fakülte, yüksekokul ve benzeri birim ve bölümlerden oluşan, bilimsel özerkliği ve kamu tüzelkişiliği olan kurumdur.

**Üniversitelerin misyonu;** (1) eğitim-öğretim yapmak, (2) araştırma yapmak ve kendi ihtiyaç duyduğu bilim adamını yetiştirmek, (3) topluma katkı sunmak ve (4) toplumun kültürünü geliştirmektir.

**Üniversitelerin amacı;** (1) öğrencilerini sürdürülebilir istihdam için hazırlamak, (2) bilgi üretmek ve bu yaymak, (3) kişisel gelişimi sağlamak ve (4) öğrenme, öğretme ve araştırma yoluyla geniş bilgi tabanını geliştirmektir.

Yükseköğretimin yapısı ve müfredatı bu amaçlar doğrultusunda tasarlanır. Öğrenim, ilgili alanın öğrenim kazanımları olan bilgi, beceri ve yetkinliği kazandırır. Üniversite mezunlarından yaptıkların işin daha nitelikli olması beklenir.

Devlet ve özel sektör her alanda işgücü istihdam ederken tüm yükseköğretim mezunlarına istihdam sağlama zorunluluğu ve imkânı yoktur. Çalışanlar, her yıl artan oranda kısa periyotlarda iş değiştiriyor. Teknolojinin gelişimi ile eski meslekler kayboluyor, yeni meslekler ve iş alanları doğuyor. Bu değişimler mesleklerle ilgili planlamayı zorlaştırıyor.

Devlet, çalışma hürriyeti ile birlikte nitelikli ve güvenceli çalışma hakkını sağlamak zorundadır. İnsanlar, eğitimlerine, kabiliyetlerine, vasıflarına uygun, nitelikli ve insan onuruna yaraşır bir işte çalışmak isterler. **Uluslararası Çalışma Organizasyonu (ILO);** hükümet, işveren ve işçileri çalışma standartları oluşturmak, politika ve programlar geliştirmek üzere bir araya getirerek çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak çalışmalar yürütür, insani iş tanımı ile standartlar belirler. **İnsani iş;** insanların yetenek, kabiliyet ve formasyonlarına göre çalışacakları güvenceli, sigortalı, iş sağlığı ve güvenliğine uygun yeterli gelir elde edecek bir iştir.

Genç işsizlik için yeni istihdam sağlamak ve eğitim sistemi iş hayatına göre yeniden düzenlenmelidir. BM, Dünya Bankası ve Uluslararası Çalışma Organizasyonu ortaklığıyla kurulan "Gençlik İstihdam Ağı" ile dijitalleşen ekonomide yeni iş alanları oluşturmada üniversiteler, iş piyasasının ihtiyaç duyacağı personeli yetiştirmede iyileştirmeler yapıyorlar.

## 1.6.2. Sermaye

Sermaye, kapital veya ana mal olarak işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan değerleri ifade eder.

**Sermaye;** ticari bir faaliyeti başlatma ve devamı için kuruluşun elinde bulundurduğu, üretimde kullandığı, öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi maddi varlıklar ile gayri maddi değerlerdir. Sermayenin çeşitleri vardır:

### Sermaye çeşitleri:

**1. Fiziki Sermaye:** Üretim için gerekli olan fabrika, bina, teçhizat, araç, gereç, donanım ve stoklar gibi sabit sermayedir.

**2. Finansal Sermaye:** Kuruluşun faaliyetinde kullandığı tüm finansal varlık, araç ve kaynaklardır.

**3. Entelektüel Sermaye:** Kuruluşun faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan imtiyaz, işletme hakkı, patent (ihtira berati), telif hakkı, lisans, marka, teknik hüner, tecrübe, bilgiden faydalanma (know-how) maddi olmayan varlıklardır.

İşletmecilerin sermaye faktörü içinde gösterdikleri üretimde gerekli **doğal kaynaklar**; doğal halde üretim için girdi olarak kullanılan araziler, ormanlar, sular, madenler, petrol, doğal gaz gibi ekonomik unsurlardır. Ekonomide bağımsız bir üretim faktörü olan doğal kaynaklar, işletme biliminde, sermayeyi oluşturan unsurlardan biri sayılır. Üretimde artan maliyetler nedeniyle kaynak verimliliği önem kazanmaktadır. **Kaynak verimliliği**; doğal kaynakların sürdürülebilir bir yolla verimli şekilde ortaya çıkarılması, işlenmesi, tüketimi ve tüketimden kaynaklanan çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüleri boyunca azaltılmasıdır.

Üretim için temel faktör olan işletmenin finansal varlıklarını ifade eden sermayenin ekonomik etkinliği için iyi yönetilerek verimliliği artırılmalıdır. **Sermayenin marjinal verimliliği**; diğer üretim faktörleri sabitken sermayedeki bir birimlik değişimin toplam üretimde yol açtığı değişimi ifade eder. Kalkınma için gerekli olan sermaye, istikrarlı ve güvenli bir ortam ister. Öz kaynakla yapılan yatırımlar, kredili yatırımlara göre daha istikrarlı ve krizlere karşı dayanıklıdır.

### 1.6.3. Girişimci

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

**Girişimci**; kâr veya başka amaçlarla riski göze alan diğer üretim faktörlerini uyumlu bir araya getirip ürün üretmek veya pazarlamak için kendi parası veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatıran kişidir. Teknolojik gelişimle yükselen girişimcilik, kişinin kendi işini kurması, hedef belirlemesi, çaba gerektirdiği için uzun soluklu faaliyettir.

Girişimcilikte hedefe ulaşmak için girişimcilik kültürü ve iklimi geliştirilmelidir. **Girişimcilik iklimi**; girişimciyi etkileyen teşvikler, finans kuruluşları, bürokrasi, kanuni yapı gibi ekonomik çevredir. Girişimcilik eğitimi; girişimcilik kültürü ve iklimi ile inovasyon bilinci kazandırır. Girişimci, kalkının motorudur; kalkınmak isteyen ülke belirlenen politika ile girişimcileri teşvik eder. Sanat ve ticaretten uzaklaşıp memuriyete yönelerek girişimciyi geriye atan ülke geriler.

**Girişimcinin temel özellikleri**; (1) ileri görüş ve iş zekâsı, (2) risk almak, (3) öz güven, (4) çok yönlülük, (5) verimli çalışabilmek, (6) ikna kabiliyeti, (7) ekonomik bilgiye sahip, (8) zamanı iyi yönetmek, (9) işin sonuçlarına katlanmaktır.

### 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. Ham madde 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 olmaktır.

Girişimci, özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi devlet de olabilir. İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık, başka fırsatların yokluğu, bir düşüncüyü işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk gibi nedenlerle işletme kurarlar. Girişimcinin başarısızlık nedenleri; güven eksikliği, yanlış ortak, eksik kayıt, aşırı iyimserlik ve aç gözlülüktür.

**Girişimcinin kanuni sorumlulukları**; (1) bildirim, (2) defter tutmak, (3) belge düzenlemek, (4) muhafaza ve ibraz etmektir. Girişimcinin, toplumdan kazandıklarının bir kısmını topluma geri vermek olan **giveback** anlayışı yaygınlaşıyor.

**Girişim**; bir işe girişme, teşebbüs, bir iş için eyleme geçme, girişimciden bağımsız, üretim yapan ekonomik kuruluş.

Girişimcinin gücü, fırsatları yakalama, yenilik yapma, yeniliği somut ticari ürüne dönüştürme, insan ihtiyaçlarını daha iyi tatmin ve ekonomik büyüme girişimciliğin yenilik özelliğine bağlıdır.

### Girişimcilik türleri:

**1. Orijinal girişimcilik**: İlk, bağımsız, kendi güç, yetenek, sezgi, tecrübe ve bilgisiyle yaptığı girişimcilik.

**2. İç girişimcilik**: Kurumda kişilerin diğer insanlarla yetenek ve değerleriyle geliştirdikleri girişimcilik.

**3. Kurumsal girişimcilik**: Zor ekonomik şartlarda küçük girişimcinin ayakta kalması ve girişimcilik ruhunun canlı kalmasını sağlayan ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun süre sürdüreceği yeni girişimleri kolaylaştıran girişimcilik modelidir.

**4. Profesyonel girişimcilik**: İşletmenin işletme içi veya dışından ehil bir kişiye devredilmesi veya satışdır.

**5. Teknik girişimcilik**: İnovatif AR-GE faaliyetlerini finanse ile yönetimini sağlayan ekip girişimciliğidir.

**6. Star-up (yenilikçi) girişimcilik**: Teknoloji tabanlı ürün geliştirmek için pazardaki fırsatları izleyerek lehine kullanan ve yenilik için her tür işi yapan kişilerin yürüttüğü (filiz şirket; 0-3 yaş arası) girişimciliktir.

**7. Çevreci girişimcilik**: Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, çevreye zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürün tasarımı, üretim ve paketleme süreçlerini değiştiren, sorumlu girişimciliktir.

**8. Bağımsız girişimcilik**: Bir yönetici gözetiminde olmadan daha az sermaye ile yatırım yapan girişimcilik.

**9. Sosyal girişimcilik**: Toplumsal sorunları çözmek için ortam ve algı oluşturarak eğitim, sağlık, kültür ve sosyal alanda



toplumu üst seviyelere taşımak, sorunları çözmek için kâr amacı olmayan girişimciliktir.

**Girişimcinin izleyeceği yol;** (1) iyi bir iş fikri belirlemek, (2) pazarı iyi analiz etmek, (3) işin sürdürülebilirliğinden emin olmak, (4) workshop etkinliklerine katılarak başarı hikâyelerinden yeni iş fikirleri bulmak, (5) en iyi bilinen işi yapmak, (6) iş ortaklarını akıllıca seçmek, (7) hukuki ve mali konularda bilgiler edinmek, (8) sahip olduğu sermayeyi etkin kullanmak, (9) iş hayatının zorlukları karşısında hemen pes etmemek ve (10) iş süreçlerini iyi düşünerek organize etmektir.

İşveren, patron ve sermayedar kavramları birbiri yerine kullanılmakta ve ekonomik, sosyal, siyasi ve teknolojiye bağlı olarak anlam değişikliğine uğramaktadır. Bu kavramlar birbirinden ayrıdır.

**a. İşveren:** Hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığında işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişidir.

**b. Patron:** Girişimci, sermaye sahibi ve yöneticilik kavramlarını içine alan bir işletmenin sahibi, işveren.

**c. Sermayedar:** Sermayeye sahip olan ve bunu yatırıma yönelten, ortaklık kuran kişidir.

#### 1.6.4. Üretim Yönetimi

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

**Üretim yönetimi;** ürünün uygun kalite, zaman, miktar ve maliyette tasarımı, üretim, geliştirme, dağıtımıyla ilgili mühendislik, teknoloji ile üretim faktörlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

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

#### 1.7. İşletmenin İşlevleri

İşletmenin sürekliliğini sağlayan ve diğer işletme faaliyetlerinden kesin olarak ayrılmış olan faaliyet grupları birer işlev sayılır. Her birinin başına birer yönetici atanır. **İşlev;** bir yapının gerçekleştirdiği ve onu diğerlerinden ayırt eden faaliyettir.

İşletmeler, faaliyetlerin verimliliği için işlevleri yeniden, sürekli iyileştirme anlayışıyla düzenler ve önemi artan veya azalan işlevleri gelişimle revize ederler. İşletmenin dört işlev grubundan; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevleri;** (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlama, **destekleyici işlevler;** (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları ve (4) halkla ilişkiler ve **geliştirici işlevler;** (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevidir.

Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve ana işlev dinilen işlevlerden birinin eksikliği işletmeyi ortadan kaldırır.

##### 1.7.1. Genel İşlev

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

##### 1.7.2. Temel İşlevler

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

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

**2. Üretim Yönetimi İşlevi:** İhtiyaçları karşılayacak ürünleri kaliteli, düşük maliyette üretimi için işleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Üretim yönetimi, emek, sermaye, bilgi, ham madde ve enerji girdilerini dönüşümle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürüne dönüştürerek işletme amacına ulaşmayı hedefler.

**3. Pazarlama İşlevi:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilerek karşılanması için gerekli girdileri sağlayıp üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, promosyon (tutundurma) ve satış sonrası hizmetlerdir.

##### 1.7.3. Destekleyici İşlevler

**1. Finans İşlevi:** İşletmenin kurulabilmesi veya kurulu bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli para girişi, çıkışı en az maliyetle gerçekleştirilmedir. İşletmenin amacına ulaşmak için parayı ve ödeme araçlarının akışının yönetimidir.

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

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

**4. İnsan Kaynakları İşlevi:** Organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, alıştırma, motive etme, geliştirme, ücret ödeme, devamlılığını sağlama, işleri düzenlemek, kariyer planlamak, işçi ve işveren ilişkilerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol etmektir.

##### 1.7.4. Geliştirici İşlevler

AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme ayrı birer işlev olarak geliştirici işlevleri oluştururlar.

**1. AR-GE Yönetimi İşlevi:** İşletme işlevlerinin bilimsel yöntemle ekonomik açıdan inceleme, analiz, yorumlama ve ekonomik sonuçları ortaya koyarak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetidir. **Araştırma;** bilinmeyeniyi bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan bilim-teknoloji faaliyeti, **geliştirme** ise mevcut bilgi veya teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha

iyiye doğru yönlendirmedi.

**2. Verimlilik Yönetimi İşlevi:** Minimum maliyetli girdilerden kaliteli maksimum çıktı elde etmek için işletmenin amaçları doğrultusunda planlar yapılmaz. Verimlilik artışı için kurum içi ve dışı faktörler birlikte değerlendirilir.

**3. Organizasyon Geliştirme İşlevi:** Zamanla ortaya çıkan organizasyon sorunlarını çözerek etkili, katılımlı bir organizasyon kültürü geliştirme, çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek için yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. Yeni teknolojilere, pazarlara ve değişime uyum için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirme stratejisidir.

### 1.8. İşletme Yönetimi

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

İnsan, bulunduğu her yerde ya yönetendir veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Kişinin, maddi araç ve parayı bir hedefe dönük kullanım için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır**. Birden fazla insanın birlikte bulunduğu ve aralarında kurulan iş birliği **yönetim sürecini** gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün araç kullanımı “yönetim” değil “sevki”dir. Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.

Devleti oluşturan seçmen yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, ona hizmet için kurulan ve yürütme organı denilen teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Devlet yöneticileri, devleti vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerine benzemez, vatandaş yönetilen değildir.

**Yönetim;** ortak amaçlı kişilerden oluşan organizasyonu hedefine ulaştırmak için insanı, maddi kaynakları, zamanı uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini uygulama süreci, sanatı ve bilimidir. Yönetim; beşeri ve maddi kaynakları kurum amaçları doğrultusunda etkili ve rasyonel kullanmadır.

Yönetimde, maddi araç olmasa bile, belirli hedefe ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat, gelişen 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 çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Dünyada artan hürriyet talepleri ve kendini yönetme becerisini geliştiren insanlar artık yönetilmek yerine bulunduğu organizasyonları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim anlayışı, genel eğilimleri yanında, yerel eğilimleri de dikkate alarak etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştirmiştir.

Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan yönetim günümüzde iki taraflı ilişki olan yönetim değil, çok taraflı, çok amaçlı ilişki olarak yönetişimi getirmiştir. Günümüzde, tüm kişi ve kuruluşlar şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşılacak istemleriyle artık yönetim yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır.

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

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

**Yönetişim ilkeleri;** (1) adalete ve hukukun üstünlüğüne dayalı, (2) şeffaflık ve hesap verebilirlik, (3) stratejik vizyona sahip, katılımcı ve eşitlikçi, (4) tutarlılık ve istikrar, (5) etkinlik ve sorumluluktur.

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

#### Yönetişimin temel özellikleri:

1. Öngörülebilir nitelikteki formel alanla, öngörülemeyen nitelikli enformel alanların etkileşimiyle ortaya çıkar.
2. Kurumun tüm gücünün kullanımıyla ilişkili olarak çıktılardan çok süreçlerle bağlantılıdır.
3. 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 faaliyetinin özellikleri;** (1) beşeri özellik, (2) hedef özelliği, (3) grup özelliği, (4) iş birliği özelliği, (5) iş bölümü ve uzmanlaşma özelliği, (6) koordinasyon özelliği, (7) yetki özelliği, (8) evrensel özellik ve (9) hiyerarşik özelliklerdir.

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

**Yönetim ve organizasyon ilişkisi;** bu iki kavramın manaları ayrı olmasına rağmen birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim için ayrı kullanılır. Nerede bir yönetim varsa, orada bir organizasyon ve nerede bir organizasyon varsa orada yönetim vardır. Yönetim, amaçları belirleyen temel kuralları koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara etkin ve verimli

ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonun işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır. Yönetim ve organizasyon, bütün kurum faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için genel bir işlevidir.

**Yönetim organı;** organize olmuş bir grupta görev alan ve bu görevi yerine getiren kişi veya kişilerdir. Organizasyonlarda görev alan kişiler, aynı zamanda hem yöneten hem de yönetilen durumunda olabilirler; yöneten konumundakilere **üst (amir)**, yönetilenlere de **ast** denir. Ast ve üst ilişkileri, yönetimin temelini oluşturur.

**İşletme yönetimi;** işletmenin belirlenen hedefine ulaşması için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, ham madde, zamanı vb.) unsurları planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

Farkları nedeniyle yönetimin sınıflandırılması özel (işletme) yönetim ve kamu (genel) yönetimi şeklinde yapılır.

#### **Kamu yönetimi ve özel yönetimin farkları:**

1. **Amaç açısından;** özel yönetim teknik ve sosyal yapısı ile amaç kâr, kamu yönetimi sosyal bir bilim, hedefi 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 yavaştır.

İşletme yönetiminde olay, insan ile insan, insan ile diğer tüm üretim unsurları arasındaki ilişkilerin düzenlenmedir. İşletme yönetimi, iş birliği yapma, yönetime ilişkin sorunları çözmek ve amacına ulaştırmak için yöneltme işidir.

**İşletme yönetimi;** işletmenin belirlenen hedefine ulaşması için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, ham madde, zamanı vb.) unsurları planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

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

1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak amaçlarını belirlemek.

2. İşletme amaçları doğrultusunda politika ve stratejiler geliştirmek.

3. Organizasyon yapısını gelişim ve değişime uygun olarak yeniden yapılandırmak.

4. Tüm unsurların işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak.

5. İşletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek.

Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojiyi yoğun kullanma ihtiyacı ve buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile dijital işletmeler ortaya çıkıyor.

**Dijital işletme;** işlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

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

**Yönetici;** yönetime yetkisine sahip, yönetim işlevlerini uygulama hizmeti karşılığı ücret alan meslek erbabı, idareci, menajer kişidir. Yönetim faaliyetini ara sıra yapan kişiye **amatör yönetici**; meslek olarak yapan kişiye **profesyonel yönetici** denir. **Yönetici asistanı** ise yönetimde, sekreterin rutin görevlerine ek bağlı olduğu yöneticiye destek sağlayan, kurum içi ve dışı ilişkilerde köprü görevi yürüten, gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlayan kişidir. Şartları yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz, iyi yönetici, başarılı bir yöneltme süreciyle olur.

#### **Yöneticinin gelişim alanları:**

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak kurumun devamı için gelişimi zamanında görüp hızlı ve isabetli kararlar alır.

2. Dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurur ve sorunları reformlarla hızla çözer.

3. Kararlarından sorumlu, yetkileri sınırlı ve yetkiyi veren tarafından bunun sınırlandırılıp kontrol edileceğini bilir.

4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başarıyı ekibe verir, başarısızlığı ise kendisi alır.

5. Dijital, mobil, otomasyon ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.

6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak “beyin” olduğunu bilir.

7. Yöneticiliğin “**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı**” olduğunu, protokol ve görgü kurallarını bilir.

8. Karar vermede kolektif zekânın, tek kişiden akıllı olduğu fikriyle **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.

9. Toplumun ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kolektif bilinçten** faydalanır.

**Kalabalıkların bilgeliği;** sorun çözme, karar verme, yenilikçilik ve öngörmeye, geniş insan gruplarının kişisel uzmanlardan kolektif olarak daha akıllı olduğu fikri, **kolektif bilinç** ise bir toplumda insanların sahip olduğu ortak düşünce, duygu ve kabullerdir. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan inanç ve duyguların tümünün oluşturduğu düşüncedir.

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

#### **Yöneticide bulunması gereken özellikler:**

1. İnsanları tanımak, objektif ve adil olmak.

2. Kendine güvenmek ve yetkisini kullanabilmek.

3. Yerinde kararlar alabilmek ve eleştiriye açık olmak.

4. Tertipli, düzenli olmak ve bir iş bitmeden diğerini planlama, işleri birbiri ardı sıraya koymak.

5. İradesi kuvvetli ve sorumluluk duygusuna sahip olmak.

6. Analitik (çözümleyici) beceri ve iletişim becerisine sahip olmak.

7. Sorun çözücü, işleri kolaylaştırıcı ve ahlaki davranışlara sahip olmalıdır.

Sıralanan bu özellikler, kişilerde bulunan bilgi, beceri, güç ve çalışma azmini ortaya çıkararak başarı kapasitesini artırır.

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

Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorun alanlarını önceden görüp, çözerek etkin bir yönetim sağlar. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırsız değil, yetkiyi kendine veren güç tarafından sınırlandırılır ve kontrol edilir. Demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilikten, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönen, başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilen, farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Hiç kimse kendini vazgeçilemez değildir.

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

**Yöneticide bulunmaması gereken davranışlar;** yalan söylemek, keyfilik, çifte standart, hukuksuzluk, ayrımcılık, kayırma, sömürü, istismar, şantaj, korkutma, ihmâl, baskı, işkence, tehdit, zulüm, mobbing, bencilik, kibirlilik, böbürlenme, insanları küçük görmek, başkalarının fikirlerine değer vermemek, bağınazlık, dalkavukluk, benmerkezcilik (egosantrizm), cerbeze (kumazlık), dedikodu, aldatma, rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmek.

#### **Yöneticinin işlevleri:**

1. Eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği ile sorunları önceden görüp çözüme dönük karar vermek.
2. Yönetim işlevlerini uygulamak ve üretim faktörlerini temin ederek uyumlu kullanımını sağlamak.
3. İşletmeyi sahipleri adına yöneterek kâr/zararı üstlenmeden meslek gereği işletmeyi amacına ulaştırmak.
4. Ham madde ve enerji için alternatif kaynaklar bulma ve ürünleri satacak pazarlar belirlemek.
5. Rekabeti işletme aleyhine geliştiren uygulamaları ortaya çıkarmak ve bu konuda ilgililere bilgi vermek.
6. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak.
7. Eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp etkin yönetim sağlamak.

#### **Yöneticilerin sınıflandırılması:**

##### **a. Yöneticileri Sorumlulukları Açısından Sınıflandırma**

1. **İşlevsel Yönetici:** Belirlenen işi kimin yapacağı, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgili sorumlu yönetici.
2. **Genel Yönetici:** Bir şirket veya bir alt bölümünü yöneten ve tüm faaliyetlerinden sorumlu olan yönetici tipidir.
3. **Proje Yöneticisi:** Her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu teknokrasi tipi yönetici.

##### **b. Yöneticileri Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırma**

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

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

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

##### **c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri**

1. **Otoriter Yönetici:** İnsanı üretim aracı görür, katı kuralla üst yönetimin alt yönetim üstünde etkin olduğu, kararların üstten alta emir zinciriyle alındığı yönetim şekli ve buna uygun yönetici tipidir. Klasik dönem komuta tipi yöneticidir. Antidemokratik (demokratik düzenin ve hakların yerleşmesini engelleyen) otoriter yönetici, zamanla diktatörleşir.

2. **Yarı Otoriter Yönetici:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar içinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha katıldığı yönetim şekli ve buna uygun dengeci yönetici tipidir. Yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetimde biraz yumuşama sağlamıştır.

3. **Demokratik Yönetici:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli yönetim yaklaşımı sergileyen demokrat yönetici tipidir. Yönetici karar alırken, astların fikirleri, çalışanların desteğiyle katılımlarını sağlar. Demokratik yönetici; duyguları anlayabilme, empati, motivasyon, öz güven,

duygusal zekâ, yapıcı ilişki, odaklanma, geleceği yönetme, beklenti yönetimi ile örnek liderlik sergiler.

Global tehdit ve sorunların çoğunun altında yönetim beceriksizliği bulunmaktadır. Denge ve denetim mekanizmalarının olduğu yönetim sistemleri daha başarılıdır. Bir yönetim sistemi ne kadar fazla denetleme ve 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 değerlendirmelerine neden olmaktadır. Dünyada artan toplumsal sorunlar ve bunların çözümlerine yerel değil, dünya ölçeğinde değerlendirme ve çözümü millî çapta milletler nezdinde değil, artık yerel ve global ölçekte toplum tabakalarının organizasyonu ile çözüme ulaştırılma yoluna gidilmektedir.

Global ölçekte israfa dayalı artan tüketim ve bunun çevreye yüklediği olumsuz katkılar duyarlılığı artırmaktadır. Gelir ve servet adaletsizliği, refahın tabana yayılmayışı, sermayenin belirli ellerde toplanması ve global eşitsizlikler insanları daha duyarlı hale getiriyor. Ekonomik büyümeden pay alma oranı, milyar dolarlık ultra zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı, dışa bağımlılık toplumda rahatsızlık oluşturmaktadır. **Yeni dünya düzeni/imparatorluğu;** kapitalistlerin BM şemsiyesi altında veto haklarıyla dünya jandarmalığı rolü global terörü beraberinde getiriyor. Her yüzyılda yenilenen bu düzen 3. bir savaşla kurulacağı tezi; 2018-2040'da Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacağı tezi ileri sürülmektedir.

Ülkeler, faaliyetlerini, aldığı kararları, çıkardığı kanunları sadece yerel ve millî temelde değil, dünya yönelimli 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.

Bilgi edinme hakkını kullandıran sistemler, mali suçlara müdahale, dijital verilere ulaşma ve bunların güvenli uygulamaları, sosyal güvenlik iyileştirmeleri ile siber güvenlik gibi yeni yönetim anlayışları yeni yaşam şeklini belirliyor.

### 1.9. Yönetimin Temel İşlevleri

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile etkili bir yönetim sağlanır. Yönetim bilimcilerinin görüş birliğine varamadıkları işlevlerin sayısı, dört ile yedi arasıdır. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak 5 temel işlev esas alıp incelenecektir.

#### 1.9.1. Planlama İşlevi

Planlama işlevi, yönetimin ilk işlevi olarak kuruluş için iyi bir plan hazırlama faaliyetini ifade eder.

**Planlama;** organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçları belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. Kuruluşun nerede olmak istediği ve oraya nasıl varacağını açıklayan, yöneticinin amaçları belirlediği, bunlara ulaşmak için gerekli yöntemleri tanımladığı plan hazırlama sürecidir.

Planlama, mevcut ihtiyaçlar ile toplumun sahip olduğu kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama ve bir plan yapma işi olarak diğer yönetim işlevlerinin temelidir. Planlama, organizasyonun bütün süreçleri için geçerli bir işlev olmasıyla zamana en çok bağlı işlevdir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesi hazırlama, yapılacak işlerin iş planında buna göre yapılması gerekir. Geleceği yönetme, kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağı, işlerden kimlerin sorumlu olacağını belirleme sürecidir.

**Plan;** gelecekte hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme faaliyetidir. Belirlenen hedefe varmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslağa plan denir.

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

**Planlama faaliyetinin özellikleri;** (1) planlama kapsamlı bir faaliyettir, (2) planlama sürekli bir faaliyettir, (3) planlama bir seçim ve tercih faaliyettir, (4) planlamanın önceliği vardır, (5) dikkatleri amaçlar üzerinde yoğunlaştırır.

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

**Planlamanın sakıncaları;** bazen plan, yapanların fikir açısını göstermekten ileriye gidemez, hedeflenen konulardan bazıları gerçekleşmeyebilir, geleceğe dönük tedbirler gerektirir, standart uygulamalar getirir, sürekli düzeltme gerektirir, işletme dışı gruplardan etkilenir, zaman ve enerji kaybına yol açar.

**Yöneticilerin plan yapma nedenleri;** (1) belirsizlikleri ortadan kaldırma, (2) belirlenen hedeflere odaklanma, (3) koordinasyonu kolaylaştırmak, (4) etkinliği artırmak ve (5) kontrol standartları belirlemektir.

**Planlama ile** (1) ne yapılacaktır? (2) kim yapacaktır? (3) ne zaman yapılacaktır? (4) nasıl yapılacaktır? (5) hangi kaynaklar kullanılacaktır? (6) niçin yapılacaktır? Sorularına cevap aranır.

**Planlama süreci;** (1) mevcut durumu gözden geçirmek, (2) amaçları belirlemek, (3) amaçlara ulaşılacak varsayımları belirlemek, (4) alternatifleri belirlenmek ve kararlaştırmak, (5) alternatiflerden uygun olanın seçmek ve uygulamaktır.

Plan, türleri açısından çeşitli ayrımlar olması sebebiyle farklı sınıflandırmalar yapılır. Seviyeleri açısından ve zaman olarak sınıflandırmalar yapıldığı gibi tek kullanımlı ve sürekli planlar olarak ayrılabilir. Uygulamada daha çok kullanılan, dar olandan en geniş olana kadar planlar; amaçlar, siyasetler, yöntemler, programlar, projeler, bütçeler olarak ayrılır.

Yöneticinin öncelikli görevi sürekli kararlar vermek ve bunları uygulamaktır. **Karar verme;** istenen bir hedefe ulaşmak için kişi, yönetici veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Karar verici, isabetli kararlar verebilmesi ve doğru bilgiye ulaşmış, doğru değerlendirmeler yapabilmesi için bilgileri mukayeseli olarak elde etmelidir. Doğru bilgi, doğru karar, doğru seçim, doğru yönetim demektir.

Karar verme, plan gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı şey değil; temel fark planın daha detaylı olması ve bilimsel nitelik taşımasıdır. Plan, kararların toplamından oluşur, karardan daha geniştir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştırılacak araçların seçimi bilimsel ayrıntılarıyla belirlenmelidir.

Karar işleminde yönetici; işletmenin planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutar, bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir. Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın birleşip ihtiyacın ortaya çıkmasıyla verilir. İnsan karar sürecinde iki eksenli blokta; “akıl, vicdan ve ruh” ile ikincide; “zekâ, nefis ve egodan oluşan altı parametre ile ilgilenir.

Karar aşamasında; insan ve organizasyonu etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemlidir.

**Kararın şartları;** (1) bilinen şartlar altında karar verme, (2) risk altında karar verme ve (3) belirsizlikte karar vermedir.

**Karar vermede etkili çevreler;** (1) toplum çevresi, (2) teknolojik çevre, (3) ekonomik çevre ve (4) kamu çevresidir.

İnsan, genelde kısa yoldan karar vermeye yönelir. Karar vermede seçim mimarisi ve halo (hâle) etkisi önemlidir. **Seçim mimarisi;** seçeneklerin sunum şeklini değiştirerek kişilerin seçimlerini yönlendirmede her seçenek hakkında bildiklerini değiştirmeden, seçim yapısındaki bir değişikliğin davranışı nasıl etkilediğini açıklar. **Halo (hâle) etkisi** ise kişi, olay, ortam, nesne, kurum hakkında sahip olunan olumlu veya olumsuz bir izlenimin ilgili öznenin tüm özelliklerine genelleme eğilimidir.

**Karar türleri:**

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

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

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

**Karar verme süreci;** (1) sorunun tespiti, (2) sorunu doğuran durumları belirleme, (3) en uygun çözüm yolunu bulma, (4) kararı uygulama, (5) izleme ve değerlendirmedir.

Karar verme sürecinde uzmanların ve ilgili diğer kişilerin görüşlerini alma yöneticinin sorumluluğundadır. Karar öncesi uzman görüşü alınmış olabilir, kararda bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar sonrası, bunun sorumlusu kararı veren yöneticidir. Bir konunun doğru ve iyi olup olmadığını anlamak için uzman kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **istişare yapmak** gerekir. Her eylem öngörülemez sonuçlar üretebilir. Sorun dinamizm getirir.

Planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanılır. **Bütçe;** kişi, aile, kuruluş veya devletin, gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerinin tamamıdır. İşletmede bütçe, üst yönetimin gelecekle ilgili beklenti ve tasarımlarına göre hazırladığı planlardır. Bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçmede araçtır.

**İşletme bütçesi;** işletmenin önceden belirlenen hedefine ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği siyaset ve yapacağı işleri para ve rakamla ifade eden ayrıntılı ve kısa süreli (genelde 1 yıl) bir belge, bir plandır.

Planlama zaman açısından; kısa ve uzun vadeli planlama olarak ikiye ayrılır. Kısa vadeli (genelde bir yıllık) planlar için bütçe kavramı kullanılır. Kısa vadeli, planlar, işletmenin orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmak zorundadır. Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında işletme bütçesi ortaya çıkar. Bütçe, kârlılık için mali kaynaklarını etkin yönetmeyi sağlar.

**İşletmelerin bütçe yapma nedenleri;** (1) belirlenen hedeflere ulaşmak, (2) rekabette üstünlük sağlamak, (3) işletme amaçlarına uygun hareket ve (4) kanuni mecburiyetleri yerine getirmektir. Bütçe, yönetim aracıdır, işletmeye fayda sağlar.

**Bütçenin bir yönetim aracı olma nedenleri:**

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.

2. Yöneticileri, izlenecek temel politikaları önceden tespite zorlar ve çeşitli stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olur.

3. Tutarlı düşünmeyi, önemli kararlarda ilgili hususların dikkate alınmasını sağlar.

4. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir alma ve strateji geliştirmeyi sağlar.

5. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.

6. Faaliyetlerin etkin şekilde kontrolünü ve kontrol harcamalarında tasarruf sağlar.

7. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve sorumluluk almalarına imkân verir.

8. Her bölüm alınan kararlarda tutarlılık sağlayarak, kuruluşu bir bütün göreyerek kaynak kullanımını iyileştirir.

Yönetim aracı olarak bütçeden faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanmalıdır.

**Bütçe hazırlamada temel kurallar;** (1) bütünlük kuralı, (2) birlik kuralı, (3) merkezilik kuralı, (4) şeffaflık kuralı, (5) kesinlik kuralı, (6) uzmanlaşma kuralı, (7) dönemlik kuralı ve (8) maddi önem ve iktisadilik kuralıdır.

**Bütçe hazırlama süreci;** (1) amaçları belirleme, (2) amaçlara ulaştıracak varsayımları belirleme, (3) seçenekleri karşılaştırma ve (4) seçenekler arasından en uygun olanı belirlemedir.

Bütçeler; konuları ele alış şekilleri, amaçları, teknik nitelikleri, başlangıç rakamları, kapsamlarına göre altıya ayrılır:

**1. Konuları açısından bütçeler;** (1) gider bütçesi ve (2) gelir bütçesi.

**2. Sorunları ele alış şekline göre bütçeler;** (1) proje bütçesi ve (2) dönem bütçesi.

**3. Amaçlarına göre bütçeler;** (1) program bütçesi ve (2) faaliyet bütçesi.

**4. Teknik niteliklerine göre bütçeler;** (1) karşılaştırmalı statik bütçe, (2) statik bütçe ve (3) dinamik bütçe.

**5. Başlangıç rakamlarına göre bütçeler;** (1) klasik bütçe ve (2) sıfır tabanlı bütçe.

**6. Kapsamlarına göre bütçeler;** (1) kısım bütçeleri ve (2) genel bütçe.

### **1.9.2. Organizasyon İşlevi**

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

**Organizasyon;** belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyip onları atama, verimli, etkin bir faaliyet ortamı kurmak için gerekli fiziki şartları hazırlamaktır. Organizasyon; yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapıdır. Bu nedenle organizasyon; süreç ve yapı olarak iki anlam taşır.

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

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

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

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verileri gelecek nesillere aktarır ve çalışanlara kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar.

Organizasyon ile insanların birlikte iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel (biçimsel) bir yapı oluşur. Formel yapıya bağlı organizasyon içinde kişi ve gruplar arası kendiliğinden oluşan ve hiyerarşiye dayanmayan ilişkileri sergileyen enformel (gayri resmî) bir organizasyon yapısı da ortaya çıkar.

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

**Organizasyonlara duyulan ihtiyacın nedenleri:**

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 ihtiyacıdır.

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

**Organizasyon işlevinin faydaları:**

1. Net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar.

2. Her kişinin, bölümün görev, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

3. İnsanların beraberce iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel (resmî) yapı ortaya çıkar.

4. Oluşabilecek kararsızlık en aza indirilerek verimli bir çalışma ortamı sağlanır.

5. Ast-üst ilişkileri belirlenerek hiyerarşik yapı oluşturulur ve her işin bir sorumlusu belirlenmiş olur.

Organizasyon işlevi ile ortaya çıkan yapı bir kurum, kuruluş veya teşkilat olarak; insanların beraberce iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel bir sistemdir. Bu yapının da çeşitli özellikleri vardır.

**Organizasyonun özellikleri:**

1. Organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.

2. İşlerin gruplandırılması ile organizasyonun temel işlevlerini yürütecek ana bölümler ortaya çıkmıştır.

3. “İşe göre insan” prensibinin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşerî özellikleri belirlenmiştir.

4. Organizasyonda tüm çalışanların çalışacağı bölümler ile sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.

5. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim ilişkileri belirlenmiştir.

6. İşler ve bunlara bağlı yetki ve sorumluluklar bir araya gelince mevki/pozisyonlar belirlenmiştir.

Toplumların gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyacın sürekli artmasıyla bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için sanal organizasyonlar kuruluyor. Gelişmiş toplumlar çok değişik faaliyet alanlarında organize olurlar.

**Sanal organizasyon;** üyeleri bir hedef için bir araya gelen, birbirinden bağımsız görevleri olan, uzay, zaman ve fiziki sınırları aşan, iletişimi bilgi teknolojileriyle gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılan işletme, topluluk, kurumdur. Çalışanların bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli aşamalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileriyle sürekli haberleşen, tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan yapılardır.

Beşerî ve maddi faktörler kurum amaçlarını etkin ve verimli şekilde düzenleme faaliyeti olan organizasyon işlevinde kurum yapısı belirlerken; temel ilişkilerin şekli ve niteliğini gösteren farklı yaklaşımlar vardır.

#### **Organizasyonu tasarlamada temel konular:**

1. Organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işleri belirleme.
2. İş bölümü ve bu iş bölümü içinde yer alacak organları belirleme.
3. Organlar arası yetki ve iş ilişkileri belirleme.
4. Temel koordinasyon mekanizmasını belirleme.
5. Organizasyon şema ve kılavuzlarını hazırlamadır.

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

#### **Organizasyonun temel ilkeleri:**

**1. Amaç Birliği İlkesi:** Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve buraya ulaştıracak faaliyetlere göre farklı 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:** Organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir ilkedir. Bir yöneticiye bağlanacak ast sayısı ve üstleneceği sorumluluklar, yöneticinin bilgi, tecrübe, yetenek ve kavrama sınırlarını aşmamalıdır.

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

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

**5. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Denge İlkesi:** Organizasyonda her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık, kesin belirtilmeli, yetki ve sorumluluk dengeli olmalıdır. Bu netlik yazılı ve sözlü olarak sağlanmalı, yetki kullandıktan hesap sorulabilmeli, yönetici sorumlu olduğu personele, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalı.

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

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

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

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

**10. Merkezci ve Merkezkaç Uygulamalarında Denge İlkesi:** Bir organizasyonda alınan kararların uygunluğu için izlenmesi gereken hiyerarşi belirlenir. Bu yollar izlenebileceği gibi bazıları değişik hiyerarşik ilişkiler gerektirebilir. Bazı kararları üst yönetimin alması zorunlu iken bazıları ise yetki devri alt yönetimin katkılarıyla merkezkaç bir tarzda alınabilir.

**11. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi İlkesi:** İş bölümü; herkesin bir iş dalında ustalaşması, uzmanlaşması için işleri ayırma veya herkese belirli bir işi verme faaliyeti, uzmanlaşma ise belli bir işin küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli yapması ile bilgi, fikir ve tecrübe artışıyla ustalaşmasıdır. Organizasyonda iş bölümü uzmanlaşmayı, uzmanlaşma da verimliliği artırır. Aşırı uzmanlaşma, çalışanların uzun süre aynı işe yoğunlaşması monotonluk, stres ve verimsizlik ortaya çıkarır. İşlerin, onları en iyi yapabilenler tarafından yapılması olumlu sonuçlar almada önemli rol oynamasından dolayı uzmanlaşmaya bir ölçüde ihtiyaç da vardır.

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

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

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

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

**2. Yapılacak İşleri Tanımla ve Gruplama:** Yapılacak işin ne olduğu etraflıca ortaya konur ve tanımlanır. Etkinlik ve verimlilik için benzer ve birbirini tamamlayan işler aynı grupta bir bölümde toplanır, her bölümün yetki ve sorumluluğu bir



yöneticiye verilir. Yönetim birliği ilkesi; her bölüm için bir yönetici yetkili ve sorumlu olur. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi; zaman ve emek verimliliği için işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucu herkes en iyi yapabildiği işe yoğunlaşır.

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

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

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

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

**Organizasyon ve yönetim ilişkisi;** bu iki kavramın kelime anlamları ayrı olmasına rağmen etle tırnak gibi birbirinden ayıramaz, sadece öğrenim açısından ayrı kullanılır. Nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim; amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir.

Yönetim faaliyetinin gerçekleştirildiği yer olan ve organizasyon işlemiyle oluşan iskelet, bina veya yapı olan **organizasyon;** belirli bir amaca yönelik, birbiriyle bağlantılı faaliyetleri gerçekleştirmek için kişilerin önceden belirlenen davranış kalıpları, görev ve sorumlulukla bir araya gelmesiyle oluşan ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma.

Yönetim ve organizasyonda, sorumluluk ve hesap verme olarak iki temel konu vardır.

**Sorumluluk;** bir kimsenin işleri veya görevleri yapma zorunluluğu, 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.

**Hesap verme;** yönetici, astından hesap sorma hakkına sahip, organizasyon üyesi kişi de kendisinden üst kademedeki yetkililere hesap vermekle sorumludur. Organizasyon üyesinin sorumluluk duyması yanı sıra üst yöneticiye her eylem ve işlemi sonrası hesap vermek zorundadır. Yönetici; yetki, güç, sorumluluk ve hesap verme arasında bir denge kurmalıdır.

Yönetimin etkinliği, organizasyonun başarısı ile yakından ilgilidir. Amaç ve şartlarla çalışmaların ortaya koyduğu yapı uyumlu olduğu zaman, planda belirlenen amaçlara ulaşmada önemli bir adım atılmış olur. Organizasyon sürecinin temel amacı, organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili, verimli ve uyumlu şekilde bir araya getirmektir.

### 1.9.3. Yöneltme İşlevi

Planlamaya bağlı olarak yürütülen organizasyon süreci sonunda, organizasyonda yapılacak işlerle bunu yapacaklar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenir ve böylece ortaya çıkan organizasyon yapısı yöneltme faaliyetleri için uygun zemini hazırlar.

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

**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. Süreçte, planlar ve amaçlar yol gösterici ve kolaylaştırıcı unsurlardır.

Yöneltme işi ile yönetici; emir verme, yapılacak işleri yönetme, insanların verilen emirlere olumlu karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıma ve liderlik vasfı ile onları motive ederek başka bazı şartları yerine getirmelidir. Etkin ve verimli bir yöneltme sistemi kurup sürdürmek için yönetim ve organizasyona ait bazı şartlar yerine getirilmelidir.

#### Etkin bir yöneltme sisteminin şartları:

**1. Organizasyonu ve personeli iyi tanımak:** Yönetici, yöneteceği kurumu etrafıyla birlikte iyi tanımalıdır. Organizasyonun kuruluşu, misyon ve vizyonunu, zayıf ve güçlü yönlerini yakından incelemelidir. İnsanı tanımak ve onu anlamak zordur. Etkin bir yöneltme sistemi kurabilmek için emri altında çalışan astları çeşitli özellikleri ile yakından tanıyıp ona göre hareket etmelidir. İnsanları tanımada, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimleri önemlidir.

**2. Takım ruhunun tesisi ve geliştirilmesi:** Yönetici, organizasyonda iyi bir takım ruhu kurduğu ve bunu geliştirdiği

oranda etkin ve başarılı olur. Günümüz organizasyonunda takım halinde yapılan faaliyetler daha başarılı olmaktadır. Çalışanların kişisel olarak verimli çalıştırması yeterli değil, ona takım ruhu kazandırarak, belirlenen hedeflere çalışma grupları ile ulaşmayı benimsetmek yöneticinin görevidir. “Marifet iltifata tabidir” ifadesiyle çalışanlar motive edilir.

**3. Görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeli organizasyondan uzaklaştırmak:** Kuruluş bünyesinde görevlerini ihmal eden, yerine getirmeyen ve sorumluluk üstlenmeyen kişilerin diğer çalışanları olumsuz etkilememesi için organizasyondan uzaklaştırılmalıdır. Yöneticiler uygun şartları hazırladıkları ve görev ve sorumluluk verdiği personel gereğini yapmaz ise önce uyarılır, uyarılar sonrası bir gelişme olmadığında personel organizasyondan uzaklaştırılır.

**4. Yönetici her yönü ile diğerlerine iyi bir rehber olmalı:** Organizasyonda düzen ve disiplinin sağlamanın en uygun yollarından biri de yöneticinin astlara her konuda iyi bir örnek olmasıdır. Astlardan, dürüstlük, çalışkanlık, fedakârlık, düzen gibi nitelikler isteyen yönetici öncelikle kendisi bu vasıflara sahip olmalı ve astlardan el pençe divan beklememeli.

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

**6. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırmalı:** Yönetici, ayrıntıda boğulmamak için ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırt ederek yoğunlaşması gereken alana yoğunlaşmalıdır. Yönetici, her şeyden haberdar olmalı ve gerektiğinde ayrıntılara inmeli ancak önemli işlerden uzak kalmamalı ve rutin işleri astlara bırakmalıdır.

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

**8. Astlara hata ve 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.

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

#### **Yönelme işlevinin temel ilkeleri:**

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

**2. Komuta birliği ilkesi:** Her astın yalnızca bir üste bağlı ve sorumlu olması ve ondan emir almasını ifade eden ilke, komuta birliği olarak nitelenir. Bu ilke ile faaliyet kargaşası önlenir.

**3. İşe alıştırma (oryantasyon) ilkesi:** Yapılacak işin hangi teknik şartlarda gerçekleştirilip kimden emir alınacağı ve iş yerinde yürütülen faaliyetlerin hangi hedefler doğrultusunda yapıldığı bilgileri yeni personele sistemli şekilde verilmelidir.

**Oryantasyon;** işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak, uyum, kılavuzluk etmek ve işe alıştırma aktiviteleridir.

**4. Yönetim alanı ilkesi:** Organizasyonda bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili olarak bir yöneticiye bağlanacak ast sayısı ve üstleneceği sorumluluklar, yöneticinin bilgi, tecrübe, yetenek ve kavrama sınırlarını aşmamalıdır.

**5. Yönetim birliği ilkesi:** Aynı hedefe yöneltilmiş ve benzer faaliyetler grubu bir tek yöneticiye bağlanmalıdır. Faaliyetlerde etkinliği sağlamak için bu ilke yönetim birliği olarak bilinir. Yönetim birliği, yönetim alanı farklılık arz eder.

Yönelme işlevinin etkinliği ve bu işlevi yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı birtakım unsurlar vardır.

**Yönelme işlevinin temel unsurları;** (1) yetki (otorite), (2) emir, (3) iletişim, (4) liderlik ve (5) motivasyon olarak sıralanır.

#### **1.9.3.1. Yönelme İşlevinde Yetki**

**Yetki;** insanları amaçlara doğru yönlendirme ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Üstlerin talimat vermeye kanuni hakları var ve astlar için bu talimata uymaları zorunludur. Yetki, “emir verme ve itaat bekleme hakkıdır” (Henri Fayol). Yetki, bir güç kullanma şeklidir. Dolayısıyla yetki, güç kaynaklarından birisidir. Yönetimde, genelde kanuni (formel) yetki esastır. Yöneticinin formel yetkisi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi enformel (gayri resmî-biçimsel olmayan) yetkidir ve formel yetki gibi bir çeşit güç kaynağıdır.

#### **Yetki teorileri:**

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

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

#### **Yetkinin kaynakları:**

1. Kanuni yetki: Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetkidir.

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.

### Yetkinin özellikleri:

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

Yetki sahibi, bu yetkisinin bir kısmını veya tamamını bir başkasına devredebilir. **Yetki devri**; bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarımıdır. Yetki devrinde temel kural, yetki devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

### Yetki türleri:

**1. Komuta (kanuni) yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin ilgili görevi yapması için tam, kazanılmış olarak karar verme, astlara emir verme ve kaynakları dağıtma yetkisidir. Astlar, üstler tarafından verilen emirleri yerine getirirler. İşletme yönetiminde daha çok komuta/kanuni yetki söz konusudur. Genel müdürlük, rektörlük gibi.

**2. Kurmay yetkisi:** Bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık (müşavirlik) yapmak ve tavsiyelerde bulunma yetkisidir. Bunlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini sunarlar, konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma ve emir-komuta yetkisi bulunmaz. Yönetim, yatırım ve hukuk danışmanı kurmay yetki kullanır. İşi ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. "Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar." "Bin bilsen de bir bilene danış." Bir insan her alanda uzman olamaz.

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

**4. Proje yetkisi:** Matris organizasyonlarda bulunan farklı projeler için verilen yetki türüdür.

Yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları karıştırılmaktadır. **Yetki**, bir görev ve pozisyondaki kişiye özgü olmayan bir özellik, **güç** ise kişiye özgü bir yeteneği ifade eder. **Güç**; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme, bir şeyi yapabilme, kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı**; kişinin kontrol edebildiği, etkileyebildiği ilişkileri, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

**Güç kaynağı**; kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan ve güç çeşitlerinden faydalandığını açıklar.

### Güç çeşitleri:

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

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

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

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

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

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

### Yöneticilerin güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

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

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

### Yöneticiler sahip oldukları yetki ve güçle ilgili kendilerine sormaları gereken sorular:

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve kimleri ilgilendirir?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
3. Kullanılan yetki ve güç ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanımıyla kimlere hesap verilecektir?
4. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir, yetki ve güç kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan yetki ve güç kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
6. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?

### 7. Yetki ve güç 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. 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.

#### 1.9.3.2. Yönelme İşlevinde Emir

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

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

##### Emrin özellikleri:

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

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

#### 1.9.3.3. Yönelme İşlevinde İletişim

**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. Kurumda, çalışanlar arası insani ilişkilerin düzenlenmesi; karşılıklı bir güven ortamının tesisi, ihtiyaç duyulan bilgi verme ve alma sürecidir.

#### 1.9.3.4. Yönelme İşlevinde Liderlik

**Liderlik;** belirli amaçları gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecidir. **Lider;** insanları bir hedef etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün özelliklere sahip, beklentileri yöneten, onlara rehberlik eden kişidir. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik nitelikleri; etkileme gücü veya karizmasıdır. Liderin başkalarını hedefe yönlendirmede kullandığı araç güçtür. Gelişimle artan bilinçlenme lidersiz toplumu gündeme getirmektedir.

#### 1.9.3.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon

**Motivasyon;** kişinin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranması, sahip olduğu bilgi, yetenek (kabiliyet) ve enerjisi tam olarak işe koymasınıdır. Yönetici, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmeli, isteklendirmeli ve sevdirmelidir. Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ilerisinde nedenler uğruna çalışma aşkı bir motivasyondur. Yöneticiler, çalışanları motive için özendirme araçlarını iyi tanıyıp planlarını buna dayandırdıklarında başarılı olurlar. **Özendirme (teşvik) araçları;** (1) ücret, prim, ödül ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) sağlamak ve yetiştirmek, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak, (6) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (7) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermektir.

#### 1.9.4. Koordinasyon İşlevi

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

**Koordinasyon işlevi;** organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirip, zamanla uyumlu kılıp hedefe varmaya için işlerin birbiri ardı sıra gelip tamamlanması için hedefler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlayan yönetim işlevidir.

**Koordinasyon;** işin etkili şekilde yapılmasını sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra, birbiriyle bütünleşmelerini sağlayacak şekilde en uygun zaman, personel ve en az maliyetle gerçekleştirecek tüm faaliyetleri uyumlaştırmadır.

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

Bilişim teknolojilerini koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır.

Üretim faktörlerinin bir iş birliği içinde bulunması gereken işletme, bir uyumlaştırma aracı olarak başarısı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Koordinasyon, işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar, kişiler arası uyum ve iş birliğini sağlar. Sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen kurumlarda iletişim düzeni ile koordinasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Farklı bölüm yöneticileri, yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberli olması koordinasyon açısından önemlidir. İletişim düzeni iyi işlemeyen bir kurumda bölümler, kararsız ve birbirlerine

rakip duruma gelirler

**Koordinasyonun etkinlik şartları;** iyi ve sade bir organizasyon yapısı kurulmalı, plan ve programlar uyumlaştırılmalı, iyi bir iletişim düzeni kurularak iş birliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesine dikkat edilmelidir.

**Koordinasyon ilkeleri;** (1) iyi ve basit bir organizasyon yapısı kurmak, (2) sorumlu kişiler arasında yüz yüze görüşme sağlamak, (3) plan ve programların uyumlaştırmak, (4) iyi bir iletişim düzeni kurmak, (5) koordinasyonu sürekli uygulamak, (6) organizasyonda iş birliği anlayışının kurup geliştirmek, (7) gönüllü koordinasyonun özendirilmesidir.

Koordinasyon faaliyeti kurum içi ilişkilere bağlı olarak; dikey yatay, merkezi ve çapraz koordinasyon olarak dörde ayrılır.

### 1.9.5. Kontrol İşlevi

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

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

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

**Risk odaklı kontrol;** iç müfettişlerce tüm süreç ve konular kontrol kapsamına alınarak, gelecekte tehdit, tehlike olan sorunlar baştan çözülür. Kontrol elemanı amirin, yöneticinin eli, kulağı ve gözü gibidir.

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

Kontrolün yapılabilmesi için hedef ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur.

**Faaliyet standartları;** gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konulan faaliyet ölçütleridir.

Kontrolle ortaya çıkan sonuç önceden belirlenen standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır.

Her yönetici hazırladığı planın başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacı duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile tespit edilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi ne ölçüde başardığını belirleyebilmek için iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Kontrol sisteminin etkili bir şekilde yürütülmesi için gerekli bazı özellikleri vardır.

#### Kontrolün özellikleri:

1. Amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
2. İlgili faaliyetin gereklerini ve ihtiyaçlarını yansıtmalı, zamanlaması doğru olmalıdır.
3. Kontrol yöntemleri organizasyona uygun, esnek ve ekonomik olmalıdır.
4. Kapsayıcı, objektif ve anlaşılabilir olmalıdır.
5. Kontrol sık sık gözden geçirilmelidir.
6. Kontrol süreci sonrasında düzeltici önlemler alınmalıdır.

Yönetim faaliyetinde işletmede kontrol yapılacak yer iyi belirlenmeli ve etkin bir kontrol için bazı ilkeler ortaya konmalıdır.

#### Kontrol ilkeleri:

1. Sağlıklı, güvenilir ve gerçekçi amaçlar belirlenmiş olmalıdır.
2. Stratejik noktalar belirlenmiş olmalıdır.
- 3 Geri bildirim sağlanmalıdır.
4. Kontrol organizasyon yapısına uygun ve esnek olmalıdır.
- 5 Faaliyet sonuçlarının karar merkezlerine ulaşımını sağlayacak sistem kurulmalıdır.

Bu ilkeler kontrol sürecinde etkin uygulanırsa, kontrol faaliyeti başarılı olur. Planlanan konulara ne ölçüde ulaşıldığı kontrol sonucu anlaşılır.

**Kontrol sürecinin aşamaları;** (1) standartların belirlenmesi, (2) gerçekleşen durumun belirlenmesi, (3) standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması ve (4) düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

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

#### Kontrol türleri:

**1. Ön Kontrol:** Üretim için gerekli olan ham madde, yardımcı malzeme, finans ve emek gibi kaynakların kuruma girişi sırasında yapılan ve koruma amaçlı kontroldür. Bu ileri besleme kontrolü olarak girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek

olmasını sağlar ve ileride oluşacak durumu kapsar, sapmalar olmadan önce teşhis ve önlem alma faaliyetlerinde bulunur.

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

**3. Son Kontrol:** Ürün elde edildikten sonra yapılan, faaliyet sonrası veya çıktı kontrolü bir geri besleme kontrolüdür. Elde edilen ürün önceden belirlenen standartlarla karşılaştırılır. Kalite için kontrolüdür; sayı ve istatistiğe dayalıdır.

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

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

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

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 nedenlerle kendi aralarında kıyaslama yaparlar.

**Kıyaslamamın nedenleri;** (1) farkı belirlemek, (2) mümkün olan en yüksek standardı belirlemek, (3) düşüncenin sinerjisini oluşturmak ve (4) Performans üzerinde odaklaşmadır.

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

#### **Kıyaslamamın faydaları:**

1. Organizasyon amaçlarının yönünü tayin ederek dinamizm getirir.
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracıdır.
3. Rekabet üstünlüğü sağlar ve performansı artırır.
4. Kurum kültürünü geliştirerek personelin motivasyonunu artırır.
5. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayarak maliyetleri düşürür.
6. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini artırır ve kaliteyi iyileştirir.

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

#### **Birinci Bölüm Örnek Sorular**

1. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esaslarını karşılaştırınız.
2. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
3. Anadolu'yu önemli kılan nedenler nelerdir?
4. Osmanlı Devleti'nin sanayileşmesini engelleyen nedenler ve Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
5. Toplumların gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?
6. Osmanlı Devleti'ni geliştiren temel değerler nelerdir?
7. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?
8. Ekonomik sistem nedir?
9. Kapitalist ekonomik sistem nedir ve bu sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
10. Sosyalist ekonomik sistem nedir ve sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
11. Karma ekonomik sistem nedir ve temel ilkeleri nelerdir?
12. Kanaat ekonomik sistemi nedir ve temel ilkeleri nelerdir?
13. İşletme nedir, işletmenin kuruluş nedenleri ve temel özellikleri nelerdir?
14. Yönetim ve organizasyon nedir, yönetim ve organizasyon ilişkisi nasıldır?
15. İşletmenin etkili yönetimi için işletme yönetiminin temel görevleri neler olmalıdır?

## 2. İŞLETMELERDE SORUN VE SORUN ÇÖZME

### 2.1. İşletmede Sorun

Globalleşen dünyada organizasyonlar uluslararası boyutta rekabet sonrasında karşı karşıya kaldıkları birçok sorun vardır. Sorunları tanıma ve çözüm yollarını açıklayabilme ve çözüme kavuşturma organizasyon yönetiminin görevidir.

İnsanlar toplum içerisinde doğar, gelişir ve varlığını sürdürür. İnsan ya yöneten veya yönetilen konumdadır. İnsan tek başına kaldığında ise kendi kendini yönetir, kendi gelişimini, duygularını, hareket ve tavırlarını kontrol eder ve yönetir.

İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurup grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. Organizasyon faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, yönetim sürecinde ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini geliştirme ve yönetme becerisi yönetimde önemlidir.

**Sorun;** bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki boşluk) farktır.

Sorun, amaçları gerçekleştirmede karşılaşılan zorluk, cevabı aranan bir soru, bir durumdan başka bir ortama geçişte ortaya çıkan engel ve zorluktur. Sorun insanların bulunduğu her organizasyonda görülen bir olgu, bir gerçektir.

**Kişisel sorun;** kişinin ulaşmak istediği amaca ulaşımını engelleyen etkenlerden oluşan basit ve/veya karmaşık süreç.

**Kurumsal sorun;** bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyen etkenlerden oluşan bir kalite uygunsuzluğu.

Bir ihtiyaç karşılanmadığı zaman sorun ortaya çıkar. Karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekir. İşletmede sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi bir teşhisle vereceği kararlar sorunu çözebilir.

İnsan unsurunu ele alarak insandan kaynaklanan sorunlara başarılı çözümler bulmak yöneticilerin görevidir. Dijital dönüşüm, mobil teknoloji, otomasyon sistemleri, uzaktan erişim, yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliği yöneticilerin sorunları daha etkili çözmelerini sağlar. Sorunlar, organizasyonların ve bireylerin gelişimi için birer fırsattır.

Yeni fikirler üretmek organizasyon içi ve dışından olabilirken, sorun çözmeye yardımcı olan bilgiler genelde organizasyon içinde geliştirilir. Organizasyon üyeleri, etkili bir motivasyon ile sorun çözmeye önemli bilgiler üreterek kullanıma sunabilir. Sorun çözmeye ihtiyaç duyacağı yenilikçi ve üretici düşünceler organizasyon dışından da sağlanabilir.

Organizasyonlar, kuruluş esnasında veya faaliyetlerini yürütürken belirlediği amaçlarını gerçekleştirmeye imkân vermeyen, olumsuz etkileyen engeller olan sorunlar pek çok sebepten kaynaklanabilir.

#### **Kurumsal sorunların nedenleri:**

1. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar.
2. İnsan kaynaklarından ortaya çıkan sorunlar; kaynakların kıtlığı, karşılanamayan psikolojik ihtiyaçlar, değer farklılığı.
3. Mali yetersizlikten kaynaklanan sorunlar.
4. İletişim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar.
5. Organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar.

Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümü için organizasyon içerisinde öncelikle sorun çözme becerisini sağlayacak üretkenlik, sistemli bir şekilde geliştirilmeli ve bir süreç olarak planlanmalıdır.

**Sorun çözmeye;** mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedefler arasındaki boşluğun algılandığı ve bunun çıkardığı gerginliği ortadan kaldırmaya yönelik çabadır.

Sorun çözmeye, sorunları ortaya çıkaran şartları ortadan kaldırmak için getirilen önerileri uygulamada sağlanan başarıdır. Başarılı, üretken sorun çözücü yöneticiler, üretkenlik tekniklerini bilimsel ve sistematik olarak uygulama ve kullanabilme ile gerçek ve istenilen başarıyı elde edebilirler. Sorun çözmeye yöneticinin temel işlevi, sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik kurallar ışığında seri, çabuk, esnek, etkili, kaliteli ve verimli şekilde çözmektir.

#### **Sorunların özellikleri:**

1. En iyi sorun, çözülmüş olandır, çözüldükçe yineleyen sorun çözülememiş demektir.
2. Her sorun kendini oluşturan özel şartlarla birlikte incelenmeli ve sorunun çözümü durumda değişiklik getirir.
3. Sorunlar hem organizasyonların hem de kişilerin değişim ve gelişimi için birer fırsattır.
4. Dünyada çözülemeyecek bir sorun yok gibidir, ölümden başka her derde bir çare bulunabilir.
5. Sorunlara önem sırasına göre öncelik verilmelidir.
6. Sorun çözmeye bakış açısını değiştirmeli, çünkü aynı hareketle farklı sonuç alınmaz.
7. Çözüm olmazsa gelişim gerçekleşmez ve çözümler; kolay, orta zorlukta ve zor değişim olarak üç farklı sonuç getirir.
8. İşletmelerde tüm yöneticiler sorunlarla uğraşır, ancak sorunları buna sitemli yaklaşan yöneticiler çözer.
9. Sorun çözmeye yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisidir.
10. İş hayatının gündelik malzemesi olan sorunlar olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı.

**Yöneticilerin sorun çözmeye yöntemleri;** (1) geleneksel yöntem, (2) deneysel yöntem, (3) sayısal yöntem, (4) mantıksal yöntem ve (5) buluşçu yöntemdir.

**Sorun çözmeye süreci** ise (1) sorunun tespiti, (2) sorun doğuran nedenleri belirleme, (3) en uygun çözüm yolunun bulunması, (4) kararın uygulanması ve (5) izleme ve değerlendirmedir.

## 2.2. Kurumsal Sorunların Nedenleri

İşletmeler günümüz yoğun rekabet şartlarında, mal ve hizmet üretirken birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. “**Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez.**” Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor.

Çalışanlarda; korku, kaygı, heyecan, düş kırıklığı, kurumsal tükenmişlik, sosyal fobi ve üzüntü gibi duygulara bağlı oluşan stres ve strese bağlı davranış bozukluklarını, birçok bilim insanı çatışmaların temel nedeni olarak görüyorlar.

Günümüzün kurumsal hastalığı olarak **kurumsal tükenme**, 1970’lerden itibaren araştırılan bu konudur. Yaptıkları iş gereği diğer insanlarla yüz yüze gelen ve sosyal ilişkilerin yoğun yaşandığı işlerde sık olarak ortaya çıkan **tükenmişlik duygusu**; özellikle avukat, hemşire, polis, doktor ve öğretmenlik gibi mesleklerin ortak problemi olarak görülmektedir.

Yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik ve mesleki deformasyon hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici teknikler geliştirmelidir. **Tükenmişlik**; kişinin ruhi ve fiziki açıdan enerjisinin tükenişi, duyarsızlaşma, başarının azalması, uzun zaman şiddetli, sürekli veya tekrarlanan şekilde duygusal baskıya maruz kalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Tükenmişliğin, duygu ve fiziki bitkinlik, kişisel başarının azalması ve duyarsızlaşma gibi üç boyutu vardır.

**Tükenmişlik sendromu**; yüz yüze çalışılan mesleklerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma şeklindeki olumsuz belirti ve bulgulardır. **Mesleki deformasyon** ise yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklar meydana getirmesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı durum olarak görüp ‘başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi’ diye değerlendiriyor.

Sorun ve çatışma kaynaklarından bir diğer neden olan **sosyal fobi** ise kişinin girdiği sosyal bir ortamda onaylanmayacak, beğenilmeyecek bir davranışta bulunmaktan duyulan bir korkudur.

Sorunları kavramak onları çözmek için temel yoldur. Önemli olan sorunlar ortaya çıkmadan onları öngörebilmektir. Planlama, yönetimde bu sorunları önceden keşfedebilmeyi sağlar. Bir işletmede ne kadar az sorun varsa, o kadar iyi planlama yapılmış demektir. İş planı, pazarlama planı, tedarik planı, medya planı, nakit akış planı gibi planlar, sorunları önceden öngörmeye yardımcı olur. Yönetici, kendi bölümü için ayrıntılı bir görev dağılım planını kâğıda dökerek, birçok sorunu daha planlama aşamasında görebilir. Kurumsal sorunlar organizasyonun tüm alt birimlerinde oluşabilir.

İşletmelerin kuruluş esnasında veya faaliyetlerini yürütürken belirlediği amaçlarını gerçekleştirmeye imkân vermeyen, olumsuz etkileyen engeller olan sorunlar pek çok sebepten kaynaklanabilir.

Kurumsal sorunların nedenleri; (1) yöneticilerden, (2) insan kaynaklarından, (3) mali yetersizlikten, (4) iletişim yetersizliğinden ve (5) organizasyon faktöründen kaynaklanan sorunlar olarak sayılabilir.

### Kurumsal sorunların nedenleri:

#### 2.2.1. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

İşletmenin hedeflerine ulaşmasından yöneticilere büyük görevler düşer.

Kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelten ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren **yönetici**, işletmede; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygulayan kişidir. Bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık sebebini de oluşturur.

Yöneticilerin kurumsal yönetimde başarılı olabilmeleri için teknik, iletişim, insan ilişkileri, objektiflik, karar verme, kavramsal, analitik ve yönetim becerilerine sahip olmalı ve bunları sürekli geliştirmelidir. Yöneticiler bu becerilere sahip olmadıkları zaman yanlış ve kötü kararlar alarak işletmenin zarar etmesine ve hatta kapanmasına neden olabilirler. İşletmedeki sorunların en büyüğünün yönetici sorunu olması nedeniyle, işletmeye tecrübeli yöneticilerin atanması gerekir.

Kurumsal sorunlar, organizasyon bünyesinde yöneticilerin iradesi ile çözüme kavuşturulur. Organizasyonlarda “**Bana Sorun Getirmeyin!**” diyen yönetici iyi bir yönetici değildir. Yönetici, “**sorunlardan bıktım**” dememeli çünkü kendine güvenen bir yönetici, hiçbir zaman sorunlardan bıktığını söylemez. Kendisini dürüstçe sorgulayan ve işletme içi bilgi akışını maksimize etmiş bir yöneticinin sorunlardan korkması, kaçması gerekmez. Organizasyonda yöneticinin görevi, yolunda giden işleri değil yolunda gitmeyen ve sorun olan işleri yönetmektir.

Sorunlar olmasa yöneticiye gerek kalmazdı. “**Bana sorun getirmeyin**” demek yapıcı olmayan, iletişimi kesen manasız bir çıkıştır. Elemanlarına böyle söyleyen bir yönetici günü kurtarmaya çabalıyordur. Önemli olan sorunları görmezden gelip günü kurtarmak değil, onları var olduğunu kabul edip, gerekeni yaparak geleceği kurtarmaktır. Yöneticiler organizasyonda benlik kültürü yerine daha çok gönül birliğini ifade eden biz kültürü oluşturursa sorunları çözmede daha avantajlı olur. Ortak akla değer veren, ilgililerle istişare eden yöneticiler sorun çözmede daha başarılı olurlar.

Yönetici, yönettiği insanlara, fikir danışması, onların görüşünü alması ve hatırlarını sormanın bir maliyeti yoktur. Fikri



alınan, hatırı sorulan insan, değer verildiğini düşünerek motivasyonu artar ve dolayısıyla verimli çalışması sağlanmış olur. Çalışanları motive eden, işleri isteyerek yaptıran lider tipi yöneticiler tercih edilmektedir. Dinozor olarak tabir edilen gövdesi büyük aklı küçük, günün gelişmelerinden uzak yönetici tipi artık istenilmemektedir.

### 2.2.2. İnsan Kaynaklarından Ortaya Çıkan Sorunlar

İşletmede çalışan personel; eğitilmiş, tecrübeli, işini yapmada istekli, iş ahlakına sahip, düzenli bir hayata sahip olması, işletme amacına inanması sorunların çıkmasını engeller.

Liyakatlı ve işin gerektirdiği vasıflar çalışanlarda bulunmaz, az veya yetersiz ise sorunlar ortaya çıkar. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için tüm çalışanların en etkin ve verimli şekilde istihdam edilmesi gerekir. Kişinin zihni yetenekleri ve sosyal becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. Bu anlamda işletmeler doğru işe doğru personel almayı ifade eden “**kişiye göre iş**” değil “**işe göre eleman**” alımına dikkat ederek sorunlar en aza indirilebilir.

### Organizasyonlarda insandan kaynaklanan sorunların nedenleri:

**1. Kaynakların Kıtlığı:** İhtiyaçlar sınırsız ve ihtiyaçları karşılayan kaynakların nispeten sınırlı olması tüm organizasyonlarda sorunlara sebeptir. Para, mal, zaman, pozisyon sayısı ve sahip olunan bilgi düzeyi gibi eksiklikler kişiler arası sorunlara sebeptir.

**2. Karşılanamayan Psikolojik İhtiyaçlar:** Tüm canlılar hayatta kalmak ve varlığını devam ettirmek isterler ve bu isteği yerine getirmek için güç elde etme, ait olma, hürriyet ve eğlence gibi temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir.

**3. Değerler ve İlkelerde Farklılıklar:** Her insanın değerler sistemi, prensipleri ve öncelik verdiği konular farklı olabilir. Bu kişiler çevreyi diğerlerinden farklı algılayabilirler. Farklı algılamaya sahip insanlar çevreden gelen uyarıcılara farklı şekilde tepki gösterebilirler. Kişilerde bulunan bu farklılıklar organizasyonlarda çeşitli sorunların çıkmasına neden olmaktadır.

### 2.2.3. Mali Yetersizlikten Kaynaklanan Sorunlar

İşletmeler kuruluş ve faaliyetlerini sürdürdükleri esnada; kuruluş ve sabit sermaye ihtiyacı ile ikinci olarak da üretim aşamasında işleyiş sermayesine ihtiyaç duyar.

Kuruluş anında ortaya çıkan sermaye yetersizliği işletmenin fiziki alt yapısını olumsuz etkiler ve bu olumsuzluklar ortaya birçok sorunu çıkarabilir. Diğer yandan faaliyet esnasında ortaya çıkan mali yetersizlik de üretim için gerekli yatırımların yapılamayışı, yenileme çalışmalarını yürütememesi gibi birçok sorunu ortaya çıkarabilir. Bu iki tür sermayede ortaya çıkan yetersizlik işletme hedeflerine ulaştırmada birçok sorunu ortaya çıkarır.

### 2.2.4. İletişim Yetersizliğinden Kaynaklanan Sorunlar

İletişim, bir bilgi verme ve bilgi alma süreci olarak organizasyon içi iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır.

**İletişim;** kişiler, gruplar ve kurumlar arasında karşılıklı mesaj, düşünce, bilgi, haber ve tecrübelerin gibi olguların alışveriş süreci olarak ifade edilir. Kaynak, mesaj, kanal, kodlama, algılama, geri besleme ve alıcı iletişimin temel unsurlarıdır ve iletişim bu unsurlar ışığında gerçekleşir. İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, kurumsal ve yönetim yapısının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

Sosyal bir yapı içerisinde iletişim sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyon arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar

### 2.2.5. Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerin yapısı çoğu zaman sorunlara kaynaklık teşkil edebilir. Organizasyon şeması, hiyerarşiyi oluşturan emir-komuta, yetki, sorumluluk, kontrol ve kariyer planlaması süreçlerindeki eksiklik veya yanlışlıklar sorunları ortaya çıkarabilir.

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarıdır. Yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel bir yapıyı kuran, işleri yapacak kişi ve ilişkileri organizasyon yapısı belirler.

Organizasyon, belirlenen amaçlara ulaşmak için bilinçli şekilde kurulan toplumsal birimler veya toplum kümeleri olarak kurumsal amaçları gerçekleştirmede oluşturulan iskelet bina veya yapı, kurumlarda bazı sorunların çıkmasına neden olabilir.

### 2.3. Organizasyonlarda Sorun Çözme Yöntemleri

Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümü için organizasyon içerisinde öncelikle sorun çözme becerisini sağlayacak üretkenlik, sistemli bir şekilde geliştirilmeli ve bir süreç olarak planlanmalıdır.

Üretken girişimlerin başarılı olabilmesi, bir yandan organizasyonda üretken güce sahip olan kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi, tecrübelerinin artırılması, diğer taraftan da organizasyon içi çalışma ortamının üretkenliğini teşvik edici şekilde tasarlanmalıdır. esneklik, yetki devri, yönetim desteği sağlamak, iletişimi geliştirmek, çalışanlara kurumu tanıtmak ve kısmi başarısızlığın hoş görülmesini yerleştiren bir sistem kurup çalışması sağlanmalıdır.

**Sorun çözme;** mevcut durum ile ulaşılmak istenen hedefler arasındaki boşluğun algılandığı ve bunun çıkardığı gerginliği

ortadan kaldırmaya yönelik çabadır.

Başarılı, üretken sorun çözücü yöneticiler, üretkenlik tekniklerini bilimsel ve sistematik olarak uygulayabilme ve kullanabilmeleriyle gerçek ve istenilen kurumsal başarıyı elde edebilirler. Sorun çözümede yöneticinin temel işlevi, sorunları; pratik, akılcı, bilimsel ve sistematik kaideler ışığında seri, çabuk, esnek, etkili, kaliteli ve verimli şekilde çözmektir.

#### **Sorunların özellikleri:**

1. En iyi sorun, çözülmüş olandır, çözüldükçe yineleyen sorun çözülememiş demektir.
2. Her sorun kendini oluşturan özel şartlarla birlikte incelenmelidir.
3. Sorunlar hem organizasyonların hem de kişilerin değişim ve gelişimi için birer fırsattır.
4. Dünyada çözülemeyecek bir sorun yok gibidir, ölümden başka her derde bir çare bulunabilir.
5. Sorunlara önem sırasına göre öncelik verilmeli, bazen küçük sorunlar büyütülmüş ve öncelik sırası öne itilmiş olabilir.
6. Sorun çözümede bakış açısını değiştirmeli, çünkü aynı hareketle farklı sonuç alınmaz.
7. Çözüm olmazsa gelişim gerçekleşmez ve çözümler, kolay, orta zorlukta ve zor değişim olarak üç farklı sonuç getirir.
8. Sonuçta sorunun çözümü, durumda değişiklik getirir.
9. İşletmelerde tüm yöneticiler sorunlarla uğraşır, ancak sorunları buna sitemli yaklaşan yöneticiler çözer.
10. Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisidir.
11. İş hayatının gündelik malzemesi olan sorunlar olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı.

Karşılıklı saygı üzerine kurulan hiyerarşi, grup içi yetki dağılımını, ast-üst ilişkisini ve sorumlulukları belirler, karışıklığı önler. Kişiler arası sağlıklı bir iletişim, grup olmanın temel şartıdır. Çalışanların açıklıkla birbirlerini dinleyebilme, anlayabilme ve düşüncelerini aktarabilme becerileri geliştikçe, işyerinde ön yargı ve genelleme gibi engelleyici baskıların belirmesi önlenmiş olur.

İletişim olmazsa, iş birliği gelişemez, iş birliği gelişmezse amaç birliği gelişmez. İş birliği, ortak bir etkinlikte bulunan kişilerin amaç birliği içinde olmalarıdır.

#### **Sorunların çözümünde kritik faktörler:**

1. Her sorun, işletme süreçlerini iyileştirmede "altın fırsat" olarak tanımlanmalı ve çalışanlar bir şekilde motive edilmelidir.
  2. Çalışanlar, sorunları tanımlama ve sorun çözme gruplarında görev alma konusunda yetkilendirilmeli, teşvik edilmelidir.
  3. Sorun çözme süreci konusunda tüm çalışanlar eğitilmelidir.
  4. Çözülen sorunlar, yazılarak kayıtları tutulmalı ve bunlar çalışanların pratik eğitiminde doküman olarak kullanılmalıdır.
  5. Sorun çözümü sonrası elde edilen mali kazançlardan bir bölümü çözüm gruplarına aktarılmalıdır.
  6. Psiko-sosyal motivasyon araçları kullanılarak, sorun çözme bir kurumsal rekabete dönüştürülerek sonuçları çalışanların performansı olan başarı değerlendirme sürecine uygun yöntemlerle kullanılmalıdır.
  7. Tanımlanan her sorunun çözümünde; sorun ile ilgili olabilecek çalışanlara yer verilmelidir.
  8. Kurulan sorun çözme gruplarına katılım "gönüllü olma" esasına dayandırılmalıdır.
  9. Belirli aralıklarla, çözümlenen sorunlar işletmede belirli usullerle tüm çalışanlarca tartışma gündemine alınmalıdır.
- Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisi olarak işletmelerde ortaya çıkan sorunları çözümede birinci derecede görevli olan yönetici sorun ile ilgili birtakım soruları sormalıdır.

#### **Yöneticinin sorunları çözümede sorması gereken sorular:**

1. Sorun çözülmezse ne olur?
2. Çözülürse neler düzeler?
3. Çözüm seçenekleri nelerdir?
4. Çözümün getireceği riskler ve tehditler nelerdir?
5. Çözümün maliyetleri nelerdir?
6. En uygun çözüm hangisidir? Neden?

Yöneticilerin sorun çözümede kullanabilecekleri birçok yöntem bulunmaktadır.

#### **Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri:**

**1. Geleneksel Yöntem:** Tarihi verilere ve olaylara dayanarak karar verme yöntemidir. Geçmiş olayların ileride de olacağını varsayar, modellemesini bu mantık üzerine kurar. Bu yöntem hızla değişen ortamlarında çoğunlukla başarısız olur.

**2. Deneysel Yöntem:** Ölçülebilir ve tekrarlanabilir parametreleri, ölçüleri temel alır, genelde laboratuvar ortamında yapılır.

**3. Sayısal Yöntem:** Planlama, yürütme ve kontrol amaçlı sayısal yöntemler değişik alan veya disiplinlerde başarıyla kullanılabilir.

**4. Mantıksal Yöntem:** Bir başarı hedefi veya standardı konulması, sorunun, bu hedef veya standarttan sapma olarak tanımlanması, sapmanın yer, zaman ve diğer tüm parametreler açısından belirlenmesi, sorundan etkilenenlerin dışında,

etkilenmeyenlerin de tespiti ve gerekçelerinin belirlenmesi, sorunun nedeni, çözümlenmesi sırasındaki değişimlerden de çıkarılabileceği gerçeğinin unutulmaması gibi temel adımlardan oluşur.

**5. Buluşçu Yöntem:** Günümüzde yeni tekniklere duyulan ihtiyacın getirdiği beyin fırtınası, arama konferansı vb. yöntemlerdir. Strateji belirleme, pazarlama, reklam vb. disiplinlerde kullanılır.

#### **2.4. Organizasyonlarda Sorun Çözme Süreci**

Organizasyonlarda sorun çözme süreci bir sorunun fark edilmesiyle ve sorunun tanımlanmasıyla başlar ve soruna çözüm bulununcaya kadar devam eder.

Sorunları çözenin büyüğü bir formülü yok fakat sorunları çözerken sistematik olarak belirli analitik aşamalardan geçmek gerekir. Modern yönetim anlayışında yönetici sorun çözen ve karar veren kişi olarak ifade edilir. Karar verme yöneticinin temel işidir. Yönetici karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder ve un uygun kararı verir.

**Karar;** istenen bir sonuca ulaşmak için bir kişi, yönetici veya bir organizasyonun birkaç seçenek (alternatif) arasından bilinçli olarak bir tanesini tercih edeceği bir seçme faaliyetidir. Karar, işe başlamak için o işin yapılmasına karar vermek, işin bitirilmesindeki en önemli olaydır.

Karar verme bir sorun çözme süreci olarak eğer bir sorun varsa o sorunu çözmek için bir karar verilmesi gerekmektedir. Sorunun iyi kavranması, çözüm süresi ve karar vermek için çok önemlidir. Karar sorunu eğer tam olarak ortaya koyuyorsa bunun sonucunda sorununun çözüm yolları gözden geçirilmiş olur.

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

Karar verme işleminde yönetici; işletmenin planlarını, çıkarlarını, politika ve yöntemlerini ön planda tutar ve bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, geçmiş tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihnî süreçten etkilenir ve bu sürecin sonucu ortaya çıkar. İnsan karar sürecinde iki eksenli blokta; '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 katılım katılmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir. Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemli bir faktördür.

#### **Karar verme süreci:**

1. Sorunun tespiti.
2. Problem doğuran durumların belirlenmesi.
3. En uygun çözüm yolunun bulunması.
4. Kararın uygulanması.
5. İzleme ve değerlendirme.

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 ortak değerlerin paylaşımı söz konusu olmalıdır. Yönetimde, uzmanla istişare, halkın güven ve desteğini almak, halka danışma ve hizmete katılımını sağlama adaleti sağlar.

Yönetimde sorun çözme bir karar verme süreci olarak ele alındığında; sorunun tespiti, nedenlerin belirlenmesi, uygun çözüm yolunun bulunması, kararın uygulanması ve izleme ve değerlendirme süreçlerinden geçerek çözüme ulaşılır.

#### **Sorun çözme süreci:**

**1. Sorunun Tespiti:** Sorunun tanımlanmasında, sorun etraflıca ele alarak incelenir ve analiz edilerek tüm yönleri ile ortaya konulur. Ortaya çıkan her sorunu çözmeye mutlaka verilmesi gereken bir karar olacaktır. Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. İşletmelerde bir sorun olmadan çözüm yolu aranmaz. Sorun, bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki boşluk; olanla olması gereken arasındaki farktır. Bir ortamdan veya durumdan daha çok tercih edilen başka bir ortam veya duruma geçiş esnasında önümüze çıkan engeller ve zorluklar olan sorunların boyutlarını bilerek ortaya konmasıyla karar verilebilir. Yönetici, bir ihtiyacın karşılanmadığını hissettiği zaman sorun ortaya çıkar. Karar vermede sorun yanlış anlaşmamalıdır. Sorunun ne olduğunu bilen yönetici onun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse vereceği kararlar sorunu çözebilir.

**2. Sorun Doğuran Nedenlerin Belirlenmesi:** Sorunu ortaya çıkaran konuyu incelemekle beraber sorunun ortaya çıkış sebebini incelemek de gerekir. Yönetici, sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse sorun büyümeden ve en az zararla kapatılabilir. Yönetici sorunun sebebini ve durumlarını iyi analiz ederse bunu geçmişte yaşanan benzeri sorunların çözüm yollarını, eğer sorun büyürse zararlarını önce de kestirip daha etkili ve olumlu kararlar verebilir.

**3. En Uygun Çözüm Yolunun Bulunması:** Sorunun nedenleri tam olarak irdelenip ve sorun tam olarak anlaşıldığı zaman o sorunun çözümü için elde bulunan bilgilerin analizinin iyi bir şekilde yapılması gerekir. Soruna çözüm yolu aranırken seçenekleri iyi şekilde seçmeli ve önce sorunun kökten çözülmesi sağlanmalı daha sonra bu çözümün en az maliyetle yerine getirilmesi ve en kısa süreli çözüm yoluna gidilmesi gerekir.

**4. Kararın Uygulanması:** Sorun bulunup analizleri yapıldıktan sonra kararın verilerek uygulanmasıdır. Bu noktada karar vericinin karşısına birçok alternatifler çıkar. Bu alternatifler arasında sadece biri işletmenin çıkarlarına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Diğer seçenekler çoğu zaman karar vericiyi yanıltabilir. Alternatiflerden birinin seçimi sonra 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:** Sorunun çözümüne dönük uygulamaya konulan her hareket izlenmeli ve değerlendirilmeli; gerekiyorsa düzeltici tedbirler alınmalıdır. Karar uygulandıktan sonra geri bildirimle sorunun çözülüp çözülmediği görülür. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ve sorunun çözülüp çözülmediğini anlamak için sürecin nasıl geliştiği izlenir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını geri bildirim raporlarıyla ölçmeli, değerlendirmelidir. Ölçülemeyen kontrol edilemez, kontrol edilemeyen de yönetilemez.

Konu ile ilgili farklı kaynaklarda sorun çözüme uygulanan; sorunu tanımlama, çözüm alternatifleri geliştirme, her çözüm yolunu analiz etme, bir çözüm yolu seçme, seçilen çözümü uygulama ve izleme ve değerlendirme olarak da sıralanan ve altı Sigma'dan esinlenerek oluşturulan kısaca "**DAADI**" **Dinleme-Araştırma- Amaç tespiti-Destekleme-İzleme=DAADI** diye bilinen başka çözüm aşamaları da var. Burada önemli olan sorunu ele alıp uygun bir şekilde çözüme kavuşturmadır.

## 2.5. Organizasyon İçi Güç Mücadeleleri

Kurumsal davranış konusunda, üzerinde en az durulan konulardan birisi organizasyon üyeleri arasındaki güç mücadelesi ve organizasyon içi politika konusudur.

Organizasyonlar toplum içerisinde kurulan ve faaliyet yürüten kuruluşlar olmasından dolayı politik bir özellik arz eder. İşte kuruluş üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki bu çabaları organizasyon içi politikayı oluşturmaktadır. Bunun organizasyon içinde oluşan önemli bir sosyal ve davranışsal olay, bir realite olarak değerlendirilmesi gerekir.

**Organizasyon içi politika;** bir organizasyon içinde çalışan, otorite, amaç ve kişilik gibi çeşitli açılardan farklı fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaç, yol, yöntem ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan kurumsal karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için sahip oldukları gücü kullanarak birbirlerini etkileme sürecidir.

Organizasyon içi politikanın en önemli tarafı, organizasyon içi politika ile güç arasındaki yakın ilişkiyi vurgulamalarıdır.

### Organizasyonda çalışanların güçlerini arttırmada kullandıkları taktikler:

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

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

Bir organizasyonda, insanlar arasında uzun vadede herkes için en uygun ve geliştirici karşılıklı ilişki, her iki tarafında birlikte kazançlı olacağı kazan-kazan (win-win) türü ilişkilidir. **Formel otoritenin** yerine geçen "**kazanılmış otorite**" anlayışının da temelinde bu felsefe vardır.

Yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları karıştırılmaktadır. **Yetki**, bir görev ve pozisyondaki kişiye özgü olmayan bir özellik, **güç** ise kişiye özgü bir yeteneği ifade eder. **Güç**; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme, bir şeyi yapabilme, kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı**; kişinin kontrol edebildiği, etkileyebildiği ilişkileri, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

**Güç kaynağı;** kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan ve güç çeşitlerinden faydalandığını açıklar.

### Güç çeşitleri:

**1. Kanuni (biçimsel) güç:** İzleyicileri liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu

kabul etmeleri ile ilgilidir ve otoriteyi ifade eder. Astların, üstten gelen isteklere uymaya mecbur hissetmeleridir

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

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

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

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

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

**Yöneticilerin güçlerini arttırmada kullandıkları taktikler:**

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

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

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken faydalandığı süreçtir. Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışlarıyla talimat vermek gibi başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği, talimata göre hareket etmek gibi sürecin adıdır.

Güç ve yetki kavramları birbiri içine girmiş ve ayrımı zorlaşmıştır. Yetki, organizasyonda bir görev ve mevkiyle kişiye münhasır olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise daha ziyade bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü (münhasır) bir durumdur.

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

**Yetki;** insanları amaçlara doğru yönlendirme ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. Üstlerin talimat vermeye kanuni hakları var ve astlar için bu talimata uymaları zorunludur. Yetki, “emir verme ve itaat bekleme hakkıdır”. (Henri Fayol). Yetki, bir güç kullanma şeklidir. Dolayısıyla yetki, güç kaynaklarından birisidir. Yönetimde, genelde kanuni (formel) yetki esastır. İnsanlar arasında uzun vadede herkes için en uygun ve geliştirici karşılıklı ilişki, her iki tarafında birlikte kazançlı olacağı kazan-kazan (win-win) türü ilişkilere dir. **Formel otoritenin** yerine geçen “**kazanılmış otorite**” anlayışının da temelinde bu felsefe vardır. Yöneticinin formel yetkisi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi enformel (gayri resmî-biçimsel olmayan) yetkidir ve formel yetki gibi bir çeşit güç kaynağıdır.

**Yetki teorileri:**

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

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

**Yetkinin kaynakları:**

1. Kanuni yetki: Bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetkidir.
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.

**Yetkinin özellikleri:**

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

Yetki sahibi, bu yetkinin bir kısmını veya tamamını bir başkasına devredebilir. **Yetki devri;** bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarımıdır. Yetki devrinde temel kural, yetki devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

**Yetki türleri:**

**1. Komuta (kanuni) yetkisi:** Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin ilgili görevi yapması için tam, kazanılmış olarak karar verme, astlara emir verme ve kaynakları dağıtma yetkisidir. Astlar, üstler tarafından verilen emirleri yerine getirirler. İşletme yönetiminde daha çok komuta/kanuni yetki söz konusudur. Genel müdürlük, rektörlük gibi.

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

yolda şaşar.” “Bin bilsen de bir bilene danış.” Bir insan her alanda uzman olamaz.

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

**4. Proje yetkisi:** Matris organizasyonlarda bulunan farklı projeler için verilen yetki türüdür.

Yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları karıştırılmaktadır. **Yetki**, bir görev ve pozisyondaki kişiye özgü olmayan bir özellik, **güç** ise kişiye özgü bir yeteneği ifade eder. **Güç**; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme, bir şeyi yapabilme, kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı**; kişinin kontrol edebildiği, etkileyebildiği ilişkileri, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

**Yöneticiler sahip oldukları yetki ve güçle ilgili kendilerine sormaları gereken sorular:**

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve kimleri ilgilendirir?
2. Sahip olunabilecek başka kaynaklar var mıdır ve varsa bu nasıl elde edilebilir?
3. Kullanılan yetki ve güç ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanımıyla kimlere hesap verilecektir?
4. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir, yetki ve güç kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan yetki ve güç kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
6. Elde edilen gücün rahatlığı kişinin benliğini unutturup başkalaştırıyor mu?
7. Yetki ve güç 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. Eleştiriyi kabul etmeyen, istişareye açık olmayan, gücün kontrol edilmesi ve yetkisini paylaşmak istemeyen, ortak akıldan ziyade üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

## 2.6. Organizasyonlarda Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticilik ve liderlik kavramı, yönetim, siyaset, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır. Artan bilinç ve kendi kendini yönetme becerileri gelişen insanlar yetki kullanan yönetici değil daha çok lider tipi yönetici istiyor.

**Yönetici**; yönetme yetkisine sahip, yönetim işlevlerini uygulama hizmeti karşılığı ücret alan meslek erbabı, idareci, menajer kişidir. **Lider** ise insanları bir hedef etrafında toplayarak etkileyen ve üstün özelliklere sahip, beklentileri yöneten, rehberlik eden kişidir. Millî duygu, kardeşlik, sevgi ve hürriyet hislerinden birini veya birkaçını uyandırıp harekete geçiren toplumdaki siyasi ve ekonomik beklentileri etkili şekilde yönetir. Bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kişidir.

**Liderlik**; belirli bir durum, alan ve şartlar altında insanlara hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma, motive etme, etkileme ve yürütülen liderlikten memnun olmalarını sağlayarak onları yönlendirme sürecidir. Kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.

**Liderlik sürecinin temel şartları:**

1. **Şartlar ile amaçlar:** Liderlik sürecinde, buna ihtiyacı ortaya çıkaran bazı şartlar ve varılmak istenen hedef olmalıdır.
2. **Lider kişilik:** Kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları bu pozisyona uygun görür. Kişinin liderlik özelliği şartların gerektirdiği nitelikler olmalıdır. Lidere, bu nitelemenin nedeni temelde karizması veya etkileme gücüdür.
3. **İzleyiciler:** Liderlik özelliklerine sahip olmanın üçüncü temel şartı, izleyicileri olmalıdır. Liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Liderlik; resmî (formel) ve gayri resmî (enformel) iki şekilde, kurum içi ve dışından; toplumsal veya siyasi lider olabilir.

Liderin özellikleri, hedef ve ortama göre değişiklik gösterir.

**Liderin temel özellikleri:**

1. Ulaşmak istediği hedefleri belirleyerek stratejileri oluşturmak.
2. Vizyon sahibi, üretken ve yol gösterici olmak.
3. Duyarlı, dürüst ve güven verici olmak.
4. Çalışanları motive etmek ve takım çalışmasının faydasına inanmak.
5. Sistemi bir bütün olarak görmek.
6. İkna yeteneği, sorumluluk ve saygınlığa (prestij, itibar, ün) sahip olmak.
7. Kişiler arası iyi iletişim kurabilmek ve sürdürmektir.

Bir kısmı doğuştan gelen ve bir kısmı sonradan kazanılan liderlik kabiliyet ve özelliklerin sayıları artırılabilir. Önemli olan liderin diğer insanlara ilham kaynağı olarak onları uyandırıp bir şey yapmaya sevk eden his unsurunu taşımasıdır.

Liderin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güçtür. **Güç**; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme, düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede sahip olduğu yeteneklerdir. **Gücün kaynakları** ise (1) karizmatik nitelikler, (2) bilgi ve uzmanlık, (3) para, ceza, ödül ve (4) fiziki güç. İçinde bulunulan durum ve hedefe göre sahip olunması

gereken güç türü değişir. Bu güç kaynağını sahip olanlar, o ortamda liderliğe yönelebilir.

Liderliğin gücü istediğini yaptırmasında değil, etrafındakilerin içindeki güzellikleri ortaya çıkarabilmesindedir. Robert Townsend iyi liderle kötü lider farkını şöyle açıklar: “İyi liderin ekibi bir iş başardıklarında ‘Bunu biz başardık’ der; kötü liderin ekibi ise ‘Bunu liderimiz başardı’ der.” Büyük adam, istibdat ile kuvvete, hileye veya kendisinde olmayan, yapmacık manevi kuvvete dayanarak halkı köleleştirerek korku ve baskı ile milletin şevkini kırar, neşelerini kaçıtır. Bir topluluk sürekli liderlerini övüp ve insanları ona karşı borçlu çıkardığında, artık o liderin de, o topluluğun da sermayeleri tüketmiştir. Yöneticilere karşı takdirler övgü seviyesine varmadan, eleştiriler serbestçe yapılabilir ve yöneticiler de bu eleştirilerden rahatsız olmayıp dikkate alıyorsa hak ve hürriyetlere değer veriliyor demektir.

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

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluşlarda yer alan kişileri yönlendirme çabası ve kişi veya grupları belirli hedeflere ulaşmak üzere yönetme sorumluluğu üstlenmesidir. Birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yönetici astlarını amaçlara yönlendirmek ve emirler vermek için yetkisini kullanır, tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatleri kurallara toplar, lider ise gücüyle istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatleri insan üzerine toplar.

### **Yönetici ve lider arasındaki farklar:**

1. Yönetici, yetki sahibidir, lider ise güç sahibidir.
2. Yönetici var olanı uygular ve muhafazakârdır, lider ise orijinal fikirler üretir ve yenilikçidir.
3. Yönetici sistem ve yapıya odaklaşır, lider ise insana odaklaşır.
4. Yönetici işleri doğru yapar, lider ise doğru işi yapar.
5. Yönetici kontrole güvenir ve etkin kılar, lider ise insanlarda güven duygusunu geliştirir.
6. Yönetici dar görüşlüdür ve kısa vadeli bakar, lider ise ileri ve geniş görüşlüdür.
7. Yönetici nasıl ve ne zaman sorularını sorar, lider ise niçin sorularını sorar.
8. Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider ise işleri benimseterek yaptırır.
9. Her lider yönetici olabilir, fakat her yönetici lider olamaz.

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

Uygulamada genel yönetici tipi yerine siyasi, dini, toplumsal, işçi lideri kavramları kullanılır. Lider, yönlendirip yol gösterir, öncülük eder. Birini yönetmenin yolu, kişinin kendini yönetmekten geçer, kişi kendini yönettiğinde başkalarını yönetme düşüncesini bırakır ve öncülük etmeye, yol göstermeye başlar. Gelişmeler, lidersiz toplumu gündeme getiriyor.

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için kanuni hakkına ilave yeteneğinin de olması aranan nitelik; yöneticilik ile liderlik niteliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir

İnsanlar yönetilmekten ziyade kendilerine yol gösterilmesini istemeleri ile lider tipi davranışlar sergileyen yönetici istenmektedir. Her ortam için en uygun bir liderlik tarzından söz edilemez, en iyi ve en uygun liderlik tipi ortama göre değişir. Bir ortamda astların karara katılımı gerekli iken başka bir ortamda gerekemeyebilir.

### **Liderlik tipleri:**

**1. Demokratik lider:** Yönetimde insan ilişkilerine ve katılıma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, astları ile istişare ederek karar veren liderlik tipidir. Demokratik lider, karar mekanizmasına katılım, verimlilik artışı, yardımlaşmaya imkân vermesi, iletişimin olumlu yönde artması ve çalışanların iş tatmininin artmasına yardım eder.

**2. Serbestiyetçi lider:** Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini belirtir, çalışanlara hedef gösterir, kendi kabiliyetleriyle bunun yapmalarında tamamen serbest bırakır. Yönetici, liderlik özelliği ile belirlediği yeni hedeflerle başarı gösterebilir.

**3. Otokratik lider:** Tüm yetkinin liderde toplandığı, her türlü kararın lider tarafından alındığı ve astların karar vermede yetkisinin olmadığı, kararlarına kayıtsız şartsız uyulmasının istenildiği liderlik tipidir. Bu tip liderlikte, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak güçlü ve zeki bir insan olması gerekir. İhtişam, debdebe, gösteriş, büyüklük, kibirliliği barındırır. İleri düzeyde güce ulaşan lider despotluğa evrilir, diktatörlüğe hüküm altında olanlara haksızlık ve zulme başlar. Her alanda kronik sorunlar oluşturur. Bilginler, ‘zulme niza zulümdür, taraftar olsa zalim olur’ anlayışıyla zalim yöneticilere karşı ‘dilsiz şeytan olmamak’ için hep karşı durmuşlardır. Zulüm, nereden gelirse gelsin karşı çıkmışlar, körü körüne sorgulamadan itaat etmeye karşı insanları hep uyarılmışlardır. M. Tullius Cicero M. Ö. (D. 106); “lider erdemli ve adil olması yanında bilge ve dürüst de olmalı, adalet devletin en önemli özelliğidir” der.

Sahip olduğu konumun sağladığı otoritesini kullanarak, kararların sadece yönetici tarafından alındığı liderlik otokratik liderliktir. Yukarıdan aşağıya doğru düşünen kişi otoriterdir, aşağıdan yukarıya şekillenmesini isteyen demokrattır. Kendisinden aşağı mertebede olanlara insiyatif alanı bırakan demokrattır, kimseye insiyatif hakkı tanımayan otoriterdir.

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

çizgidedir. Demokratik lider, hür kişilerin yönetiminde geçici görev üstlenen ve zamanı geldiğinde çekilmeyi bilmelidir.

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

### **Uygulamalı Tartışma**

Bir işletme türü seçerek, bu işletmenin faaliyet alanları, yönetimi, sorun, sorun çözme konuları çerçevesinde;

1. İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri neler olabilir? Tartışınız
2. İşletmede çıkabilecek sorunları tahmin ediniz.
3. Sorunların çözümü için nasıl bir yapılanma gerekir? Tartışınız.
4. Sorunların çözümünde ideal bir karar nasıl olmalıdır? Tartışınız.
5. İşletmede muhtemel çıkabilecek sorunları sıralayarak ve her türden olan sorunların çözümünü tartışınız.

### **2.7. Motivasyon ve Duygu Yönetimi**

Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçların neler olduğunu incelerler. Bu ihtiyaçları tanımlamak ve sınıflandırmak, kişinin o ihtiyacı karşılamak için gösterdiği davranış incelenerek yapılır. Değişik nedenlerle amacına ulaşamayan kişi hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Belirlediği hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve tepki verir. Engellenme ile karşılaştığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışları gösterir.

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

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

**Motive (güdü);** davranışı hedefe doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma verdiği tepkidir. Motivasyonun temelinde ihtiyaç vardır, ihtiyaç insanı harekete geçiren gücü oluşturur. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir.

Motivasyon, kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini bir aileye, gruba ait hissederek motive edip harekete geçirebilir.

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

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

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

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

#### **Motivasyon türleri:**

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

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

Motivasyona iç ve dış faktörler neden olduğu için bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine göre şekillenir.

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

#### **Motivasyon teorileri:**

**1. İhtiyaçlar Teorisi:** Kişinin iç dünyasındaki ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir. İhtiyaçlar teorisini A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; (1) fizyolojik, (2) güvenlik, (3) sevgi ve aidiyet, (4) saygınlık, (5) kendini gerçekleştirme. Belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaç ortaya çıkmaz.

**2. Çevre Teorisi:** Çevre, motivasyonda en önemli faktördür. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler.

**3. Etkileşim Teorisi:** Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olmaktır.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de kurum hedefini gerçekleştirmeye katkı sağlar. Ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vafsa,



performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini geliştirmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet; çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanların yüksek düzeyde performans göstermeleri, potansiyellerini yüksek seviyede kullanmalarıyla olur. Bunun için sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmalıdırlar.

**Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetimine entegre ederek kurum geneline uygulamaktır. Yöneticiler, kişisel ve kurumsal performansı artırarak etkin sonuçlar için motivasyon uzmanlarından faydalanırlar. **Personelin motivasyonu;** çalışanın işletme amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarını sağlamaktır. Bu noktada, rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma, anlama, arama motivasyonu ve pozitif teşvikler gibi metotlar önemlidir.

İş ve özel hayatın iç içe girmesi, mesai saati, hafta içi hafta sonu ayrımının kalkması, her an iş istenebilir oluşu, biyolojik saatin bozulması, insan fizyolojisinde sıkıntılar psikolojik sorunlara neden oluyor. Bu da motivasyon kaybı demektir.

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

### **Kurumsal motivasyon yöntemleri:**

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

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

**3. Duygu yönetimi:** İnsanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte hareket eden zihni bir durum, etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyonu ve kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir. Duygu yönetiminde amaç, duyguların farkına vararak onların içerdiği mesajları anlamak, kişiye zarar verecek ve yıkıcı olabilecek olumsuz duyguları yönetebilmek, duygu zekâsını geliştirerek daha mutlu ve kaliteli bir hayata ulaşmaktır. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır problem olabilir. Kişi sevinç, mutluluk, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duygulardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insan hayatının bir parçası ve onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üslenir.

**4. Öz güven geliştirmek:** Öz güven; kişinin kendini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını verebilmesidir. Öz güven sahibi kişiyi başkaları yönlendiremez. Abartılı, aşırı öz güven, insanın kendi haddini aşması olan **öz güven patlaması** ve kendinden şüphe duyma, pasiflik, yalnızlık, güvensizlik, aşağılık duygusu olan **öz güven eksikliği** mutsuz eder, kişiye zarar verir.

**5. Öfke kontrolü:** Öfke; istenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepki, **öfke kontrolü** ise öfkeyi doğru ifade etme becerisidir. “Öfkene esir olma” ve “öfke ile kalkan, zararlı oturur.” Öfke, kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşebilir. Öfke, saklanan kişiliği ortaya çıkarır. **Öfke kontrolünde amaç;** öfkeyi saldırgan davranışa dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden doğru ifade becerisi kazanmaktır. **Öfkenin kaynağı;** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık (5) itilmişlik. **Öfkeyi kontrol yolları;** (1) öfke anında derin nefes al, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklan, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışarı vur, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktar, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar ver, (6) hoşgörülü ve affedici ol, (7) iletişimi geliştirerek eleştiriye açık ol.

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

**7. Özendirme araçları geliştirmek:** Yöneticiler, ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal makam (statü), saygınlık (prestij), kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif,

sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi teşvik araçları geliştirir. Motivasyon artıran araçlar kişi ve duruma göre değişir, kurumda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri aynı değildir. Motivasyon planları, özendirici araçlara dayanırsa daha başarılı olur; (1) ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) övgü, yapıcı eleştiri ve moral, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) ve yetiştirmek, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak, (6) iş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak, (7) yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermektir.

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

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

İş ve özel hayatın iç içe girmesi, mesai saati, hafta içi hafta sonu ayrımının kalkması, her an iş istenebilir oluşu, biyolojik saatin bozulması, insan fizyolojisinde sıkıntılar oluşturarak psikolojik sorunları tetikler. Bu da motivasyon kaybı demektir.

### İkinci Bölüm Örnek Sorular

1. Sorun ve kurumsal sorun nedir?
2. Sorun çözümü nedir ve kurumsal sorunların nedenleri nelerdir?
3. Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar nedir?
4. İnsan kaynaklarından ortaya çıkan sorunlar nedir?
5. Mali yetersizlikten kaynaklanan sorunlar nedir?
6. İletişim yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar nedir?
7. Organizasyon yapısından kaynaklanan sorunlar nedir?
8. Organizasyonlarda ortaya çıkan sorunların çözümünde kritik faktörler nelerdir?
9. Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri nelerdir?
10. Organizasyonlarda sorun çözme süreçleri nasıldır?
11. Organizasyonda yönetici ve diğer çalışanların güçlerini artırmak üzere kullandıkları taktikler nelerdir?
12. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
13. Yönetici ve lider kavramını açıklayarak, aralarındaki temel farkları yazınız.
14. Motivasyon yöntemleri nelerdir ve çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?

### 3. KURUMSAL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

#### 3.1. Çatışma Kavramı

Çatışma, sadece insanlara özgü bir olay değil, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar.

İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, yönetim sürecinde ortaya çıkan sorunları, çatışmaları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini geliştirme ve yönetme becerisi kazanabilme, iş hayatında insan ilişkilerinden ve yanlış anlaşılmalardan kaynaklanan sorunları örnek olaylar vasıtasıyla tartışmaları sağlanmalıdır.

İletişim, sorun çözüme becerilerini geliştirmek, çatışmaları yönetmek için uygulamalar ve grup çalışmaları yoluyla işletmelerde en çok karşılaşılan sorun ve çatışmaların tartışılması, kendini yönetme becerisi ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalar önem kazanmaktadır.

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 ve verimliliği engelleyen, doğal olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır.

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması gerekir. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda inovasyon (yenileşme), değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticiye düşen, çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkı sunacak yönde yönetmektir.

#### **Çatışmanın organizasyona sağlayacağı temel faydalar:**

1. Çatışmada taraflar verimliliklerini artırabilirler, orijinal ve iyi fikirler üretebilirler.
2. Çatışma araştırma yapma eğilimlerini artırır.
3. Çatışma ile uzun zamandır çözümlenemeyen bazı sorunlar aşılabılır.
4. Çatışma sonucu, çözüm getirilirken, kişiler sıkıttan kurtularak motivasyonları artabilir.
5. Tarafsız kalan kişiler çatışma sebebiyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.
6. Çatışan kişi veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkânına sahip olabilirler.

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 nedenleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir olmasından düzenlemede anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

#### 3.2. Kurumsal Çatışma

İnsanların farklı yapılarından kaynaklanan nedenlerle her ortak konuda farklı düşüncelere, yaklaşımlara sahip olabilirler.

**Kurumsal çatışma;** kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına neden olan davranış sapmasıdır.

Organizasyonu oluşturan insanların farklı yapı ve düşüncede olmaları çatışmanın temelini oluşturur. Çatışma organizasyonlarda kaçınılmaz bir durumdur. Burada önemli olan çatışmayı iyi yönetmektir. Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için bunun altında yatan nedenlerin bilinmesi gerekir.

Kurumlarda çatışmaların kaynakları, nedenleri farklıdır; bazıları kişiseldir, bazıları birimler arası ilişkilerden kaynaklanır.

#### **Kurumsal çatışma nedenleri:**

**1. Paylaşılan Kaynaklar:** Organizasyonda kaynakların sınırlı olması ve bunların paylaşılması çatışmalara neden olur. Her birim kendi kaynağını artırmak ister. Her konuda olduğu gibi büyük organizasyonlarda da kaynaklar göreceli sınırlıdır. Bu sınırlılık yüzünden kişi ve birimler kaynaklara ulaşamazlarsa gerginlik oluşur. Yönetim, materyal, insan, para ve organizasyon ihtiyaçlarını bir bütün olarak ve en verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla gruplar arasında nasıl dağıtacağını en iyi şekilde belirlemelidir. Kaynakların sınırlı olması bir yöneticiye veya gruba daha fazla kaynak ayırmak diğerlerine daha az ayrılmasına neden olacaktır.

Organizasyon içindeki farklı birimler aynı kaynaklara bağımlı olarak çalışıyorsa çatışma ihtimali yüksektir. Genelde kaynak miktarı ne kadar sabitse ve onlar için rekabet eden taraf sayısı ne kadar fazla ise çatışma o kadar şiddetli olur. Bölüm başına zamanla azalan kaynakların kullanımı önemli denebilecek çatışma nedenlerindedir. İki veya daha fazla grup tarafından paylaşılacak kaynakların sınırlılığı gruplar arası çatışmanın nedeni olabilir. Paylaşılacak kaynaklar malzeme, para olabileceği gibi güç, makam (statü), saygınlık (prestij, itibar, ün) gibi açık olmayan elle tutulamayan kaynaklar da olabilir.

Çatışmayı çözüme yolu yöneticinin planlama becerisinden geçer. Sınırlı kaynakların akılcı ve işlevsel dağılımı gereklidir.

**2. Amaç Farklılığı:** Organizasyonlarda çatışma ihtimalini artıran durumlardan biri de kişiler ve grupların amaçlarındaki farklılıklardır. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilir. Kişisel amaçlarda farklılık olabileceği gibi

uzmanlaşmanın sonucunda birimler arası amaç farklılıkları da görülebilir.

Organizasyonlar uzmanlaştıkça ve daha fazla alt gruplara ayrıldıkça çatışma potansiyeli yükselir. Bunun nedeni uzmanlaşmış alt birimlerin kendi amaçlarını ortaya koymaları ve belki de bu amaçları organizasyonun ana hedeflerinden üstün görmeleri olabilir. İşletmelerde pazarlama bölümü iyi rekabet edebilmek için çok daha fazla ürün çeşidine sahip olmak isterken, üretim bölümü ise az çeşit üretmenin maliyeti düşüreceğini söyleyerek buna karşı çıkabilir.

Grup amaçlarındaki farklılığın çatışmaya yol açmasının temel nedeni her grubun kendi hedefinin ve davranışsal kurallarının olmasıdır. İşte bu amaçlar veya kuralların uyumsuzluğu çatışma sebebi olarak ortaya çıkar. Bazen işletme içindeki bir grubun amaçları kurumsal amaçları aşabilir, ayrıca her bir bölüm de kendine ait amaçlar geliştirir. İşletme içerisinde hedeflerine ulaşmak isteyen bölümlerle, bunun işletmeyi zorlayacağını ileri süren bölümler arasında bir çatışma ortaya çıkacağı açıktır.

**3. Birbirine Bağlı Görevler:** Organizasyonlarda birimlerin üretim faaliyeti diğerlerinin üretimine bağlıdır. Bir birimin çıktısı diğer birimin girdisini oluşturmasıyla gerçekleştirilen birtakım işler ve bunları yapan birimler arasında görev anlamında bağlılıklar vardır. Bu da kurumsal çatışmanın özel bir nedeni olabilmektedir. İki birim veya grup hedeflerine ulaşmak için birbirine bağımlıysa, iş birliği yapmak için daha çok çabalayabilirler. Ancak iş birliği başarısızlığa uğrarsa, çatışma bu başarısızlık sebebiyle daha da şiddetlenebilir.

Bir işletmede ilişkiler veya çalışmalar açısından bir grup diğerine bağımlı iken diğeri ona bağımlı değilse; görev bağımlılığında dengesizlik varsa çatışma meydana gelebilir. Bölümler arası başarı kriterleri farklı ise ve sorumluluk dengeli dağıtılmamışsa yine bir yeni çatışma ortaya çıkar. Bu tür çatışma iyi bir plan ve bağımlılığın karşılıklı olduğunun açıklanması gibi alınan tedbirlerle çözülebilir.

**4. Kavram ve Değerlerdeki Farklılıklar:** İnsanların bir durumu kavramaları, verilen bir hedefe ulaşma arzuları davranışlarını etkiler. Kişi bir durumu sakın kafayla ele almaktansa durumun sadece kendi veya ait olduğu grubun ihtiyaçlarına cevap veren yönlerini ele alma temayülü daha yüksektir. İnsanların değer yargılarındaki farklılıklarda sıkça rastlanılan bir çatışma sebebidir. Donanım ve bir araştırma ve geliştirme personeli hürriyete ve otonomiye sahip olması gerektiğini düşünürken, onların yöneticisi çalışanların sıkı takibi görüşünü benimsemişse burada bir çatışma doğacaktır.

Kişi veya grupların olayları farklı algılamaları çatışmalara neden olabilir. Bu algı farklılıkları, hedeflerde, değer yargılarında, veri ve bilgilerde, yöneticilerin görüş ve uygulamalarını algılamada olabilir. Organizasyonda çalışan personelin farklı kişilik, yetenek, donanım, eğitim, alışkanlıklar ve çıkarılara sahip olması da çatışmalara neden olan diğer durumlardır.

**5. Zayıf İletişim:** Kişiler ve birimler arası iletişim eksikliği; bilgi akışında ve geri beslemede aksamalara neden olur. Bu da kurum içi dedikodu kanalının çalışmasına neden olur. Bu sebeple zayıf iletişim çatışmanın hem nedeni hem de sonucudur. Zayıf iletişim, bir kişinin veya grubun, olaya başkalarının gözünden bakmasını engelleyeceği için çatışmayı körükler.

**6. Kurum İçi Güç Mücadelesi:** Organizasyon çalışanları sahip oldukları güç alanını genişletmek istediklerinde, alanlarına giren diğer çalışanlarla çatışma içine girebilirler. Her güç sahibi elde ettiği gücü hiçbir zaman kaybetmek istemeyeceği gibi bu gücü sürekli artırmaya çalışır. Kurumda diğer çalışanlar bu durumu algıladığında çatışma başlayacaktır.

**7. Kurumdaki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı:** İyi belirlenemeyen kurumsal görev ve sorumluluklar da çatışmaların muhtemel nedenlerindedir. Kişilerin çalışma alanlarını ve görevlerinin karışması çatışmalara neden olur. Organizasyonlarda görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilir. Organizasyonlarda zaman zaman hangi görevlinin veya birimin hangi amire veya bölüme bağlı olduğu karışmaktadır. Bazı organizasyon yapıları da çatışma potansiyelini yükseltirler. Kumanda birliği ilkesinin çiğnendiği bir matriks yapıda çatışma potansiyeli çok yüksektir. İşlevsel yapılarda da her ana işlev kendi özelleşmiş alanıyla beraber düşünüldüğü için burada da çatışma ihtimali yüksek olacaktır.

**8. Kurumun Büyüklüğü:** Organizasyon yapısı büyüyüp genişledikçe, hedeflerde netlik ve açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır, çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar. Sistem içinde her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Tüm bu ve benzeri eğilimler de çatışma ihtimalini ortaya çıkarır.

**9. İşçi ve İşveren İlişkilerinde Kutuplaşmalar:** Çalışanların emeklerinin karşılığını tam alabilmek için yürüttükleri sendikal mücadeleler çoğu zaman işverenle kutuplaşmaya gitmektedir. İşletmelerde her halükârda ortaya çıkan bu kutuplaşma arttıkça çatışma ihtimal de artacaktır.

**10. Ortak Karar Vermek:** Organizasyondaki kıt kaynaklar ve etkinliklerin zamanlaması, birimler arası karşılıklı bağımlılığı ortaya çıkarır. Ortak kararın verilmesi de çatışmaya neden olabilir. Kurumda kaynaklar artırıldığında ortak karar verme ihtiyacı da azalacak, dolayısıyla çatışma ihtimali düşecek. Organizasyon yapısı geliştikçe ortak karar verme zorunluluğu da artar. Bu sebeple ortaya çıkacak çatışmaların önlenmesi, karar verme becerisinin gelişmesi ile mümkündür.

**11. Uzmanlaşma:** Organizasyonlarda görülen çatışmaların en yaygın olanı uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlaşmanın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açar. Kurumda uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Bu çatışmalar dört grupta incelenebilir:

1. Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi: Organizasyonda bürokratlar görevlerini sınırlı bir takdir hakkı ile

sürdürürlerken uzmanlar daha otonom ve hür olmak isterler.

2. Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi: Bürokratlar organizasyona ait normlara bağlı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına bağlı kalmayı isterler.

3. Uzmanın bürokratik kontrole karşı direnmesi: Uzmanlar kurum içindeki formel yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan kontrole de karşı çıkarlar.

4. Uzmanın organizasyona karşı bağlılığı: Uzmanlar bir kurum içinde karşılaştığı tüm şartları diğer organizasyonlarla karşılaştırırlar. Eğer sağlanan imkân azsa organizasyondan ayrılabilmektedirler.

**12. Rekabetçi Ödüllendirme Sistemi:** Organizasyonlarda iş birliği yerine rekabetin teşvik edilmesi ve ödüllendirme sisteminin buna göre kurulması çatışmayı artıran unsurlardan biridir. Organizasyondaki rekabet ortamı zaman zaman kişileri birer rakip haline getirebilir, bu da çatışmayı artırır.

**13. Yöneticilik Tarzının Farklılığı:** Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu tarzı algılama konusunda farklılıklar varsa bu çatışmaya neden olabilir. Bu sebeple bir yöneticinin bir organizasyona geldiğinde ilk yapması gereken, astlarına kendi yönetim anlayışını açıklaması gerekir.

**14. Kurumun Gelişimiyle Değişen Durum:** Her kurum içinde gelişim faaliyetlerine karşı çalışanlardan bir direnmeyle karşılaşma ihtimali yüksektir. İnovasyon (yenileşme) sonucunda görev, rol ve statülerinde değişimler olacağı endişesi duyan personel bu yenileşmeye direnir. Direnmenin aşılması halinde ise görev, rol ve statüsü değişen personel arasında çatışma olur. Bu nedenle organizasyonda bir yenilik yapmak gerektiğinde, bu yeni durumun getirdiği değişimler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlamalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması düşüktür.

### 3.3. Kurumsal Çatışma Türleri

Organizasyonlarda çatışma şüphesiz insanlara özgü bir olay olmayıp organizasyon yapısı içerisinde çalışan kişilerin dışında bu kişilerin oluşturduğu gruplar ve bölümlerde de ortaya çıkabilir.

Kurumsal çatışma genel olarak organizasyon içi ve organizasyon dışı nedenlere bağlı olarak iki şekilde gerçekleşir:

**1. Organizasyon içi çatışmalar:** Kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar, organizasyonda doğal ve sosyal gruplar arası çatışmalar; hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (alt-üst) çatışmaları; eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar; merkez ve taşra organizasyonu arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

#### Organizasyon içi çatışma nedenleri:

1. İşler arası karşılıklı işlev bağlılığı.
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 sıralanır. Organizasyon içi çatışmada önemli olan; çatışmaların organizasyon gayelerine katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmış ve her birinin etkinlikleri de zaman ve çevreye göre farklılıklar gösterir. Önemli olan, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermektir.

**2. Organizasyon dışı çatışmalar:** Kurumlar arası çatışmalar ile organizasyon ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Burada yöneticiye düşen görev, bu konuda yeterli bilgiye sahip olarak; çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir.

Organizasyon içi ve organizasyon dışı çatışmalar iyi yönetilirse bazı olumlu sonuçlar sağlanabilir. Çatışma, organizasyon içerisindeki gruplar ve bölümler arası olabildiği gibi organizasyonun diğer organizasyonlarla da çatışmaları mümkündür.

**Kurumsal çatışma türleri;** sosyo-psikolojik açıdan, sonuçları bakımından, çatışma düzeyleri yönünden, organizasyondaki yerine göre, organizasyon içi çatışmalar, çatışma öncesi şartlara göre altı alt türde incelemek mümkündür.

#### Kurumsal çatışma türleri:

##### 3.3.1. Sosyal ve Psikolojik Açıdan Kurumsal Çatışma Türleri

Sosyo-psikolojik açıdan, kurumsal çatışmayı; kişisel, kişilerarası, bölümler arası, gruplar arası ve organizasyonlar arası çatışma olarak beş grupta toplamak mümkündür:

**1. Kişisel Çatışma:** Kişi içi çatışma olarak da ifade edilen bu çatışma türü, kavramsal çatışma veya kişisel hedeflerin uyumsuzluğundan doğan; kişinin kendi kararını vermede, hareket tarzını seçmede veya hareketi yerine getirmede zorlukla karşılaşması sonucu ortaya çıkan iç çatışmalardır. Bir amaca ulaşmanın, diğer bir amacı elde etme ihtimalini ortadan kaldırmaması durumunda kişinin kendi içinde yaşadığı çatışmadır.

Gerek kişinin çevresindekilerin beklentileriyle kişisel beklentilerinin uyumsuzluğu, gerekse kişinin kendi hedef, güdü, rol ve ihtiyaçları konusundaki çelişkileri sosyalleşme sürecini karmaşık ve zor hale getirmesiyle kişinin gerilim ve çatışma yaşamasına neden olmaktadır. Bu çatışma ve gerilimin, kişinin sosyal ve kurumsal çevresiyle ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek, kişiler arası çatışmalara da neden olabilir. Kişi içi çatışma, nedenlerine göre; engelleme, amaç çatışması, rol çatışması ve belirsizliği olarak ayrılır.

En temel kişisel çatışma şekli olan engelleme, kişinin arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün veya yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Engeller, fiziksel olabildiği gibi zihni veya sosyo-psikolojik şekilde de olabilir. Kişinin işlevleri ile doğrudan ilgili rollerin toplamda kişinin "rol düzlemini" oluşturur. Kişinin bulunduğu düzlemdeki sosyal veya biçimsel statüsünün belirlediği hak ve yükümlülüklerin toplamı **rol**, yükümlüsü kişi, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir, cezalandırılabilir. Farklı beklenti ve taleplerin birbiriyle uyuşmadığı veya ters düştüğü durumlarda, kişinin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıklar olmakta ve bunun sonucu kişi uygun davranışı gerçekleştiremediği için rol çatışması yaşamaktadır.

**2. Kişiler Arası Çatışmalar:** Birileri ile etkileşimde olan iki veya daha fazla kişinin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade eder.

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak hedeflere ulaşmak isterler. Bir arada bulunan kişiler, kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylar karşısındaki tutum ve değer yargılarında farklılıklar vardır. Bu farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyuşmazlıklara neden olarak kişilerarası çatışmaları ortaya çıkarmaktadır. Kuruluşlarda sık rastlanan kişiler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlikler; müdür, şef ve memurlar arasındaki görüş ve çıkar ayrılıkları kişiler arası çatışma türüne girer.

**3. Bölümler Arası Çatışmalar:** Organizasyon içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan organizasyon bölümleri arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. İşletmede finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri veya insan kaynakları bölümünün terfi plan ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından, uygun görülmeşi de bu tür çatışmalardandır.

**4. Gruplar Arası Çatışmalar:** Gruplar arası çatışma, benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan, birbirleri ile etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır. Organizasyonlarda biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar çıkabilir. Gruplar arası çatışma, grubu başarı doğrultusunda uyarabildiği gibi bu tür çatışmalara bağlı olarak grubun amacına ulaşmasını engelleyebilir.

**5. Kurumlar Arası Çatışmalar:** Organizasyonlar arası çatışma, organizasyonun kendi dışındaki diğer organizasyonlar ile olan uyuşmazlıkları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıkları bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

### 3.3.2. Sonuçları Bakımından Çatışma Türleri

Sonuç açısından çatışma türleri, organizasyonun amaca ulaşmasına etkisini esas alan işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalardır.

**1. İşlevsel çatışma:** İşlevsel çatışmalar, organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmesini katkıda bulunan çatışmadır. Organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. İşlevsel çatışmalar kişisel çıkar ve isteklerden kaynaklansa bile sorun kurum odaklıdır. Bu çatışmanın varlığı ve zaman içinde çözümü organizasyonun gayelerine hizmet etmektedir.

**2. İşlevsel olmayan çatışma:** İşlevsel olmayan çatışma, işletmenin hedeflerine ulaşmasını erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Eğitim kurumlarında organizasyonun iyi yönetilememesi, organizasyon kültürünün çağdaş eğitimin hedeflerine paralel oluşturulmaması, etkili bir eğitim liderliğinin olmayışı, organizasyon içinde adaletli bir ödüllendirme sistemi olmaması, performans/başarı değerlendirmenin bilimsel yapılmaması, çatışmaları yönetmek yerine kendi haline bırakılması işlevsel olmayan çatışmaların hem kaynağı hem de katalizörüdür.

### 3.3.3. Düzeyleri Yönünden Çatışma Türleri

Düzeyleri açısından çatışma dört ayrı düzeyde incelenmektedir

**1. Gizli çatışma/potansiyel çatışma:** Çatışmanın başlangıç düzeyini oluşturmakta ve çatışma için şartların mevcudiyetini ifade etmektedir. İhtimal dâhilinde olan çatışmadır.

**2. Algılanan çatışma:** Tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli şartlarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir.

**3. Hissedilen çatışma:** Çatışmanın, engelleme, kaygı, endişe, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile

açıkça yaşanmasını ifade etmektedir.

**4. Açık çatışma:** Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki oluşturması şeklindeki çatışmadır.

### 3.3.4. Kurum Yapısı İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

**1. Dikey çatışma:** Biçimsel/resmî/formel organizasyondaki ast-üst arasında görülen çatışmadır. Dikey çatışma çoğunlukla birim ve bölümler arasında yetki paylaşımı, güç kazanma, kontrol, ödeme ve fayda paylaşımından ortaya çıkar.

**2. Yatay çatışma:** Aynı organizasyon seviyesinde bulunanlar arasındaki çatışmayı ifade eder. Bunlar kişisel düzeyde olduğu gibi gruplar arası çatışma şeklinde de ortaya çıkabilir.

**3. Emir komuta/uzman çatışması:** Organizasyonlarda danışma ve diğer yardımcı gruplar, karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar. Komuta yöneticileri; sorunlu durumları incelemeye, kurumsal aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışılabilir durumun korunması için hızlı, çabuk çözümleri sağlamaya yeterince vakit ayıramazlar. Uzman grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubu ile iyi geçinmek durumundadır. Emir komuta yöneticileri, uzmanları/kurmayları çoğu zaman soyut, teorik ve tecrübesiz kişiler olarak görürler. Buna karşılık kurmaylar da komuta yöneticilerini kuralcı, can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az kişiler olarak algılarlar. Bahsedilen bu algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller.

### 3.3.5. Kurum İçi Çatışma Türleri

Organizasyonlarda gerek kişisel gerekse ikili çatışmalar rol çatışması, yetki çatışması, görev çatışması ve uzmanlık çatışması olmak üzere dört türde incelenebilir.

**1. Rol çatışması:** Organizasyonlarda, iş görenlerin rollerinde belirsizlik varsa, bu roller personelce başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller personelin amacına ters düşüyorsa veya çalışan birbirine zıt, farklı roller üstlenmişse rol çatışması kaçınılmaz olur.

**2. Yetki çatışması:** Bir çalışanın yetki alanına başka bir çalışanın girmesiyle ortaya çıkan yetki çatışmasıdır. Yetki çatışması; çalışanın, yetkisinin açık olmaması, yetki alanını genişletmek istemesi, yetkisini kullanmayı bilmemesi, sorumluluktan kaçması, birden çok üste karşı sorumlu olması, aynı yetkiyi başkasıyla paylaşması, yeteneği, bilgisi yerine kanuni ve makam gücünü kullanmayı yeğlemesi gibi nedenlerden kaynaklanır.

**3. Görev çatışması:** Görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğinin bilinmemesi, çalışma alanlarının birbirine girmesi çatışmaya yol açar. Birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışmak veya birbiriyle sıkı ilgisi olan iki birim yöneticisinin ayrı bölüme bağlı olarak çalışmak zorunda kalmaları çatışmaya neden olur. Bazı çatışmalar ise yöneticinin kademe atlayarak kendisine bağlı birimlere emredecek yerde daha alt kademelere emir vermelerinden kaynaklanabilir.

**4. Uzmanlık çatışması:** Organizasyonlarda iş görenlerin uzmanlıklarının önemsenmeyip küçümsenmesinden kaynaklanan bu çatışma, daha çok astlarla üstler arasında görülür. Üst yöneticiler, genelde makam, ödül ve ceza yetkilerine uzmanlık ve benimseme güçlerini de katarak, onurlarını yükseltmek isterler. Bu amaçla, kendilerinin uzmanlardan daha iyi uzman olduklarını göstermeye çalışırlar. Bu da onların uzmanlarla çatışmasına yol açar.

### 3.3.6. Çatışma Öncesi Şartlara Göre Çatışma Türleri

Çatışma, çatışmaya neden olan, çatışma öncesi şartlara göre sınıflandırılabilir.

**1. Psikolojik çatışma:** Bu çatışma duyuşsal çatışma olarak taraflar ortak bir problemi çözmeye çalışırken, problemle ilgili duygularının, hislerinin uyumsuzluğunu fark ederler. Bu farklılık duygulara dayalı bir çatışma ortaya çıkarır.

**2. Çıkar çatışması:** Sınırlı miktarda bir kaynağın paylaşımında tarafların tercihleri, istekleri uyumsuz. Burada çatışma, bu kaynaktan kimin hangi miktarda pay alacağından kaynaklanabileceği gibi paylaşımın nasıl çözüleceği; paylaşımı sağlayacak yöntem üzerinde uyumsuzlıklardan kaynaklanabilir.

**3. Değer çatışması:** Tarafların belirli konularda değerlerinin uyumsuzluğundan kaynaklanan değer çatışması ideolojik çatışma olarak bilinir. İki yönetici arasında cezalandırmanın bir disiplin aracı olarak kullanılıp, kullanılmamasına ilişkin değer farklılıkları çatışmaya neden olabilir.

**4. Bilişsel çatışma:** Tarafların düşünme süreçlerinde, algılarında ve hükümlerinde farklılıklar bilişsel çatışmaya neden olur. Bilişsel çatışmada taraflar benzer veya aynı bilgiyi farklı şekillerde yorumlar ve anlamlandırır. Tarafların yorumları mantıklı olarak uyumsuzluk gösterir.

**5. Amaç çatışması:** Tarafların tercih ettiği hedeflerin uyumsuzluğu amaç çatışmasına neden olur. Amaçlarda kısmi uyumsuzluklar olabileceği gibi bazı durumlarda taraflardan birinin amacının gerçekleşmesi, diğerinin amacını bütünüyle ortadan kalkması anlamına gelebilir.

**6. Esas çatışma:** Temel konularda ortaya çıkan çatışmalar esas çatışma derin. Görev veya işle ilgili önemli konularda uyumsuzluklar esas çatışmaya neden olabilir. Bu tür çatışmada bir bilgiyi farklı algılama ve yorumlamadan öte, bilgi üzerinde görüş farklılıkları söz konusudur. Esas çatışma içeriğe ve öze ilişkin bir çatışmadır.

**7. Gerçekçi veya gerçekçi olmayan çatışma:** Gerçek çatışmalar rasyonel bir sebebe dayanır. Çatışmanın amaçlar, değerler, görevler ve yöntemler gibi içeriğe ilişkin gerçekçi bir nedeni vardır. Gerçekçi çatışmanın bir amacı var, gerçekçi olmayan bir çatışma ise gerilimi azaltmak, duyarsızlık veya düşmanlığı ifade etmek gibi ihtiyaçlardan veya hatadan kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan, rasyonel bir sebebe dayanmayan bu tür çatışmaların bir amacı olmayıp, çatışmanın kendisi bir amaçtır. Gerçekçi olmayan çatışmalarda gerçek amaç gizlidir. Çoğu zaman yöneticiler, kendi konumlarını güçlendirmek için zayıf bir hedef seçerek çatışmaya girebilirler. Bu çatışma personelin haklarını koruma gibi rasyonel bir sebebe dayandırılabilir.

**8. Kurumsallaşmış veya kurumsallaşmamış çatışmalar:** Kurumsallaşmış çatışmalarda taraflar önceden belirlenmiş ve açıkça ifade edilmiş kurallara göre hareket ederler. Bu sebeple, tarafların davranışları kestirilebilir niteliktedir ve ilişkileri süreklilik gösterir. İşveren ile işçi sendikaları-işveren temsilcileri arasında yaşanan çatışmalar kurumsallaşmış çatışmalardır. Burada tarafların davranışları belirli kurallara bağlıdır. Belirli kuralları olmayan, tarafların davranışlarının önceden kestirilemeyeceği ve ilişkilerin sürekliliğinin olmadığı çatışmalar kurumsallaşmamış çatışmalardır. Bir organizasyonda personel arasında yaşanan günlük rutin çalışmaların çoğunluğu kurumsallaşmamış çatışmalara örnektir.

**9. Cezalandırıcı çatışma:** Bu çatışmada amaç karşı tarafa mümkün olduğunca zarar vermek, diğerini cezalandırmaktır. Taraflardan her biri kendini diğerinin kaybı ölçüsünde kazançlı görür. Halk arasında bu tür çatışmalar fesatlık-hasetlik olarak isimlendirilir. Organizasyonlarda kişiler karşı tarafın kaybının kendileri için hiçbir kazanç ifade etmediği durumlarda bile karşı tarafa zarar verecek bir çatışmaya girebilir.

**10. Yanlış atfedilen çatışma:** Çatışma nedeni yanlış kişiye atfedilir. Bir kurumda çalışan bir orta düzey yöneticinin başka bir birime atanması ile ilgili karar üst yönetimce verilmiş olduğu halde, hatta bölüm yöneticisine rağmen böyle bir atama yapılmış olsa da kendisini rahatsız eden bu kararı bölüm müdürüne atfederek bölüm müdürünü bu atamadan sorumlu tutabilir. Nedeni yanlış kişiye atfetme bilgi eksikliği veya bir yanlışlık sonucu olabilir.

**11. Yanlış yönetilen çatışma:** Yanlış yönetilen çatışmada taraflar husumetlerini, öfkelerini ve hareketlerini çatışmanın içinde olmayan başka taraflara yöneltirler. Bu yöneltme genelde bilinçlidir, bir yanlışlığın veya belirsizliğin sonucu değildir. Çatışmanın gerçek tarafları arasında güç dengesizliği olduğu için taraflardan zayıf olan kendisi için aslında çatışmanın dışında olan daha kolay bir hedef seçebilir.

### **3.4. Çatışmanın Kurumlara Sağlayacağı Fayda ve Zararlar**

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, üretkenlik ve performans/başarı olumsuz yönde etkilenebileceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlere yine performans olumsuz etkilenir ve organizasyonun varlığı tehlikeye girer. Bu yüzden tüm çatışmalar organizasyonlar için faydalı olmasa da bazı çatışma türleri çalışanlar arasında uyumu artırır, çalışanların başarı düzeylerinin yükselmesine neden olabilir.

#### **Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar:**

1. Çatışan taraflar kendi haklılıklarını ortaya koyabilmek için daha üretken olurlar.
2. Uzun zamandır çözüm bekleyen organizasyona ait ve kişisel sorunlar çözüme kavuşacak ve gerilim azalacaktır.
3. Sessiz, yorum yapmaktan kaçan kişilerin fikirleri alınabilecektir.
4. Kurumsal verimliliği etkileyen sorunlar ortadan kalktığından motivasyon düzeyi artacaktır.
5. Performans değerlendirmesi sağlanacaktır.
6. Sorunun karşılıklı tartışılmasıyla sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
7. Soruna karşı ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir.
8. İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar.
9. Organizasyonda yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
10. Gelişime uyum için insanları yeni yaklaşımlar aramaya yöneltir.
11. Çalışanların kurumsal sorunlara karşı ilgileri artar ve sorun çözme yetenekleri gelişir.

Kurumlarda çatışmaların ileri düzeyde artması, sistemin işleyişine engel teşkil edecek boyutta büyümesi organizasyon için sakıncalı hale gelir ve kuruma zarar verir.

#### **Çatışmanın organizasyona vereceği zararlar:**

1. Çatışma personelin ruh sağlığını bozar ve organizasyon için tehlikeli bir ortam oluşturur.
2. Çatışma şüphe ve güvensizlik oluşturur, verimi düşürür.
3. Çatışma organizasyonda emek, zaman, kaynak israfını artırır.
4. Çatışma organizasyon hedeflerinden sapmalara neden olur.
5. İş için harcanması gereken enerjiyi başka yönlere çeker.
6. Moral düzeyini düşürür.
7. Kişi ve grupları kutuplaştırarak farklılıkları derinleştirir, iş birliğini engeller.



8. Çatışmayı kaybedenler kendilerini yenilmiş hissederler.
9. İnsanlar arasındaki mesafeler açılır.
10. Grup çalışması yerine karşı koyma gelişir.
11. Çalışan devir hızı artar.

Çatışma, organizasyon için olumlu bir şekilde değerlendirilebilecek bir güç kaynağı olmasından dolayı önemlidir. Çatışmalar, organizasyon için gerekli olan değişimin yolunu açabilirler. Çatışmanın olumlu yönlerinden faydalanabilmek için çatışmanın etkin yönetilmesi gerekir. Etkin yönetilen çatışmalar organizasyonun misyonunu ve kültürünü geliştirirler. Etkin yönetilmeyen çatışmalar organizasyonları durgunluğa iter, sorunlarının artmasına neden olur. Çatışmanın organizasyon için önemi; kurumsal verimliliğe ve etkinliğe katkısından kaynaklanır.

### 3.5. Kurumsal Çatışmanın Yönetimi

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli fonksiyonların yanında, kurumsal etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir.

Çatışma organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışma bu şekilde ele alınırsa, organizasyonlarda değişik içerikli davranış şekillerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağlandığı ve kişilerin üretkenliğinin güçlendirildiği, uzmanlık alanlarının organizasyonun tüm düzeylerine yayılmasını sağlayan bir süreç olduğu görülür. Çatışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir.

#### Çatışmanın çözümü ve yönetimi ile ilgili hususlar:

1. Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak modern yönetim anlayışının ürünüdür.
2. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmanın yıkıcı niteliği gereği kaçmak isteyen anlayışı benimser ve çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur.
3. Modern yönetim yaklaşımı ise çatışmayı normal hatta kaçınılmaz olarak görür ve çatışmayı sonuçlarına göre; işlevsel, organizasyona faydalı ve engelleyici olarak ikiye ayırarak, yönetilmesi gerektiği görüşünü savunur.

Çatışmanın yönetimi, kişiler arası ilişkilerde görülen önemli işlevleri yanında, organizasyonda etkinlik ve verimlilik sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle çatışma, organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Modern yönetimde, işletmelerde ortaya çıkan çatışmayı önleyici ve çözümleyici birçok yöntem, yaklaşım geliştirilmiştir.

#### Çatışmayı yönetme yaklaşımları:

1. **Sorun çözüme:** Gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil sorunu çözmektir.
2. **Yüksek hedefler belirleme:** Karşılıklı bağımlılık içindeki grupların vazgeçemeyeceği ortak hedefler belirlemektir.
3. **Kaynakları artırma:** Kaynaklar artırılıp; yeni kadrolar kurup taraflara verilince çatışma nedeni ortadan kalkar.
4. **Kaçınma:** Geçici bir yöntem olarak geri çekilme ve kişinin çatışma sebebini baskılama, açığa çıkarmamadır.
5. **Yumuşatma:** Çatışma nedenlerine bakmadan; biz bir aile gibiyiz yaklaşımı ile faydaları üzerinden yumuşatmadır.
6. **Uzlaştırma:** Açıkça kazanan veya kaybeden olmadan taraflar pazarlık yaparak ortak noktada çatışmayı çözmektir.
7. **Yetki kullanma:** Yönetici, burada amir benim yaklaşımıyla güç ve yetki kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmadır.
8. **Siyasi yaklaşım:** Her grubun tavsiyesine yer verir, çözmeye çalışır, taraflara kaybetmesi halinde destek sözü verir.
9. **Hakeme başvurma:** Taraflar anlaşmazlarsa, tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.
10. **Yapı değişimine gitmek:** Organizasyonun formel yapısı ile ilgili düzenlemelerle ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.
11. **Davranış değiştirmek:** Grup üyelerinin davranışlarını eğitimle geliştirip değiştirme metodudur.

Çatışmayı çözecek, etkin ve verimli yönetim modelinde önemli yere sahip olan yönetici; kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunu tanımlama farklılığını organizasyon amacıyla uyumlaştırarak etkinliği ve verimliliği sağlar.

Çatışmayı çözecek, etkin ve verimli yönetim modelinde önemli yere sahip olan yönetici; kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunu tanımlama farklılığını organizasyon amacıyla uyumlaştırarak etkinliği ve verimliliği sağlar.

### 3.6. Çatışma Çözümünde Süreç Danışmanlığı

İşletmeler gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarı için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerekir. İkinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan gelişim ve değişimler, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır. Değişim sürecinde son aşama ise işletmelerin insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilebilecek değişimlerdir.

Organizasyonu geliştirme, yenileme ve sürekli iyileştirme gibi kendi süreçlerini anlama ve çevreye uyarlama ve ilişkileri geliştirme için kurumsal danışmanlığın en gelişmiş olan süreç danışmanlığına ihtiyaç vardır.

**Organizasyondaki süreç danışmanının işi,** organizasyon üyelerinin, kurumsal süreç ve bu sürecin sonuçları ile bu süreci iyileştirme yollarının farkına varmalarını sağlayarak, organizasyonun gelişimine yardım etmektir.

**Süreç danışmanlığı;** bir kuruluşun hızla değişen dünya şartlarına ayak uydurmak üzere, kendisini fiziki ve psikolojik platformda baştan aşağı yeniden düzenlemesi konusunda görevlendirilmiş bir uzaman yardımıdır.

Değişim mühendisliği, değişim yönetimi ve süreç yönetimi olarak da ifade edilen süreç danışmanlığı, performansta çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde değiştirilerek yeniden tasarlanmasını sağlar. **Değişim**; planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak açıklanabilir. Yeni ve daha zor bir piyasa ortamında rekabet edebilmek için işletmenin yönetim şeklinde köklü değişiklikler gerçekleştirilmesi bunun içinde varlık sebebini göz ardı etmeden yeniden yapılanmayı gerçekleştirmelidir. Diğer taraftan, her değişim bir dirençle karşılaşır.

Kurumlarda değişim, işte kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğini aşan bir organize olma ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamak olarak algılanmalıdır.

**Süreç danışmanlığının amacı**; etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

#### **Süreç danışmanlığının kuruma sağladığı katkıları:**

1. Bir işi, yapış şeklini, kullanılan araçları, işi bitirme süresini, kalitesini, kontrolünü, diğer işler arasındaki sırasını, diğer işler arasındaki önem ve değerini, standardize edebilme ve performansını ölçebilmesini sağlar.
2. Süreçlerin bugün nasıl çalıştığını anlamak ve iyileştirebilmek için işletmenin tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, belgelenmesidir.
3. Düzenli olarak süreç performans göstergelerinin izlenerek değerlendirilmesi ve gerektiğinde küçük iyileştirmelerin veya sil baştan, kökten tasarımların yapılması sağlanır.
4. İletme içinde aksayan, tekrar eden dolayısıyla verimi düşüren tüm faktörleri görüp ve tedbir olarak verim artışı sağlanır.
5. Süreç danışmanlığı, bir kerede yapıp bitirilecek bir proje değil 'sürekli iyileştirme' sağlanır.
6. Süreç iyileştirme, herkesin katılımını gerektiren ve devamlılık arz eden bir çalışma olduğu için verim artışı sağlar.
7. Süreç danışmanlığı ile verimsiz iş ve adımlar azaltıldıkça görev tanımları değişebilir veya yeni görevlere ihtiyaç duyulabilir.

İyileştirmek üzere ele alınacak süreç bir "Süreç İyileştirme Ekibi" oluşturulup, mevcut süreç incelenir ve sonra iyileştirme seçenekleri tartışılır, yapılacak değişiklik ve geliştirmenin küçük mü büyük mü olacağına karar verilir. Süreç iyileştirme ekibi, sürecin mevcut durumunu inceleyip haritanın çıkarılması, müşteriler ve süreçte çalışanlarla görüşmeler yapılarak istek, beklenti, eksikliğin öğrenilmesi, tavsiyelerin alınması, mevcut ölçümlerin yapıp kaydedilmesi gibi durumlar ortaya çıkar.

Küçük değişiklikler yapılacak ise sorunların kökeninin incelenmesi iyileştirme çözüm seçeneklerinin tartışılması alternatiflerden birine karar verilmesi ve pilot uygulama ile bunların sonuçlarının incelenmesinden sonra uygulamanın yaygınlaştırılması sağlanır.

İncelemeler, büyük değişikliğe ihtiyaç olduğunu gösteriyorsa; sorunlar bu noktada açık ve aşikâr olduğu için bu durumda üretkenlik ve yeni teknolojiler kullanılarak **kıyaslama** yoluyla en iyi uygulama araştırılarak son bilgi teknolojisi imkânları kullanılarak süreç yeni baştan tasarlanır.

#### **3.7. Çatışmanın Çözümünde Liderliğin Rolü**

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

**Liderlik**; belirli bir durum, alan ve şartlar altında insanlara hedeflerine ulaşmada yardımcı olacak tecrübeleri aktarma, motive etme, etkileme ve yürütülen liderlikten memnun 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 üstün özelliklere sahip, beklentileri yöneten, rehberlik eden kişidir. Lider; millî duyguları, kardeşlik, sevgi ve hürriyet hislerden birini veya birkaçını uyandırıp harekete geçiren toplumdaki siyasi ve ekonomik beklentileri öngördüğü üzere etkili şekilde yönetir. Yönetim gücü ve etkisi olan, bir kuruluşun en üst düzey yönetimiyle görevli kişidir.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluş ve organizasyonlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasında bulunmasıdır. Hem yönetici hem de lider başında bulunduğu kişi veya grupları belirli amaçlara ulaşmak üzere yönetme sorumluluğunu üstlenmiştir.

Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Günümüzde yönetim konusu; birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği noktaya gelmiştir. Bu sebeple kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye, yol göstermeye başlayacaktır.

Her yöneticinin aslarını amaçlara yönlendirmek için kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan bir özellik olarak yöneticilik özellikleri ile liderlik özelliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir.

Günümüz işletmecilik alanındaki gelişime de bağlı olarak artık "Lider" imajı yavaş yavaş "yönetici" imajını zayıflatığı görülüyor. İşletmelerde artık, yönetici değil lider tipi davranışlar tercih ediliyor. Liderlik yöneticiliğin bir yönünü oluşturan bir durum olarak günümüz organizasyonlarında daha çok lider tipi yönetici aranmaktadır. Çünkü insanlar artık yönetilmek istemiyor, kendilerine yol gösterilmesini istiyor.

Kurum içindeki çatışmaları önlemek, çıktığında ise bunları en iyi şekilde çözmek yönetimin karşılaştığı en zor sorunlardandır. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanır, burada hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı ilgili çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesiyle belirlenir. Çatışmanın analizi ve çözüm yolunu bulmada görev alan liderin sosyal bilimler ve insan davranışları alanında uzman, sabırlı, empati yeteneğine sahip, insanların tutum, davranış, çıkar ve duygularını anlayabilen bu konuda belirli bir süre çalışıp iş tecrübesine sahip olması gerekir.

Liderler, yol gösterici, yönlendirici olarak çatışmaların çözümünde önemli bir etkiye sahiptirler.

### **Uygulamalı Tartışma**

Bir işletme türü seçerek, bu işletmenin faaliyet alanlarında çatışma ve çatışmanın yönetimi konular çerçevesinde;

1. Kurumda çatışmanın kaynakları neler olabilir? Tartışınız.
2. İşletmede çıkabilecek çatışmaları tahmin ediniz?
3. Çatışmaların çözümü için nasıl bir yapılanma gerekir? Tartışınız.
4. Çatışmaların çözümünde ideal bir karar nasıl olmalıdır? Tartışınız.
5. İşletmede muhtemel çıkabilecek çatışmaları sıralayarak ve her türden olan çatışmanın çözümünü tartışınız.

### **Üçüncü Bölüm Örnek Sorular**

1. Çatışma ve kurumsal çatışma nedir? Kurumsal çatışma nedenleri nelerdir?
2. Kurumsal çatışma türleri nelerdir?
3. Organizasyon içi çatışma nedenleri nelerdir?
4. Sosyal ve psikolojik açıdan kurumsal çatışma türleri nelerdir?
5. Sonuçları bakımından çatışma türleri nelerdir?
6. Düzeyleri yönünden çatışma türleri nelerdir?
7. Kurum yapısı içindeki yerine göre çatışma türleri nelerdir?
8. Kurum içi çatışma türleri nelerdir?
9. Çatışma öncesi şartlara göre çatışma türleri nelerdir?
10. Çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar nelerdir?
11. Çatışmanın organizasyona vereceği zararlar nelerdir?
12. Çatışmanın yönetilmesinde temel yaklaşımlar nelerdir?
13. Çatışmanın çözümünde süreç danışmanlığının etkisi nedir?
14. Süreç danışmanlığının kuruma sağladığı katkılar nelerdir?
15. Çatışmanın çözümünde liderliğin rolü nedir?

## 4. İLETİŞİM İŞLEVİ

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş, kişi ve kurumlarda “sürekli gelişim” zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede yeni yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi gibi beş unsur üzerine inşa edilmektedir. Yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni işletmecilik teknikleri mevcuttur.

### 4.1. İletişim Sistemi

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişime ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler, kişi ile kurumlar aralarında iyi bir iletişim kurmadan iyi bir ilişki yürütemezler. Kurumlarda iletişim resmî ve gayri resmî olarak yürütülür: **Resmî ilişkiler** işleyiş açısından ast ve üst ilişkisi, **gayri resmî ilişkiler** ise şekli yapısı belirlenmemiş ilişkilidir.

İletişim; “communis” kelimesinden “commun (ortak)” anlamında, iletişimde ortak anlamlı sembol ve kavramları gösterir. **İletişim**; kişiler, gruplar, organizasyonlar arası çeşitli düşünce, davranış, bilgi, anlayış ve duyguyu kaynaktan hedefe yazı, konuşma ve mesajı görsel araçlarla veya bunları birlikte kullanarak ileterek ortak bir anlayış oluşturup karşılıklı etkileşimi sağlamaktır. **İletişim**; toplumun temelini belirleyen bir **sistem**, yönetimin düzenli işleyişini sağlayan bir **araç**, kişi davranışını belirleyip etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçte **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

**İletişimin ilkeleri**; (1) iletişim kişide başlar, (2) karşı tarafı dikkate alır, (3) iletişimin hem bir içerik ve hem de bir ilişki boyutu vardır, (4) karmaşık ve gerekli bir süreçtir. İletişim, kaynaktan hedefe bilgi transferi olarak bazı işlevleri barındırır.

#### İletişimin işlevleri:

1. Bilgilendirme ve uyarmak.
2. Yönlendirme ve kontrol etmek.
3. Bilgi ve becerileri iletmek.
4. Öğretmek ve eğitmek.
5. Duyguları dile getirmek ve eğlendirmek.
6. Toplumsal ilişki kurmak ve sorunları çözerek endişeleri gidermektir.

Bilişim sektöründe; inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE, ÜR-GE, 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlı nesnelere, otonom otomobil, dron, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/sanal/paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim, know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), sensör teknolojisi, bulut bilişimi ile dijital platformların geliştirdiği sosyal medya iletişimin gücünü artırmaktadır.

Akıllı mobil telefonların kullandığı hücreli ağlardaki teknolojik alt yapıyı yeni kurullarla tüm elektronik cihazları akıllı telefona bağlayarak hızlı internete giriş sağlanmaktadır. Bu gelişim iletişimin yönünü değiştirerek etkisini artırmaktadır.

İletişim, kişinin biyolojik gelişimi ve sosyokültürel çevresiyle etkileşimine bağlı olarak dinamiklik gösteren, kişiyi dönüştüren bir süreç ve olgudur. **Süreç**; bir olayın sürekli ve birbirini izleyerek gelişmesi, bir başka olaya dönüşmesidir. İletişimin gerçekleşmesi için temel bazı unsurların bir araya gelmesi gerekir. İletişim; kaynak, kodlama, mesaj (ileti), iletişim kanalı, kod çözme, alıcı (hedef), algılama (filtreleme), geri bildirim (Feedback) ve gürültü gibi dokuz unsuru içerir.

#### İletişim sürecinin 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. İletişimin başarısı için göndericinin özellikleri ise (1) bilgili olmalı, (2) kodlama özelliğine sahip olmalı, (3) düzlem ve rolüne uygun davranmalı, (4) alıcıyı tanımalıdır.

**2. Kodlama**: Kod, mesajın işaret hâline dönüşmesinde kullanılan sembelleri anlama dönüştürmedir. Gönderici iletmek istediği bilgi, duygu ve düşünceyi alıcının anlayacağı sembol veya harekete çevirerek kodlar. Kodlamada, bilgi, düşünce ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilir. İletişimin etkinliği için alıcının da bildiği semboller kullanılır.

**3. Mesaj (ileti)**: Kaynak (gönderici), kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fiziki ürünü olarak; konuşma, kelimeler, grafik, çizim, jest ve mimikler alıcıya gönderilir. Mesajın niteliğine göre iletişim çeşidi ortaya çıkar ve bu çeşide göre de mesajın özellikleri ise (1) anlaşılır olmalı, (2) açık olmalı ve (3) uygun yolu izlemelidir.

**4. İletişim kanalı**: Kanal mesaj göndermede, alıcı ve gönderici (kaynak) arasında bir bağ görevi görür. Bilgiyi toplama, işleme ve depolamada, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transferde kullanılan araçlara bilgi iletişim teknolojileri denilir. İletişim kanalları formel (biçimsel, resmî) olabileceği gibi enformel (biçimsel, gayri resmî) olabilir.

**5. Kod çözme**: Mesajın yorumlanarak anlamlı şekilde algılanması sürecidir. Kodlamayı kaynak tarafı, kod çözümünü ise alıcı yapar. Alıcı tarafın kod çözümünü doğru yapması ve alıcı ile kaynağın mesaja aynı anlamı vermesi gerekir.

**6. Alıcı (hedef)**: Kaynaktan gelen mesajları alıp yorumlayan ve bunlara sözlü veya sözsüz tepki veren kişi veya gruptur. İletişimin etkinliği; alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı alarak kodu çözdüğü, ona doğru anlam verdiğinde gerçekleşir. Alıcının özellikleri;(1) iyi bir dinleyici olmak, (2) mesajı algılayabilmek ve buna istekli olmak, (3) bilgili olmak ve bir geri bildirim sistemine sahip olmak, (4) gönderici özelliği taşımak

**7. Algılama (filtreleme)**: Gönderi ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri her iki taraf için önemlidir. **Algı**; kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili

nesneleri fark etme, idrak etme, organize etme, anlama ve değerlendirme sürecidir. Alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, hedefleri, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyi, duyguları, tecrübeleri, fiziki ve biyolojik nitelikleri algılamayı etkiler.

**8. Geri bildirim (feedback):** İletişimde, alıcıdan kaynağa yönelen tüm tepkilerdir. Mesajın alınmış ve anlaşılabilir olup olmadığı, alıcı tarafından verilen bir cevap ve karşılık göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan iletişim tek yönlüdür, geri bildirimle iletişim çift yönlü olur. Geri bildirim; olumlu, olumsuz ve tepkisizlik olarak 3 türdür.

**9. Gürültü:** İletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, süreci olumsuz etkileyen faktördür. Gürültülü çevre şartları iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır.

İnsan, varlığını sürdürmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek ve mutlu olmak için iletişim kurar. Başarı, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişimüne bağlıdır. Etkili bir iletişim için kişide bazı beceriler gerekir. İletişimde ve ilişkilerde bir sınır koymak bazen gerekir. "Komşunu sev ama bahçe duvarını kaldırma". George Helbert.

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

İletişimde ne söylendiği ile birlikte nasıl söylendiği de önemlidir. Etkili iletişimde dinleyici bazı özellikler taşımalıdır.

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

İletişimin başarısızlığına neden olan hatalar vardır. **İletişim kurmada yapılan hatalar;** (1) nutuk çeker gibi konuşmak, yüksek perdeden öğüt vermek, (2) acımasız abartılı eleştiri, (3) tenkit ve suçlayıcı dil kullanmak, (4) konuyu farklı yerlere taşıyarak ana konudan kopmak, (5) muhatabın anlayış seviyesini gözetmemek, (6) alaycı, yargılayıcı olmaktır.

İnsanlar, gruplar ve kurumlar arasında iletişim sürecinin işleyişi tek yönlü ve çift yönlü olarak gerçekleşir.

### **İletişim sürecinin işleyişi**

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

**2. Çift yönlü iletişim:** Göndericinin mesajına alıcıdan geri bildirim aldığı karşılıklı iletişimdir. Gönderici ile alıcının rolleri değişir biri diğerinin yerine geçebilir. Elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu belirlemek ve sapmalar varsa düzeltip hedefine ulaştırmaktır. "Ne kadar bilirsen bil; söylediklerin karşısındaki anladığı kadardır." Mevlâna

### **Tek yönlü ve çift yönlü iletişimin karşılaştırılması:**

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

### **4.2. İletişim Türleri**

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

#### **İletişim türleri:**

**1. Sözlü iletişim:** İlgili mesajın ses veya konuşma yolu üzerinden karşı kişiye aktarımıdır. Televizyon, radyo ve röportaj ile sohbet sözlü iletişimdir. Çift yönlü şekilde sözlü iletişim gerçekleşiyorsa anında cevap alınması beklenir.

**2. Sözsüz iletişim:** İnsanın sözcük kullanmadan çevresi ve birbirlerini anlama sürecidir. Kelime ile ifade edilemediğinde sözsüz iletişim önemli olur. Jest, mimik, yüz buruşturma, göz gibi beden dili ile karşıya mesaj verilir.

**3. Yazılı iletişim:** Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türüdür. Mektup, tutanak, makale, rapor, basın bildirisi, afiş, broşür, ilan, gazete, bülten notlar ve elektronik ortamda gönderilen yazılı mesajlardır.

**4. Görsel iletişim:** Yazılı ve sözlü iletişimden farklı olarak görsel materyalleri ve web sitelerinde kullanılan bannerlar (reklam bandı), tanıtım afişleri ve marka logoları gibi nesnelere kullanılması yoluyla yapılan iletişim türüdür.

Dijitalleşme, yüz yüze iletişimi ve sosyalleşmeyi azaltan etki göstermektedir.

#### **İletişim şekilleri:**

**1. Kişinin kendisi ile iletişimi:** Kişinin kendi başına hayatının her anında ve her mekânda yaptığı iletişimdir. Kişi kendisi ile iletişim yapma sürecinde düşünür; kendisiyle ve başkalarıyla konuşur.

**2. Kişiler arası iletişim:** Bir ilişki içinde gerçekleşen ve kişileri etkileyen, uygun mesaj ve içerikleri oluşturup aktarma ve yorumlanmasını içeren psikolojik bilgi alışverişidir.

**3. Grup iletişimi:** İki veya daha fazla kişinin birbirlerini etkiledikleri ve birbirlerinden etkilendikleri iletişim şeklidir. Kurum içi iletişim grup halinde iletişimi gerektirir. Grup üyeleri arasında uyumu sağlayacak iletişimdir.

**4. Kitlesele iletişim:** İletişim araçları ile geniş izleyici kitlesini bilgilendirmek, eğlendirmek, ikna etmek için mesajları tek yönlü göndermektir. **Kitle;** birbirleriyle bağlantısız, sınıf, cinsiyet, din, dil ve ırkı farklı geniş nüfustur.

### **Kitlesele iletişimin diğer iletişim türlerinden farkları:**

1. İletiyi gönderen kaynak çoğunlukla kurumdur.
2. İletinin niteliği ve niceliği kişisel değildir.
3. İleti düzenlidir, belirli bir sırada gerçekleşir.
4. Verilen mesajlar herkese açıktır, sınırlama yoktur.
5. Mesaj tek yönlüdür, kanal yapısı karmaşık, kanal sayısı ise çoktur.

**5. Kurumsal iletişim:** Bir kuruluşun hedefine ulaşması, faaliyetini yürütmesi için gereken bölüm ve unsurlar arası bilgi akışını, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar alma ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumlarda sosyal ilişkileri düzenlemede, i iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arası karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç duyulduğunda karşılıklı bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Kullanılacak iletişim aracı seçmede araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın Şekil ve özünü değiştirmeden, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilir.

İletişim engelleri alıcı ve kaynak arasındaki farklılık veya geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden ileri gelir. İletişim sürecinin etkin işlemesine engel; fiziki ve teknolojik faktörler ile sosyal ve psikolojik nitelikli engeller vardır.

#### **İletişimi engelleyen faktörler:**

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

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

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

**4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar:** Taraflar birbirini dinlemeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamada seçicilik, bazı mesajları bilerek veya bilmeyerek algılanmama veya yanlış algılamayla ilgilidir.

**5. İfade netliğinin olmayışından kaynaklanan zorluklar:** Gönderici ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünmeli, karşı tarafın anlayacağı Şekilde açık ve net olmalıdır. Alıcı için anlamsız semboller mesajın etkinliğini azaltır.

**6. Geri bildirimden doğan zorluklar:** Geri bildirim, mesaj gönderen kişiye alıcı tarafından gönderilen bilgi akışı olarak kişinin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece hedeflerine kolaylıkla ulaşmasını sağlar.

**7. Zaman baskısı ve aşırı bilgi yükü:** Yeterli zamanın olmayışı, göndericinin mesajı kısa tutmasına neden olduğundan iletişime engel olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, süre kısıtlamasıyla karşı karşıya kalındığı mesajını verilmiş olunur.

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

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın günümüze kadar geliştirdiği kültürü teslim alarak **teknopoliye** dönüşmektedir. **Teknopoli;** teknolojiyi kutsallaştırma, ona Şahsiyet kazandırma, insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen bir g  olmasıdır.

### **4.3. Kurumsal İletişim Araçları**

Kurumda bilgi ve haber akışı için yazılı, s zli, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi 5 tür iletişim aracı kullanılır.

#### **Kurumsal iletişim araçları:**

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

**2. S zli iletişim araçları:** Herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak için s zli olan; konferans, seminer, görüşme, telefon konuşmaları ve toplantılar gibi araçları ifade eder.

**3. Görsel iletişim araçları:** İletişim ve eğitimde kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim.

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

**5. Elektronik posta:** İşletme içi ve dışı evre ile iletişimde bülten, gazete ve elektronik posta kullanımınıdır.

### **4.4. Kurumsal İletişim Kanalları**

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

#### **Kurumsal iletişim kanalları:**

##### **I. Formel (biçimsel-resmî) iletişim kanalları:**

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

**a. Aşağıya doğru dikey iletişim;** kurumun hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri bilgilendirip etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Çeşitli kademelerindeki karar

vericinin kararlarını diğer personele aktarımı sağlar. El kitapçıları, duyuru, yüz yüze ve telefonla görüşme araçları.

**b. Yukarıya doğru dikey iletişim;** personelin düşünce, beklenti, tutum, tavsiye ve tepkilerini hiyerarşik yapı içinde üst kademelere bilgilendirmek ve etkilemek için iletilmesini sağlayan iletişim sürecidir.

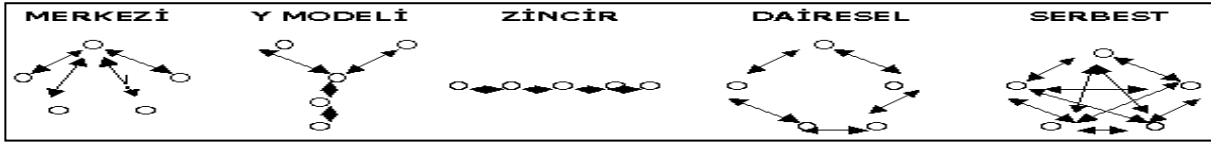
**2. Yatay İletişim:** Kuruluş içi hiyerarşide aynı düzeydeki kişilerin birbirleriyle iletişimi, eşitler arası iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzey birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konumdaki yöneticilerin iş birliği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

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

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

## II. Enformel (biçimsel-resmî olmayan) iletişim kanalları:

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



Şekil 4-1: Enformel iletişim modelleri

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

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

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

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

Global afetler, kişiler arası iletişimde yabancılaşma, ilişkide çatışmaların artması, içe kapanma ve kendini soyutlama, mesleki çalışma ve okul sorunları gibi etkiler ortaya çıkabiliyor. Bir arada kalmak durumundaki aile üyelerinin ilişkilerinde “ya güçlenen bağlar veya kopan ilişkiler” ortaya çıkıyor. Dijitalleşmeyle birlikte kişilerin ilgi ve bilgileri değişime uğrayarak kurulan ilişki ve iletişim şekli yeni bir boyut kazanıyor; sosyal medya zeminleri, bir gruba ait olma ve duygu ve düşünceleri paylaşma ihtiyacını karşılamada faydalı görüldüğü için kişiler arası ortak bir paylaşım alanı oluyor.

## Dördüncü Bölüm Örnek Sorular

1. İletişim nedir? İletişimin ilkeleri ve işlevleri nelerdir?
2. İletişim sürecinin unsurları nelerdir?
3. Etkili bir iletişim için gerekli beceriler nelerdir?
4. İletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
5. İletişim sürecinin işleyişi nasıldır?
6. İletişim türleri nelerdir?
7. İletişim şekilleri nelerdir?
8. Kurumsal iletişim nedir?
9. İletişimi engelleyen faktörler nelerdir?
10. Kurumsal iletişim araçları nelerdir?
11. Formel iletişim kanalları nelerdir?
12. İnfomel iletişim kanalları nelerdir?

## 5. TOPLANTI YÖNETİMİ

### 5.1. Toplantı Yönetimi

Yönetim alanında, sosyal ve teknik gelişime paralel grup ve takım çalışmasını esas alan yeni yönetim teknikleri geliştiriliyor.

İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Günümüzde, artan iş yoğunluğuna bağlı olarak toplantılar sürekli artma eğilimindedir.

Toplantılar etkin bir iletişim, sorun çözme ve bilgi alışveriş aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması nedeniyle başvuru bir konudur. Yönetim tekniği olarak toplantı, üretken, motive edici, aydınlatıcı, olurken bazen de motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

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, fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir. Toplantının etkinliği ve verimliliği için yönetilmesi gerekir. **Toplantı yönetimi** ise belirli bir mekân ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişini ve karar verme faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

### 5.2. Toplantıya Duyulan İhtiyacın Nedenleri

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 nedenleri:

1. Etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması.
2. Kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alışveriş aracı olması.
3. Proje merkezli çalışmaların artması ve çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı.
4. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu ve kurum içi yoğun ilişkiler.
5. Pazar ilişkileri, kaynak bulma faaliyetleri, iç, dış bağlantılar ve danışmanlıklar.
6. Bilgileri paylaşmak, sorunları konuşmak, iş ve aksiyon planları hazırlamak ve değerlendirmek.

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olarak etkin bir toplantı için toplantı yerini ışıktandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından uygun hale getirilmelidir. Toplantı yeri, verimliliğe tesiri ile uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Verimli bir toplantıda, oturma başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir.

Verimli toplantılarda, katılımcıların iş yoğunluğu dikkate alınarak, gündem başlıklarını yönetici sekreteryaya değişik seviyelerde olgunlaştırır. Toplantı öncesi hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açarlar.

Toplantıda sorun bütün yönleriyle analiz edilebilmesi için katılımcıların farklı mizaç ve kişilikte olmasına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturma 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 neden olur.

Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturma 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, çeşitli anlama tarzları ve bakış açıları doğal olarak devreye girdiğinden, konular olabilecek en geniş perspektiften değerlendirilmeye alınmış olur.

### 5.3. Toplantı Türleri

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. Mesleki 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):** Millî veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı, bir kuruluşun gündemindeki sorunları, temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantı şeklidir.

**2. Konferans:** Mesleki veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek gayesiyle yapılan uzun, bilgilendirici konuşma türüdür. 50 ila 300 arasında katılımcının bulunduğu toplantılardır.

**3. Seminer:** Belirli bir bilim dalındaki gelişmeleri, belli bir bilgi düzeyine sahip kimselere tanıtmak gayesiyle düzenlenen ve konunun değişik bölümleri, bilimde otorite kişilerce açıklanan 20 ila 50 kişi arasında katılımcıyla yapılan bilimsel toplantılardır.

**4. Panel (Açık Oturum):** Bir panel yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman sınırlaması dâhilinde güncel, siyasi, sosyal ve ilmî konuları herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkânının sağlandığı, dinleyiciler önünde yapılan tartışmalı toplantılardır.

**5. Sempozyum:** Belirli bir konuyu aydınlatmak gayesiyle, bilim insanı ve araştırmacıların bir araya geldikleri, konuşmacıların konunun belirli bölümlerini sundukları tartışmalı toplantılardır.

**6. Kolokyum:** Bilimsel konuları tartışmak üzere bilim insanı ve araştırmacıların bir araya gelerek, konunun bir bilim insanı veya ekip tarafından sunulması ve tartışması şeklinde yapılan genelde 50 kişinin altında katılımın sağlandığı, akademik bilimsel bir konunun veya siyasi, ekonomik, diplomatik meselelerin ele alındığı, tartışıldığı toplantılardır.

**7. Forum:** Bir konuda düzenlenen, 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.

#### **5.4. Toplantılarda Verimlilik**

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 ve ilgili belgeler toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılmalı.
2. Toplantı usullerine herkes uymalı ve toplantılar demokratik yönetilmeli.
3. Toplantı işin parçası olmalı ve geleceğe yönelmeli.
4. Toplantı sayıları dikkate alınmalı ve iş yapmaya vakit bırakılmalı.
5. Kişiler değil, teklifler tartışılmalı.
6. Toplantı yeri ışıklandırılmalı, nem, havalandırma ve gürültüsüz hale getirilmeli.

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı olan toplantı düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, üzerinde görüş birliğine varılan hareketleri kontrol etmede, toplantının gelişimi ve sonuçlarını kaydetmede 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.

### **Uygulamalı Tartışma**

A İşletmesinde; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama bölümleri içerisinde toplam elli kişi çalışan, bir müdür, her bölümün başına bir müdür yardımcısı ve her bölümde iki kişi şef olarak görev yapmaktadır. İşletmede iletişim, kurumsal iletişim ve toplantı yönetimi konuları çerçevesinde;

1. İşletmede iletişim kurmanın en iyi yollarını tartışınız.
2. Yönetimden kaynaklanan iletişim eksikliğinin çalışanlar üzerine etkilerini tartışınız.
3. Bu işletmede en iyi iletişim kanalları hangileri olabilir? Tartışınız.
4. Bu işletmede toplantı kimlerle ve niçin yapılmalıdır? Tartışınız.

### **Beşinci Bölüm Örnek Sorular**

1. Toplantı nedir?
2. Toplantı yönetimi nedir?
3. Toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
4. Genel ve kapsayıcı toplantı türleri nelerdir?
5. Kurumlar arası toplantı türleri nelerdir?
6. Kurum içi toplantı türleri nelerdir?
7. Kurumlar arası toplantı türleri nelerdir?
8. Verimli bir toplantı için neler yapılmalıdır?

## 6. ORGANİZASYONDA GRUPLAR

### 6.1. Organizasyonlarda Gruplar

İnsan unsuru, beşerî unsur ismi altında organizasyonda çalışan tüm personeli ifade eder.

Bir işletmede yönetimin başarılı olması için en önemli etkenlerden biri ekip/takım, grup, kol çalışmasıdır. İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurarak grup çalışması yapabilmek iyi bir iletişim ile sağlanır. İşletme faaliyetleri ve yönetim uygulamalarıyla ilgili becerileri geliştirebilme, ortaya çıkan sorunları tanıyabilme, çözüm önerileri sunabilme, kendi kendini yönetme ve insan ilişkileri ile ilgili uygulamalara yer verilecektir.

Gelişen ve globalleşen dünyada, çatışmanın yönetimi, kişisel ve kurumsal iletişim, insan ilişkileri, iş ahlakı, sosyal sorumluluk, motivasyon, performasyon, organizasyon geliştirme, zaman yönetimi ve iş başarısı gibi konuları kavramayı sağlamaktadır. Grup çalışmalarını, iş hayatından kaynaklanan sorunları örnek olaylarla tartışmaları sağlanmalıdır.

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için aralarında bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girmesiyle grup doğmaktadır. **Grup;** üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan, başkalarından ayırt edilen ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur. İşletme yönetiminin başarısında ekip/takım, grupların ahenkli çalışması önemlidir. Grubun bir alt oluşumu olan ekip kurma nedenleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmaktır.

Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip/takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır. Burada gruptan farklı olan bu kavramları farklı yönleriyle kısaca ortaya koymak gerekir.

#### Grupla ilgili benzer kavramları:

- . **Kitle:** Değişik mesleklerden ve tüm sosyal tabaka/katmanlardan kişileri içene alabilen bir oluşumdur.
- . **Sosyal Yığın:** Kitle kavramına daha yakın ve onunla eş anlamlı kullanılabilen sosyal yığın; aralarında düzenli ilişki ve normların olmadığı, belirli bir faaliyet ve olay sebebiyle bir araya gelebilen topluluklardır.
- . **Ekip/Takım:** Bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşan birimdir. Ekip ve grup kavramlarının farklı tanımları olmasına rağmen çok belirgin bir anlam farkı yoktur. Ekip, grubun bir alt oluşumudur. Ekip oluşturma nedenleri arasında fiziki yakınlık, kararlarda hız sağlamak, bilgiyi paylaşmak, birlik ruhu oluşturmak ve sorumluluk paylaşmak sayılabilir.

#### Bir topluluğun ekip olarak kabul edilebilmesi için gerekli şartlar:

1. İkidenden 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 getirmek mümkün olsa bile, bunlardan ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Grupta üyeler birbirleri ile sorumluluklarını yerine getirmek için bilgi paylaşımını karar vermede etkileşimde bulunurlar. Grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur ve bu bir sinerji oluşturur. Ekip/takımda ise üyeler arasında yüksek düzeyde koordinasyonun sonucu pozitif sinerji ortaya çıkar. Gruplar, ancak üyeleri arasında sinerji ve paylaşılan bir hedefe yönelme anlayışı var ise ekip olabilirler ve ekip, bu özelliği ile gruptan farklılaşır. Ekibi gruptan ayıran temel özellik üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarı için hep birlikte çalışmalarıdır. **Sinerji;** bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir.

### 6.2. Grupların Temel Özellikleri

Grup, üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğudur.

#### 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.

Herhangi bir nedenle 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 engeller farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ortaya çıkar. İşletme yöneticisinin görevi sorun çözücü olarak bunları belirlemek ve çözümü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

### 6.3. Grupların Temel İşlevleri

Gruba katılan üyeler gruptan bir takım iş ve görevler bekler. Kişiler gruplardan kendini geliştirmesini sağlayacak bazı

işlevleri yerine getirmesini ve kendisini geliştirmesini ister.

#### **Grupların temel işlevleri:**

1. Gruplar, kişiye kimlik kazandırır.
2. Gruplar, çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
3. Gruplar, kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
5. Gruplar, toplumsallaşmaya katkı sağlar.
6. Gruplar, üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
7. Gruplar, kişilerin toplumsallaşmasına katkı sağlar.
8. Gruplar, kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Sıralanan bu işlevler grupların grup üyeleri açısından yerine getirdiği görevler olarak da görülmektedir.

#### **6.4. Kişilerin Gruplara Katılma Nedenleri**

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, grupların oluşumu, varlığının devamı ve hedefine 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 nedenleri:**

1. Fiziki yakınlık.
2. Ekonomik nedenler.
3. Psikolojik nedenler.
4. Sosyal ve kültürel nedenler.

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Bu noktada gruplar kişiler üzerine birçok etkide bulunacaktır.

#### **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.

Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır.

#### **6.5. Grupların Organizasyonlara Etkileri**

Bir kuruluşta oluşan farklı türden gruplar, buldukları yapıya birçok noktadan fayda sağlarken, bazı açılardan da zarar verebilirler.

Organizasyon bünyesinde farklı tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu anlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile sorunu çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algıları sebebiyle aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona fayda ve zararları olabilir.

#### **Grubun organizasyona faydaları:**

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 yapar.
6. Gruplar işletme içerisinde kontrol görevi yürütür.

#### **Grubun organizasyona zararları:**

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 neden 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 ölçüleri olan normları, ideolojileri onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar.

## 6.6. Grup Türleri

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilceği gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir.

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.

İşletmede istihdam edilen personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırmadan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilceği gibi yaşa, cinsiyete, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine ve kültür özelliklerine göre de gruplandırılabilir.

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 nedenleri ve faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılarak sınıflandırılmıştır.

Gruplar ortaya çıkış şekillerine, oluşma nedenlerine ve faaliyette bulunma şekillerine gibi farklı türlere ayrılarak sınıflandırılabilir. Birbirinden oldukça farklı özellikler gösteren grupları belli başlıklar altında sınıflandırmak gerekmektedir. Toplumsal grupları sınıflandırmada uygulanabilecek birçok kriter vardır; grubun kuruluş amacı, grup üyeleri arasındaki ilişkilerin fikri ve duygusal karakteri, ilişkilerin kişisel olup olmadığı, grubun genişliği, grubun varlık süresinin uzunluğu, grubun yapısı, sosyal role göre, üyelere beklenen etkinliğe göre sınıflandırıldığı görülmektedir.

Çok sayıda olan grup sınıflandırmalarından kapsayıcı olması açısından gruplar genel olarak dörde ayrılarak incelenebilir.

### Grup türleri:

#### 6.6.1. Temel Gruplar

Temel ve evrensel görevleri yerine getiren temel gruplar, toplumun sürekliliği açısından hayati önem taşır. İnsanların grup hayatında yerine getirmek zorunda oldukları temel ve sosyal işlevlere göre gruplar kendi içerisinde; aile, eğitim, ekonomik, siyasi ve dini gruplar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Temel gruplar kendi içinde beşe ayrılır:

**1. Aile Grubu:** Temel aile hayatını sürdürme, tek başına karşılayamadığı ihtiyaçlarını karşılamak için birleşen kişilerden oluşan gruptur. Aile içerisinde çocukların doğumu, bakımı karşılıklı güven, sevgi gibi temel ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş gruptur.

**2. Eğitim Grubu:** Toplumun kültürünü, mesleki tecrübe ve becerilerini resmî veya gayri resmî yollarla yeni nesillere aktarmak amacıyla kurulan gruplardır.

**3. Ekonomik Gruplar:** Toplumdaki kişilerin hayatını devam ettirmesi için zaruri ürünlerin üretilip dağıtıldığı gruplardır.

**4. Siyasi Gruplar:** Yönetme ve kamu düzenini sağlama, kanun yapma, yorumlama ve uygulama işlevini gören gruplar.

**5. Dini Gruplar:** Allah ve insan arasında belirlenmiş, kurulmuş ilişkiyi paylaşan kişiler tarafından oluşturulan gruplardır. Allah'a inanmak, onun gereğini ibadet ve dua şeklinde yapan, bunun için birlikte hareket eden kişilerin oluşturduğu dini gruptur.

#### 6.6.2. Birincil ve İkincil Gruplar

**1. Birincil Grup:** Birbirleriyle doğal yollarla, samimi bir şekilde etkileşimde bulunan ve duygusal bağlılıkları bulunan iki veya daha fazla kişi olarak tanımlanır. Birincil gruplarda yüz yüze, özel, sık ve samimi ilişkiler söz konusudur. Kişinin benliği grup içerisinde erimiş, grupla bütünleşmiş, özdeşleşmiş ve grubun amacı kişinin amacı haline gelmiştir. Gruba 'biz bilinci' hâkimdir. Aile, oyun grubu, arkadaşlık ve akrabalık grubu bu özellikleri taşır.

**2. İkincil Grup:** Birincil grubun dışında kalan gruplardır. İkincil grup; üyelerinin ortaklık duygusuna sahip olduğu çok sayıda insandan oluşabilen grup türüdür. Bu gruplar bir ideal, bir düşünce etrafında toplanan ve üyeleri arasında karşılıklı ilişkilerin birbirlerini görmedikleri ve birbirlerini yakından tanıma fırsatının olmadığı grup çeşididir. İkincil gruplar, birincil grupların tersine, ilişkileri resmî ve kurumsal olan büyük gruplardır. Sanayileşmiş, şehirleşmiş toplumlarda birbirinden uzak fakat benzer düşünce ve fikri paylaşan üyelerin oluşturduğu grup ikincil gruptur. Grup üyeleri karşılıklı çıkarlar etrafında toplanmış, üyeler arasında karşılıklı görev, sorumluluk ve hakları belirleyen konular yazılı kanun, yönetmelik ve tüzükler haline getirilmiştir Üyeler bizlik duygusuyla değil, kişisel olarak davranır. Üyelerin birbirlerini yakından tanımadıkları, görmedikleri gruplar ikincil gruptur.

#### 6.6.3. Üyelik Grupları ve Referans Grupları

**1. Üyelik Grupları:** Kişilerin halen içinde faaliyette buldukları, üyesi oldukları gruplardır. Kişi çoğu kez; en az bir aile ve arkadaş grubunda bulunmasıyla birden fazla grubun üyesidir. Kişinin gerçekten üyesi olduğu gruplara üyelik grubu denir.

**2. Referans Grupları:** Danışma grubu olarak da ifade edilen referans grubu, kişinin henüz gerçek olarak üyesi

bulunmadığı, ancak üye olmayı düşündüğü ve istediği, bununla ilgili olarak çeşitli faaliyetler yürüttüğü gruplardır. Bu tür grupların kişinin hedefi ve ideali olan ve bir an önce üyesi olmaya gayret gösterdiği gruplardır. İşletmelerde bir üst grubun üst yöneticiler gibi oluşturduğu çeşitli normlara alt bir yöneticinin uymak istemesi ve bu gruba uygun davranışlar göstermesi gibi. Referans grubu üyelerine rehberlik eder, üyeleri adına olayları değerlendirme görevini yerine getirir. Grup davranışı örnek alma eğilimi oluşturur. Kişi, diğer grup üyelerinden günlük konuşmalar ve ilişkiler yolu ile çeşitli bilgiler elde eder.

#### 6.6.4. Resmî Gruplar ve Resmî Olmayan Gruplar

**1. Resmî Gruplar:** Formel, şekli veya biçimsel grup olarak da ifade edilen resmî gruplar rasyonel ve belirli normlara/ölçülere bağlı organize edilmiş gruplardır. Bu gruplar açık olarak belirlenmiş birtakım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulur. Resmî gruplar, emir ve iş grupları olarak iki kısımda incelenir.

**a. Emir grupları;** ast üst ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan ve organizasyon şeması tarafından belirlenen biçimsel gruplardır. Bir yöneticiye bağlı astlardan oluşan gruptur.

**b. İş grupları;** biçimsel organizasyonların en önemli örneklerinden biri de iş veya görev gruplarıdır. Görev grupları da organizasyon tarafından belirlenir ve bir işi tamamlamak için benzer çalışan kişileri temsil eder. Görev grupları yarı biçimsel grup olarak kabul edilebilir. Gruba girme şartları yönetim tarafından kontrol edilmektedir. İş gruplarının biçimsel liderleri vardır. Görev grupları, belli bir projede çalışanların oluşturduğu gruplarda olduğu gibi emir kanunla ilişkilerin üstüne geçebilir. Bu gruplar genelde geçici yapılar olarak görev güçleri, komiteler ve ekipler şeklinde ortaya çıkar. Geçici yapı değişken ve belirsiz şartlarda faaliyette bulunan ve teknolojik yeniliğe yönelen işletmelerde başarılı olmaktadır.

**2. Resmî Olmayan Gruplar:** İnfornel veya biçimsel olmayan grup olarak da ifade edilen resmî olmayan gruplar; belirli bir organizasyon içerisinde biçimsel grubun üyeleri kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve duygularını tatmin etmek amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirdiklerinde infornel grup oluşur. Bu grubun yapısal özelliği; amaçları, normları, rolleri ve statü yapılaşmalarıyla formel gruptan farklılaşan bir özellik göstermesidir. Formel/resmî gruplar tamamen organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek ve organizasyonun etkinliğini artırmaya yönelik olduğu halde, resmî olmayan grupların hedef tamamen sosyal ilişkiler, yakınlık, bağlılık, arkadaşlık gibi değerlere doğru yönelir. Resmî olmayan gruplar; çıkar grupları ve arkadaşlık grupları olarak iki kısımdır:

**a. Çıkar grupları;** insanlar işletmede bir biçimsel gruba bağlı olmaksızın bir amaca dönük olarak biçimsel olmayan bir grup kurabilirler. Buradaki gruplaşmanın temelinde yatan çıkar birliğidir. Üst yönetimden bir emir almadan tabii olarak oluşan gruplardır. Yönetimin uygulamalarından rahatsız olanlar, işten haksız yere çıkartılanlar, arkadaşlarını desteklemek için oluşan gruplardır.

**b. Arkadaşlık grupları;** bazı gruplar aynı spor kulübünün maçlarını izleyen, iş dışı toplantılar yapan veya aynı lokantada yemek yiyen kişilerin oluşturduğu gruplardır. Bu gruplar ilişkilerini işlerinde ve iş dışında yürütebilirler. Ancak bu gruplar işletme dışı sosyal faaliyetlerde daha aktif rol oynarlar.

#### 6.7. Grup Normları ve Grup Dinamiği

Toplum hayatı kişilerin karşılıklı beklentiler çerçevesinde yürür. Bu beklentiler kişinin toplumsal rol ve statülerini belirler.

Sosyal statü, rol veya mevki sosyal bir merteye ayırımına işaret eder. Grup içerisinde bazı kişiler diğer grup üyelerine göre daha yüksek bir yerde, mevkide bulunurlar. Toplum yapısında hak ve sorumlulukları ifade eden statüye göre herkesin verilmiş ve kazanılmış olarak iki çeşit statüsü bulunmaktadır.

**Sosyal statü;** sosyal yapıdaki kişinin toplumdaki geçerli ölçütlere göre değerlendirilmesidir. **Rol** ise kişinin sosyal işlevi ile ilgili dinamik bir kavram olarak kişinin ne yaptığını anlatır ve her insan en az toplumda katıldığı grup sayısı kadar rol oynar. Toplumda geçerli statü belirleyicileri olarak soy, meslek, servet, mali, eğitim, din ve biyolojik karakterler sayılabilir.

#### Statü çeşitleri:

**1. Verilen/afdedilen statü:** Kişinin herhangi bir tecrübesine, girişimine, yeteneğine gerek olmadan bulunduğu toplumda elde ettiği statüdür. Kişinin statüsünde; belirli bir milletten, bir inanç grubunda, belirli bir cinsten olma gibi yapabileceği hiçbir şey yoktur.

**2. Başarılan/kazanılan statü:** Belirli bir girişim sonucu, kişisel yetenek ve becerileri ile elde ettiği, kazandığı statüdür. Kişinin sosyal açıdan değerlendirilen gayret ve çabalarının; meslekteki başarısı gibi onun kazanılan statüsüne işaret eder.

Bir grup yapısı şekillendikten sonra, kişilerin işlevleri farklılaşır ve bir statü kazanırlar. Grup içinde işlerin yürütmesi için onları düzenleyecek, sınırlandıracak kurallara, ölçütlere, normlara ihtiyaç vardır. Her grupta statü ve rollerin yanında normlardan da söz edilir. Normlar statü ve rollerin ayrılmaz bir parçası ve norm olmaksızın statü ve rollerden söz edilemez.

**Norm;** insanlar arası ilişkilerin nasıl, nerede, ne ölçüde yürütüleceğini belirleyen ortak kuralları ifade eder. İnsan davranışlarının ölçüldüğü, değerlendirildiği ölçütleri gösteren normları kişiler tek başlarına oluşturamaz, bunlar kolektif bir özellik arz eder.

Grup normlarının oluşumu için gerekli temel şart, ortak hedefler, istekler ve sorunları olan kişilerin belirli bir süre etkileşimde bulunmalarıdır. Toplum hayatını düzenleyen normlar, grup üyelerini yönlendirmesi bakımından önemli olduğu kadar, grup sürekliliğini sağlaması açısından da büyük önem taşır.

### **Uygulamalı Tartışma**

C İşletmesinde; yönetim, satın alma, üretim, pazarlama ve insan kaynakları bölümleri içerisinde toplam yetmiş beş kişi çalışan, bir müdür, her bölümün başına bir müdür yardımcısı ve yine her bölümde üç şef olarak görev yapmaktadır. İşletmede gruplar, ekipler ve bunların kurumsal yapıya etkileri çerçevesinde;

1. İşletmede grupların vaziyetini tartışınız.
2. Ekip ve grup konusunun işletme hedeflerine ulaşmada etkisini tartışınız.
3. İşletme bünyesinde kurulan resmî ve resmî olmayan grupların işletmeye etkisini tartışınız.

### **Altıncı Bölüm Örnek Sorular**

1. Grup ve kitle nedir aralarındaki nasıldır?
2. Ekip nedir? Grup ile arasındaki farklar nedir?
3. Grupların temel özellikleri ve grupların temel işlevleri nelerdir?
4. Kişilerin gruplara katılma nedenleri nelerdir?
5. Grupların organizasyona sağladığı faydalar nelerdir?
6. Grupları organizasyona verdiği zararlar nelerdir?
7. Temel grupları sıralayarak açıklayınız.
8. Birincil ve ikincil gruplar nedir?
9. Üyelik grubu ve referans grubu nedir?
10. Resmî gruplar ve resmî olmayan gruplar nedir?
11. Sosyal statü ve norm nedir?

## 7. ORGANİZASYONLARDA ASTLARLA İLİŞKİLER

### 7.1. Organizasyonlarda Astlarla İlişkiler

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

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 subjektif yaklaşımla hissi davranma yöneticide bulunmaması gereken vasıflardır.

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

### 7.2. Astlarla İlişkilerde Üstlerin Görevleri

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 doğal yapısındaki zihni, duyguyu ve davranışa ait genel özellikleri ve çelişkileri bilmek gerekir.

#### Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri:

##### 7.2.1. Astın Psikolojik Durumunu Anlama

Yönetimde ve insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, insanlarla olumlu diyalog kurup iyi bir iletişimle anlaşma, uzlaşma, iyi geçinmeyi bilmek, etkili olabilmek için insanların zihni, duyguyu ve davranışa ait genel özellikleri bilmek gerekir. Her insan çeşitli özellik ve tecrübeye sahip ve bunlarla vardır. Burada önemli olan kişinin bu farklılığı, anlayışı, niteliği kendi, şahsında dengeli ve uyumlu olarak bütünleştirebilmelidir.

İnsanların farklı bilgisi, ilgisi, yeteneği, tecrübesi, eğitimi, yaşı, vücut yapısı, duygusu, inancı, amacı, çıkarı, tavrı ve tarzı vardır. 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 olur. İnsanlar arası anlaşmazlık ve çatışmaları en aza indirmek, çözmek onlarla iyi ilişki kurmaya bağlıdır. Başarılı ilişki kurup insanlar üzerinde etkili olabilmek için onların psiko-sosyal yapı ve özelliklerini bilip ona göre hareket etmek gerekir. İnsanlar sevmek, övülmek ve takdirden 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, hayıflanmaz ve bundan sonra ne yapabileceğine yoğunlaşır.
2. İnsanlara yakın, çevreye açık, 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 yaklaşım ondan zevk alırlar.
5. Kendilerine güvenirlere, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.
5. Herkesten bir şeyler öğrenmeye isteklidir, başkalarının anlamadıkları için sormaktan korktukları soruları sorarlar.
6. İdeal insan başarı kadar başarısızlıktan da öğrenebileceği şeyler olduğunu bilir ve başkalarının tavsiyelerine açıktır.

Kültürümüzde yeteneklerimiz hakkında mütevazı davranma eğilimi vardır. "Fazla mütevazı olma, öyle sanırlar" sözünün de gerçek payı var. Yetenekleri olduğundan az göstermek bazen başarabilme ümidini de olduğundan daha az değerlendirebilir. Burada ölçü, ifrat ve tefritten uzak vasatı yakalamaktır. İşte, yönetici, çalışan astların psikolojilerini yakından izleyerek onlara güvenme, yetiştirme, bilgili ve becerili kılıp yetki ve sorumluluk vermeyi bilmelidir.

##### 7.2.2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklim ve Kültürü Oluşturma

Organizasyonlarda üst yönetimin sağladığı güven ortamında çalışan insanlar faaliyetlerinde verimli ve başarılı olurlar.

Çalışanların nazarında üst yönetim açık ve şeffaf olmalı, hangi halde nasıl davranılacağını bilmeli, bunu çevresine hissettirmelidir. İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. Bu iki kavram bazen karıştırılır; iklim iş görenlerin davranış ve tutum özelliklerini sergileyen daha fazla deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

**Organizasyon iklimi;** bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle kuruluşun insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır.

**Organizasyon kültürü;** organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde, çevresinde kabul gören temel değer, varsayım, norm, sembol, merasim, varsayım ve inançlar bütünüdür.

Kurum kültürüne sahip olan, gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar.



**Organizasyon ikliminin temel işlevi;** kişinin hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurumu kültürünün benimsetilmesi, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma olan katkısının artırılmasını sağlar. Bu iklim, kurumun kişiliğini oluşturan, diğer organizasyonlardan ayıran, kurumu tanımlayan, ona hâkim, kurum iç çevresinde kararlı, üyelerinin davranışlarını etkileyen, onlardan etkilenen, soyut, kurum içindekilerin hissedip algıladıkları psikolojidir. Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

#### **Organizasyon ikliminin özellikleri:**

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özellikleri çalışanın dolaylı veya doğrudan hissetmesi davranış ve motivasyonunu etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Kurum/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. Kurum kültürünün unsurları; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, sembollerdir. 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 gelişim sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile bunları gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçtır. Kültür; dil, din, inanç, ahlak, düşünce, gelenek, kanun ve insanın bütün eğilimleri ile alışkanlıklarını kapsar, toplumsal, siyasi ve teknolojinin etkisinde gelişir. Büyük organizasyonlarda bir baskın birçok da alt kültür bulunabilir. **Baskın kültür;** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğunca kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerlerdir. Kurum kültüründen söz ederken baskın kültürden, üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir.

#### **Organizasyon kültürünün işlevleri:**

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

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplinini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Yöneticiler uygun bir organizasyon ortamı, iklimi ve temsil yeteneği yüksek bir organizasyona ait kültür oluşturmalıdır.

#### **7.2.3. 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 çalışanların başarılı olması için organizasyonda iletişim etkin olmalıdır. Kişilerin organizasyondaki rolleri ne olursa olsun iletişimi iyi bilmeli ve uygulamalıdır. Ast ve üst ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken önemli konu astlar bir insan olarak görülmesidir. Temelinde insan sevgisi olan her iletişim süreci olumlu bir başlangıç sağlar, sevgi ve iyi niyetin çözemediği bir sorun olmadığı, makam ve unvanların geçici olduğu, her yöneticinin bir üstü olduğu unutulmamalıdır.

#### **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.

#### **7.2.4. Yönetimde Örnek Olma Yöntemi**

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

##### **Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri:**

1. Yönetici, hedefi ve ona giden yolları içinde bulunulan durumu analiz ederek belirleyen, maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bunları uygulayan, bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir.
2. Yönetici, hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, ekibi ahenk içinde sürtüşmeden koordine eden, insanların zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak varmalarını sağlayan kişidir.
3. Yönetici, başarı için; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliklere sahip olmalıdır.
4. Yönetici, ekibinin öğreticisi, eğiticisi, yol göstericisi ve gözeticisi olarak insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren, kibirlenmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, çalışanları hareketleri, davranışları, ses tonu ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir.
5. Yönetici, çevresiyle istişare eden, etrafının fikirlerini 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, öğretici, yönlendirici, karar verici, derin ve geniş görüşlü, bilgili iyi insan 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, bekcilikle hırsızlığı, cömertlikle cimriliği, müsrifliği ve hesaplılığı, acelecilik ile sabırlı olmayı en iyi şekilde dengeleyebilen kişidir.

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

##### **Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları:**

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

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

#### **7.2.5. 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;** çalışanların işyerindeki sorunlara ilişkin problem çözme ve karar alma sürecine katılması, kişinin kendisiyle doğrudan veya dolaylı etkileyen problemlerin çözümü amacıyla, fikirlerini ifade etme sürecidir.

Yönetime katılmayı, kendilerinin ekonomik ve sosyal durumlarını etkileyecek olan kararlara, çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile katılmaları, şeklinde değerlendirmek de mümkündür.

**Yönetime katılma şekilleri;** (1) gönüllü katılma, (2) temsili katılma, (3) eşit sayıda katılma, (4) sendikal katılma ve (5) kendi kendine yönetim/öz yönetimdir.

Kurumda çalışanların hangi konularda yönetime katılacağı önemli bir konudur. Sosyal konularda çalışanlara da söz hakkı tanınması birden çok sorunun çözümünde etkili olduğu için bu noktada astların yönetime katılması kabul edilmektedir. Yönetime katılma noktasında sosyal konular; işin başlama ve bitiş saatlerinin belirlenmesi, ara dinlenmesinin zamanı,

işyerinin düzenine ilişkin kararlar, sosyal hizmetlerin gerçekleştirilmesi, ücretin ödenme yeri, zamanı gibi hususlar sayılabilir.

Astların yönetime katılması noktasında ekonomik hususlarda; üretim yöntemleri, üretim teknolojileri, yeni yatırımlar, sermaye artırımı, genel harcamalar, yapılacak zamlar, ürünlerin pazarlanması, işletmenin devredilmesi gibi ekonomik konularda da söz sahibi olmak isteyebilirler.

Yönetici, kurduğu yönetim düzeni ile astları doğrudan veya dolayısıyla etkileyen kararlar alabilir, uygulamalar yapabilir. Personele ilişkin konularda astlara söz hakkı tanınması yerinde ve doğru bir durumdur. Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, işin veya işyerinin değiştirilmesi, ücretlerin kademelendirilmesi, disipline ilişkin hususlar personelle ilişkili iş ve kararlardır.

Çalışanların yönetime katılmasının işletmeye sağlayacağı 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.

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

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil ve adil kişilere verilmelidir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol orduları ile muhalif düşünceleri susturarak yönetimin gelişimini engeller. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici, hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uyması gereksin. Demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

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

İbn-i Haldun (Tunus,1332-1406), İslam bilimlerinin bütün dallarından, doğal ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan birçok konuda önemli tahliller yapmış. Bu nedenle, Tarih Felsefesinin ve İktisat Bilimi'nin kurucusu ve insanlık tarihinin ilk toplum bilimcisi ve sosyoloğu olma özelliğini kazandı. Sosyolojinin birçok temel prensiplerini batılı bilim insanlarından 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 özgü 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 belirler. Bu anlamda günümüz işletmelerinde yönetim yaklaşım ve anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini (1) otoriter, (2) yarı otoriter ve (3) demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz.

**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. 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, işi önemseyen astlara verdiği emirlerde itaat

isteyen, sert ve katı bir komutan tipi yönetici niteliği taşır. Klasik dönem yöneticisidir. Otoriter yönetici, zamanla diktatörleşir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli/Dengeci Yönetici Tipi:** İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler dâhilinde 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. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

**3. Demokratik Yönetim Şekli/Demokrat Yönetici Tipi:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, astların görüş ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınmakta ve tamamen gönüllü olarak benimsenip uygulanmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. 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, abartısız 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 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. Global ölçekte ortaya çıkan sorunların çoğunun altında yönetim beceriksizliği vardır. Denge ve denetim mekanizmalarının olduğu yönetim sistemleri daha başarılıdır. Bir yönetim sistemi ne kadar fazla denetleme ve 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.

### 7.3. Astların Üstlerle Başarılı Olma Yöntemleri

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. Üstüyle sürekli çatışan bir personelin işinde verimli olması mümkün değildir.

#### Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri:

1. Yöneticinin iş felsefesini öğrenmek.
2. Sosyal ilişkileri geliştirmek.
3. İş ile ilgili zorluklara sabretmek.
4. İşe sadakat.
5. Gereksiz diyaloglardan kaçınmaktır.

İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri iyi düzenlenmediğinde disiplin bozulur, verim düşüklüğü, çatışma ve kurumdan ayrılanlar çoğalır. Bu nedenle yönetici emrinde çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmelidir.

#### Yedinci Bölüm Örnek Sorular

1. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
2. Astlarla nasıl bir iyi iletişim kurulur?
3. Sağlıklı ve mutlu insanların özellikleri nelerdir?
4. Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri neler olmalıdır?
5. Yöneticinin örnek olacak sorumlulukları nelerdir?
6. Yönetime katılma nedir?
7. Yönetime katılma şekilleri nelerdir?
8. Yönetime katılmanın faydaları nelerdir?
9. Yönetime katılmanın sakıncaları nelerdir?
10. Yöneticiler genel olarak nasıl sınıflandırılabilir?
11. Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri nelerdir?

## 8. ORGANİZASYONLARDA ÜSTLERLE İLİŞKİLER

### 8.1. 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. Üstüyle sürekli çatışan bir personelin işinde verimli olması mümkün değildir.

İşyerlerinde çalışanların birbirleriyle ilişkileri iyi düzenlenmediğinde disiplin bozulur, geçimsizlik, verim düşüklüğü, çatışma ve kurumdan ayrılanlar çoğalır. Bu nedenle yönetici durumunda olan amir, emrindeki çalışanları ve birbirleriyle ilişkilerini iyi tanıyıp yönetmesi gerekir.

### 8.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkilerin Sürdürülüş Şekilleri

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürmede değişik metotları kullanıldığı görülür.

#### 8.2.1. 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. İkramiye vermeme.
4. Terfii durdurma.
5. Rütbe tenzili.
6. İşten çıkarma.

Baskı araçları, üstelerin çalışanlar üzerinde korku duygusunun yerleşmesini sağlar. Korku, insanın birçok yeteneklerinin körelerek gerilemesine neden 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, zihni 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.

**İş tatmini;** işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve ortaya bir eser koymasının sağladığı bir mutluluğu ifade eder. Kişinin çalıştığı işle ilgili memnuniyetini ifade eden **iş doyumunu** işletmelerde verimliliğe önemli katkılar sağlar. Çalışanın işine ilişkin gösterdiği değerlendirici bir tepki olarak görülen iş doyumunu, işin özellikleri ile kişinin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir.

İş doyumunu elde eden personelin organizasyona geliştirdiği önemli bir iş tutumu da kuruma bağlılıktır. 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.

**İş doyumsuzluğu;** çalışanlarda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik ortaya çıkarır. İş doyumsuzluğu, verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunlarına, çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluğu ifade eden **yakınmaya** da neden olur. İster toplu ister kişisel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe daha büyük sorunlara yol açar.

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

#### **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 neden 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.

### 8.2.2. Üstlerde Güç ve Yetki

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayırımı zorlaşmış ve karıştınır 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.

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 benzetmeye itecektir. Bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

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

#### Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler:

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

10. Tavsiyeleri dikkatli ve tedbirli olarak değerlendirmek.

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

#### **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-resmî 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 özellikleri:**

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

Yetki sahibi, bu yetkisinin bir kısmını veya tamamını bir başkasına devredebilir. **Yetki devri**; bir görev ve yetkinin başka bir yöneticiye aktarımıdır. Yetki devrinde temel kural, yetki devredilebilir ancak sorumluluklar devredilemez.

#### **Yetki türleri:**

**1. Komuta (kanuni) yetkisi**: Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin ilgili görevi yapması için tam, kazanılmış olarak karar verme, astlara emir verme ve kaynakları dağıtma yetkisidir. Astlar, üstler tarafından verilen emirleri yerine getirirler. İşletme yönetiminde daha çok komuta/kanuni yetki söz konusudur. Genel müdürlük, rektörlük gibi.

**2. Kurmay yetkisi**: Bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık (müşavirlik) yapmak ve tavsiyelerde bulunma yetkisidir. Bunlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini sunarlar, konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma ve emir-komuta yetkisi bulunmaz. Yönetim, yatırım ve hukuk danışmanı kurmay yetki kullanır. İşi ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. “Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar.” “Bin bilsen de bir bilene danış.” Bir insan her alanda uzman olamaz.

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

**4. Proje yetkisi**: Matriks organizasyonlarda bulunan farklı projeler için verilen yetki türüdür.

Yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları karıştırılır. **Yetki**, bir görev ve pozisyondaki kişiye özgü olmayan bir özellik, **güç** ise kişiye özgü bir yeteneği ifade eder. **Güç**; bir kişinin diğer kişilere bir şeyi yaptırabilme, kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Güç alanı**; kişinin kontrol edebildiği, etkileyebildiği ilişkileri, **güç konusu** ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder.

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

**Güç kaynağı**; kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan ve güç çeşitlerinden faydalandığını açıklar.

### Güç çeşitleri:

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

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

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

**4. Uzmanlık gücü:** Lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgili; burada yine asıların algısı önemlidir.

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

Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş, ayırımı zorlaşmış ve karıştırılır hale gelmiştir.

### 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 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. 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.

### 8.2.3. 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 verimlilik 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.

### 8.2.4. 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 nedenleri ortaya koyması gerekir.

### Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmalarının nedenleri:

1. Beklenen davranışların nedenlerinin 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 nedenler 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 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.

### 8.3. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline gelir. Davranışın alışkanlık haline getirilmesi, alışkanlığını terk etmesine göre nispeten daha kolay olabilmektedir.

Alışkanlıklar bilinçli başlayıp belirli bir tekrar sonrası kalıcı hale gelir. Alışkanlığın bir üst noktası reflektir. Doğru davranışların sistematik ve ısrarlı tekrar sonrası refleks haline gelmesi iyidir. İstenmeyen reflekslere “**tik**” denir ve buna neden olmamak için hiçbir yanlış hareketi tekrar etmemek gerekir. Çünkü refleks halini almış alışkanlıkların değişimi çok zordur.

İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir. Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır.

**Disiplin;** çalışanların organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve normlardan sapmalarını engelleyen, düzelter ve bir düzen kurma faaliyetidir. Disiplin, her alanda ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştıracak, işleri kolaylaştıran düzenlemelerdir. Disiplin, yanlış olan hareketleri tenkit ve cezalandırma değil; doğru hareketleri destekleme, ödüllendirme ve savunmadır. Disiplin, zorbalık ve baskı değil, sorumluluğun içselleştirilmesidir.

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.

#### 8.3.1. Organizasyonlarda Disiplini Sağlama Faaliyetleri

Disiplinin temel amacı; çalışanın işletmenin performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır.

Çalışanlar işin gereklerini yerine getirmede başarısız olduğunda disiplinle karşı karşıya kalır. Beklenen 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 yönlendirir.
4. Disiplin, çalışanlardan hangi davranışların beklendiğini gösterir.
5. Yanlış disiplin uygulamaları moral bozukluğu, kutuplaşma, çatışma ve kızgınlığa neden olur.
6. Disiplin, organizasyonun her kademesinde sağlıklı bir iklim oluşturur.

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

İşletmelerde disiplinin sağlanmasında aşamalı bir disiplin modeli uygulanması yerleştirmek gerekir.

#### Aşamalı disiplin süreci:

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

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

#### 8.3.2. 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 davranışta bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırımdır. Cezalar ikiye ayrılır.

#### Ceza çeşitleri:

**1. Pozitif ceza:** Fiziki veya psikolojik acı veren olay ve durumların kullanılmasıdır. Sözlü eleştiri, pozitif cezaya örnektir.

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

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

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

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 nedenlerden dolayı ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzi ve istisnai olmalıdır.

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

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

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

### **Uygulamalı Tartışma**

A İşletmesinde, konuları çerçevesinde; astlarla ilişkiler, üstlerle ilişkiler ve disiplin çerçevesinde;

1. İşletmede yöneticilerin astlarla ilişkileri, çalışanların üstlerle ilişkileri nasıl olmalıdır? Tartışınız.
2. Organizasyonlarda disiplin nasıl olmalı, nasıl sağlanmalıdır? Tartışınız.
3. İşletmede cezalandırma nasıl olmalıdır? Tartışınız.

### **Sekizinci Bölüm Örnek Sorular**

1. Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri nelerdir?
2. Baskı nedir?
3. Baskı fiilinin temel araçları nelerdir?
4. Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları nelerdir?
5. Organizasyonda çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler nelerdir?
6. Yöneticiler sahip oldukları güç ve yetki ile ilgili kendilerine sürekli sormaları gereken sorular nelerdir?
7. Çalışanlar iyi alışkanlık oluşturmamanın nedenleri nelerdir?
8. Organizasyonda disiplin nedir?
9. Disiplinin işlevleri nelerdir?
10. Organizasyonda ceza nedir?
11. Cezalandırmada etkili olan faktörler nelerdir?
12. Cezalandırma sonrası ceza alan kişide oluşabilecek muhtemel sonuçlar nelerdir?

## 9. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER-I

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, uluslararası rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemiş, kişi ve kurumlarda “sürekli gelişim” zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede yeni yönetim anlayışı; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi gibi beş unsur üzerine inşa edilmektedir. Yeni yönetim anlayışlarını şekillendiren unsurlara bağlı gelişen farklı ve yeni işletmecilik teknikleri mevcuttur.

### 9.1. Yönetimde Karar Verme

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

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

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

Karar vermede yönetici; organizasyonun planlarını, menfaatlerini, politika ve yöntemlerini ön planda tutar, bunlara uygun davranır. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihni süreçten etkilenir. Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın bütünleşmesi, ihtiyacın ortaya çıkmasıyla verilir. Karar, başkalarını da ilgilendiriyorsa onların katılıp katılmayacağı ve objektifliğe de dikkat edilmelidir.

İnsanlar, “akıl, vicdan, ruh, zekâ, nefis ve egodan” oluşan altı parametre ile kararlarını verir. Karar sürecinde uzman ve ilgili kişilerin görüşlerine başvurmada yönetici sorumludur. Karar öncesi, uzmanların görüşü alınmış olabilir, karar vermede bu kişilerin önemli katkıları bulunabilir, fakat karar sonrası sorumlu kararı veren yöneticidir. Bir hususun doğru ve iyi olup olmadığını anlamak için uzman kişi veya kişilerle fikir alışverişi olan **istişare** yapılmalıdır. Karar verme, sade ve tek yönlü bir davranış değil, bir dizi alt kararın özel 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. Psikolojik ve maddi zorluklar barındırır.
3. Geleceğe yönelik bir plandır ve tahmine dayanır.
4. Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.
5. Belli bir davranış hümiyeti ve otoriteyi gerektirir.
6. Uygulanması için bir zaman gerektirir.

Karar aşamasında; insan ve organizasyonu çevreleyen ve etkileyen tüm şartlardan oluşan çevre önemlidir.

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

#### Karar vermede etkili çevreler:

1. **Toplum Çevresi:** Değişen toplum şartları ve sorunları ağırlığı, yaygınlığı, bölgenin durumu işletme kararını etkiler.
2. **Teknolojik Çevre:** Teknolojik gelişim, mali yetersizlik, izleme ve seçme zorluğu teknolojik uyumu zorlaştırır. Girdileri çıktılara çeviren araçlar olarak teknolojiler değiştikçe organizasyonda da önemli farklılaşma görülür.
3. **Ekonomik Çevre:** Enflasyon, fiyatların düşmesi, ekonomide eğilimler, gelir dağılımı, büyüme hızı, devletin ekonomideki yeri, ithalat, ihracat politikaları ve çeşitli pazarlar organizasyonları etkiler.

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

İnsan, genelde kısa yoldan karar vermeye yönelir. Karar verme sürecinde seçim mimarisi ve halo (hâle) etkisi vardır.

**Seçim mimarisi;** seçeneklerin sunum şeklinin değiştirilmesi ile kişilerin seçimlerinde her bir seçenek hakkında bildiklerini değiştirmeden, seçim yapısındaki bir değişikliğin davranışı nasıl etkilediğini açıklar.

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

#### Karar türleri:

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

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

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

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

#### Karar verme süreci:

1. **Sorunun tespiti:** Ortada verilecek bir karar varsa o karara bağlı olan bir sorunun da varlığı şarttır. **Sorun;** bulunan

yer ile bulunmak istenilen (olanla olması gereken) yer arasındaki farktır. Bir ihtiyacın karşılanmadığı hissedilince sorun ortaya çıkar. Sorunun ne olduğu, boyutları ile ortaya konarak karar verilir. Sorun iyi teşhis edilerek verilen kararlar çözülür.

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

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

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

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

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

## 9.2. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Yerel ve global pazarlarda, ürün konusunda önemli kararlardan biri, ürünü standart olarak pazara sunmaktır. Artan rekabet, standardizasyon ve kaliteyi üretimde maliyet düşürme ve verimlilik sağlayan teknik haline getirdi.

**Standart;** imalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir ömeksizlik sağlama işlemi, bir çalışma sonucu ortaya çıkan belge veya eserdir. **Standardizasyon** ise belirli bir faaliyetli ilgili ekonomik fayda sağlamak için tüm ilgili tarafların yardım ve iş birliği ile belirli teknik kurallar kaymak ve bu kuralları uygulama işlemidir.

**Uyumlaştırma/standartlaştırma/adaptasyon;** iç pazar için geliştirilen bir ürün/markayı dış pazara uygun hale getirmektir. Standardizasyon ile öncelikle can ve mal güvenliği hedeflenirken aynı zamanda kalitenin alt sınırı tespit edilmesiyle belirlenen düzeyin altında ürün üretimini yasaklar.

Globalleşme ve entegrasyonda (bütünleşme) hızlı bir gelişim yaşanmaktadır. Dünya ticaretinin büyük kısmını elinde tutan ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler, standardizasyon ve kalitenin gereklerini yerine getirmekle mümkündür. Ekonomik kaynakları etkin ve verimli kullanma çabalarının bir ürünü olan standardizasyon ve kalite insanlık için bir lüks değil, "olmazsa olmaz" bir ihtiyaçtır. (**Kaynak verimliliği;** doğal kaynakların sürdürülebilir yolla verimli şekilde çıkarma, işleme, tüketim ve sonrası çevresel etkisini tüm yaşam döngüleri boyunca azaltmadır).

Dünyadaki ilk standartlar 1502 yılında II. Beyazıt'ın yürürlüğe koyduğu Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'dır. Belgede ürünle ilgili kalite, boyut, ambalaj konusunda standartlar konmuş, narh (tavan fiyat) ve ceza hükümleri belirlenmiştir. Tuz, ekmek, sebze, et, yumurta, tekstil ürünü, mücevherat, mutfak eşyalarının özellikleri belirtilerek standardize edilmiştir.

Türkiye'de standardizasyon çalışmalarını, 1954'te kurulan Türk Standartları Enstitüsü yürütmekte; her tip mamul ve maddelerin standardizasyon ve uygunluk değerlendirmesini yaparak TSE Belgesi vermektedir. (**TSE Belgesi;** standard belirlenen konularda üretim ve yeterlilik belgesi almaya hak kazananlara verilen ürünleri ile ilgili Türk Standartlarına uygunluğunu gösteren belgedir).

Standartlaştırma, ürün nerede satılırsa satılsın, markasına aynı görüş, duygu, kişilik, konumlandırma ve reklam stratejisi oluşturma hedeflenir. Tek görüş, tek ses, global düşün, global uygula diye ifade edilen yaklaşımla standartlaştırma hedeflenir. Standardizasyonla, ülkelerdeki tüketici benzerlikleri, ürünlerin bu tüketicilerin ihtiyaçlarını aynı şekilde karşılayabileceği kabul edilir. Mal, hizmet veya markanın özünde bir değişiklik yapılmayacağı gibi aynı reklam tüm ülkelerde kullanılabilir.

Yerel ve global pazarlarda temel ürün stratejilerine uygulanacak standardizasyon üretici, tüketici ve ekonomiye fayda sağlar. Aynı ürünü çeşitli pazarlara sunumda, AR-GE maliyetini büyük üretim miktarına yayarak birim maliyeti düşürür.

### Standardizasyonun üreticiye faydaları:

1. Üretimin belirli plana göre yapılmasına yardımcı olur.
2. Uygun kalite ve seri imalâta imkân sağlar.
3. Kayıp ve artıkları asgariye indirir.
4. Verimliliği ve hasılayı artırır.
5. Depolamayı ve taşımayı kolaylaştırır ve maliyetleri düşürür.

### Standardizasyonun tüketiciye faydaları:

1. Can ve mal emniyetini sağlar.
2. Karşılaştırma ve seçim imkânı sağlar.
3. Fiyat ve kalite açısından aldanmaları önler.
4. Ucuzluğa neden olur.

5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

#### **Standardizasyonun ekonomiye faydaları:**

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişimine katkı sağlar.
6. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

Sanayide, Kaizen denilen uygulamalarla, küçük küçük başarı ve iyileştirmeler işleri mükemmelere ulaştırır. **Kaizen**; belirli bir zamanda müşteri memnuniyetini artırma ve rekabette üstünlük için personel, süreç, zaman ve teknolojide yavaş yavaş; fakat çok sayıda gelişimi ve maliyetlerde düşüşü ifade eder. Japonca, “**kai**” değişim, “**zen**” ise daha iyi demektir.

**Kalite**; bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümüdür (ISO 9000). İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymak, bir ürünün var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellikleri toplamıdır. Kalitede, mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

#### **Kalitenin 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 memnundur.
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 bir yatırımdır: İşleri başta doğru yapmak, uzun vadede hatayı düzeltmekten daha ucuzdur.

Kalitenin tanımlanmasında kalitenin boyutları esas alınır. **Kalitenin temel boyutları**; (1) işlevsellik, (2) özellik, (3) güvenilirlik, (4) uygunluk, (5) estetiklik, (6) sağlamlık (dayanıklılık), (7) servis yapılabilirlik ve (8) algılanan kalitedir. Bazı ürünler bu boyutların tamamını bazılarını ilgili birkaç tanesini kapsamaları istenir ve önemlilik sırası ürünlere göre değişir.

#### **Kalitenin temel özellikleri:**

1. Kalite konusundaki gelişim “her duruma kusursuz uyum sağlayan” bir alana doğru sürekli ilerliyor.
2. Müşteri kim olduğuna bakmadan kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeydir.
3. Kalite, bir yaşam tarzı, herkesin hakkıdır.
4. Kalite, tüm beklentileri ilk defada, zamanında ve her defasında sıfır hata ile karşılayabilmedir.
5. Kalite, müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygundur.

#### **Kalite ile ilgili kavramlar:**

. **Kalite Yönetim Sistemi**: Müşteri isteklerini sürekli karşılama için öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemidir.

. **Kalite Maliyeti**: Oluşabilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

. **Kalite Kontrolü**: Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılayıp memnuniyetini artırmak için ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetleri başlatan üretim yönetimi işlevidir.

. **Kalite Güvencesi**: Kalite yönetiminin, kalite şartlarını karşılayacağı konusunda güvence sağlamak için müşterilere, kaliteli ürün üreten güvencesini veren tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi geliştirmede etkili araçlardır. Kalite, günümüz ekonomik şartlarında olmazsa olmaz niteliği gereği kuruluşlar, bazı harcamalara katlanarak bunu sağlamaya çalışırlar. İşletmeler, kalitenin getireceği pek çok avantaj için kaliteye önem verirler ve yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

#### **İşletmelerin kaliteye önem verme nedenleri:**

1. Müşteri kalite istemektedir.
2. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak görmektedirler.
3. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir.
4. Kalite rekabetçiliği artırmaktadır.

İşletmeler, kalitenin faydalarını dikkate alarak kaliteye dönük etkin tutum oluşturma, geliştirme ve uygulamalar yürütür.

**Kalitenin faydaları**; (1) müşteri memnuniyetinde artış, (2) pazar payının artması, (3) kâr miktarının artması, (4) çalışanlarda memnuniyet artışı, (5) maliyetlerde azalma ve rekabet gücünde artıştır.

Hatalı ürün sonucu ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denir. Kalite ölçülerine dikkat edilmeden yapılan üretim sonucu oluşan riskler ülke ekonomisini, işletmeyi ve müşteriye olumsuz etkiler.

**Kalitesizliğin riskleri**; (1) müşteri tatminsizliği, (2) pazar payının azalması, (3) kaynak israfı ve verimlilik azalması, (4)

maliyet artış ile (5) motivasyon kaybıdır.

**Ürünlerin kalite özelliklerini belirlemede etkili faktörler;** (1) müşteri talepleri, (2) rekabet durumu, (3) ürünlerin kullanılış amacı, (4) ürünlerin özellikleri ve (5) dağıtım, teslim, test ile muayene hizmetleridir.

Kaliteye ulaşma ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan 2000'ler sonrası Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management)'na ait olan Mükemmellik Modeli benimsenmiştir.

**Mükemmellik Modeli;** kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmelerine yardımcı bir araç olarak kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak çözüm üretmeye teşvik eden modeldir. Modeli uygulamada; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, tam katılım, takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme/sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi 7 unsuru kapsar.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranış ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirirler. Bu nedenle dünün müşterisi; ürüne aç, fazla beklentisi olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken günümüz müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentili, nazlanan yapıdadır.

Yerel ve global pazarlarda artan rekabet, olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek şartını da getiriyor. Tüketici bilincinin gelişimiyle ürünlerin müşteri tarafından belirlenmiş spesifikasyonlara (şartname) veya standartlara uyulması zorunluluğu; Japon ve ABD sanayilerinin kalitede gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirmeye zorlamasıyla Toplam Kalite Yönetimi ismi verilen bir yeni yönetim anlayışı ortaya çıkıyor.

İşletmenin kaliteli ürün üretimi kalite anlayışını kabul edip uygulaması ile olur. Verimliliği artırmak ve rekabette üstünlük için toplam kalite yönetimi gerekir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

**Toplam Kalite Yönetim (TKY);** müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tespit edilerek tüm çalışanların katkısıyla tam ve ekonomik şekilde karşılanması ve uzun vadeli başarı için kalitenin oluşturulması, sürekliliği ve geliştirilmesini sağlayacak bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi; "mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır".

Toplam kalite yönetimi, modern yönetim tarzını yakalayıp uygulamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

**Toplam kalite yönetiminin temel unsurları;** (1) üst yönetimin liderliği, (2) müşteri odaklılık/müşteri memnuniyeti, (3) sürekli gelişim ve iyileştirme, (4) tam katılım, (5) takım çalışması, (6) çalışanların eğitimi, (7) hata önleme/sıfır hatadır.

**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 müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak.
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek.
5. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek.
6. Çalışanların moralini yükselterek verimliliği artırmaktır.

**Yeni ürün geliştirmede global standartlar:**

1. İhracat ve ithalatta optimizasyonu sağlamak için tüm tarafların katkı ve iş birliğiyle teknik kurallar koyma, uygulama, uygunluk değerlendirme ve belgelendirme işlemleri olan **dış ticarete standardizasyon** işletme bünyesinde kurulmalıdır.

2. Global pazarlarda artan rekabetle mücadelede işletme en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek zorundadır.

3. İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi (OHSAS 18001) İngiliz Standartları Enstitüsü (BSI)'nin hazırladığı ve Türk Standardı olan OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirmeye 2001'de başlanılmıştır.

4. Gelişen çevre bilinci işletmeleri çevre etiketi kullanmaya zorlamaktadır. Etkin bir çevre yönetimini düzenleyen **ISO 14000** serisi standardı, teknoloji transferi ve evrensel çevre yönetiminde işletmelere yol göstermektedir.

5. Gıda kökenli hastalıkları önlemek ve tüketici sağlığını korumak için ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu oldu.

6. **Codex Sistemi;** dünya ticaretini geliştirmek için gıdada global geçerliliği olan standartların harmonizasyonudur.

**Codex Alimentarius (Gıda Kodu):** Komisyon onayından geçen bütün standartları ve üye ülkelerce derlenmiş tabloları kapsayan Codex Sistemidir. **Codex sisteminin amaçları;** (1) tüketici sağlığını korumak, (2) gıda ticaretinde uygulamaları doğru ve güvenli kılmak, (3) global alanda hükümetler dışı global kuruluşların yaptıkları tüm gıda standart çalışmalarını koordine etmek, (4) ilgili kuruluşlar yardımıyla belirlenen standart taslakları hazırlamada öncelikleri belirlemek ve (5) standartları, hükümetlerin kabulü sonrası dünya genelinde standart olarak bir Codex kodunda toplamaktır.

7. **ISO 9000** imalat ve hizmette kalite güvencesi için kurulmuş kapsamlı bir standartlar kümesi olarak; kalite yönetimi uygulamaları ile dünya ticaretini kolaylaştırmak için farklı birçok millî kalite standardını tek bir platformda birleştirmiştir.

8. Dış ticarete ürün standardı, kalitesi, gıda güvenliği için CE işareti, Helal Belgesi ve Kosher Belgesi aranmaktadır:

**a. CE işareti "Conformite European (Avrupa Normlarına Uygunluk)":** Bir ürünün Avrupa Birliği'nin sağlık, güvenlik, çevre ve tüketiciyi korumak için oluşturduğu, 'ürün direktifleri' gerekliliklerine uygunluğunu gösteren birlik işaretidir. CE işareti, taşımayan ürünler, AB'ye alınmadığı için pazarda serbest dolaşım sağlayan bir endüstriyel ürün pasaportudur. AB standardizasyon kuruluşları CEN ve CENELEC yayınladığı standartlara göre ürünün tanımı, riskleri, sahip olması gereken asgari güvenlik şartları ve uygunluk işlemleri ayrıntılı belirlenmiştir. Bir ürün, birlik ülkelerinde aynı özellikleri için aynı uygunluk değerlendirme işlemlerinden geçer. CE işareti alan ürün AB ürün mevzuatına uygunluğunu

gösterir. Türkiye’ de 01.01.2004 iç pazarda kullanım zorunluluğu olan CE işareti, üretici garanti beyanı ve ürün pasaportudur. CE, imalatçının ürün/ambalaj/dokümana yapıştırılan üreticinin sorumlu olduğu işarettir.

**b. Helal Belgesi (Helal Certificate):** Gıda maddelerinin, İslami kurallara (Şâfi, Maliki, Hanbeli ve Hanefi mezhebi) uygun olarak hazırlandığına kanaat getirilen ürünlere yönelik düzenlenerek verilen uluslararası bir belgedir. Müslüman tüketicilerin olduğu ülkelere ihracatta hayvan kesimlerinin İslam Dini kurallarına uygun olduğunu, bir sakınca olmadığını ispatlayan belgedir. “Helal” kelimesi Arapça; kanuni, zararsız, meşru, geçerli, karşıtı “haram” ise kanuni ve meşru olmayan, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

**Helal Gıda;** İslami kurallara uygun tüketimine izin verilen ve TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun yiyecek ve içeceklerdir. Dini, ilmî, vicdani boyutu olan helal gıda temel değerleri korumada önemlidir. Çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetim zincirinin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, içeriğinde neler olduğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığı ile beklentileri karşılamalıdır. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varması, kontrol mekanizmalarının çalışması, etiket beyanı ile gerçekte içerik tutarlılığı ve analiz kabiliyetini gösterir. Ürünlerdeki beyanların doğruluğu, kaynağında haram unsurlara (domuz, kan, leş, alkol, et ürünlerinde helal kesim) ilişkin bilgi verir TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.

**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 yöntemdir. TSE, 2011’den beri, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC/SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır.



Kaynak: <https://www.tse.org.tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-> (20.02.2017)

#### **Helal uygunluk belge çeşitleri:**

- 1. Helal Uygunluk Belgesi:** TSE Helal belgelendirme ile mal ve hizmet için düzenlediği geçerliliği 1 yıl olan doküman.
- 2. Helal Kesim Belgesi:** TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmek üzere düzenlenen doküman.
- 3. Helal Parti Malı Uygunluk Belgesi:** TSE tarafından gıda ve kozmetik ürünleri kapsamında yürütülen Helal belgelendirme işlemleri neticesinde aynı ürün grubu içinde yer alan gıda veya kozmetik ürünleri için düzenlenen doküman.

**c. Kosher Belgesi (Kosher Certificate):** Musevi (Yahudi) dini mensuplarına yapılacak ihracatta istenilen belgedir. Kosher (İbranice “uygun”) belgesi; yeme ve kullanımda Musevi din kurallarına (kaşerut, kaşrut) göre sakınca olmayan helal üründür. Üretimde kullanılan malzeme ve ekipmanlar Musevi din adamının (Haham) yerinde kontrolü ile uygulama, donanım ve malzemede inanca aykırı değilse ürüne kosher belgesi verir. Musevilerde, domuz eti ve türevleri yasaktır.

#### **9.3. Organizasyon Geliştirme ve Değişim Yönetimi**

Süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon), reorganizasyon ve değişim mühendisliği diye ifade edilen organizasyon geliştirme faaliyetleri etkin ve verimli şekilde yönetilmelidir.

**Organizasyon geliştirme işlevi;** kurum bünyesinde zamanla ortaya çıkan sorunları çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalarıdır.

**Organizasyon geliştirme;** verimliliği artırmak için organizasyonun yeni teknolojilere, pazarlara, değişime daha etkili ayak uydurabilmesi için inanç, tutum, değer ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim ve teknik yenileme stratejisidir.

**Organizasyon geliştirme yönetimi;** organizasyonunun gelişim ve faaliyetlerinin etkinliğini, kârlılığını artırmak için yeteneklerini planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

**Organizasyon geliştirme süreci;** (1) sorunu tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet planı, (5) sonuçları değerlendirmedir. Kendini sürekli yenileyen bir süreçtir.

**Organizasyon geliştirme yöntemleri;** (1) değişim yönetimi, (2) bilgi teknolojileri, (3) dijital dönüşüm ve (4) siber güvenlidir.

Ekonomik, teknik ve sosyal gelişimler kurumlarda çok yönlü etkiler ortaya çıkararak yapı ve işleyişini değiştirmektedir. Değişim, mevcut bir değeri yeniden şekillendirme veya yeni bir ürün üretim yöntemi, ekonomiye yeni bir bakış açısı getirerek iş dünyasını etkiliyor, iş modellerini geliştirip geleneksel yapı ve faaliyetleri yeniliyor.

**Değişim;** planlı şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşümü için kalite, iş ahlakı, yönetim ve siyasette liyakat, yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır.

İnovasyon (yenilik) ile teknolojiye değişim kısa süre alırken sosyal alanda zihni değişim uzun zaman alabiliyor.

Değişimin hızı baş döndüren şekilde artıyor; geçmişte **beş yüz yılda** gerçekleşen gelişim ve değişim şimdi beş yılda yaşanabiliyor, bir bilgi dünyayı **bir dakikada** dolaşıyor, bilimlerin kendini yenileme hızı ise **yetmiş saatlere** düşmüştür.

Organizasyonlarda değişim ihtiyacının nedenleri; kurum kontrolünde olan ve olmayanlar diye ayrılabilir. Ekonomik, siyasi, teknolojik şartlar, kanunların değişimi, sosyal etkiler kontrol dışındaki etkenler, daha çok kâr etme isteği, birleşme,

teknolojik yenilikler organizasyon kontrolündeki değişim nedenleridir.

Yenilik, değişim, denge durumu, statüko (süregele düzenin korunması durumu), büyük kötüyü gösterip küçük kötüye (ölümü gösterip sıtmaya) razı etme gelişimle ilgili endişelerdir. Her değişim bir dirençle karşılaşır.

### **Değişim ihtiyacının nedenleri:**

1. Yetersiz faaliyetler, eskime, faydasız hale gelme ve verimliliğin azalması.
2. Dengesiz büyüme ve memnuniyetsizliğin artışı.
3. Ekonomik, sosyal ve teknolojik şartlar ile kanuni değişimler.
4. Elastiki olmama ve organizasyonun yetersizliği (esnemeyen kırılr).
5. Belirsiz veya çatışan hedefler.
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışdır.

Yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyonların yenilenmesi, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişim, global rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim birçok değişimi sürekli hale getirmesiyle değişimin yönetilmesi gerekir.

**Değişim yönetimi;** işletmenin rekabet edebilmek, kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmek için tüm iş yapma usul ve süreçlerini yeniden yapılandırma, yeni dünya şartlarına ayak uydurma, değişimi bilinçli olarak planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

**Değişim yönetiminin amacı;** etkin bir kurum stratejisiyle performansı artırmak ve gelişimi sürekli kılmaktır.

### **Değişim yönetiminin faydaları:**

1. Değişim yönetimi ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır.
2. Organizasyonda çeşitli görevler bir araya getirilir.
3. Personeller karar mekanizmalarına dâhil edilir.
4. Süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanır.
5. Karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilir.

Dünyada her şey gelişim içinde ve gelişimin getirdiği değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile yeniye uyum sağlanamaz. İş yapma şeklinin değişimiyle birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyan sektör, sistem, fikir, iş ve meslekler varlığını sürdürebiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. “Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal.” “Eskiye rağbet olsaydı bitpazarına nur yağardı.” “Dostun eskisi eşyanın yenisi.” Bunlar yeni gelişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

İş hayatı sürekli gelişmekte, yenilenmektedir; bilim ve teknolojideki yenilikler iş hayatını o da kurumların işleyişini değiştiriyor. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zamanla yetersiz kalabiliyor. Kurum, rekabet edebilmek ve müşterilere kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunmak için tüm iş yapma süreçlerini yeniden yapılandırmalıdır.

Globalleşme ile kuruluşlar organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak, global rekabette başarılı olmak için kendilerini geliştirirler. Önce global bir vizyon oluşturarak bunu çalışanlar ile paylaşırlar, ikincide ise kurum kültürünü yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuştururlar. Zaman içinde gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve global rekabette başarı için gelişime açık olurlar.

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği içinde yapısal ve beşerî teknikler öne çıkmaktadır.

### **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, çalışanların tatmini ile daha başarılı 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 modelidir.

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

Yenilik ve yenilenme ihtiyacını karşılayan inovasyon organizasyondaki dengeyi etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

**İnovasyon;** bilim, teknoloji ve ekonomik araştırma ile ulaşılan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal alana uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değeri yeniden şekillendirme, yeni ürün ve üretim yöntemi geliştirme.

Gelişim, “her duruma kusursuz uyum sağlayan” alana ilerliyor. Ürün veya yöntemi ticarileştirip sunuma hazır hale getiren inovasyonun dört farklı türü vardır.

### **İnovasyon çeşitleri:**

1. **Mal inovasyonu:** Yeni bir mal geliştirme veya önceden olan bir malı geliştirip farklılaştırarak pazara sunulmasıdır.
2. **Hizmet inovasyonu:** Yeni bir hizmet geliştirme veya önceki bir hizmeti geliştirip farklılaştırarak müşteriye sunma.
3. **Pazarlama inovasyonu:** Ürünleri değişik tasarımla ambalajlama veya farklı pazarlama stratejileri geliştirip sunma.
4. **Yönetim inovasyonu:** Artan rekabette pazarı koruyabilmek için çalışma ve iş süreçlerini geliştirme uygulamalarıdır.



Küçük ölçekli girişimlerin kutup yıldızı olan inovasyon, büyük işletmeleri de etkileyerek iş modellerinde değişime yöneltir. Kendini rakipsiz gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, küçük işletmeler ise onların önemsemediği alana odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyatla doldurur. Kârlılığı kovalayan dev işletmeler hantal yapılarıyla çevik davranamaz, küçük bir girişimle rekabet edemez. Bir zaman sonra büyük işletme müşterisini kaybedince yıkım başlar.

İnovasyonda yarışı sürdürmek isteyen işletme, inovasyon kültürünü benimseyerek uygulamalıdır.

**İnovasyonun getirdiği endüstriyel gelişim;** 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı yuvarlak hesapla yarıya düşüyor. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl sürmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır.

**Endüstri 1.0:** Buhar, su, rüzgâr gibi doğal enerjiden bir tork (dönüş) gücü sisteme aktarılarak endüstriyel güç sağlandı.

**Endüstri 2.0:** Enerji kaynaklarından sağlanan gücü kullanarak çalışan üretim bantları devreye girdi.

**Endüstri 3.0:** 1970'li ve 1980'lerde bilgisayar ve mikro elektroniğin üretime yaygın katılımı sağlandı.

**Endüstri 4.0:** Bilişim teknolojileri ile sanayiye bir araya getirmeyi hedefleyen, ilk bileşen yeni nesil yazılım, donanım, düşük maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenilirli donanımla bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemleri, ikinci bileşen cihaz tabanlı internet; cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, her tür araca entegre olan sensörlerle donanmış internet bağlantılı akıllı elektronik sistemdir. Bu sistemler insana daha az bağımlı üretim yapabilecek akıllı fabrikalarla üretim süresi, enerji miktarı azalacak, üretim miktarı, kalitesi artacak ve maliyet düşecektir.

**Endüstri 5.0:** 2020 sonrası dijitalleşme ve yapay zekânın toplum hayatındaki etkilerinin her yönü ile değerlendirildiği, iş süreçlerinde verimi artırarak büyüme ve kalkınma için insanların makine ve robotlarla ilişkisini en verimli şekilde sağlayan bir toplum modelidir. Endüstri 4.0 da bilgi ve zekâ üretimi insanlar tarafından teknoloji yardımı ile yapılırken endüstri 5.0 da ise bilgi ve zekânın üretimi makinalar yardımıyla yapay zekâ yoluyla yapıp insanların hizmetine sunuluyor. İnsansız teknoloji çağı olarak da ifade edilen bu süreçte ileri aşamada akıllı fabrika teknolojisini üretime entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE, 6G (6. Nesil), artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz (otonom) otomobiller, dronlar, robotlar (vasıfsız işçi), blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (sanal/paralel evren), merkezizsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), sensör ve bulut bilişimi ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni bir toplum düzeni getiriyor. Bu gelişimi izleyenler, ürün, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını ihraç ederek dünyaya açılacaklardır.

Dijital dönüşümle gelişen dijital ekonomi meslekleri de farklı zihni beceriler gerektiren hale getiriyor. İş hayatında ihtiyaç duyulacak becerilerin bugünden öngörülemez oluşu, gençleri dijital çağa uygun yeni yetenekler kazanmaya itiyor. İnsanın zekâsı bilgisine göre değil, bilgiyi elde etme yeteneğine göre ölçülüyor.

#### **Bilimsel ve teknolojik gelişimin seyri:**

1. Teknoloji hiç bir gücün tekelinde olmadığı için ülkeler geometrik sıçramalarla gelişmiş ülkelerin önüne geçebilir.
2. Bilimsel ve teknolojik gelişim yeni sömürü yöntemi, yeni bir yönetim şekli, hukuk ve devlet düzeni getiriyor.
3. Teknoloji, dijital insan, dijital vatandaş, dijital sağlık pasaportu ve dijital sosyal kredi sistem çalışmalarını geliştiriyor.
4. Akıllı, neom robot şehirler, **blockchain teknolojisi**, dijitalleşme ve telekomünikasyon alanları sürekli gelişiyor.
5. Yapay zekâ ve artırılmış gerçeklik sistemi akıllı teknolojiler üzerinden siber sistemlerin kullanımı artıyor.
5. Teknolojik gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken daha önce olmayan yeni meslekleri ortaya çıkarıyor.
6. Tekrar eden, dijital veriye dayalı, belirli kurallara bağlı çoğu iş, üretken yapay zekâlı robotlara bırakılıyor.
7. Robot ve yapay zekâ mavi yakalılarının ve beyaz yakalılarının işlerinde kullanımıyla yeni bir çalışan sınıfı oluşuyor.
8. Bulut teknolojisi, yapay zekâ, büyük veri, siber güvenlik, 5G ve makine öğrenimi konuları iş dünyasında etkili oluyor.
9. Temiz sürdürülebilir enerji arayışları, evrenin tabii enerji kaynağı olan hidrojeni yeni kullanım çalışmaları artıyor.
10. Gelişmelerin bilinçlendirdiği toplumların gerçeği arama eğilimiyle otorite ve rejimleri sorgulaması artıyor.
11. Kişi, işletme ve devletler ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak gelecekteki ipotek edilip köleleştiriliyor.
12. Gelişmeler; kara, deniz, hava, mavi vatan, uzay/siber vatan ve münhasır ekonomik bölge çalışmalarını artırıyor.
13. Gelişim, yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan yatay ve sade organizasyonlara geçişi hızlandırıyor.

Her gelişim peşinden getirdiği sorunları inceleyip çözüm yolları bulmak yöneticilerin sürekli işleridir. Değişimi iyi yöneten ülkeler diğer ülkelere karşı teknolojik üstünlükle pozisyon alıyorlar. Yapay zekâdaki gelişimi yakından izlemek gerekiyor, çünkü birçok alanda avantajlar sağlarken, dünyadaki gelişim seyrinde, tehditleri iklim krizinden daha acildir.

#### **9.4. Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**

Yöneticilerin dezavantaj ve organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme nedeni cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti, fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmiyor. Onun için "doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir" diyorlar. Müstebit yöneticiler insanların veya personelinin hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Malûm, papağan söyleneni tekrar eder. Baskıcı yönetimde hindi gibi düşünemezsin, 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 bu kültürel değişimin gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez. Sorgulama kültürü olmayınca da çözüm üretme mümkün olmuyor. 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

### **Global gelişmelerin getirdiği yeni yönetim yaklaşımları:**

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

**2. Bilimsel Yönetim:** Organizasyon faaliyetlerinin yürütmede yönetici ve personelin geliştiği 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 alışverişini yaparak bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir.

**4. Geleceğe Dönük Rol Oynama:** Yetiştirilmek için işletme personeli içinden seçilen oyuncuların ortaya çıkması muhtemel bir sorunu işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözmeye çalışmalarına dayalı yönetici eğitimi yöntemidir.

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

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

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

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

### **9.5. Kendi Kendine Yönetim**

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını özdenetime tabi tutan, hayatın bütün alanlarında yöneten ve yönetilen ayrımını kaldıran, organizasyon çalışanlarını kurum sahibi ve yöneticisi durumuna getiren, kamu yönetiminde parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırarak verimli iş ortamı, adil gelir dağılımı sağlamayı hedefleyen yönetim tarzıdır.

**Kendi kendine yönetim;** bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallar ve değer yargılarına göre değerlendirmesi, birlikte yaşadığı insanlara zarar verecek hareket ve davranışları kontrol ederek kendini yönetmesidir. Çalışanın, kurumun kurallarına göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi istenen bir özelliktir.

Kendi kendine yönetim becerisi ve özdenetim sahibi insan, herhangi bir ikaza gerek olmadan sorumluluk sahibi olarak üzerine düşeni yapar, organizasyonu çeşitli organlar vasıtası ile yöneten ve yönetilen ayrımını yapmadan birlikte yürütür.

Kurum, çalışanları üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirler. Bu davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir, bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Çok yönlü gelişimin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle insan ve toplum hayatını değiştirmektedir. İnsanların kendine liderlik etmesi, kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli ihtiyaç haline getiriyor. İnsan kendine liderlik etmeye çalışıyor. Bilgi toplumu, insanın daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılıyor.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın nedeni; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur. **Duygu;** belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, nesnelere veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği. Duygular, düşüncelere düşünceler de davranışlara dönüşür; davranışlar karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. Etkilenme sonrası tekrar tepkiler verir ve kişi kendi dünyasını kurar.

Dünyayı anlama, onu nasıl görüp, okuduğu, duyduğu, koklayıp tattığı duygusal deneyimlerle ilgilidir. Duygular, her insan için normaldir; ancak duygular karşısında takınılan tavır sorun olabilir. İnsan, sevinç, motivasyon, mutluluk ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları görmezden gelir onlardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insanın bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasına yardım eder.

Kişinin verimliliğini etkileyen, sosyal sermaye ve sinerji kaynağı olan duygu yönetimi önemlidir. Duygu yönetim becerisi geliştirme, bir ihtiyaç olarak görülmesiyle gerçekleşir, bu akıl ve duygu eğitimi ile sağlanır. Endişe, öfke, panik, stres (tasa) ve kendini değersiz hissetme gibi olumsuz duyguları kontrol ve bunu olumlu yönetmesi kişiye fayda sağlar.

**Duygu yönetimi;** insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları

planlanma, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolüdür. **Duygu yönetiminin amacı;** duyguların farkına varmak, mesajları anlamak, zarar verecek ve yıkıcı olabilecek duyguları yönetmek, duygu zekâsını geliştirerek mutlu ve kaliteli bir hayat düzeyi yakalamaktır. **Duyguları yönetme süreci;** (1) duyguların farkına varmak, (2) duyguları tanımak ve yönlendirebilmek, (3) duygulara uyum sağlayabilmek, (4) becerilerinin farkında olup bunları etkili kullanabilmektir.

Duygular görmezlikten gelinemez, yok sayılmaz ve bastırılmaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar. Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. **Duygusal zekâ;** kişinin başkaları ile ilişkilerde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme becerisidir.

Günlük hayatta insanın bulunduğu ortamlarda verimliliğini etkileyen; tatminsizlik, tükenmişlik, mesleki deformasyon, öfke ve sinir halleri ortaya çıkar. Bu noktada, yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, işe yabancılaşma, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik, mesleki deformasyon ve öfke hallerini ortadan kaldırmak için bazı teknikler geliştirmelidir.

. **Tükenmişlik:** Kişinin ruhi ve fiziki enerjisinin tükenişi, motivasyon kaybı, duyarsızlaşma, başarı azalması, uzun zaman şiddetli ve sürekli tekrarlanan duygusal baskıya uğraması ile ortaya çıkan durumdur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Yüz yüze çalışılan işlerde kişilerin, duygu yönünden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, başarı duygularında azalma belirtisi ve bulgularıdır.

. **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek insanda fiziki ve psikolojik rahatsızlıklar oluşturmaktır. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), Tükenmişlik Sendromu ile Mesleki Deformasyonu aynı görüp “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendiriyor.

. **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, geçici insani bir duygu temelli tepki.

. **Öfke kontrolü:** Öfke ve siniri doğru ifade etme, öfkeyi saldırgan davranışlara dönüştürmeden, kendine ve çevresine zarar vermeden kontrol etme becerisidir.

Kişi kendini tanıyıp sorumluluğunu bilirse olumsuz duygularını kırıcı olmadan iletilebilir.

. **Öfkenin kaynağı:** (1) tükenmişlik, (2) acizlik, yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişlik.

. **Öfkeyi kontrol yolları:** (1) öfke hissedilince derin nefes almak, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklanmak, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışarı vurmak, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktarmak, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar vermek, (6) hoşgörülü, affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek, (8) eleştiriye açık olmaktır.

Öfke ve sinirli davranış, insanı ele geçirip çalışma isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “öfke ile kalkan, zararlar oturur.” Öfke, kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olur.

Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonun aynı olamaz. Yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını bilinçli kullanmalıdır. Özendirme araçlarının etkenleri, önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir.

**Teşvik (özendirme) araçları;** (1) ücret, prim, ödül, sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi, kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri, moral vermek, (4) sosyal makam (statü), saygınlık (prestij) sağlama ve yetiştirme, (5) çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katmak (6) iş güvencesi, iş güvenliği, (7) yetki, inisiyatif, sorumluluk vermektir.

Kurum yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

## 9.6. Zaman Yönetimi

Zaman, değeri olan ve her meslekte kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir. Profesyonelliğin gereği, zamanı akıllıca planlayıp etkin ve verimli kullanmaktır. “Vakit, nakittir” ve “zaman pahalıdır” sözleri, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir.

**Zaman;** her insan için farklı anlam ifade eden ölçülebilir, doğrusal ve tüm insanlar için ortak bir birim sistemidir.

**Zaman yönetimi;** hedefe ulaşmada bir kaynak olan mevcut zamanda nelerin yapılabileceğini planlama organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol süreciyle verimli kullanmadır.

Zamanı iyi yöneterek verimli hale getirmek hem kişiler için hem de organizasyon için çok önemli hale gelmesiyle, zamana bağlı işlerde zaman kayıpları giderilmelidir. Maaş ödemesi, kâr, bilanço gibi işler zamana bağlıdır.

Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit edememe gibi zaman tuzakları vardır. Verimliliği artırmada düşük verimliliğe neden olan faktörleri ortadan kaldırmak için üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirecek zaman ve hareket etütleri uygulanır. Zaman faktörü birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenilen değer nispetindedir.

Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya doğal afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki nedenlerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı nedenlerle olabilir. Organizasyonlarda zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve kurum amaçlarına etkin şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

### Zaman yönetiminin işlevleri:

**1. Planlama İşlevi ve Zaman:** Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin

ilk adımdır. Planlama; bir hedefe ulaşmak için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirmede bilinçli süreçtir.

**2. Organizasyon İşlevi ve Zaman:** Organizasyon birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlar, kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar.

**3. Yönelme İşlevi ve Zaman:** Yönelme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu yapının amaca ulaşması için zamanı iyi kullanarak harekete geçirmedir.

**4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman:** Organizasyon içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası sırasında tekrarların önlenmesi, zaman kayıplarının ortadan kaldırılması etkin bir koordinasyon ile mümkündür.

**5. Kontrol İşlevi ve Zaman:** Kurumda önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında hedeflerine olan mesafeyi ortaya koyan, kurumun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan ve zamana bağlı bir işlevdir.

Zamanı verimli yönetmede; kavanoz örneğinde, tenis topu, çakıl, kum ve su sırasıyla büyükten küçüğe doğru yerleştirme daha doğrudur. Zaman yönetiminde, uzman tecrübelerine dayalı bazı görüş, tavsiye ve teklifler vardır.

#### **Zamanı iyi yönetme yöntemleri:**

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi ve öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konması gerekir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki fark iyi anlaşılmalı ve önceliklerin ne olduğunun bilinmesi yol göstericidir.
3. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetler planlanmalıdır, uzun süre çalışmak zamanı iyi yönetmek değildir.
4. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlar.
5. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkiler.
6. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermeli ve mutlak mükemmeliyetçi olmaktan kaçınılmalıdır.
7. Çalışma mekânının düzenli oluşu işleri kolaylaştırarak verimliliği artırır.
8. Her bir zamanın bir hükmü vardır; bu zaman, bazı eskimiş fikir ve uygulamaları kaldırıyor, değiştiriyor.

Bu tavsiye ve teklifler zamanın verimli, etkili yönetiminde, hedefler çok iyi ve açık belirlenip tanımlanmalıdır. Yerinde kullanılırsa “Bir mih bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır.”

#### **9.7. Stres Yönetimi**

Stres (ruhsal gerilim), kişi üzerinde etki yapan ve davranışını, iş verimini, insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

**Stres;** günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini zorlayan olaylar sonucu vücutta belirli biyolojik, fiziksel ve bilişsel reaksiyonları tetikleyen, kişiyi anlık bir tehdit veya mücadele gerektirecek bir sorunla karşı karşıya bırakan şartlarda ortaya çıkan sıkıntı, kaygı, baskı, zorlanma ve tepki halidir.

Klasik, geleneksel iş hayatının verdiği strese ek bilişim teknolojilerinin gelişimi ve buna bağlı yürütülen iş süreçleri yeni bir stres türü olan kurumsal stres, elektronik ve tekno stresi ortaya çıkarmıştır.

**Kurumsal stres;** işe yabancılaşma, devamsızlık, iş kazaları, performans düşüklüğü ve artan personel devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarıyor. Kaygı ve endişe oluşturup verimliliği düşürmesi nedeniyle stres yönetilmelidir.

**Elektronik stres (e-stres);** teknolojinin yoğun kullanıldığı kişisel ve iş hayatına bağlı elektronik sistemlerin insan üzerinde oluşturduğu kaygı ve baskı halidir.

**Tekno-stres;** işle ilgili teknoloji kaynaklı olumsuz etkenlere kişinin verdiği tepkidir.

Teknolojiyi kullanmada hızlı uyuma zorlanma ve iş değişikliği tekno-stres düzeyini artırmaktadır. Sorun çözme becerisi yüksek olan ve teknolojiyi profesyonel kullanan kişiler daha düşük düzeyde tekno-stres yaşıyor.

Stres, insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesiyle global ilgi alanı ve yönetilmesi gereken bir konu olmuştur.

**Stres yönetimi;** stresle başa çıkma ve hayat kalitesini artırmak için strese neden olan tetikleyicileri kabul etmek, bunlara verilen tepkiyi değiştirmek veya bu durumlardan kaçınmaya çalışmaktır.

#### **Stres belirtileri:**

**1. Zihni belirtileri;** (1) bellek problemleri, (2) yoğunlaşamamak, (3) kötü karar vermek, (4) sadece negatif düşünceleri görmek ve (5) endişeli veya rekabetçi düşünceler.

**2. Duygusal belirtileri;** (1) depresyon, (2) kaygı, (3) rahatsızlık ve öfke, (4) şaşkınlık, (5) yalnızlık ve izolasyondur.

**3. Fiziki belirtileri;** (1) ağrı ve sızılar, (2) ishal veya kabızlık, (3) vücut direncinin zayıflaması, (4) kalp ağrıları, (5) genel isteksizlik, (6) bulantı ve baş dönmesidir.

**4. Davranışsal belirtileri;** (1) az veya çok yemek, (2) çok fazla veya çok az uyumak, (3) insanlardan uzaklaşmak, (4) sorumlulukları ertelemek ve ihmal etmek, (5) rahatlamak için sigara veya uyuşturucu kullanmak, (6) sürekli kaygı halidir.

Stres, kişi ile stres oluşturan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden stres faktörleri kişinin kendisinden, iş çevresinden ve yaşadığı genel çevre ilişkilerinden kaynaklanır.

#### **Stresin kaynakları:**

**1. Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları;** (1) zihni, (2) maddi, (3) bedenî ve (4) hayat tarzıdır. Zihni faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri, davranışları, alışkanlıkları, beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli, yaşanılan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

**2. Kişinin iş çevresiyle ilgili stres kaynakları;** çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev

ve sorumluluk dengesizliği, ücret azlığı, işe ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin neden olduğu strestir.

**3. Kişinin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları;** ülke ve dünya ekonomisinin gelişim seyri ve siyasi belirsizlikler, teknolojik değişim, sosyal ve kültürel gelişimler ile global ısınma ve terörün neden olduğu stresler.

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 neden olduğu sağlık sorunları:**

**1. Fizyolojik/bedeni sorunlar:** Adale ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal/halsizlik, üreme problemleri ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.

**2. Psikolojik sorunlar:** Endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.

**3. Davranış sorunları:** Bir maddeye (ilaç, uyuşturucu, yemek) aşırı düşkünlük, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Her insanın strese dayanma gücü farklıdır; strese baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme gücünden daha ağır ise dengesizlik gelişir, bedene fiziki ve psikolojik kapasitesi üzerinde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir sorun olmaz, ancak bu devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve tükenmişlik sendromu veya strese ilgili hastalıklar belirir.

Araştırmalara göre hafif stresin çoğu insanda performansı artırıcı etkisi olduğu; aşırı stresin, fiziki ve duyu yönlü bozukluklara neden olarak verimliliğin düşmesine yol açıyor. Stres kişinin gündelik hayatını engelleyecek düzeye gelince azaltılmalıdır. Stresle başa çıkmak için kararlı olmak, panik yapmadan sakince düşünüp yeni yöntemler bulunmalıdır.

#### **Stresle başa çıkma yöntemleri:**

1. Soruna odaklanarak başa çıkmak.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkmak.
3. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenmek, dinlenmek ve irade eğitimi.
5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünmeye sahip olma (pozitif düşünme/hüsnü zan).
6. Zamanı iyi yönetme ve iletişim becerilerini etkin kullanmaktır.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe itmekte bu da zihni ve fiziki davranış bozukluklarını ortaya çıkarmaktadır. Beklentilerin karşılanamaması sonucu ortaya çıkan iş tatminsizliği davranış bozuklukları oluşturmaktadır. Çalışanların zihni ve fiziki sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın ilişki vardır.

**İş tatmini;** çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucu duyduğu haz, ulaştığı olumlu duyu halidir.

Yöneticiler, organizasyonda verimi artırmak için iş tatminini sağlamaya çalışırlar. İş tatminsizliği, iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığı azaltmakta ve isteğe bağlı personel devir hızını artırmaktadır. İş tatminin düşük olması çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. İş tatminsizliği, verimsizlik, işi yavaşlatma ve disiplinsizliği ortaya çıkarır. İş doyumunu sağlayamayan kişi, ast ve üstleri arasında zamanla bazı sorunlarla karşılaşır.

#### **İş stresini azaltmada yöneticilerin kullanabileceği stratejiler:**

1. İş güvencesi ve kariyer planlaması.
2. Yüksek ücret, teşvik primi ve kurumsal sosyal destek.
3. İş tasarımı ve performans değerlendirme.
4. Çalışanları organizasyona ortak etmek ve yönetime katmak.
5. Bilgi paylaşımı ve vizyon oluşturmak.
6. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışana geri bildirim sağlama.

Yöneticiler iş ortamında oluşan stresi azaltmak ve başa çıkmak için bu stratejiler ile uygun kararlar alır ve uygular.

### **9.8. Stratejik Yönetim**

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi olan stratejik yönetim kurum faaliyetlerini yürütmeye yeni bir unsurdur. Sosyal ve ekonomik gelişimle zorlaşan rekabette başarılı olmak için stratejik yönetim 1980 sonrası önem kazanıyor. Organizasyonlar, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler.

**Stratejik yönetimin önem kazanma nedeni;** 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 planıdır.

**Stratejik yönetim;** bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için kurum içi ve dışı şartları göz önüne alarak etkili stratejiler geliştirip planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Stratejik yönetim, amaca ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararları inceleme, hazırlama ve uygulamayı hedefleyen bilim ve sanat olarak; durum ve strateji analizleri, uzlaşma ve karar verme analiz tekniklerini bünyesinde barındırır.

#### **Stratejik yönetim süreci:**

**1. Stratejik planlama:** Tüm yönetim ve danışman stratejistlerden oluşan üst beyin, belirlenen hedefe dönük çevre analizi

yaparak, kurumu değerlendirme, alternatif stratejileri inceleyerek kuruma uygun stratejiler belirlemez.

**2. Uygun yapı araştırmaları ve politika oluşturma:** İkinci aşamada, planlanan stratejileri orta ve alt kademelere benimsetme, uygulamada izlenilecek politika belirleme ve en uygun organizasyon yapısını kurma ile ilgili çalışmalardır.

**3. Karşılaştırma ve kontrol aşaması:** Son safha ise seçilen stratejilerin oluşturulan politikaları ve kurulacak kurum yapısının, kurumun amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesidir.

Stratejik yönetimi, işlevsel, proje veya program yönetiminden farklı kılan birtakım özellikler vardır.

#### **Stratejik yönetimin özellikleri:**

1. Tepe yönetimin bir işlevidir.
2. Geleceğe dönük ve organizasyonun uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. Organizasyonu bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. Organizasyonun amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. Organizasyon kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim, kendine özelliğine ek kurumun belirlediği hedefe ulaşmada yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsar.

#### **9.9. Kriz Yönetimi**

Kriz, her yapıyı olumsuz olarak etkileme potansiyeli olan ve ani olarak ortaya çıkan durum veya tehlikedir. Krizin herkes tarafından kabul edilen iki anlamı ise yıkımla sonuçlanan bir değişim ve ileri, gelişkin bir evreye geçiştir.

**Kriz (buhran, bunalım);** kişi, kurum, toplum, ülke veya ülkelerin hedeflerini ve işleyiş şekillerini tehdit eden, hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken dönemdir. Kriz, kişi, kurum, toplum ve ülke hayatında görülen zor dönemdir.

Kriz, ortaya çıktığı alana göre; ekonomik kriz, işletme krizi, siyasi kriz, sağlık krizi ve eğitim krizi gibi isimler alır.

**İşletme krizi;** işletme içi veya dışı beklenmeyen, önceden sezilmeyen, hızlı şekilde cevap verilir yönetilmesi gereken, önleme ve uyum mekanizmasını yetersiz kılan, mevcut değerleri, amaç ve varsayımları tehdit eden gerilim durumudur.

**Ekonomik kriz;** çeşitli nedenlerle mal, hizmet, üretim faktörleri fiyatlarının ve millî para değerinin ani olarak kabul edilemez şekilde dalgalanmasıyla ekonomik faaliyetlerin yavaşlaması ve ileriye dönük bir belirsizliğin ortaya çıkmasıdır.

#### **Ekonomik krizin temel özellikleri:**

1. Beklenmedik şekilde ve ani olarak gelişir.
2. Toplam mal, hizmet ve varlık talebi çeşitli nedenlerle azalmasıyla ilişkilidir.
3. Ekonomik faaliyetler yavaşlar ve işsizlik artar.
4. Gelir düzeyi düşer ve gelir dağılımı bozulur.
5. Hızlı, uygun tedbirlerle ekonomik krizin, ekonomik durgunluk veya ekonomik çöküntüye dönüşmeden önlenir.

**Krizle karşılaşma nedenleri;** bir yapıdan kaynaklı iç faktörler ile dış çevre faktörlerden kontrol edilmeyen şartlardır.

#### **Organizasyonlarda krizin nedenleri:**

1. Yöneticilerin ihmal, kusur, hata ve yetersizlikleri.
2. Genel ekonomik ve kurum içi sorunlar.
3. Teknolojiyi takipte yetersiz kalması.
4. Kurumun ekonomik ve finans yapısının bozulması, bağışıklığının zayıflaması.
5. Kurum dışı kanuni, sosyal, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar.

Zamanında çözülmeyen sorunlar kurumda bir enerji birikimine neden olur, bu enerji ara ara boşaltılmadığında kriz çıkar. Kriz olumsuz bir kelime olmasına rağmen bazı sektörler ve organizasyonlar için getirdiği fırsatlar açısından olumlu değerlendirilebilir. Burada önemli olan krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve fırsata çevirmektir.

**Kriz yönetimi;** krizi oluşturan olayları önleme, ortadan kaldırma veya en az zararlarla atlama için gerekli tedbirleri alma ve uygulama sürecidir.

Organizasyonlar kriz dönemlerinde daha ziyade birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermez. Krizde etkili bir yönetim, kurumun kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkilidir. Organizasyonun karşılaştığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

Kriz zamanları, radikal kararlar almaya imkân sağlar. Krizin getirdiği baskı, stres, panik, öfke, kaygı ve anksiyete (kaygı bozukluğu) sağlıklı karı engeller. Belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler, her zaman kurumu bir krize hızlı cevap verecek şekilde hazırlarlar. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “senaryo geliştirme” tekniği ile her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

**Kriz yönetim süreci;** (1) ilk sinyal alma ve hazırlanma, (2) önleme, (3) hasarı sınırlama ve (4) iyileştirme.

İlk kademe, sinyal alma, hazırlanma ve önleme dönemlerini içeren “**Proaktif Kriz Yönetimi Modeli**” uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileşme aşamasını içeren “**Reaktif Kriz Yönetimi Modeli**” yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve hızla toparlanmayı kapsar. İki model arasında ise öğrenme dönemi olarak “**Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli**” 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.

#### **Krizi fırsata çevirmenin yolları:**

1. Krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve mümkünse fırsata çevirmek.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya itina göstermek.
3. Teknolojiyi yakından izleyerek yenilemek, maliyetleri düşürmek ve fiyat indirimine gitmek.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırma sonuçlarını dikkate almak.
5. Çalışanlar krizin mahiyetini anlatmak ve çözüm fikirleri geliştirmeye çalışmak.
6. Bütçeyi yeniden gözden geçirerek gereksiz giderleri kıstak ve tasarrufa önem vermek.
7. Daha önce krizlerden geçmiş insanların, şirketlerin ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
8. Krizde, iflas etme korkusu değil, krizi nasıl aşabilirim düşüncesini geliştirmek.
9. Bağımlı ve kırılgan ekonomiden bağımsız ve istikrarlı ekonomiye geçmektir.

Uzun vadede krizlerden kaçmanın yolu sermaye kontrolü ile borç alınan ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamikleriyle, adil bölüşüm temelli ekonomi politikasıdır. Krizi aşmada tüm kesimler güçleri oranında katkı vermeli, nimet - külfet dengesine dikkat edilmelidir. Krizi aşmak için alınan önlemlerde sabit ve dar gelirliiler mağdur edilmemelidir.

#### **9.10. Bilgi Teknolojileri Yönetimi**

Bilginin bir güç olarak kullanılmasıyla, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan kişi ve kuruluşlar için bir değer ve güç olan bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir.

**Bilgi yönetimi;** bilginin üretimi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insan olmasıyla teknoloji ve süreçlerden çok insana odaklanılmalıdır. Bilgi yönetim sistemi, dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zinciri, müşteri ilişkileri yönetimi gibi teknolojilerden faydalanmak için insan unsuruna yatırım yapılmalıdır. Bilgi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, inanç, otorite gibi kaynaktan elde edebilir.

Bilim, insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla gelişerek ederek geliyor. İnsanoğlunun hem kendisini hem de evreni anlama çabası kesintisiz şekilde devam ediyor. Bilim tarihi incelendiğinde; hür zeminlerde gelişip yeşerdiği, öğrenildiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülür.

İnsanlığın gelişimine bağlı olarak nitelikli bilgiyi güvenilir kanallardan elde etme ihtiyacı artmaktadır. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini bilimden alacak, hüküm ve kuvvet bilimin eline geçeceği için nitelikli bilgiyi öğrenip faydalı kullananlar başarılı olacaktır. Bilim insanları, bilim konularını toplumun tabanına yayacak şekilde daha anlaşılır hale getirmelidir. Bilimsel endişelerle konuları anlaşılır olmaktan çıkarıp kendilerine münhasır hale getirerek ayrıcalıklı bir sınıf oluşturmamalıdır. Bilimin kolektif yapıldığı dünyada toplumlar dünya merkezli bir bakış açısı geliştirmelidir.

**Bilim;** olayların, nesnelere oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları izaha çalışan, deney yöntemine dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan, gerçekleri, mantıki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgilerdir.

**Bilgi;** kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek ve kurallardır. İnsanlığın mirası olan bilim, deney ve teknoloji, ilim ise teorik ve manevi yönlü açıklansa da birbiri yerine kullanılır.

**Bilimin temel özellikleri;** (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (3) neseldir, (4) genelleyicidir, (5) seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

**Bilimin temel amaçları;** (1) gerçeği açıklamak ve anlaşılır şekilde ifade etmek, (2) ilişkileri ve değişimi tahmin etmek, (3) olayları ve olguları kontrol edilebilmek, (4) “İnsan nedir, nereden geldi, nereye gidiyor?” sorusuna cevap aramaktır.

Bilimde doğrulama değil yanlışlama esastır. Bilim geleneği gelişmeyen toplum bilime verdiği değer düşük olduğu için gelişimi de yavaştır. **Bilimin amacı;** insanın kendini ve evreni anlamak ve açıklamaktır.

Bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve onu geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaki değerlerden uzak bilgi; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla (biyoterörizm; çıkar sağlamak için biyolojik silah kullanma) tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretir. Yapay zekâlı robotların karborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir. Hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya ihtiyaç artmaktadır. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay zekâ ve artırılan gerçeklik sistemi ile kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar çıkar grubu ve istihbarat servislerine satılarak haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir.

Din ilimleri insanlara ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbî besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. Bu ikisinin birleşmesi ile insan akıl ve kalp dengesini kurarak hakikate ulaşır. Bunlardan birisi eksik olursa denge bozulur. Dini ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Din ilimleri ile fen ilimlerinin birlikte okutulacağı yeni bir model tüm insanlığın ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran her alanda ihtiyaç olan

insana verir. Eğitim sistemi, akıl artı kalp eşittir ruhu besleyerek; ideal, öz güven, ahlak, tevazu ve saygı aşılmalıdır.

Sanayi devrimi ile başlayan demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük verilerin analizi olarak iki teknoloji öne çıkıyor. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yetenek ve değer yargılarıyla donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelişiyle ahlaktan yoksun bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırıyor.

Bilimsel gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyal ve ekonomik gelişim, internet 1990'lar sonrası bilgiyi kıt ürün olmaktan çıkardı, ulaşımını kolaylaştırdı. İnternette ahlaki sorumluluk ve kurallar oturmadağında gerçek ve doğru bilgiye ulaşmak zorlaşır. Bilimin gücünden faydalanmak, kendine hizmet ettirmek isteyen odaklar her zaman olacaktır. Emperyalizm, ticarileştiremeyeceği bilim ve araştırmayı desteklemez. Bilginin toplum faydasına kullanımı için yaymak, anlaşılır bir şekil kazandırmak ve belirli otoritelerin kontrolünden kurtarıp hürriyetine kavuşturulmalıdır.

### **Bilgi yönetimi kavramları:**

. **Veri (data):** Kurumun iç ve dış çevresindeki farklı kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.

. **Bilgi paylaşım tekniği:** Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.

. **Bilgi toplumu:** Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, mesleki ve teknik araştırmacı sınıfın öne geçtiği, yeniliğin bilimle sağlandığı entelektüel teknolojiye dayalı toplum.

. **Veri madenciliği ve yazılımı:** Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme, iş kararlarında kullanımı ve verileri kendilerine yol gösterecek şekilde analizi sağlayan tüm uygulamalardır.

. **Teknoloji:** Sanayi ile ilgili yapım yöntemleri, kullanılan araç, gereç ve aletlerin kullanım şekli olan uygulama bilgisi.

. **Temel araştırma:** Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalardır.

. **Uygulamalı araştırma:** Eldeki bilgilerle belirli sorunları çözüm için genişletilip derinlemesine yapılan araştırmadır.

. **Bilgi işçisi:** İş sürecinde bilgi üzerine yoğunlaşan, bilgileri depolayıp analiz ve koordine eden, ilgililere ulaştıran kişidir.

**Bilişim teknolojileri;** bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan kurumun kârlı ve sürekli müşterileri elde tutması ve teknolojik altyapı imkânlarını ifade eden teknolojidir.

Altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme bölümleri arasında etkin ve verimli kullanır. Bilişim teknolojileri işletmelerin faaliyetlerini etkileyerek dijitalleşmesini hızlandırır; ürün üretim veya sunumunu etkinleştirir, tüm işletmeyi kapsayan ve birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlardan faydalanır, global fırsatlara kolay ulaşır, sadeleştirilen işlerle verimli ve kârlı çalışarak rekabet üstünlüğü elde eder.

Self-servis ticaret kültürünün gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan kurumlar büyümektedir. Dijitalleşme, mobil teknolojiler, otomasyon, uzaktan erişim, yapay zekâ imkânları görme derinliği sağlar. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin ağırlığı artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma, iş kurmada para veya fiziki gücün önemi azaltıyor.

Yapay zekâdan üretken yapay zekâyâ geçişle bunun üretim, sağlık, eğitim, ulaşım ve güvenlikte yaygın kullanımı bu teknolojiye yönelik birtakım sınırlama ve şeffaflık kuralları belirlenmesi gerekiyor. Kişilerin hür iradesine karşı olan, insan davranışını manipüle eden veya sosyal puanlama yapan yapay zekâ sistemleri veya uygulamaları mutlaka yasaklanmalıdır.

Kalkınmanın yolu knowhow-teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmaktır. 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.

Araştırma ve geliştirme, işletmede yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalardır.

**AR-GE işlevi;** bütün organizasyon işlevlerini bilimsel yöntemlerle ekonomik açıdan incelenme, analiz, yorumlama ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetleridir.

İşletmenin sürekliliği ve başarısı, büyük oranda AR-GE işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi bulmak, eldekileri geliştirebilmek AR-GE faaliyetleriyle gerçekleşir. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimi sistemli şekilde inceleyip yeni ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi buluşuna kadar değişen çalışmalarını kapsar.

**AR-GE'nin temel hedefi;** katma değeri yüksek, vasıflı ürün üretimine katkı sağlayarak, yükte hafif pahada ağır ileri teknolojik ürünler üretilmesini sağlamaktır. Organizasyonda bu faaliyetleri yürütmesi için seçilen elemanların liyakatli olmaları, görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine fırsat vererek verimli bir zemini hazırlamaya dikkat edilmelidir.

Yerel ve global rekabet düzeyi 'yeni bilgi' üretme kapasitesi ve 'teknolojik gelişimi' ile doğru orantılı olarak kalkınmak isteyen işletmeler ve ülkeler araştırma ve geliştirme çalışmaları ile silikon vadisi benzeri teknokentler (teknopark) kurarlar.

. **Araştırma:** Bir gerçeği ortaya çıkarmak, belirli bir ticari hedefe ulaşmak, kârı, etkinliği artırmak için; belirli aşamalar içerisinde ve bir yöntemle yapılan bilimsel çalışmalardır.

. **Geliştirme:** Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, ürünlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalardır.



. **Silikon Vadisi:** San Francisco'nun (ABD) güneyinde ileri teknoloji, inovasyon, risk sermayesi ve sosyal medya sektörlerinde lider 2.000'in üzerinde şirketin AR-GE ve ÜR-GE (Ürün Geliştirme) merkezlerinin bulunduğu bölgedir.

. **Teknokent:** Üniversiteler, araştırma ve sanayi kuruluşlarının aynı ortamda araştırma, geliştirme, inovasyon, bilgi ve teknoloji transferi yaptıkları; akademik, ekonomik, sosyal yapının bütünleştiği organize araştırma ve iş merkezleridir.

Teknokent; teknopark, bilim parkı, silikon vadisi, bilişim vadisi, araştırma parkı ve bilim kenti gibi isimler alır. Türkiye 'de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri adıyla birlikte teknoloji ve parkın kısaltılışı olan **'teknopark'** kavramı kullanılmaktadır.

**Teknokentlerin amacı;** bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik ve rekabetçilik kültürünü destekleyip ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmaktır. Hedefe ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi, teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder, kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede imkânlar sağlayarak katma değerli hizmetleri sunar.

#### **Teknokentlerin işletmelere sağladığı temel faydalar:**

1. AR-GE çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama.
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri.
3. Üniversiteyle daha etkin AR-GE iş birliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme.
4. Benzeri AR-GE işletmeleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji.
5. Teknokent işletmelerinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferi ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

#### **Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:**

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin iş birliği imkânı.
2. İşletmelerle karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı.
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama.
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama.
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

#### **Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:**

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve/veya yenilikçi işletmelerin kurulması ve büyümesi.
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması.
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi.
4. Ülkenin uluslararası rekabet avantajı ve gücünün artması.
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Bilgiye ulaşım kullanmayı sağlayan bilişim teknolojileri, işletmelerin kârlı ve verimli çalışmasını sağlar. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içi bölümler arası etkin kullanarak faaliyetlerini iyileştirmekte ve her türlü bilgiyi dijital ortama aktararak dijitalleşmeyi hızlandırmaktadır. Dijitalleşen işletme, global fırsatlara kolay ulaşmakta, işlerini sadeleştirerek dijital hizmetlerle müşteri ve tedarikçiler ile yeni iş yapma şekilleri geliştirir, rekabet üstünlüğü sağlar.

Akademik ve bilim desteği olmadan yapılan her türlü faaliyet el yordamı ile iş yapmak gibidir. Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyetlerinde kamu kuruluşları ve üniversiteler farklı çalışma alanlarıyla önemli bir paya sahiptirler.

#### **Türkiye'de akademik ve AR-GE faaliyet türleri:**

**1. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK):** Çeşitli alanlarda bilimsel araştırma ve teknolojik gelişmeyi, millî ekonomik kalkınma hedeflerine göre düzenlemek, koordine etmek ve teşvik etmekle görevli kamu kuruluşu. Türkiye'nin bilim ve teknoloji politikası belirlemede akademik AR-GE destek ve teşvik vererek millî öncelikler doğrultusunda AR-GE enstitüleri işletmekte, üniversite sanayi ilişkilerinin gelişimine katkı sunan global alanda bilimsel ve teknolojik rekabet gücünü arttırmak, araştırmaların teknolojik yeniliğe hızla dönüşümü için yöntemler geliştirmektedir.

**2. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV):** Sanayi sektöründe ticari AR-GE bilincini geliştirmek için kurulan özel ve kamu sektörü ortak girişimi. Vakıf, sanayi kuruluşlarının AR-GE faaliyetlerini teşvik, teknolojinin ticarileştirilmesi ve pazarlanabilir bir sistem veya hizmete dönüştürülmesi için altyapıya katkı, finans ve mevzuat desteği sağlamaktadır.

**3. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB):** Türkiye'de AR-GE çalışmaları yürüten küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızlı uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini arttırmak ve ekonomiye katkı ve etkinlik arttırmak için destek ve AR-GE kültürünün gelişimini teşvik etmektedir.

**4. Teknofest:** Havacılık, Uzay ve Teknoloji Festivali, millî teknoloji geliştirme süreçlerinde kritik rol oynayan kurum ve kuruluşlar tarafından desteklenen havacılık, uzay ve teknoloji festivalidir. Türkiye Teknoloji Takımı Vakfı ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından düzenlenen ve Türkiye'nin millî teknolojilerini geliştirmeyi hedefleyen ilk festivaldir.

Günümüz işletmelerinin web sitesi ile ürün tanıtımı ve müşteri hizmetleri sunma mecburiyetleri; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ortaya çıkarıyor. Bunun için yeni organizasyon tasarımıyla dijital işletme ortaya çıkıyor.

**Dijital işletme;** işlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmi olarak bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan, fırsatlara kolay ulaşan, işleri sadeleştirip kolaylaştırarak kârlı çalışıp rakiplerine üstünlük sağlayan işletmedir.

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 gelişimiyle asırlık şirketler ayakta kalmaya çalışırken yeni kurulan, teknolojiyi iyi kullanan kurumlar büyümektedir. Dijitalleşme, mobil teknolojiler, otomasyon, uzaktan erişim, yapay zekâ imkânları görme derinliği sağlar. Eve veya internete dayalı (home-internet, based businesses) işlerin ağırlığı artmakta, ucuz, kolay güç kaynağı olan bilgi eşit fırsatta elde edilebildiği için iş yapma, iş kurmada para veya fiziki gücün önemi azaltıyor.

Yapay zekâdan üretken yapay zekâyâ geçişle bunun üretim, sağlık, eğitim, ulaşım ve güvenlikte yaygın kullanımı bu teknolojiye yönelik birtakım sınırlama ve şeffaflık kuralları belirlenmesi gerekiyor. Kişilerin hür iradesine karşı olan, insan davranışını manipüle eden veya sosyal puanlama yapan yapay zekâ sistemleri veya uygulamaları mutlaka yasaklanmalıdır.

### 9.11. Dijital Dönüşüm

Bilimsel ve teknoloji tabanlı gelişmeler, kurumların elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı şekilde dijitalleştiriyor. Dijitalleşme, sanayi devrimi sonrası global ekonomik faaliyeti geniş anlamda etkileyen gelişmelerden birisi olmuştur.

Bilgiyi dijital ortama taşıma, alt yapıların dijital hale getirilmesi, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi yönetim sistemlerinin yaygın kullanımı dijital dönüşümü hızlandırıyor.

**Dijital;** sayısal verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterimidir.

**Dijitalleşme;** bilgiyi bilgisayarın okuyacağı şekle getirme, analog (benzer) veriyi bilgisayarla dijital veriye dönüştürme.

**Dijital/elektronik dönüşüm;** hukuki nitelikli belge, bilgi, değer, varlık ve girişimciliği dijital ortamda yürütme, hız ve tasarruf ihtiyacıyla, dijital teknolojiyle ticari faaliyet, süreç, ürün ve modellerin dönüşümüdür.

Dijital dönüşüm, kayıtlı elektronik posta (KEP), e-tebligat, e-yazılım, e-fatura, e-arşiv, e-defter, e-beyanname, e-devlet kapısı, e-kimlik uygulaması, elektronik belge yönetim sistemi (EBYS) ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar.

**Elektronik belge yönetim sistemi;** kurum içi birimler ve kurumlar arası yazışmalar ve kurum faaliyetleriyle oluşan her tür dokümantasyonun, üretiminden tasfiyesine kadar olan süreçte arşivlenmesini ve yönetilmesini sağlayan sistemdir.

EBYS, iş sürecini kısaltması, zaman ve emek tasarrufu ile maliyetleri düşürmesi kurum dönüşümünü cazip kılıyor.

Global ölçekte iş yapma ihtiyacıyla beliren UBL (Universal Business Language/Evrensel İş Dili) formatı, e-faturalar, XML elektronik iş dokümanı formatları ile uluslararası sigortacılık ve bankacılık işlerinde yeni uygulamalar geliyor.

Akıllı ve neom şehir projeleri, dijitalleşme odaklı teknolojiler, uzaktan eğitim ve çalışma sanal ofisleri yaygınlaştırarak fiziki ofisleri küçültüyor, tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Ürün odaklı kodlama, algoritmalar, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirmeyi zorunlu kılıyor. Kurumlar, nesnelerin interneti (IoT) ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar ve iş süreçlerinde verimliliği artırıp maliyetleri düşüren dijital dönüşüme büyük yatırımlarla iş yapma sistemine yeni yöntemler getiriyorlar.

Teknolojik gelişim, bilgi ve telekomünikasyon (teknoloji ile bilgi alışverişi) ile network (bilgisayar ağı) otomasyon hizmetlerinin sağladığı yeni yaşam tarzı insanların yükünü azaltıyor. İnovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, blockchain, metaverse, merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), AR-GE, 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlı nesneler, sürücüsüz (otonom) otomobil, dron ve robotlar, know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), sosyal medya uygulamaları, sensör teknolojisi, bulut bilişim ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor.

Bilgi iletişim teknolojileri (BİT), mobilite çözümler, robotik kodlama, blockchain tabanlı girişimler, merkeziyetsiz finans sistemi, hologram (lazer ışın dalgalı üç boyutlu görünüm), hassas tarım, e-iş, e-ticaret, algoritmik uygulamalar, internet tabanlı reklamlar, e-pazarlama, gig (kısa süreli iş), start-up (ürün geliştiren) girişimler, dijital para (sanal para), deepfake (derin sahtecilik), mobil uygulamalar ve diğer yeni teknolojiler dijital ekonominin alanını genişletmektedir.

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 zeminlerde kolayca işlenip aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlara kolaylık ve avantaj yanında, istismar riskini de getiriyor.

Dijitalleşmenin gelişimiyle kuruluşlar değer atfedilen birçok dijital varlığa sahip olmakta, piyasada bu ürünlerin alıcısı ve satıcısının olmasıyla yönetilmesi de gerekmektedir.

. **Elektronik belge yönetimi:** Kurum içi ve kurum dışı yazışmaların, belge ve bilgi alışverişinin standartlaştırılıp elektronik ortama aktarılması ve internet üzerinden bilişim teknolojileri ile anlık olarak yönetilmesidir.

. **Dijital arşiv sistemi:** Verileri bilgisayar ve bulut sistemine aktararak her yerden erişim ve yönetimini sağlayan sistem.

. **Dijital işletme:** İşlev ve faaliyetlerini bilişim teknolojisiyle dijital yürüten, müşteri katılımı ile ekosistem kuran işletme.

. **Dijital varlık:** Dijital ortamda kullanıcıların sahip olduğu, dijital formda temsil edilen, kendine özgü (görseller,

animasyonlar, web siteleri, ses dosyaları, çizimler, resim, multimedya ve metin tabanlı dijital dosya) değerlerdir.

. **Dijital varlık yönetimi:** Bilişim teknolojileri yazılımı ile dijital varlıkların herhangi bir merkeze bağlı olmadan (NFT) depolanması, dağıtımı, aktarımı, aranıp bulunması için gerçekleşen yönetim görev ve kararlardır.

. **Nitelikli Fikri Tapu (Non-Fungible Token):** Dijital varlık kabul edilen ürünleri merkeziyetsiz bir sistemle tescil edilebilir ticari varlık haline getiren blockchain teknolojisi ile bir dijital defterde depolanan sertifika veya veri birimidir.

. **Metaverse (meta/sanal/paralel evren):** Bilgisayarlar ve artırılmış gerçeklik cihazlarla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları destekleyip bir araya getiren, çevrim içi (online), içeriğini kullanıcıların oluşturduğu, kendilerini temsil etmek, birbirleriyle iletişim kurmak için avatarlar kullanarak hareket etmesini sağlayan dijital, sanal, paralel bir dünyadır.

. **Blockchain (blok zinciri) teknolojisi:** Bir otorite veya merkeze ihtiyaç duymadan verileri blok olarak gelişmiş şifreleme algoritmasıyla, birbirine bağlayarak kaydedip ağ üzerinde saklandığı kayıt teknolojisi.

. **Yapay zekâ (Artificial Intelligence /AI):** Görev yapmak için insan zekâsını taklit eden, topladığı bilgilerle algoritmik eğitim deneyimiyle öğrenmesine imkân veren ve kademeli olarak kendini geliştirebilen sistemler veya makineler.

. **Yapay zekâlı robot:** Bir bölge sınırlaması olmadan herhangi bir yerde duran nesneyi alıp kullanıp tamir edebilen, yeniden programlayan, online buluta veri aktaran, aralarında iletişim kuran ve uzaktan kontrol edilebilen sistemlerdir.

. **Know-how:** Bir kişi veya işletmenin, bir ürün, ürün yöntemi ve teknolojisi üzerinde sahip olduğu, gizli olarak ifade edilen, bir işin en iyi/kolay şekilde nasıl yapılacağını söyleyen bilgi veya ticari sırdır.

Dijital dönüşümde, kurumlar kişisel veriler ve bunların korunması hakkına kanunlar çerçevesinde uymaları gerekir.

### **Dijital dönüşümün faydaları:**

1. İşlerin elektronik ortama taşınmasıyla süreç hızlanır ve takibi kolaylaşır.
2. Muhasebe kayıt işlemleri hızlanır, kâğıt, basım ve arşiv maliyetleri azalır.
3. Bürokrasi azalır, şeffaflık ile hesap verilebilirlik artar, görme genişliği ve derinliği sağlar.
4. Arşive ulaşım kolaylaşır, iş yükü hafifler, zaman ve iş gücünden tasarruf sağlar.
5. Paydaşlar, müşterilerle, tedarikçilerle etkili iletişimi sağlar.
6. Klasik dikey hiyerarşiyi zayıflatarak yatay hiyerarşinin gelişimini sağlar.
7. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki tekelciliğin ve istibdadın kırılmasını sağlar.

Dijital dönüşümle gelecekte ulaşılmak istenen otomasyon kısa sürede gerçekleşmesi geleceğin mesleklerini etkiliyor.

Ülkeler arasında rekabet alanı oluşturan yapay zekâyâ ABD, AB ve Çin, büyük yatırımlar 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.

Bağımsız karar verme yeteneğine sahip son nesil mevcut insan sonrası gelen nesiller bağımlılık üzerine inşa ediliyor. Bilgi yığınlarını işleyerek kişiye özgü sonuçlar üretip bireyselleşmenin tamamlandığı zannı veren ve tercihleri yönlendiren makineler arkasındaki fikir sahipleri geleceği kendilerine bağımlı kurguluyorlar. Dijital bilgi ve delillerin öneminin artışı bu alanın ahlaki kodlarının tespitini zorunlu kılıyor. Ahlaki değerlerden yoksun bilgi ve teknoloji toplumu yıkar.

Teknoloji, dijital dönüşüm ve gelişim global ölçekte yönetim şeklini değiştiriyor, yeni bir devlet ve hukuk düzeni getiriyor. Bilginin blok olarak, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla birbirine bağlanıp kaydedildiği, günlük ve bir merkeze bağlanmadan işlem yürütün veri tabanı teknoloji olan blockchain (blok zinciri), telekomünikasyon ve dijital dönüşümün önünde engel olan yerleşik kurum kültür ve alışkanlıklarını değiştirerek yenilikçi teknolojilere geçişler başarılı olurlar.

Dijital kapasiteyi geliştiren dijital teknolojinin yaygınlaştırılması ve dijital dönüşüm süreci, siber uyumda birbiriyle bağlantılı siber güvenlik araçlarında büyük sorunları da beraberinde getirmektedir.

### **9.12. Siber Güvenlik**

Siber (sanal) saldırıların artışıyla kişi ve kurumların veri tabanlarındaki bilgilerin güvenliğinin önemi artmaktadır.

**Siber güvenlik;** kişi kurum ve devletin bilgisayar, sunucu, mobil cihaz, elektronik sistem, ağ, alt yapı, bilgi ve verileri kötü amaçlı saldırılardan koruyan bilgi teknolojisi güvenliği uygulamasıdır.

İnternette espionaj (istihbarat) toplayan “ücretsiz yazılım” ile perdelenip maskelenen saldırılara karşı savunmak için sorvery (sunucu) ve işletim sistemi uzmanı bilişimcilere ihtiyaç artıyor. Ayrıca, **Deep Web** (internetin arama motorları ile erişilemeyen bölümü) ile yapılan siber operasyonlar sürekli artıyor.

Her sistem bir zafiyet içerir. Sanayinin gelişimi ile nesnelere interneti (IoT), siber saldırı, siber zorbalık, troll saldırıları ve phishing (oltalama, yemleme) yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık artıyor. Bundan kurtulmanın yolu, dışarıdan erişilemeyen sorvery (sunucu) sistemini kurup, koruma önlemleri geliştirip siber caydırıcılığı artırmaktır. **Ofansif (hücum) grubun, defansif (savunma)** saldırıları için kurumda siber olaylara müdahale ekibi gerekir. Modern hayatın teknoloji ve internete bağımlı hale gelişiyle bu alanın güvenliğine jeomanyetik fırtınalar ve akımlar büyük tehlike oluşturuyor.

Bilişim sektöründeki gelişmeler her alana yayılıyor. Artan veri trafik yoğunluğu ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil telekomünikasyon hizmeti) standartları geliştirilerek 6G'ye geçiliyor. Bu

teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlem internet üzerinden yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların kullandığı hücresele ağlarda bulunan teknolojik alt yapıyı yeni kurallar ile yeniden yapılandırmak, tüm elektronik cihazları monitör ve televizyonları akıllı telefona bağlayarak çok hızlı internete giriş sağlanıyor.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi tekniklerle insan ve çevre bütünleşiyor, nesnelere birbiriyle haberleşerek insanlara hizmet sunuyor ve birçok sektörün dijitalleşmesiyle veriden veri üretimi atıyor. Siber güvenlik tehditlerinin artışı, klasik güvenlik tedbirlerine ek yeni güvenlik teknolojileriyle donatılması 6G ile mümkün olacaktır.

. **Siber saldırı:** Elektronik sistemlere virüs, trojan (meşru kılıklı kötü yazılım), planlı ve koordineli simple (basit) ağlar ve deep web (internetin arama motorları ile erişilemeyen bölümü) gibi network ağı üzerinden yapılan davranıştır.

. **Siber güvenlik uzmanı:** Hizmet verdiği kurumun elektronik bilgi sistemini koruyan siber ağ ve bilgisayar uzmanıdır.

. **Siber savaş:** Bir devletin elektronik sistemlerine virüs, trojanle (meşru kılıklı virüs) planlı ve koordineli yapılan saldırı.

. **Siber ordu:** Kamu kurumlarının elektronik bilgi sistemlerini siber saldırılardan korumak için uzmanlardan kurulu yapı.

. **Nüfuz casusu:** Dış güçlerce yetiştirilip, çıkarları için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki elmanı, ajanıdır.

. **Algı yönetimi:** İnsan, devlet ve toplulukların algılarını belirli bir yöne sevk etmek, duygu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemlerini etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkâr etme faaliyetidir.

. **Psikolojik savaş:** Düşmanın düşünce, his, gelenek ve inançları üzerine iletişim araçlarıyla baskıyla yürütülen savaş.

. **Kitle imha silahı:** Canlılarda büyük yıkım yapan anti-personel (kimyasal/biyolojik/radyoaktif/nükleer/ABC) silahlar.

. **Kimyasal savaş:** Kimyasal maddelerin zehirleyici özelliğini insanda fiziki ve psikolojik tahripde kullanmadır.

. **Biyolojik savaş:** Bakteri, riketsia, virüs, fungus gibi mikroorganizma ajan ve zehirli maddelerle canlıları öldürmedir.

. **Nükleer savaş:** Nükleer (toryum, uranyum) silahlarla kısa zamanda çok geniş alana büyük zararın verildiği savaş.

. **Cyborg (biyolojik ve yapay):** Elektronik, mekanik veya robot kısımları olan yarı insan yarı robot varlıklarıdır.

. **İnternet korsanı (hacker):** İnternet üzerinden, teknik bilgi ve yeteneğiyle programların kodlarını kıran, içerik sahibi çeşitli kişi ve kurumların verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir.

. **Metaverse (meta/sanal/paralel evren):** Artırılmış gerçeklik cihazlarla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları bir araya getiren online/çevrim içi, içeriğini kullanıcıların oluşturduğu, iletişimi avatarlarla sağlayan dijital/sanal paralel dünya.

. **Avatar:** İnternette çeşitli web sitelerinde kullanılan kişilerin küçük boyutlu görselinin bulunduğu küçük pencere.

. **Siber suç:** Kişi, grup veya kurumların bilişim sisteminin güvenliğini ve buna bağlı verileri ve/veya kullanıcılarını hedef alıp onurunu zedeleyen, fiziki, zihni doğrudan veya dolaylı zarar verme kastı ile bilişim sistemi kullanılarak işlenen suç.

. **Siber zorbalık:** Utanç verici, kaba davranış, küfürlü konuşma, tehdit, taciz, negatif yorum ve görüntüleri sanal âlemde e-posta, mesaj, web siteleri, sosyal ağlarda kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.

. **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgilerdir.

. **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişisel veri işlenmesinde, bilgilendirilme, verilere erişme, bunların düzeltilmesi veya silinmesini talep, hak ve hürriyeti koruma ile amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını öğrenme hakkıdır.

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi, tecrübe, askeri imkân ve kabiliyetleri ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle diğer ülkeleri sömürüyorlar. ‘Haberleşme olmadan, muharebe olmaz.’ anlayışıyla ulaşımı kolay olan; sosyal medya ile topladıkları bilgiler ve nüfuz casuslarıyla hâkimiyet sürdürmektedirler.

Güneşten süper güç alan teknolojiler, ışın silahı ve kuantum bilgisayarlar, yapay zekâ ile yürütülen operasyonlar, gen, robot ve devletleri dönüştüren yeni teknolojiler, blockchain (blok zinciri) teknolojisi ile veri kayıtları, internette kullanıcı kimliğini tespit eden ve güvenlik duvarını aşan teknolojik gelişim savunma sistemlerini 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 ve bilinmeyen e-postaların engellenmesi.
6. Kullanıcı eğitimi ve risk yönetim sisteminin kurularak, siber saldırı zararlarının simülasyonlarla test edilmesi.
7. Zorunlu olmadıkça yabancı güvenlik ürünleri yerine yerli ve milli ürünlerin tercih edilmesi.

Kullanıcı ve gizlilik sözleşmesiyle hissedilen güvenlik kaygısı, “kişisel veri güvenliği”, “mahremiyet” konuları, toplumda onay ve kabul görme, sosyal statü kazanma, saygınlık ve tanınırlık isteğiyle sosyal medyada yapılan paylaşımlar bir veri tabanına kaydedilip izlenmektedir. Kişi ve kurum verileri gelişen teknolojiyle farklı platformlarda kolayca işlenip aktarılabilir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından kolaylık ve avantaj yanında, istismarı da getirir.

Zaman ve mekân sınırlaması olmadan mobil tabanlı sosyal ağlar, bloglar, anlık mesajlaşma programları, chat ve bilgi için kurulan internet siteleri gibi iletişim şekli olan sosyal medya internetin yaygın kullanımıyla sürekli gelişmektedir.

**Sosyal medya;** kullanıcıların internet üzerinden ürettikleri içerik, bilgi, diyalog, kişisel yorumları basit, anlık, çift taraflı, eş zamanlı paylaşım sağlayan çok yönlü iletişim ve medya şekli olan sosyal ağ siteleridir.

**Sosyal ağ;** internette ortak ilgi alanı olanların bilgi paylaşım ve etkileşimde buldukları çevrim içi/online platform.

### **Sosyal ağ türleri:**

- 1. Bloglar:** Kişi, işletme ve gruplarca yönetilen büyük kitleler için yorumlar ve fikirler sunan web sitesi türüdür.
- 2. Sosyal paylaşım ağları:** İnternet tabanlı uygulama ile birçok insanın ortak platformda bilgi paylaşabildiği mecralar.
- 3. Wikiler:** Wiki (hızlı) kullanıcılarının hepsine kolayca içerik ekleme ve düzenleme imkânı sağlayan web siteleridir.
- 5. Wordpress:** Ücretsiz sunulan, devamlı geliştirilen, internet sitesi kurmayı sağlayan, admin paneli olan bir sistemdir.
- 6. Podcastler:** Ses, görüntü ve yazılı yayınları yayın sonrası izlenmek için kişisel, taşınabilir aygıtlara yüklenmesidir.

Sosyal medyanın zararlarını azaltıp faydalarının artırılmasının yolu sosyal medya okuryazarlığını geliştirmektir.

**Sosyal medya okuryazarlığı;** sosyal medya ve kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme ve iletleri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.

**Sosyal medyanın özellikleri;** (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) açıklık, (9) kişiselleştirme, (10) zaman ve mekândan bağımsızlık, (11) yüksek etkililik.

Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın gelişimidir. Eskide olanla bugün olan farklıdır. İnternet tabanlı okuma, yazma ve öğrenmeler çok ilerledi. Bilgi çağının öne çıkan özelliği; hız, insanın dikkat ve idraki ile buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. Yeni teknolojilerle bilgi çok hızlı akıyor, her an anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımları gibi bilgi ve görsel sunumuyla kısa sürede çok bilgi alma alışkanlığı geliyor. Toplum faydasına yürütülen projeler sosyal medya aracılığı ile siber ortamda büyük rağbet görmesiyle sosyal medyanın faydalarını artırıyor.

**Sosyal medyanın faydaları;** (1) her tür bilgiye kolay ve hızlı ulaşarak dünyadaki gelişimi izlemek, (2) kesintisiz karşılıklı iletişim sağlama, kendini karşı tarafa daha iyi anlatma, (3) hızlı ve kolay alışveriş imkânı, (4) kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşarak desteklerini alabilme imkânı, (5) bir fikri, buluşu hızlı şekilde yayabilme ve toplum faydasına projelere destek sağlama, (6) geniş kitlelere ürün satışı, (7) teknolojiyi yakından takip imkânı sağlıyor.

Her şeye hemen sahip olma ve çok kazanıp çok harcama isteği, insanları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük sosyal medyayı yoğun kullananları online verilen eğitimle robotlaştırma, mankurtlaştırma ile istediklerini yaptırabiliyorlar. İnsan iç âlemiyle hesaplaşıp kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni platformlara yönelim bazı tuzakları getiriyor. Algi aralığının düşük olduğu bu alandaki değişim hemen anlaşılacağı için zararları da büyüyor. Siber ortamda sahte profillerle operasyonlar, komplo teorileri ile gerçekler saklanıyor. Yanlış olan komplo teorisi değil bunun teorisidir.

Etkileme ve tesiri yüksek olan sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli yürütülen plan) ve ittifaklardan güç alan tahripkar çeteler laboratuvar modifiyeli virüs ile insanlığa operasyon çekip tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar. Medya; basın yayın organlarının tümü olarak halkın doğru haber alma kaynağıdır. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), manipülasyon (yönlendirme), asparagas (yalan haber), polemik (söz dalaşı) ve misenformasyon (doğruyu gizleme) için verilen haber, yazı ve görüntüler insanları kamplaştırır.

### **Sosyal medyanın zararları:**

1. Mantıklı düşünme, akıl yürütme becerisini zayıflatıyor, bağımlılığı artırıyor ve depresyona yol açıyor.
2. Kimlik oluşumu ve mahremiyet duygusu gelişimini engelleyerek bencilleştiriyor.
3. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve kötüye kullanımını artırıyor.
4. İş performansını olumsuz etkileyerek verimi düşürüyor ve insanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.
5. Otoriter yönetici ve rejimlerin dijital tetikçi kullanımına imkân veriyor.
6. Olumsuz paylaşımlar bıkkınlık, karamsarlık ve merhamet yorgunluğuna yol açıyor.
7. Birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler gizleniyor.
8. Toplumsal hayattan uzaklaştırıyor, duygu yönlü kışkırtmaları artırıyor, yalan, yanlış haberleri hızla yayıyor.

Sosyal medya da ihtiyaçları karşılamada bir araçtır. İyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullananlarda olacaktır. Bu alanın varlığı, gelişimi, faydalı kullanma ve verimliliği için yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

### **Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları:**

1. Siber âleme kanuni düzenleme getirilmeli, data (veri), sosyal medya ve finansal okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
2. Hakaret, aşağılama, özel hayatın gizliliği, lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlaka uygun içerik üretme, her bilgi ve habere şüpheli yaklaşma, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunanlar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
6. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
7. Sosyal medya ile siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe izin verilmemeli, erişim engeli getirilmelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette insan ürün görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya yapılarına şirket yararı ile kamu yararı çatıştığında kamu yararını öne alan düzenlemeler getirilmelidir.
10. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtmaya ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

Web tabanlı uygulamalar (uygulama) ve çevrim içi (online) sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı davranışsal

bağımlılık olan internet, teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. **Bağımlılık**; biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu düzelebilen ancak kullanımla tekrar eden kronik beyin hastalığıdır. **Davranışsal bağımlılık**; fiziki bir maddeye dayanmayan davranış tabanlı bağımlılık, **internet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanma isteğini sınırlayamama, kullanım kontrolünü kaybetme, kullanmadığında gergin davranmaktır. Oyun, bilgisayar, kumar gibi insan-makine etkileşimiyle kurulan teknolojik bağımlılık, psikolojik ve sosyolojik sorunlara neden oluyor. Dijital teknolojilerin aşırı kullanımı **dijital demans** (bilişsel işlev bozulması) ve nomofobiyi (telefonsuz kalma korkusu) tetikliyor. Çare; akıllı cihazları ve sosyal medya kullanımını azaltıp temizlenmeyi sağlayacak bir süreyi ifade eden **dijital detokstur**.

**Siber zorbalık**; utanç verici, kaba davranış, küfürlü konuşma, tehdit, taciz, negatif yorum ve görüntüleri sanal âlemde e-posta, mesaj, web siteleri, sosyal ağlarda kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.

**Siber zorbalık davranışları**; (1) dedikodu, (2) manipülasyon, (3) taciz, (4) ısrarlı takip, (5) trolleme, (6) olumsuz yorum, (7) mahrem bilgileri sızdırmak, (8) sahte hesapla uygunsuz yayın, (9) kandırma, (10) saygısızlık ve (11) dışlamadır.

İnternet kullanıcıları, sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatta kullanımı ile web tabanlı mobil platformlarda farklı güvenlik riskleri oluşturuyor. İnternet korsanları, web veya mobil uygulamalarla yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgilerini elde ederek kötüye kullanabiliyorlar.

**İnternet korsanı (hacker)**; internet üzerinden, sahtecilikle veri avcılığı yapan, teknik bilgi ve yetenekleriyle çeşitli programları kodlarını kıran, içerik sahiplerinin verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir. Bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da her fırsatı çıkarları için kullanabilir. Bunlar; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackerı, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnsan hayatını kolaylaştıran, dönüştürüp değiştiren; bilgisayarlar, mikroişlemciler, nesnelerin interneti, fiber optik kablolar, bilinçli ağ teknolojileri, yapay zekâ, sensör teknolojisi, büyük veri ve bulut bilişimi gibi yeni teknolojiler hayatın her alanını baş döndüren hızla değiştiriyor. Bu gelişim, teknolojiye moleküler hale getirdi ve nanoteknolojinin gelişimiyle araçlar hafifleyip küçülürken bilgi akışını hızlandırıp toplum hayatını yeniden yapılandırıyor.

Dünyayı bir köy haline getiren medeniyet, insanın ruhundan dünyaya pek çok pencere açmıştır. Bu çağ, beden bir yerde ve fakat zihnen birçok yerde olmayı getiriyor. Bu durum bir rahatsızlık ve toplumsal dikkat dağınıklığı getiriyor.

Teknolojiye bağımlılık, kültürü teslim alarak teknolojiyi kutsallaştırma, insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopoliye** dönüşüyor. İnsanlık, üretken yapay zekâ teknoloji ile kendi zarar verecek keşifler yapıyor. Atmosferik internetin kaynağı olabilecek Starlink teknolojisi ile dünyanın her yerine sınırsız internet planlanmaktadır.

**Starlink (sığırcık kuşu) teknolojisi**; uydudan internet erişimi için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak çok sayıda küçük uydudan oluşan uydu takımıdır. Bazı uyduları keşifler ve bilim için, bazıları ordulara ve bir kısmı da hedef kitlelere bedava internet sunmak isteniyor. Bedava peynir, fare kapanında olur.

Yeni mesleklerin doğuşu, tüm meslekler için bazı düzenlemelerle her meslek için ahlak ilkeleri belirlenmelidir.

**İletişim teknolojileri ahlak ilkeleri**; (1) insan ve toplumun daha iyi şartlarda yaşamasına katkı, (2) zarar verici davranışlardan kaçınmak, (3) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (4) dürüst ve güvenilir olmak, (5) sadece izin verildiği sürece bilgileri otomatik işleme tabi tutulan kaynaklara erişim sağlamak, (6) gizlilik ilkesine saygı göstermektir.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içeriğin asıl kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliği, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki degildir.

Toplumun ahlaki gelişimi için aykırılıklara (internet ve derin sahtecilik) gerektiğinde **sansür**, (her tür yayın, sinema ve tiyatro eserini hükümetin önceden denetlenmesi) ve **otosansür** (kişi ve kurumun kendilerini kısıtlaması) uygulanmalıdır.

**Derin sahtecilik (Deepfake)**; görüntüde yer alan bir kişinin yapay sinir ağları kullanarak bar başka kişinin görüntüsü ile değiştirdiği sahte bir medya türüdür. Otomatik kodlayıcılar ve üretken çekişmeli ağlar olan makine öğrenme tekniklerini kullanarak mevcut medyanın kaynak medya üzerinde birleştirilmesi ve üst üste konması ile üretilir.

Sosyal medya paylaşımlarıyla etkileşim oluşturma yöntemleri; “beğeni”, “paylaşım” ve “yorum” şeklindedir. Başka kişiye ait suç olan bir sosyal medya paylaşımını beğenmek, yorum eklemek, retweetlemek de suçtur. Kişisel veriler, konum bilgisi, şifre, aktiviteler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda, bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşmak tehlikelidir. Dijital müdahale, içerik kaldırma, manipülasyon artışları kanuni düzenleme ve ahlaka ihtiyacı olduğunu gösteriyor.

**İnternet ahlakı**; gerçek hayatta insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılıp nelerin yapılamayacağını bilmesidir.

**Bilişim mesleği ahlakı**; bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir.

**Bilişim mesleği ahlak ilkeleri**; (1) kişi ve toplumun güvenliği ile sağlığını gözetir, (2) adil ve dürüst davranır, (3) güvenilir ve eşit davranır, (4) kişinin özel hayatına ve sahiplik haklarına saygı gösterir.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Sorumluluk sahibi

olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Bilginin zaman ve mekânı aşarak paylaşımı iletişim hürriyetini etkilemesi, özel hayatın gizliliği, güvenliği ve mahremiyetiyle çatışması nedeniyle internet kullanıcılarına bazı haklar tanınmaktadır. **İnternette kullanıcıların hakları;** (1) özel hayatın gizliliğini koruma, (2) kişilik hakları ve kişisel verilerin korunması, (3) lekelenmeme hakkı, (4) düşüncüyü ifade hakkı, (5) internet yoluyla yönetime katılma hakkı, (6) internet üzerinden hak arama ve şikâyet hakkıdır.

İnternette birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak kargaşa ve bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor. Popüler sosyal ağlar, bedava uygulamalarla takipçi ve kullanıcılar üzerine bir gözetleme ekonomisi kuruluyor.

**Gözetleme ekonomisi;** internet tabanlı akıllı uygulamalarla sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunu girişimcilere satışıyla ortaya çıkan ekonomidir.

Ücretsiz ham madde olan verilerin makine zekâsıyla üretim süreçlerinde işlenerek kişinin şimdi, yakın zamanda ve daha sonra ne yapacağı tahmin ederek bir ticari ürün haline getiriliyor; **davranışsal vadeli piyasalar** denilen yeni bir tür pazarda alınıp satılıyor. Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Bazı yapılar, özel kuruluşla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordu ile insan, işletme ve ülke düzenlerine siber saldırılar yapılabiliyor. Bilgi temelli siber savaşlarla kamu düzenini sarsmaya çalışıyorlar.

İstihbarat birimleri, İHA (insansız hava aracı-drone) ve internete bağlanan ve özel uygulamalara imkân veren işletim sistemine sahip smart televizyonlar ile bilgi toplayabiliyor, siber saldırılarla; uçak, helikopter düşürülebiliyor, otomobiller uzaktan erişim yoluyla kontrol ediliyor. Her kişi, kurum ve sistem siber tehdit altındadır. Yapay ve artırılan gerçeklik sistemi ile kişi ve kurumların kozmik bilgileri ele geçirilerek haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabiliyor.

Siber saldırılar, dijital ekonomi ve her tür dijital platformlarda potansiyel bir tehlikedir. Bir ülkenin bütün siber alt yapı tesisleri ile ayakta durmasını sağlayan temel unsur **siber güçtür**. Siber ortamda yürütülen sosyal ve ekonomik faaliyette siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artıyor.

Ahlaktan mahrum, bilgi üreten otoriteler klasik, nükleer ve biyolojik silahlar ile tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojiler üretebiliyor. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesi geleceğin Mihail Kalaşnikov'ları olabilir. İnternet hâkimiyeti ve gelişen üretken yapay zekâ alanlarına sorumluluk ve ahlaki kodların yerleştirilmesi gerekiyor.

Mobil telefon, bilgisayar ağları kullanılarak işlenen suç olan siber suçu diğer suçlardan ayıran özelliği bir bilişim sistemi üzerinden işlenmesidir. İnternette dolandırıcılığı önlemek için bilinçlenme, farkındalık ve eğitim verilmeli, alışverişte sitelerin adres çubuğuna dikkat edilerek kurumsallığı ve gizlilik ilkelerine uygun hareket edildiği araştırılmalıdır.

#### **Siber suç türleri:**

1. E-posta ve internet dolandırıcılığı, kişi ve kurumlara ait verilerin çalınması ve satılması.
2. Kimlik dolandırıcılığı (kişinin fiziki ve davranış özellikleri olan biyometrik bilgilerin çalınması ve kullanılması).
3. Finans veya kart bilgilerini çalma ve kripto para madenciliği saldırıları.
4. Siber gasp (saldırı tehdidinde bulunularak para istenmesi) ve fidye yazılımı saldırıları.
5. Siber casusluk (korsanların kişi, işletme veya devlet verilerine sızması).
6. Kanunla korunmuş telif hakları ve bir yazılımın izinsiz kullanımı.
7. Korkutma, tehdit, hakaret, siber terörizm ve siber savaş.

Siber fiillerin siber sistemlere ve bunların kullanıcılarına zarar verebilir hale gelmesiyle kanunlarda da düzenlemeye gidiliyor. Global ölçekte, devlet ve uluslararası kuruluşlar, istihbarat, mali hırsızlık konusunda siber ve diğer sınır ötesi suçlarla ilgilenir. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Siber suçlar; Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçlarıdır.

Gelişmiş ülkeler, millî güvenlikleri gerekçesi ile ürettikleri ileri teknoloji cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı bırakılmamasını kanuni şart koymaktadırlar. İhracatı yapılan bu ürünlerin ülkeye karşı kullanımını önlenir ve satılan ülkelere bilgi casusluğu yapılır. Bu cihazları kullananların bilgileri güven altında değildir. Güvenlik için stratejik bilgiler mekanik tuşlu daktilo ile yazılarak klasik saklama metotları öneriliyor.

Kurumlar siber saldırılardan korunup güvenliklerini sağlamak için ileri teknolojilere yatırım yaparlar. Siber saldırıya uğrayan kişi, kurum ve devletlerin kendilerini savunma hakkı gereği karşılık verme hakları doğar.

**Derinlemesine/çok katlı savunma (defense in depth);** bir kurumun bilgi güvenliği için birden çok güvenlik önlemini koordineli kullanımıyla saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırganın işini zorlaştıracak, hedefe varmada geçen süreyi artıracaktır. Millî yazılım, donanım ve cihazlar dışardan erişimle online (çevrim içi) siber saldırıyı engellemede caydırıcıdır. Bilişim teknolojilerinin yoğun kullanımıyla elde edilen bilgi ve veriler siber ortamda dijital olarak saklanmaktadır.

Teknolojik ürünlerin sosyal statü haline gelmesi ile artan tehditleri önleyecek siber savunma için kodlama, yazılım ve bilgisayar teknolojisi eğitiminin önemi artıyor.

#### **Dokuzuncu Bölüm Örnek Sorular**

1. Karar verme nedir ve karar verme faaliyetinin özellikleri nelerdir?
2. Standart ve standardizasyon nedir? Standardizasyonun üreticiye sağladığı faydalar nelerdir?

3. Standardizasyonun tüketiciye sağladığı faydalar nelerdir?
4. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir ve Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
5. Helal Belgesi ve Kosher belgesi nedir?
6. Kalitenin faydaları ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
7. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?
8. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği nedir?
9. İnovasyon nedir ve çeşitleri nelerdir?
10. Amaçlara göre yönetim, kendi kendine yönetim ve zaman yönetimi nedir?
11. Stres nedir ve stresle başa çıkma yöntemleri nelerdir?
12. Stresin neden olduğu sağlık problemleri nelerdir?
13. Stratejik yönetim nedir ve temel özellikleri nelerdir?
14. Kriz yönetimi nedir ve krizi fırsata çevirmenin yolları nelerdir?
15. Kriz zamanlarında ayakta kalmanın yolları nelerdir?
16. Bilim ve bilgi nedir?
17. Dijital (elektronik) dönüşüm nedir ve elektronik dönüşümün sağladığı faydaları nelerdir?
18. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
19. Sosyal medyanın fayda ve zararları nelerdir?
20. Siber suç nedir ve türleri nelerdir?



## 10. İŞLETMECİLİKTE TEMEL TEKNİKLER- II

### 10.1. Etkili ve Güzel Konuşma

Etkili konuşma günümüz iş ortamında önem kazanan ve öne çıkan konulardan olmuştur.

Konuşma ve yazmanın temel amacı çoğu zaman bir fikri, düşüncüyü, duyguyu, bilgiyi aktarmak ve dinleyicinin görüş ve davranışını değiştirmek, onu bir konuda ikna etmektir.

**Etkili konuşma;** dinleyicilere ulaştırılmak istenen bilgi ve mesajların en etkin ve verimli şekilde ulaştırılması ve onlar üzerinde konu ile ilgili fikir değişikliğini oluşturmaya çalışmaktır. Konuşulacak metni yazmak, düşünceleri organize etmek açısından büyük fayda sağlar. Düşünceleri organize etme sürecinde konuyu belirlemek, açıklamak, destekleme ve delil getirme aşamaları izlenebilir.

Dinleyicilerin eğitim, sosyal ve kültürel yapısına uygun olan içeriğin seçilmesi gerekir. Muhatapların ilgi duymadığı veya giderek ilgilerini kaybedecekleri bir içerikten uzak durulmalıdır. Konuşmanın içeriği, amacı gerçekleştirmekle sınırlı tutulmalı, katkısı az olacak veya hiç olmayacak konulara konuşma içeriğine dâhil edilmemelidir.

Konuşma hazırlandıktan sonra, mümkünse küçük bir grup önünde deneme yapılmalı, tespit edilen hatalar giderilmeli ve dinleyicilerin yaptığı eleştiriler değerlendirilmelidir. Bunun için bir yöntem de kendini konuşurken hayal etmek, bir ayna karşısında konuşmaktır.

#### **Güzel ve etkili bir konuşmanın ana ilkeleri:**

1. Konuşmanın bir planı olmalıdır.
2. Konuşmanın bir konusu ve amacı olmalıdır.
3. Konuşma konusu seslenilecek kişi veya kişilere uygun olmalıdır.
4. Konuşmada bütünlük olmalı, konuşurken konu gereksiz ayrıntılarla dağıtılmamalıdır.
5. Konuşma ilginç ve inandırıcı olmalıdır.
6. Konuşma çelişkili düşüncelerden uzak olmalı, bilgi eksikliği ve yanlışlığı olmamalıdır.
7. Konuşma, gerekliyse verilecek örneklerle zenginleştirilip anlaşılır kılınmalıdır.
8. Konuşmada duygu ve düşünceler sürükleyici şekilde aktarılmalıdır.

#### **Etkili konuşmanın teknikleri:**

**1. Konuşmaya zamanında başlamak.** Bir konuşma yapmak gerekiyorsa, daha sonra değil, zamanında işe başlanmalıdır. Hazırlanmak için ne kadar çok zaman olursa, kişi kendinden o kadar emin olur.

**2. Dinleyicileri iyi tanımak.** Kime konuşacağı muhatap kitle hakkında bulunabildiği kadar bilgi toplamak gerekir. Dinleyicilerin ortak özellikleri, eğitim ve kültür düzeyleri nasıldır? Bu tür sorulara ne kadar çok cevap bulunabilirse, konuşma onların duymak isteyeceklerine o kadar çok odaklanabilir.

**3. Orijinal olmak konusunda endişeye düşmemek:** Heyecanlı ve kalpten bir konuşma ile söylediklerinize inanırsanız, seçtiğiniz konu hakkında konuşan ilk veya 5. kişi olmanız fark etmez. Tüm orijinalliğiniz sesiniz ve hitabınız olur.

**4. Basit ve sade olmak:** Kısa ve öz bilgi parçacıkları, dinleyicilerin konuyla ilgili söylenenleri daha kolay algılamalarını sağlar. Aşırı ayrıntı konunun bütününe göstermede bir engel olabilir.

**5. Onlara bir fırsat sunmak:** Dinleyicilerin sorunlarına çözüm bulun; onların düşünce ve hareket şekillerini zorlayacak bir iddia veya onlara yeni bir şey öğrenme fırsatı sunulmalıdır. Konuşmayı, sunulan fırsatın çevresinde şekillendirilir.

**6. Bir diyalog kurulmalı:** Yapılan işi “bir konuşma yazmak” şeklinde düşünmemek gerekir. Bunu, konuşmacı ile dinleyici arasında bir diyalog oluşturmak olarak değerlendirmelidir.

**7. Dinleyiciyi konuşmanın içine almak:** Diyalog hissini oluşturmak için dinleyicilerle karşılıklı etkileşimde bulunmak doğru olur. Onlara soru soru yönelterek, konuya odaklanmaları sağlanabilir.

**8. Konuşmacının kendisini dinlemesi gerekir:** Konuşmanın kulağa nasıl geldiği, nasıl okunduğundan her zaman daha önemlidir. Konuşma göze değil, kulağa hitap edecek şekilde yapılmalıdır.

**9. Prova yapmak:** Konuşma mümkün olduğunca sık prova edilip sürekli tekrarlanmalıdır. Böylece, eksiklikler giderilerek mükemmel bir sunum gerçekleşir.

**10. Eğlenceli hale getirmek:** Konuşmayı oluşturma sürecinin kolay, rahat ve zahmetsiz geçmesine özen gösterilmelidir. Süreç eğlenceli kılınırsa, bu durum konuşmaya da yansır ve etkin ve verimli bir sunum yapılmış olunur.

Konuşmayı etkileyen; sesin çıkışı, dinleyici, hazırlık, enerji, tarz ve akış olarak birçok faktör bulunmaktadır.

#### **Konuşmayı etkileyen faktörler:**

**1. Sesin Çıkışı:** Güzel ve etkili konuşmada önemli bir konu sesin mükemmel çıkışıdır. Sesin mükemmel çıkışı ses çıkışı ile nefesin kullanımı arasında başarılı bir uyum oluşturulmasını gerektirir.

#### **Düzgün sesin dört temel özelliği vardır:**

1. Sesin işitilme yüksekliği.
2. Sesin hız düzeyi.

3. Sesin hoşla gitme/tını düzeyi.

4. Sesin değışirlik/bükümlülük düzeyi.

Bazı insanların sesleri bir, iki metre mesafeden bile zorlukla duyulabilmektedir. Böyle bir sesle yapılan konuşmanın anlaşılabilmesi son derece zordur ve dinleyiciler dinlerken psikolojik gerginlik içerisinde düşerler.

Ses dinleyiciler tarafından işitilebilecek kadar yüksek düzeyde olmalıdır. Normal ses kalabalık kitlenin en uçtakinine ulaştırılacak kadar yüksek çıkmalıdır. Yüksek sesin bağırmağa dönüşmemesine dikkat edilmelidir. Eğer mikrofon kullanmıyorsa özellikle konuşma yapılan topluluğun büyüklüğüne dikkat edilmelidir. Sesin yükseklik ayarı salonun büyüklüğüne göre ayarlanmalıdır.

**2. Dinleyici:** Konuşmaların dinleyen kişilerin seviyesinde olmalı hem konuşmacı anlatmak istediklerini anlatabilmeli ve hem de dinleyenler konuşmacının anlatmak istediğini anlayabilmelidirler. Konuşmanın yapılacağı ortam, anlatmada kullanılan donanımlar, malzemeler ve konuşmadaki ki zamanlama da etkili konuşmayı destekleyici faktörlerdir.

**3. Hazırlık:** Konuşmacı konuşmaya ne kadar hazır olursa, o kadar rahat konuşur, kendine güven artacağı için heyecan azalır.

**4. Enerji:** Konuşmacıdaki duygu, ses ve vücut dili enerjii yansıtır. Duygu, dinleyicilere karşı konuşmacının beslediği hissi ifade eder. Ses ise konuşmacıda en önemli temel özelliği yansıtır. Konuşmacı sesini öyle bir ayarlamalı ki, konuşma sonuna yetiştirilebilsin. Tonlama ve vurguların yerinde ve zamanında olması gerekir. Sözcükler arası geçişlerini mutlaka birbirleriyle bağlantılı olarak yapması gerekir. Duruma ve ortama uygun olarak zaman zaman sesin artırılıp ve azaltılması gerekir. Bunları yaparken mutlaka tabi olmak ve yapmacık hareket ve seslerden uzak durmak gerekir. Konuşma anında vücudun aldığı hal de önemlidir. Tüm gözlerin konuşmacı üzerinde olduğu bir zamanda vücudun mesaj vermesi önemli hale gelir. Konuşanın beden dili el-kol hareketleri, duruş şekli ve yeri, gözlerin hareketleri dinleyicinin gözetimi altında olduğunu unutmamak gerekir.

**5. Tarz ve yansıtma:** Tarz kişiye özgü özel bir durumdur. Konuşmacının kendi tarzını şekillendirerek geliştirmesi gerekir. Konuşmada biraz duygulara hitapla oluşturulacak his ve heyecan konuşmanın etkisini artırır.

**6. Akış:** Konuşma rast gele değil belirli bir plan dâhilinde sürdürülmelidir. Konuşmanın hızı, duraksama, bekleyiş veya gereksiz ara verme konuşmada insicamı bozar. Konular çok hızlı ve çok yavaş olmamalı insanların takip edebileceği ve algılayabileceği bir şekilde akış hızı ayarlanmalıdır.

## 10.2. İş Görüşmesi

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 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 hayatında, görüşmeyi iş arayan eleman açısından bir iş başvurusu olarak değerlendirmek, işe alan işveren açısından işe alma, personel seçme, terfi ve değerlendirme faaliyeti olarak görmek gerekir.

İş aramada, kişi seçmede ve çeşitli araştırmalarda yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme / mülakat; önceden hazırlanmış soruların sorulduğu ve karşıdaki kişinin sorulara cevaplar verdiği amacı belirli bir söylesidir.

Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşıdakine soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Mülakat, bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir.

Personel seçme açısından mülakat, bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanmasında ve aynı zamanda adaya da gelecekte çalışacağı muhtemel işletme hakkında bilgilendirmesini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.

Görüşme sürecinin planlı ve amaçlı olması görüşme tekniğini, bir sohbet olmaktan farklı kılar ve onu hedeflere yönelik planlanmış bir veri toplama faaliyeti haline getirir. Görüşmede kullanılan soru ve cevap yöntemi de veri toplarken bir ilişkiyi kurma ve bilgiyi, veriyi ulaşma yolu olarak ifade edilir.

Görüşmelerin karşılıklı olarak görüşme yapılacak kişiyle aynı mekânda sözlü olarak yapılabileceği gibi ses ve resim iletebilen araçlarla, sağır ve dilsizlerin özel işaretleri kullanma yoluyla da yapılabilir.

Görüşmede amaç; raporlar, dokümanlar, istatistikî raporlar gibi somut veriler elde etmektir.

Görüşmelerde görüşmeci hem görüşme sırasında iş birliğini sağlamalı hem doğal olmalı hem de yargılamalardan kaçınmalı ve kendi fikirlerini görüşme süresince beyan etmemelidir. Görüşmecinin bir diğer rolü ise görüşme yapacağı kişi ile iş birliği yaparak onu sorulara ciddiyetle cevap verme konusunda, karşıdaki kişinin kendisine yöneltilen soruları doğru anlamasını sağlayıp soru ile ilişkili cevaplar vermek üzere onu motive etmektir.

Görüşmecinin; görüşme yapılacak kişi hazır olduğunda görüşmeye başlaması, ulaşılması zor kişilerle ilişki kurma konusunda yetenekli olması, görüşmenin gizlilik kuralına bağlı kalması, kişinin verdiği cevaplar üzerine herhangi bir

değişiklik yapmaması ve görüşme sırasında kendi hakkında benzer bir olay anlatmaması gerekir.

İş hayatının vazgeçilmez parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı mülakatlar.

### **Mülakat türleri:**

**1. Kişisel görüşmeler;** görüşmeci ile cevaplayan, görüşme yapılan kişi haricinde kimsenin görüşmede bulunmadığı türdedir. Kişiye özel bilgilere daha çok ferdi görüşmelerde ulaşılır. Ancak diğer taraftan ferdi görüşmelerde edinilmeyen bilgilere de grup görüşmelerinde ulaşılabilir. İş görüşmeleri kişisel görüşmeler içerisinde değerlendirilmektedir. Seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri (mülakatları) iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

**2. Grupla görüşmeler;** ortak bir problem çevresinde toplanmış, oluşan etkileşimle sorulara cevap verecek grupla yapılır. Görüşme esnasında görüşmeci de gruptaki kişilerin görüşmenin gayenizden uzaklaşmadan ilerlemesini sağlamak ve not almakla görevlidir. Grup içerisinde konuşulduğu için herkes birbirinin konu hakkındaki düşüncelerini öğrenir. Grupla görüşmenin sınırlılığı, grup içindeki birkaç kişinin fikirleriyle ters düşmek istememeleri veya grubun taraflı davranmasıyla geçerliliğini kaybedebilir.

**3. Görüşülmek istenen kişiye göre görüşme:** Çoğu geniş kitleleri ilgilendiren belli konularda görüş bildirmek için liderlerle yapılan, ayrıntılı teknik konularda bilgi almak için uzmanlarla yapılan ve genel bilgi veya tutum ve davranış öğrenmek için halkla yapılan görüşmeler olarak üçe ayırmak mümkündür.

**4. Görüşmelerde uygulanan kuralların katılıma göre yapılaşmış/formel, yarı yapılaşmış/yarı formel ve yapılaşmamış/enformel görüşmedir.** Yapılaşmış görüşmelerde tüm sorular önceden detaylıca düşünülmüştür. Bu tür görüşmelerde görüşmeciler herkese aynı soruyu neredeyse aynı kelimeler kullanarak yöneltirler ve dolayısıyla görüşmecinin sınırlı bir özgürlüğü olduğu bilinir.

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 olan **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.

Görüşme formlarının hazırlanmasında bazı hususlara dikkat etmek gerekir.

### **Görüşmenin hazırlanmasında dikkat edilecek konular:**

1. Kolay anlaşılabilir soruların yazılması.
2. Odaklı sorular hazırlama.
3. Açık uçlu sorular hazırlama.
4. Kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma.
5. Alternatif ve farklı tür sorulara yer verme.
6. Soruları mantıklı bir şekilde düzenleme.
7. Görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlama.

Görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlanmalı, görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım takip edilmelidir. Görüşmenin sanata dönük bir beceri olduğu da dikkate alınırsa dikkat edilmesi gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

### **Görüşmenin sanat boyutu:**

1. Görüşme sorularında konuşma akışına göre değişiklikler yapma.
2. Soruları konuşma tarzında sorma.
3. Görüşülen kişiyi teşvik edici olma ve ona geri bildirimde bulunma.
4. Görüşme sürecini kontrol etme.
5. Tarafsız olma ve empatik davranmadır.

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 cevaplayanı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genelde görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

İşletme yönetiminde, işletmeye çalışan seçme, atama, terfi, yer değiştirme, görevlendirme gibi tüm eleman seçimleri görüşme/mülakat yoluyla gerçekleşir. Mülakat teknikleri öğrenilip uygulanırsa hem seçene hem de seçilene büyük kolaylık

sağlar.

İş bulmak ve çalışmak isteyenlerin ilk ve en önemli aşaması iş için işverenle yapılacak görüşmedir. İşe alınmada işveren üzerinde iyi bir izlenim bırakmaya bağlıdır.

#### **Mülakatı planlanma süreci:**

- 1. Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgi toplama
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihni sürece hazır olmasıdır.
- 3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinleme, cevap verme motivasyonu.
- 4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.
- 5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcaklığına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşıya olumsuz yansıyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme, işveren veya şirket yöneticileriyle işe başvuran adayın dakikalar süren bir oturumda adayın geçmişi, kişiliği, bilgi birikimi, akademik başarıları ve kariyer hedefleri gibi konuları gözden geçirdikleri toplantıdır. Görüşme, süresi, başvuran aday sayısına ve kuruluşun işe alma veya görevlendirme politikasına bağlı olarak değişebilir. Görüşme, başvuran adayın kuruluşun çalışma anlayışı, iş öncelikleri, yönetim politikası ve yöntemleri konusunda fikir edinmesini sağlar.

#### **Kuruluşların çalıştıracakları elemanlarda arayacakları temel özellikler:**

1. Güvenilir ve dürüstlük.
2. Eleştirel düşünme ve sorun çözme becerileri.
3. Kendine güven ve kendi kendini motive edebilme becerisi.
4. Grup çalışması ve insanlarla iletişim becerileri.
5. Öğrenme ve kendini geliştirme isteği.
6. Ahlaki değerler.
7. Profesyonellik.
8. Liderlik.
9. Uyumlu ve sempatik.

İş için görüşmeye gitmeden önce iş için başvurulacak kurum veya şirket ile girmek için başvuru hakkında etrafıca bilgi toplanmalı. Bu konularda ne kadar bilgi sahibi olursa, bilgi ve beceriler istenilen iş arasında o kadar iyi bir bağlantı kurabilir ve işe uygunluk o kadar etkili bir şekilde kanıtlanabilir.

Görüşmeye gitmeden önce istenilen işte ücretin yaklaşık ne kadar olduğunu araştırmak; bu konuda sendikalar, meslek odaları veya benzer işlerde çalışan tanıdık insanlardan bilgi alınabilir.

İş başvurularında öncelikle başvuru formu doğru ve düzgün bir şekilde doldurmak için nüfus cüzdanı, özgeçmiş ve gerekli olabilecek diğer belgeler el altında bulundurulmalıdır.

#### **İş başvurusunda istenilen belgeler:**

1. Özgeçmiş (CV).
2. Başvuru formu.
3. Gerekli ise açıklayıcı mektup.
4. Diploma.
5. Kurs ve eğitimlerle ilgili belge ve sertifikalar.
6. Askerlik belgesi.
7. Referans mektupları.
8. Varsa sürücü belgesi.

#### **İş görüşmesinde sürecin akış seyri:**

1. Görüşmeye gitmeden önce temiz, rahat ve ağırbaşlı kıyafetler seçilmesi ve görüşmeye zamanından on veya on beş dakika önce gidilmesi uygun olur.

2. Görüşme öncesi odaya girmeden önce giyilmişse ceket düğmelenmeli, vaziyet görüşmeye uygun olmalıdır. Görüşmeyi gerçekleştiren kişi ile tanışırken dostça davranmak, elini sıkarken gülümsemek, neşeli olmak ve gözlerinin içine bakmak gerekir.

3. Mülakatı yapan kişi konuşurken onu dikkatlice dinlemek, sorulara tam cevap vermek, konuya bağlı kalmak ve konuyu dağıtmamak gerekir.

4. Güçlü yönlerin ortaya çıkarılmasını sağlayacak fırsatları yakalayabilmek için dikkatlice davranmak gerekir. Dürüst olmak, ancak olumsuz noktaların üzerinde fazla durmamak gerekir.

5. Görüşme süresince görüşmeyi yürüten kişinin sorularını doğru anlamaya ve soruya uygun, kısa ve çarpıcı cevaplar vermeye itina göstermek gerekir.

6. Görüşmede işverenin yöneltebileceği sorulara hazırlıklı olmak, sorulabilecek soruların cevaplarını önceden hazırlamak gerekir.

7. Nasıl bir iş isteniyor? Kesin bir cevap vermekten kaçınmak, değişik ihtimalleri ve gerçekleri göz önünde bulundurmamak gerekir. Böyle bir soruyu cevaplarken meslekle ilgili iş alanlarından, bilgi ve becerileri en uygun görevlerden bahsetmek doğru olur. Verecek bu tür cevaplar işverenin kişinin bilgi ve becerilerine uygun bir iş vermesini kolaylaştırır.

8. Neden burada çalışmak isteniyor? Görüşme öncesi bu işyeri araştırılmışsa, bu soruyu cevaplamak çok kolay olacaktır. Eğer müşteriler, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi sahibi olunursa, kuruluşun belirli hedeflerinin, politikalarının ve ihtiyaçlarının kişinin ilgi ve becerilerine ne kadar uygun olduğu söylenebilir. 'Bir işe ihtiyacım var!' diyen bir aday olumlu bir izlenim bırakmaz.

9. Kişinin kendisinden bahsedilmesinin istenmesi sorusuna; kişinin hangi konularda bilgi ve beceri sahibi olduğunu, nerelerde eğitim gördüğünü, varsa iş tecrübesini ve başarılarını, işe alındığında işyerine ne gibi faydalar sağlayabileceği anlatması için iyi bir fırsattır. Verilecek bilgiler kısa, öz ve etkileyici olmalı, işle ilgili olmayan konulardan söz etmemek gerekir.

10. Güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu bilinmesini isteme sorusunu dürüstçe cevaplaması zor olabilir. Cevabı çok iyi düşünmek gerekir. Görüşmeye gitmeden önce güçlü ve istenilen yönlerin çok iyi ifade edilmesi, zihinde iyi bir sıraya konulması gerekir.

11. Sizi neden işe almalyım, bu işe başvuran birçok nitelikli kişi arasından sizi neden tercih etmeliyim? Sorusunu cevaplarken iş ile ilgili belirgin özelliklerin öne çıkarılması gerekir ve bu işe girildiği takdirde işyerine sağlanacak faydalar biraz değişik bir dille tekrar özetlenmesi gerekir.

12. Herhangi bir ağır hastalık veya sakatlık geçirildiğinin öğrenilmek istenmesi sorusuna cevap hayır ise hiçbir sorun yok, fakat evet ise görüşmeye gitmeden önce görüşmeye götürmek üzere bir doktordan alınan başvuru işi engellemeyeceğine dair bir rapor alınmalıdır.

13. Ne kadar çalışmayı planlandığının öğrenmek istenmesi sorusunun işveren tarafından sorulmasındaki tek neden kişinin iki üç ay içerisinde işi bırakıp bırakmayacağını, askere gidip gitmeyeceğini veya başka bir şekilde işten ayrılıp ayrılmayacağını öğrenmektir. Bu nedenle sürekli ve uzun vadeli bir iş aradığı, şartların kişi ve işveren için iyi olduğu sürece işte kalmayı istediği izlenimi verilmelidir.

14. Son işten neden ayrıldığının öğrenilmek istenmesi sorusuna ne olursa olsun, kişinin son işyerinden asla kötü şekilde anlatmamak gerekir. Bu önemli, çünkü eğer son işveren hakkında kötü şeyler söylenirse, bu kişiyi işe alacak işveren için de aynı şeyi yapabileceği izlenimini verir. Bu soruya soğukkanlı ve rahat bir şekilde, başkalarını suçlamadan cevap vermek gerekir.

15. Referansların neler olduğunun bilinmek istenmesi sorusuna iş aramaya başlamadan önce kişi kendi hakkında bilgi verecek iki kaynak kişi bulması gerekir. Bunlar eğer kişi ilk defa işe girecekse en son mezun olduğu okuldaki öğretim elemanlarından biri olabilir. Eğer iş değiştiriyorsa eski iş yerindeki yöneticiler referans olarak gösterebilir. Referans gösterilen kişilerin, girmek istenilen işle ilgili ve kişi hakkında olumlu görüş bildirecek kişiler olmasına dikkat edilmelidir.

16. Belirtilen bir durumda nasıl davranılacağına öğrenmek istenmesine; bazen, iş arayanların bir problemi kavrama ve hemen çözüm üretme becerilerini anlamak için böyle bir soru sorabilirler. Böyle sorulara kesin cevap vermekten kaçınmak gerekir.

Görüşme bittikten sonra, işverene görüşme için kısa bir not ile teşekkür etmek gerekir. Bu notta yine kişi özelliklerini yeniden özetleyip, işe duyulan ilgi vurgulanabilir, görüşmede değinilen noktalara yeni bilgiler eklenebilir.

Görüşmeden sonra işveren iki-üç hafta ilişki kurmazsa işvereni arayıp durumu öğrenmek gerekir. Eğer iş başka birine verilmişse, daha sonra açılacak işler için başvurunun değerlendirilmesi istenebilir. Bu girişimden başarılı olunamamışsa, görüşmeyi gözden geçirmek, nelerin eksik ve yanlış olduğunu bulmak gerekir.

#### **İş görüşmelerinde işe girmek isteyen elemanlara çok sık sorulabilen sorular:**

1. Bana kendinizi anlatır mısınız?
2. Sizi neden işe alalım? Bu işi yapabilecek diğer 17 kişiden sizin farkınız nedir?
3. Neden bizim işletmemizi tercih ettiniz?
4. Bizden başka hangi firmalara, sektörlere başvuruda bulundunuz?
5. İşinizden neden ayrılmak istiyorsunuz?
6. Hiç işten çıkarıldınız mı?
7. Ürünlerimiz hakkında ne düşünüyorsunuz?
8. Neden bir iş bulmadan işinizden ayrıldınız?
9. Neden çok iş değiştirdiniz?
10. Sizi işe alırsak bizimle ne kadar çalışacaksınız?

11. Eğitiminize devam etmek istiyor musunuz?
12. Hangi konuda yüksek lisans yapmayı düşünüyorsunuz?
13. Kariyerinize en başından başlasaydınız ne yapıyor olmak isterdiniz?
14. Mesleğinizde en çok neyi seviyorsunuz?
15. Mesleğinizde en sevmediğiniz şey nedir?
16. Kendi işinizi kurmak için hangi şartların oluşmasının gerekli olduğuna inanıyorsunuz?
17. Okulda en iyi olduğunuz dersler hangileriydi? En kötü olduğunuz dersler hangileriydi?
18. Okul hayatınız size hangi konularda faydalı oldu?
19. Ailede ne gibi sorumluluklar üstlendiniz?
20. Kariyer hedefiniz nedir?
21. En güçlü ve en zayıf olduğunuz konular nelerdir?
22. İftihar duyduğunuz kişilik özellikleriniz nelerdir?
23. Memnun olmadığınız kişilik özellikleriniz nelerdir?
24. Sizi hayatta en çok kim etkiledi?
25. Boş zamanlarınızda ne yaparsınız?
26. Son okuduğunuz 3 kitap hangileridir?
27. Gerçekleştirdiğiniz ve gerçekleştirmediğiniz hobileriniz nelerdir?
28. Hayattaki en büyük başarınız nedir?
29. Alanınızdaki gelişmeleri nasıl takip edersiniz?
30. Değişik karakterde insanlara nasıl davranırsınız?
31. Ne tür insanlara hiç sabır gösteremezsiniz?
32. Yalnız çalışmayı mı yoksa bir grubun üyesi olmayı mı istersiniz?
33. İnsanlarla ilişkilerinizi nasıl tanımlarsınız?
34. Baskı ve stres altında inisiyatif kullanmanız gerekse nasıl davranırsınız?
35. İş hayatınızda verdiğiniz en zor karar neydi?
36. Hayatınızda en büyük hayal kırıklığını anlatın?
37. Bir bölüm yöneticisi olarak elemanlarınızı nasıl motive edersiniz?
38. Amiriniz haksız bir eleştiri yaparsa ne yaparsınız?
39. İçinde bulunacağınız iş ortamının nasıl olmasını istersiniz?
40. Gün içinde en verimli ve verimsiz olduğunuz saatler nelerdir?

İş hayatının vazgeçilmez bir parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı olan görüşmeler farklı olarak; bire bir mülakatlar, panel mülakatlar, toplu mülakatlar, stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Başka bir sınıflandırmada ise seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri, disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri (mülakatları) iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu görüşme çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmeyle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak daha nadiren uygulanmaktadır. Bu anlamda, iş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların genelde nadiren rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları stres mülakatları ayrıntılı olarak incelenecektir.

**Stres mülakat;** adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır. Burada temel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi gelebilecek bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği görüşmeler yapay ortamlardır ve zaman zaman adil olmayabilir, mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru sonuçlar verebilmektedir.

Aslında genel olarak stres mülakatları, alınacak kararlarda saniyelerin önemli olduğu, öz güven ve doğru tercihler gerektiren, iş sırasında yapılan hataların çoğu zaman büyük hasarlarla veya yüksek miktarda para kaybıyla sonuçlandığı işlerde kullanılır. Diğer yandan bu tür mülakatlar, yukarıda saydığımız mesleklerle sınırlı kalmayarak, stresi kişinin problemleriyle ne kadar iyi başa çıktığının bir göstergesi olarak gören kuruluşların herhangi bir pozisyona alım yaparken kullandığı bir metot da olabilir.

Stres, kişinin çevre ile olan etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgudur ve kişinin durumu veya çevreyi nasıl kontrol altına aldığı ile ilgili olup, sanılanın aksine sadece negatif değil pozitif bir etki de ortaya çıkarabilir.

Günümüz iş hayatında zamanın daralması ve bu daralan zamanda çalışanlardan daha fazla iş yapılmasının beklenmesi az

çok herkesi strese maruz bırakmaktadır. Zaman içerisinde daha üst kademelere gelen kişilerde sorumluluklarla birlikte stres de artmakta, yükseldikçe daha fazla kişiye yön veren, daha büyük projeler gerçekleştiren ve daha fazla gücü kontrol eden kişilerin üstüne ister istemez daha fazla yük binmekte, daha fazla stres altında kalmaktadırlar.

Stres görüşmeleri de stresten ne kadar kötü etkilenildiğinin aksine bu stresli ortamı işine pozitif aksettirebilecek, gerektiğinde stres altında sakinliğini koruyabilecek, yaptığı işlerdeki hata oranı yükselmeyecek veya büyük performans düşüşleri yaşamayacak insanları seçebilmek için yapılır.

Her görüşmede olduğu gibi stres mülakatını yapan insan kaynakları uzmanlarının kullandıkları bilinen yöntemler ve teknikler bulunmaktadır. Genel görüşme tekniklerinden farklı olarak bu tekniklerin neler olduğunu bilmek, adayın herhangi bir mülakata değil de stres mülakatına girdiğini anlamasına ve ileriki bölümlerde daha dikkatli olmasına yol açması bakımından çok önemli olabilir.

### **Stres mülakatının belirtileri:**

1. Stres mülakatlarından önemli olan bekleme odasında bir saat kadar bekletiliyorsanız.
2. Mülakat yapacak kişi siz odaya girdiğinizde gazete dergi gibi mülakatla ilgisi olmayan şeylerle ilgileniyorsa ve sanki mülakata beklemiyormuş gibi davranıyorsa.
3. Daha tanışmadan doğrudan bir toplantıya sokulduysanız ve kendisiyle bile tanışmadığımız mülakatçı sizi kimseyle tanıştırmıyorsa.
4. Daha yeni girdiğiniz bir odada sizin için bir sandalye yoksa etrafınıza dağılmış birkaç mülakatçı, beklenmedik hızla ardi adına sorular soruyor, size cevaplamak için yeterli düşünme süresi bile bırakmıyorlarsa.
5. Mülakatçı konuşma sırasında uzun boşluklar veriyor, gözlerinizin içine bakarak ortamın gerilmesini sağlıyorsa.
6. Mülakatı yapan kişi, fikirlerinize veya yaptığınız yargılara beklenmedik şekillerde ve sürekli bir şekilde karşı geliyorsa.
7. Mülakatçının sizden yapılmayacak bir isteği varsa, mesela ayakkabılarınızı değiştirmek gibi ve bunda ısrarcıysa.
8. Mülakatı yapan kişi sizle kaba bir dil ile konuşuyorsa, geçmişinizle, eğitiminizle veya kariyerinizle dalga geçiyorsa.
9. Mülakatçı ardi ardına belirsiz sorular soruyor ve sürekli cevaplarınızdan tatmin olmamış görünüyor.
10. Mülakat esnasında yapılması imkânsız bir görev verildiyse ve dikkatlice nasıl başa çıkacağınız izleniyorsa.
11. Mülakatı yapan kişi kasti olarak sizinle anlaşmıyormuş gibi yapıyor, bir konuyu birkaç kez üst üste açıklamanızı veya açmanızı istiyorsa.
12. Mülakatçı uyuma numarası yapıyorsa...

Bu durumlardan birkaçıyla karşı karşıya kaldığınızda ve ortamdaki gerilim sanki kasti olarak azalmıyorsa, mülakatı yapan kişiler bu veya başka şekillerde ortamdaki gerginliği devam ettiriyorsa, bilin ki bir stres mülakatının tam ortasındasınız.

### **Stres mülakatı sırasında, kişinin yapması gereken; dizginleri eline almak, ortamı ve kendini kontrol altına almaktır.**

Stres mülakatından rahat çıkmanın püf noktası kendi kendini kontrol edebilmektir. Unutmamanız gereken ilk şey bunun aslında bir oyun olduğu ve mülakatı yapan kişinin kesinlikle sizinle kişisel bir sorunu olmadığıdır. Bunun gerçek dışı, yapay bir ortam olduğunu akıldan çıkarmadan görüşmeyi sürdürürebilmelisiniz.

Stres mülakatları uygulayan kurumlardan birçoğu görüşme bitiminde, bu mülakatın sizin üzerinizde yanlış bir etki bırakmaması amacıyla niye bu yöntemi kullandıkları ile ilgili olarak sizi bilgilendirecektir. Böyle bir açıklama yapılmadıysa bile stres mülakatı yapıldığını mülakat bittikten sonra size karşı tavırları olumlu değişen mülakatçılardan rahatça anlayabilirsiniz.

Grup halinde mülakat yapan kuruluşlar için böyle bir stres mülakatını rahat geçirebilmenin diğer bir yolu önceden hazırlanmaktır. Mülakatınıza kimin veya kimlerin gireceğini ve mülakatçılardan hangisinin işe alım konusunda daha ağırlıklı olduğunu bilmek işe yarayacaktır. Böylece aday olarak tek bir kişi seçme şansınız doğar ve o kişiye odaklanarak ilginizi dağıtmamayı, gücünüzü sakin kalmak, soğukkanlı davranmak gibi daha önemli noktalara harcamayı ve vereceğiniz cevaplarda makul ve tutarlı olmayı sağlanabilir.

Stres mülakatı yapıldığını fark edildiği anda kendinizi kontrol altına alın, yavaşlamaya çalışın ve sakin halini muhafaza etmeye gayret göstermek gerekir. Kendini kontrol altında tutmak demek kesinlikle rol yapmak demek değildir, asla rol yapmayın, kendiniz olun. Bir iş toplantısında olduğunuzu düşünün ve sanki konuşma sırası size gelmiş gibi düşünün. Mülakatçılar bilerek ortamı germeye devam ederlerse daha da yavaşlayın, sakin, kibar, makul ve yumuşak konuşmaya gayret edin. Kendinize küçük bir rahatlama arası oluşturabilmek için avuç içleri yere bakacak şekilde ellerinizi üst üste koyun, üstteki elinize bakın, odada size doğru bakan insanları unutun ve en önemlisi gülümseyin ve rahat olun.

Stresli ortamlarda yapılan araştırmalarda dudakları gülümseme şekline getirmenin bile kişiyi rahatlattığı ve refleksin olarak kişiyi mutlu ettiği görülmüştür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ise tüm mülakat boyunca yüzde manasız bir gülümseme bulundurmamaktır ve bu ortamı yumuşatmak yerine sizi yanlış anlamalarına veya dalga geçtiğinizi zannetmelerine neden olabilir.

Beklemediğiniz bir şekilde bir toplantı odasına toplandı ise mülakatı yapan kişi sizi kimseyle tanıştırmıyorsa, ne kadar

sosyal ve kibar olduğunuzu gösterin ve odadaki insanlara tek tek yaklaşın ve isminizi söyleyip isimlerini öğrenin.

### **Stres mülakatı yapan uzmanların adayın stresini artırmak ve ortamı daha da germek için kullandığı teknikler:**

1. Bu işin gerektirdiği özellikleri yerine getirdiğinizi düşünmüyorum!
2. Bu işi istediğinizden gerçekten emin misiniz?
3. Bu özgeçmişle nasıl sizi alabileceğimizi düşünebiliyorsunuz?
4. Daha farklı bir kurum için daha uygun olduğunuzu düşünmüyor musunuz?
5. Kariyerinizde geldiğiniz yere göre daha yüksek ücret almanız gerekmez miydi?
6. Patronunun işini mi almak istiyorsun?
7. Şu elimdeki kalemi görüyor musun, bunu bana sat!
8. Kurum içinden başka birini almak varken niye sizi alalım?
9. Niçin bu kadar uzun süre iş aradınız?

Aday stres mülakatını asla kişisel algılamamalı, kabul edilirse belki de kendi üstü olacak mülakatçının bunu bir deney olarak yaptığının bilinciyle davranmalıdır. Kilit nokta stresle nasıl başa çıkıldığını göstermektir. Çoğu stres mülakatında, söylenen sözlerin yanı sıra mimikler, jestler, duruş, o an gergin, endişeli, sıkıntılı veya terliyor olup olunmadığı da fazlasıyla göz önünde bulundurulur.

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, performansa göre ve iç transferler şeklindedir.

Terfi yönetimi ile çalışanın ücret ve sosyal saygınlığına ilave moral, motivasyon ve işe karşı güven duyguları artar.

### **10.3. Organizasyonlarda Küçülme**

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar temel hedef olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde büyüme tavsiye edilir, ancak bu şekilde rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanır, günümüzde ise piyasa şartları, değişim ve gelişimle küçülme yönünde eğilim beliriyor. Rekabet edebilirlik geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru gidiyor.

**Organizasyonlarda küçülme;** yönetimin bilinçli aldığı karar, uyguladığı strateji ile performans iyileştirme, süreç ve çalışan sayısını azaltma, maliyet düşürme, yeniden yapılanma, sadeleşme, öneri geliştirme, değişim yönetimi metodudur.

Kaizen (küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler) ve inovasyon (yeni veya iyileştirilmiş mal, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme) faaliyetleri ile kurum hantal yapıdan kurtulabilir. Bunun için organizasyonda küçülmenin yönetilmesi gerekir.

**Organizasyonda küçülme yönetimi;** yönetimin bilinçli aldığı kararlarla performansı iyileştirmek için değişimi sağlayacak gerekli faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

Belirli büyüklükteki organizasyonların ani pazar değişikliği ve krize dayanması zor olacağı için daha küçük birimler halinde organizasyona yönelim ve buldukları pazarın durumuna göre en uygun büyüklüğe sahip olma anlayışı gelişiyor.

#### **Organizasyonun küçülme nedenleri:**

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek.
2. Karar sürecini hızlandırmak ve rekabete etkin katılımı sağlamak.
3. İletişimde iyileştirmeyi sağlayarak organizasyon içi uygulamalardan çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak.
4. Sinerji (bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerji).
5. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamaktır.

Büyüklük konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı, kâr gibi önemli unsurları olan bir faktördür. Büyüme, olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum gibi görülür.

### **10.4. Sinerjik Yönetim**

Sinerji, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, artı güçtür. Sinerji, aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin uyumlu hareket ve iş birliği ile ortaya çıkan yeni enerjidir.

**Sinerji;** bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir.

Uyumlu, eş zamanlı ortaya çıkan güç, hareket, tüm kaynakları ortak hedefe yöneltir. "Birlikten kuvvet doğar", "el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar", "bir elin nesi var, iki elin sesi var" sinerjiyi ifade eder.



Sanat erbabı daha çok ürün elde etmek için birlikte iş yapma ve iş bölümüne giderek önemli bir gelir elde eder. Dikiş iğneleri yapan on adam, ayrı ayrı yaptıklarında, günde yalnız üç iğne yapmışlar. Sonra, mesailerini birleştirmeleriyle; 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 iş görür. Sonra, o ortak çalışma ve iş bölümü düsturuyla olan sanatın getirisini dağıtıldığında her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştü görülmüş. Bu sinerjinin başarısı ortak mesai ve iş bölümüne teşviktir.

**Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörler;** (1) üretken olmak, (2) iş bitirme heyecanı, (3) birlikte hareket, (4) sosyal ilişkiler.

Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörlerle bir araya gelen kişilerin ortaya çıkardığı işin katma değeri, iş bitiminde ortaya çıkan sinerji iyi yönetilmelidir. **Sinerjik yönetim;** kurumda lider, insan, sistem, donanım kaynaklarını birlikte etkin katılımını sağlayıp yüksek bir enerji çıkarmak için faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordine ve kontrol sürecidir.

#### **Sinerji çeşitleri:**

**1. Pazarlama sinerjisi:** Çeşitli ürünlerin satış ve dağıtımında ortak ticari yönetim araçları, depoları, dağıtım kanalları, pazarlama bölümü imkânlarından birçok ürün için faydalanılıp reklam ve diğer satış artırma faaliyetleri gerçekleşir.

**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:** İşletme yönetimi sahip olduğu eski tecrübeyi yeni işlere kolayca uyarladığında yeni faaliyet, işletmenin eski faaliyetlerine yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, faydalanılacağından sinerji etkisi büyük olacaktır.

**4. Lider sinerjisi:** Lider, sergilediği demokratik yönetim anlayışı ile ortaya bir sinerji çıkarır.

**5. Ekip sinerjisi:** Ekibin birlikte aynı hedefe yönelmeleri ile ortaya çıkan artı enerjinin sağladığı sinerjidir.

#### **10.5. Globalleşme Yönetimi**

Küresel (global), globalleşme (küreselleşme/globalizm), milletlerarası, kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır. 1980'lerde teknoloji, üretim, ulaşım, iletişim alanlarındaki gelişimle yoğunluk ve hız kazanarak yeni vasıtalarla dünya geneliyle etkileşimini artırıp dünyayı küçültmüştür.

**Globalleşme;** ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı ile ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. Ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerin oluşturduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir.

**Globalleşmenin amacı;** ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır. Globalleşme kapsamına, ülkeler arası coğrafi uzaklık, dil, para, kültür, hukuk, siyasi sistemler, yönetim, ekonomik gelişme düzeyleri, iklim farklılıkları girmektedir.

Globalleşme hareketi iki yönde gelişiyor. Birincisi; 1990'larda "**evrensel yaklaşım**" ile çok fazla ülke arasındaki gümrük tarifeleri ve diğer ticaret kısıtlamalarını kaldırma ve azaltmayı öngören GATT, ikincisi ise belli bir coğrafi bölgede birbirleriyle ekonomik ve siyasi ilişkileri olan ülkeler arası ticareti serbestleştirmeyi hedefleyen "**Bölgesel Ekonomik Birleşmeler**". Globalleşme karşıtlığı, kültür farklılıkları, yönetim körlüğü, ithal ürünlere getirilen gümrük vergileri, kısıtlayıcı kotalarla diğer hükümet uygulamaları ithal ve yerli ürünler arasındaki adil rekabeti ve devletlerarası ticareti kısıtlayan korumacılık globalleşmeyi yavaşlatırken ithalat ve ihracatın devlet müdahalesi olmadan yürütülmesini esas alan liberalizm ekonomi politikasının serbest ticaret anlayışı globalleşmeyi hızlandırmaktadır.

Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar tüm insanlığın ortak servetidir. Bu kaynaklar geçmişten miras değil gelecekte alınacak emanet olarak kabul edilmelidir. İnsanlar yaşamlarını sürdürmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler de birbirine muhtaçtır. Aralarında sürekli maddi ve manevi değer alışverişi vardır. İnsanlığın ortak sorunu; cehalet, zorunluluk ve ayrılık, bunların çözümü ise marifet, sanat ve birliktir. Dil, ırk, coğrafya ve din farklılıkları zenginlik olarak görüp birbirini yakından tanımak, barış içinde dünya kaynaklarını adil ve verimli kullanımına fırsat sağlayabilir.

**Globalleşmenin nedenleri;** (1) bilim alanındaki gelişmeler, (2) teknolojik seviyenin yükselmesi, (3) iletişim ve ulaşım ağlarının genişlemesi, (4) siyasi ve sosyal gelişmeler, (5) pazarların ve üretimin globalleşmesidir.

Ülkeler arası ilişkilerde her konuda ittifak mümkün olmayabilir, ancak belirli konularda ittifak kurulabilecek ülkeler vardır. Çok taraflı dünya düzeni, çok taraflı ekonomik, ticari ve siyasi ilişkileri zorunlu kılar. Bu anlayışa uygun sürdürülen globalleşme tüm insanlığa fayda sağlar. Çok değişik etkenlerin hızlandırdığı globalleşmeyi kapitalizmin, eseri, tuzağı göstermek yanlıştır; çünkü bu ona bir üstünlük sağlar. Kapitalizm, her gelişimi istediği yöne sevk ederek lehine kullanır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatına hükmetmesini savunurlar. Çin'de 2020'den hızla yayılan Pandemi ile insanlar arasına giren mesafe globalleşmeyi yavaşlatma etkisi kontrollü normalleşme ve minimalizmi gündeme getirdi.

**Minimalizm (sadelik);** lüks ve konfordan uzak, dünya üzerine en az etki ile hayatın tüm insanlar için yaşanabilir olmasını sağlayacak, ihtiyaç olmayan nesne ve objeleri çevreden uzaklaştıran akımdır.

#### **Globalleşmeye bakış tarzları:**

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi çevre hareketi, demokratikleşme gibi sosyal fayda kaldırıcı olarak görüyor.
2. İş insanları globalleşmeyi artan kâr ve güç stratejisi olarak görmektedir.
3. Hükümetler, globalleşmeyi devlet gücünde artış sağlamanın yolu olarak görmektedir.
4. Globalleşme, kapitalizmin gücünün dünyayı Batılılaştırma, melezeleşme ve homojenliği artıran bir süreç görülüyor.
5. Kapitalistler globalleşmeyi, kapitalist üretim şeklinin bir dünya sistemi haline gelmesi olarak görüyorlar.
6. Kültür açısından globalleşme, insanları ortak bir anlayışa yaklaştırıp farklılıkları ortadan kaldırdığı görüşündedir.

Kendilerini “dünyanın efendileri” ilan eden elit bir kesim, yeni dünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistem (kapitalizm) ve buna uygun tek tüketici tipini kendine bağlama yolunu globalleşmede görüyor. Ancak ideolojik semboller ve yöntemler sistemleri ayakta tutma gücü, insanlığın devlet ve coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabileme imkânına kavuşmasıyla kayboluyor. İnternet, insanı dünyaya bağlamasıyla ülkeler arası yeni ilişkiler gelişecek, devletlerin yerini toplumlar arası menfaat kümeleri alacağı döneme giriliyor. Sınırların kalktığı, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmanın başlamasıyla bazıları kültürlerini kuramaya çalışırken bazıları da varlık göstermek için çalışıyor.

Global ölçekli ilişkilerde ülkeler, millî menfaatler ve uluslararası ilişkilerde sahip oldukları farklı imkânları kullanarak mesaj verirler. Diplomatik ilişkilerde kullanılan mütekabiliyet kuralı (sana yapılanın aynıyla, misliyle karşılık vermek) sosyal ve ekonomik ilişkilerde de uygulanıyor. Ülkeler, siyasi bağımsızlığı pekiştiren ekonomik bağımsızlık ve kırılganlıktan kurtulmak için yerel kaynaklara yönelerek stratejik ürünlerde tedarik alanlarını çeşitlendiriyorlar. Avantaj sağlamak için diplomatik misyon şefleri statülerini kullanarak, buldukları ülke ile ilgili istihbaratları ülkelere aktarırlar.

Globalizasyon sürecinin başlangıcını, Rönesans (17. yy) sonrası coğrafi keşiflere dayandıranlarla 18. yy Sanayi Devrimi’yle başlatan görüşler var. II. Dünya Savaşı dönemi ideolojik temelli olan globalleşme; 1980’ler sonrası dünya ticaretini serbestleştirmek için ekonomiye yoğunlaşmıştır. Bu gelişim, **yeni dünya düzeni** kapitalist ekonomik sistemi öngörürken, rekabeti de sanayileşmenin vazgeçilmezi kabul eder. Sermayenin milliyetini ortadan kaldırarak ülkeler arası hareketini hızlandırmış, teknolojik gelişimle bilgiyi önemli unsur yapmıştır. Birbirine yakın, aralarında dini, siyasi, ekonomik ilişkiler olan ülkeler, ürün ve sermaye akımlarını serbestleştirip verimlilik, rekabet güçlerini artırma amacı taşır.

#### **Globalleşmenin faydaları:**

1. Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesini sağlar.
2. Farklı din, dil, ırk ve kültürlerin, beklentilerinin daha iyi tanınmasıyla ülkeler arası ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlar.
3. Teknolojik, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel bütünleşmeleri sağlar.
4. Birbirinden uzak yerleşimlerin etkileşimle şekillendiği dünya çapındaki toplumsal ilişkilerin yoğunlaşmasını sağlar.
5. Bilim, teknoloji ve sanat alanındaki yeni buluş, yeni gelişmelerin toplum tabanına yayılımını sağlamaktadır.
6. Globalleşme ile ticari aktiviteler ve global ekonominin ortaya çıkardığı fırsatlar artmaktadır.
7. Globalleşme ile coğrafi, teknolojik, kanuni engellerle kısıtlanmış, üretim, alım-satım işleri pratik hâle gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engeller.
9. Bilim alanındaki tekelin, istibdadın sona ermesi ve klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlar.

Globalleşme süreci, belirli güçleri, hayat tarzlarını ve sektörleri geliştirip fayda sağlarken, bazılarına da hayat hakkı tanımıyor. Bu süreç daha çok gelişmiş ülkeler lehine, az gelişmiş ve gelişen ülkelerin aleyhine işlemektedir.

#### **Globalleşmenin zararları:**

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere globalleşmeyi kullanılırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kuruyorlar.
2. Dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirip homojenleştirerek zenginlik olan farklılıkları geriletmektedir.
3. Ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından “mütekabiliyet (karşılıklı)” esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
4. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatarak millî menfaatleri ötelemektedir.
5. Global kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak millî devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatıyorlar.
6. Yerelde birbirleriyle savaşan güçler amaçlarını evrenselleştirmek için dünya üzerinde teröre başvurumaktadırlar.
7. Global gelişime ayak uyduramayan toplumlar kültürlerini kaybederek, kapitalist kültüre mahkûm olmaktadır.
8. Globalleşme ile artan aşırı tüketim dünyanın ekolojik dengesini bozarak global salgınlara neden oluyorlar.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı insan tabakaları arasında boşluk olmamasıdır. Zengin tabaka fakara ile arasındaki irtibatı koparmamalıdır. İslam toplumunda tabakalar arası bağı sağlayan zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz, faizin haram oluşuna uyulmaz ise tabakalar arası bağ kopar. Dünyaya hükmeden kapitalist sistemin aşırılıkları üretici ve tüketicilerce dizginlenmelidir. Global sorumsuzluk ve ihmaller global tehdit ve riskleri getirir, bu da insanları olumsuz etkiler.

**Global riskler;** (1) insan hakları ihlalleri, (2) toplumsal istikrarsızlık ve kutuplaşmalar, (3) gelir ve servet adaletsizliği, (4) terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar, (5) millî yönetim zafiyeti, kişi, işletme ve devleti ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme, (6) ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı, (7) çevre sorunları, iklim değişikliği, susuzluk ve kuraklığa duyarsızlık, (8) kıtlık ve gıda milliyetçiliği, (9) enerji fiyatının aşırı yükselişi, (10) Genetiği Değiştirilmiş Organizmalı gıdalar, (11) siber saldırılar, dijital faşizm ve sosyal medyanın tekelleşmesi, (12) nükleer ve biyolojik savaş, iç

ve dış göç artışı, (13) anarşinin globalleşmesi, (14) yapay zekâda kontrolsüz gelişim ve (15) pandemidir.

Globalleşen ekonomide; ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması, ortak teknik şartnameler, standartlar 1980'lerin konusu iken 1990'lar sonrası ürünlerin sahip olması gereken temel kuralları belirleme yöntemi benimsenmiş; yaralamama, zehirleneme, kör etmeme gerektiği ile ilgili temel kurallar getirilmiştir.

**Serbest ve çoklu ticaret sistemi;** bir ülkede kanunlara uygun üretilen ürünlerin ihraç veya ithal edildiğinde başka sınırlama olmadan pazara sunulabilmeyi sağlayan tüm ülkelerin menfaatine uygun düzenleme ve anlaşmazlıkların Dünya Ticaret Organizasyonu ile çözüldüğü sistemdir.

Kapitalistler asıl amaçlarını gizleyerek yaptıkları stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmek ve komplo (gizli yürütülen plan, iş) teorileri, ülkeleri eksen değiştirip farklı aktörlerle harekete yönlüyor. Jeopolitik yapının gereği stratejik ve ekonomik gerçekleri dikkate alarak milletlerarası ilişkileri regülasyon (düzenleme) için ülkeler yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Millî güvenlik stratejisi ve millî menfaatleri gözetken, eşit ortak anlayışıyla yeni ekonomik alan arayışı Avrasya birliği, Şangay organizasyonu, Rusya ve Çin ekseninde Biri Kuşak Bir Yol gibi yeni yönelişleri getiriyor.

**Bir Kuşak Bir Yol (One Belt One Road/OBOR) Projesi;** Asya-Avrupa hattında ekonomiler arası ulaştırma altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kuran Çin'in bir projesidir. Globalleşen proje kara ve denizden iki uluslararası ticaret yolu; kuşak kısmı İpek Yolu Ekonomik Kuşağı, yol kısmı Deniz İpek Yolu Kuşağı ile orta Çin'den başlayıp Moskova, Rotterdam'dan Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol, gaz boru hatları projelerinden oluşan ulaştırma ağlarıdır.

Uluslararası ilişkilerin iki temel teorisi; realizm ve idealizmdir. **Realizm;** uluslararası sistemde güç ve çıkar ilişkisinin temel olduğu, güvenlik için güce gerek duyulduğu, güç ile güvenlik sağlanarak saldırılara, tehditlere karşı savunmacı ve caydırıcı teoridir. **İdealizm** ise uluslararası barış ve hukuku esas alan, güvenlik, anlaşmalar, kuruluşlar, kural ve politikalarıyla "hepimiz birimiz-birimiz hepimiz için" anlayışında "kolektif güvenlik"le" sağlama teorisi.

Ülkeler, sanayilerini korumak için ithalata gümrük tarifesi, kota gibi çeşitli kısıtlamalar, bazen de yasaklamak için ambargo korurlar. Aşırı korumacılık, dış ticaret dengesini bozar, ileri aşamada ticari ihtilaf ve peşinden ticaret savaşı getirir.

**Korumacılık;** bir ülkenin yerli üreticisini dış rekabete karşı korumayı savunan dış ticaret politikasıdır.

**Ticaret savaşları;** ülkelerin birbirlerine uyguladıkları ticari tarifelerin getirdiği anlaşmazlık ve çatışmadır.

Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynı veya benzeri ile karşılığı misillemeye dönüşür.

Geçmişten günümüze globalleşme hareketleri ile beraber değişik ülkelerin bölgesel bir blok içinde ticareti serbestleştirici politikalar izleyerek ekonomik birlikler oluşturma eğilimi olan **bölgeselleşme hareketleri** de vardır.

Dünya, tek kutupluluktan çok kutupluluğa geçişte vizyoner bakışla stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için birden çok iş birliği, açık kapı politikası, duruma göre sert, yumuşak, akıllı güç, esnek ve sakin kamu diplomasisi askeri güçle desteklenir. Komşu ve dost ülkelerle siyasi, ekonomik ilişkiler kazan kazan (vin vin) yerine rıza ile yönetilmelidir. Üretim artışlarına yeni pazarlar bulma ve pazarlarını büyütme isteğini artırıyor. Ürünlerin ulaştığı yere kültür de girer ve diğer alanları da etkiler. Türkiye'nin gönül coğrafyasının genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda büyük bir avantajdır.

Globalleşme sürecinde, global işletmeler strateji oluştururken dünyayı tek bir pazar olarak ele alırlar.

**İşletmelerin globalleşmesi;** ekonomik faaliyeti ulusal sınırlar dışına taşıyarak dünya yönelimli planlama ve uygulama.

Global ekonomide rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler, sınır ötesi işletmeciliğe katılarak bilgi ve yetenek elde ederler. Globalleşme, işletmelerin büyüme ve daha fazla kâr elde etmesi için pek çok fırsat sunar.

**İşletmelerin globalleşme nedenleri;** (1) müşterilerin ortak ihtiyaçları, (2) global müşteriler, (3) global kanallar, (4) global ölçek ekonomileri, (5) uygun lojistik, (6) enformasyon teknolojisi, (7) transfer edilebilir rekabetçi avantaj, (8) faktörlerin değerlendirilmesi, (9) kamu politikaları ve düzenlemeleridir.

Globalleşme ile rekabetçi avantajın transferi rekabetçi globalleşmeyi ortaya çıkarıyor. İşletme, diğer ülkelere rekabetçi avantaj ortaya koyarsa, rakipler de global strateji geliştirirler. Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları "**İç pazar**" ve "**Dış pazar**" ayrımını kaldırarak "**ortak pazar**" ve "**dünya tüketicisi**" kavramını getirdi. Ülkeler arası sınırların kalkışı üretim faktörleri serbestçe ülkeden ülkeye geçmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve damping etkisi azalmaktadır.

İşletmeler, kuruluş ve faaliyette ulusal ve global oluşuyla farklıdır. **Ulusal işletme;** belirli bir ülkede faaliyet yürüten ve ona uygun yapı oluşturan işletmedir. **Global işletme** ise kuruluşta global işletmeciliğe girişen, hızla dış pazarlara açılan, nispeten daha düşük maliyetle bütün dünyayı tek bir unsur görerek aynı ürünü aynı yolla her yerde üreten/pazarlayan, global ağlarla faaliyet yürüten işletmedir.

Silikon vadisinde; ileri teknoloji, iletişim, inovasyonda sektör lideri 2.000'in üzerinde kurulu global işletmeler AR-GE ile ihracat, dış yatırımı global yürüterek **global değer zinciri** oluşturuyorlar.

Ticaretin globalleşmesi ile global pazarlar doğmuş ve işletmeler için bu pazarlara girmek önemli olmuştur. İşletme, korunan iç piyasa dışına çıkması, dinamik rekabetle karşılaşması, ürünlerini yenileyerek verimli hale getirmesi iç pazardaki rakiplerinin önüne geçirir. Global işletmeler, kâr ve cirolarının büyük kısmını ülke dışı faaliyetlerinden sağlıyorlar.

**İşletmeleri global pazarlara yönelten nedenler:**

1. Ürün yaşam döngüsünü uzatmak, satış ve kârlarını artırmak.

2. İç pazara olan bağımlılığı azaltılmak ve dünya pazarlarından pay almak.
3. Pazar dalgalanmalarını dengede tutmak ve fazla üretim kapasitesini kullanarak istihdam oluşturmak.
4. Rekabet gücünü arttırmak, yerel rekabetten kaçmak ve işletmeyi geleceğe hazırlamak.
5. Ülkeye döviz girdisi sağlamak ve siyasi etkinliğini arttırmak.
6. Dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak.
7. Uzmanlık, teknoloji açığı, ölçek ekonomileri, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanmak.
8. Hız, maliyetleri düşürme, standardizasyon ve faaliyetleri dağıtmadan faydalanmaktır.

İşletmenin globalleşme süreci; amacı, faaliyet konusu, yönetimi ve büyüklüğü gibi faktörlerle farklı aşamalardan geçer.

**İşletmenin globalleşme aşamaları;** (1) iç pazarlama aşaması, (2) ihracat öncesi hazırlık aşaması, (3) ihracatta tecrübe katılımı aşaması, (4) ihracata aktif katılım aşaması ve (5) ihracata yoğun katılım aşamasıdır.

Global değer zincirinin bir parçası olarak hem ana hem de diğer ülkelerdeki uluslararası işletmelere çeşitli lojistik (ürünlerin fiziki hareketi) ve pazarlama hizmetleri sunan uzmanlaşmış **global aracı ve kolaylaştırıcı kişi veya işletmeler** vardır. Bunlar 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 küçük ihracatçıya destek verir.

### **I. Global işletmecilikte aracı işletmeler:**

**1. Yabancı Pazardaki Araçlar:** Pazar araştırması yapma, ürünleri ticari sergileme, yerel taşımacılığı ayarlama, gümrükten ürün çekme gibi uluslararası işletmelere çeşitli lojistik ve pazarlama hizmetleri sunan uzmanlaşmış işletmeler:

**a. Yabancı dağıtımçı:** İhracatçının ürününü satın alan, depolama, satış, teşvik ve satış sonrası pazarlama hizmetlerini yürüten, ihracatçının ismiyle ihracatçının ürünlerini ulusal bir pazar veya bir bölgede dağıtan yabancı pazardaki aracıdır.

**b. İmalatçı temsilcisi:** Belli bir ülke veya bölgede ihracatçıyı temsil etmek, ürünlerini satmak için anlaşılan aracıdır.

**c. Acente:** Global işletmecilikte ürünleri satın alma ve satma amaçlı siparişleri bir komisyon karşılığı yürüten aracıdır.

**2. Ana Ülkedeki Araçlar:** İşletmeler, global ticaretin karmaşasını en aza indirmeyi tercih eden ihracatçılar için ticaret şirketi ve ihracat yönetim şirketi olarak işletmelerin ürünlerini ithalat ve ihracatına aracı olurlar:

**a. Ticaret şirketi:** İşletmelerin ürünlerini ithal ve ihracatına girişen, bunlara sahip olmadan kâr payıyla alan aracı işletme.

**b. İhracat yönetim şirketi:** Dış pazarda kendi ihracatını yapamayan işletmelere ihracat imkanı sunan şirket modelidir.

**3. İnternetteki Araçlar:** Müşterinin çok sayıda işletmeden toplanan ürünleri araştırıp, karşılaştırarak satın alabileceği dijital pazarlar kuran aracı kurumlardır.

### **II. Global işletmecilikteki kolaylaştırıcı işletmeler:**

İşletmeye globalleşme ve dış pazarda yardımcı olan işi zamanında ve verimli gerçekleştiren bağımsız işletmeler:

**1. Lojistik hizmet sağlayıcısı:** Uluslararası işletme için ürünlerin fiziki dağıtım ve depolanmasını düzenleyen ve ürünlerin ilk hareket noktası ile tüketim noktası arasındaki bilgisini koordine eden kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

**2. Yük ileticisi:** İhracatçı işletmeler adına uluslararası nakliyyeyi düzenleyen taşıma yöntemleri, dış ticaret için gereken belgeler ile ana ve yabancı ülkelerdeki ihracat kural ve düzenlemelerde uzmanlaşmış kolaylaştırıcı bir kişi veya işletmedir.

**3. Gümrük komisyoncusu:** İthalatçı işletme adına gümrükten ürün çeken uzman kolaylaştırıcı 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 nedenle, hedef dış pazarlar çok yönlü analiz edilir.

Dış pazar alternatiflerini değerlendirmede piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, kanuni, siyasi çevre, sosyal ve kültürel etkenler ve belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve riski şeklinde 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 ve (5) ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumudur.

Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile ilgilidir; bu da ancak global pazarlama ile sağlanır.

**Global pazarlama;** global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları hem ülke içi hem yabancı rakiplerinden daha iyi tatmin etmek için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlama faaliyetidir. Dış pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılamak için yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihraç ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı yerleşilebilir.

Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenirler. Hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek kaynağa sahip olmadığı ve coğrafyanın sağladığı avantaj ve olumsuzluklar başka ülkelere ürün almaya neden olur. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olanı ise başka ülkelere satın almaları global ticareti başlatır.

Dünya bütünleşme ve tek bir dünya olmayı gerçekleştirmek için ülkeler arası gümrük tarife ve ticari kısıtlamaları azaltma ve kaldırmayı öngören GATT anlaşması ve birbiri ile siyasi, ekonomik ve coğrafi açıdan benzer ülkeler arası ticareti serbestleştirecek ekonomik entegrasyon olan bölgeselleşmedir. **Bütünleşme;** uyum ve bir araya gelebilme, entegrasyon, **bölgeselleşme** ise sınırları, idari, toprak, iklim ve bitki özellikleri benzer coğrafya insanların belirlenen düzenlemelerle belli bir bölgede ekonomik bağımlılığı derinleştirmedir. Bütünleşme ve bölgeselleşme birbirini tamamlar.

Ekonomik entegrasyon kuran blokların genişlemesi, daha fazla ülkenin ekonomik kapasitelerini birleştirmeleri, blok dışına karşı ise kendi ortak ticari kuralları ile kendilerini korumaları hem globalleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlar. Globalleşmenin sağladığı etki dünyada eşit oranda değil; üretim ve tüketimde belirli bölgelere yoğunlaşır.

## 10.6. Başarı Teknikleri

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi sürekli artıyor.

**Başarı;** bir iş için gereken zihni ve fiziki enerjiyi amaca uygun, bezginlik göstermeden, etkin kullanma azmi ve becerisidir. Tüm gücü ile bir hedefe yönelmez. Hedefe varana kadar davranış değişikliğine hazır olmakla, beyin, akıl, kalp, gönül birliğiyle gerçekleşir ve sürdürülebilir. Başarı, kişisel ve kurumsal olarak ele alınır.

Başarı ahlaki ve başarı tekniği ayrıdır. **Başarı ahlakı;** ahlaki davranışlara temel olan, yön veren, düşünüşe göre değil de, ortaya koyduğu sonuca göre ölçen insan yaşamının ve ahlaki davranışlarının ilke ve ölçeğinin başarı olduğunu ileri süren öğretilerdir. **Başarı tekniği** ise başarının bilimsel, akademik olarak nasıl olduğunu ortaya koyar. Zeki ve çalışkan olmak akademik başarı için yeterli, fakat ahlaki başarı yoksa başarı olamaz. İki başarı birlikte olursa ahlak ve başarı dengesi kurulur ve gerçek başarı sağlanır. Kapitalist anlayış başarıya giden her yolu cerbeze ile mübah (yapılmasında sakınca olmayan) görür. (**Cerbeze;** inandırıcı ve etkileyici konuşma yeteneği).

Başarıda yeni bir liderlik türü olan **nöroliderlik** ile insan kendi kendisinin lideridir. Kin, öfke, nefret, kıskançlık gibi duyguları yöneten kişi kendi kendisinin lideri olur. Başarı için insan önce kendisini iyi tanımalı, kendini zaman içerisinde geliştirmelidir. Hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, değersizlik, aşağılık duygusuna kapılmadan, şahsi fikirler yerine prensipleri esas alan, öğrenme açık, şevk, enerji, empati, heyecan ve fikir alışverişine açık, yıkıcı, kırıcı olmayan, boş işlerden uzak duran bir kişilik başarı için gereklidir.

Bilgi eksikliği, lafazanlık ve gevezelik, beceri eksikliği ise sesini yükselterek giderilemez. Sadık ve yeteneksizlerle iş yapmaya çalışanlar profesyonel ve rasyonellerle işi daha iyi yapmaya çalışmazlar. Jenerik şikâyetlerle beklentisi yüksek, becerisi düşük insan başarılı olamaz. Sosyal medya beklentileri çok yükseltti, hayallerle gerçekler arasındaki farkı çok açtı.

Başarının temelinde verimli çalışmak vardır. İş savsaklamak, ertelemek ve geciktirmek başarıya engeldir.

### Verimli çalışmanın şartları:

1. Bedeni şart: Verimli çalışma için sağlıklı bir yapıya sahip olmaktır.
2. Hissi şart: Kişi bir işi severek, isteyerek yapmasıdır.
3. Akli şart: Çalışma yöntemini bilmektir.

Başarı için beyin doğru yönlendirilmelidir. Beynin en tehlikeli anı, ters çaba kuralına göre çalıştığı anıdır. Başa gelmesinden en çok korkulan şeye odaklanılırsa, beyin onu çeker, korkulan başa getirir. Beyin odaklanılan hedef için çalışır, hedef olumsuz bile olsa onu gerçekleştirilmeye çalışır. “İnsan beyni, değirmen taşı gibidir içine yeni bir şey atmazsanız kendi kendini öğütür.” İbn-i Haldun.

İş ortamı çalışanın ruh halini etkiler. Ümitsizlik insanı psikolojik olarak çökertir. Evrensel değerleri benimseyen, halden almayan, çevresine ümit veren, misyon ve vizyon sahibi, şüphe ve kaygıdan uzak, sabırlı, enerjisini etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünen başarılı olur. Kişi, evrende geçerli kanunlara uygun hareket ederse faaliyetlerinde başarılı olur.

Hayat bir faaliyet ve harekettir; şevk ve istek ise bineğidir. Çaba ve gayret şevke binip hayat mücadelesinde ilk önce insanın en şiddetli düşmanı olan ümitsizlik karşısına çıkar, manevi gücünü kırar, ona karşı ümidi kaybetmemek gerekir. Sonra tüm zorlukların anası ve rezaletin yuvası konfor düşkünlüğü olan rahat meyli gelir, bu da çalışma gayretini kırar, mücadele isteğini kaybeder, sefilliğe atar, oysa insan için ancak çalıştığı karşılığı vardır. Gayret sahibi, çalışkan, başarıyı isteyen insanın rahatı çalışma ve mücadele etmektedir. Başkasının kusurunu özür gösteren başarılı olamaz.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi iyi yapabiliyorsa bunu bulmalı ve “ne iş olursa yaparım” değil, becerisine uygun işe talip olmalı. Zıtlaşma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedikodu) ve iftiradan uzak, anlayış içindeki çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar tehdit hissederse, ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya neden olur. Sevilmeyen bir iş veya meslek para için yapıldığında başarı sağlanamaz. Bir iş tutkuyla yapılırsa gerçek başarı elde edilir. Kişi kendine uygun olan işi bulursa onun tutkusu olur. İş hayatı, yeni beceriler ve dijital donanımlar gerektiriyor.

Toplumda, ekibe, lidere ve sisteme bağlı başarı tipleri vardır. Sürdürülebilir başarılar, daha çok sisteme bağlı başarı tipidir. Kurum kültüründe öncelik maddi unsurlar değil toplum ve insan gelirse gelecekte daha sağlam bir yer edinebilir. Kurumsal sürdürülebilir bir başarı için kârlılığa değil insan ve topluma odaklanma görüşü yaygınlaşıyor. Sürdürülebilir başarı en iyi yer unsuru olan şirket kültürü ile sağlanır. Şirketteki yetenek açıları pozitif şirket kültürü ile aşılabılır. **Tersine mühendislik** (aygıt, obje, sistem tasarımını tersten çalıştırma) ile verimlilik artışı başarı getirir. Yaptığını algılatma, başarıyı karşı tarafa algılatmada yetersiz olanlar, kariyer küskünleri kapasitesini tam kullanamaz ise psikolojik sorunlar yaşar.

Başarının da kendine özgü bir ekosistemi var ve bu yolda referans olan rol modeller önemlidir. Rol modeller sert ve naif olabilir. Anadolu'nun rol modelleri; Hz. Mevlâna, Ahi Evran, Yunus Emre ve Hacı Bektaşî Veli gibi naiftir. Başarı zamana ve medeniyetlere göre de değişir. Yaşamak için yemek, yemek için yaşamak; anlayışlara göre değişebilir. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Yeniliklere uyumda; “Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal” esastır.

Ücret, terfi, ödül ve fırsatları liyakate, performansına göre adil dağıtık çalışanları teşvik eder. Karar verme ve kuralları belirleme şeffaflığı adalet algısını güçlendirir. Adalet, memnuniyeti sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Başarının bir ahlaki oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şeyi meşru görme ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti, liyakati ve vicdanı esas alan değerler sistemi belirlenmelidir. “İlmi ile amel etmeyen” başarı bir mana ifade etmez. “Muhalefet muvazene-i adalettir”, “esnemeyen kırılır”, “eleştiri, geliştirir.” Başkasının omuzlarına basarak yükselmek başarı değildir. Ziya Paşa “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde” der.

Başarıya giden yolda birçok engel çıkar. Engelleri aşmak için çaba gösteren, engellerin üstesinden gelenler başarılı olurlar. Kişi bir sorunla karşılaştığında önce bunu nasıl çözerim diye düşünmelidir. “Dalgasız denizlerde asla usta denizci yetişmez.” Dakiklik, iş ahlakı, çaba, tutku ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir. İyi bir plan, sabır, motivasyon, akıllı ve kalp dengesi, aşırıktan, bahanelerden uzak durmak gibi başarının kendine özgü şartları vardır.

### **Başarının temel şartları:**

1. Güçlü bir niyet, sabır, iyi bir plan yapmak ve temel kuralları bilmek.
2. Farklılığa açık, olumlu düşünmek, ilkeli olmak ve işi zamanında ve yerinde yapmak.
3. Başaramam sözünü hayattan çıkarmak, kendi kendini motive etmek ve kendini sorgulamak.
4. Hızlı düşünüp, isabetli ve sağlıklı karar vermek.
5. Örenime açık olmak, başkalarının fikir ve gücünden faydalanmak.
6. Sorumluluk duygusu ile disiplinli çalışmak.
7. Konuşmadan önce dinlemek, karar vermeden önce düşünmek ve pes etmeden önce yeniden denemeyi bilmek.

Başarıda iletişim dili bazı toplumlarda, kapalı ve dolaylıdır; “kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla”, bazılarında ise doğrudan ve açıktır. Medeniyet anlayışı, başarıyı etkiler. Doğu’dan Batı’ya medeniyet ve Batı’dan Doğu’ya teknoloji Anadolu’dan geçer. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı “üstün millet” yoktur; çeşitli sorunları bütün insanlığı ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler vardır. Devletin başarı göstergesi; hazinenin doluluğu ile ölçülen zamandan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara geliniyor. Ekonomik başarı, toplumun potansiyelini harekete geçiren yatırımla olur.

İhtiyatlı iyimserlik, fikri takip, yola çıkılana yolda bulunana değişirmemek, istikamet, ciddiyet, sebat ve metanet başarı getirir. Kişi davasına insan kazandırmak istiyorsa samimiyetini ispat etmelidir. Zihni karışık olanın ifadeleri de karışıktır. Gidilecek yeri bilmek yeterli değil; yolculuğun hedefi de bilinmelidir. Kaybetmeyi göze alamayan hiçbir şey kazanamaz, daima emniyette olmayı isteyen başaramaz. Tenkidi, genelde iş başaramayan, bir girişimin başarısızlığına sevinen ve mükâfatını bunda bulan kişiler yapar. Bazı tipler her şeyden yakınıyor, başarıları görmez, başarmak için de bir şey yapmaz. Bencillik, kırgınlık, ümitsizlik, endişe gibi negatif duygular vücutta fazla hormon üretir, dengeyi bozar, başarıyı engeller.

### **Başarıyı engelleyen faktörler:**

1. Ümitsizlik, aşırı konfor düşkünlüğü, öz güven eksikliği, his kaybı ve karamsarlık.
2. Hırs, öfke, gurur, kibir, kıskançlık ve ön yargı.
3. Tembellik, isteksizlik, bitkinlik, yorgunluk, tükenmişlik ve adapte olamamak.
4. Aşırı merkeziyetçilik, acelecilik ve mükemmeliyetçilik.
5. Üretkenliği kaybetmek, beklentileri aşırı yükseltmek ve gelişime kapalı olmak.
6. Araştırma eksikliği, iletişim kopukluğu, algı zafiyeti ve liderlik eksikliği.
7. Hayatı yanlış yönetmek, boş zamanını gereksiz yerlerde harcamak.
8. Rutinlere takılmak, konfor alanını terk edememek; rutinler, insanları geliştirmez olduğu yerde bırakır.

Sosyal medyada katkısı olmayan boş eğlence içerikleri tüketildiğinde vücut dopamin (mutluluk hormonu) salgılıyor ve yukarı kaydırarak mutlu oluyor. Bu da işe odaklanamadığı için başarıya engel oluyor.

Başarı için hedefleri tanımlama kriterleri olarak SMART hedefler kullanılır. **SMART Hedefler**; yapı ve izlenebilirliği bir araya getiren parametrelerle ortaya konan bir dizi hedef olarak tanımlanır.

### **SMART (Specific, Measurable, Accepted, Relevant, Time):**

1. S = Spesifik: Hedef kesin ve net olarak tanımlanmalıdır.
2. M = Ölçülebilir: Hedef ölçülebilir durumda olmalıdır.
3. A = Ulaşılabilir: Hedef, alıcılar tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
4. R = Uygun, İlgili: Hedef, ulaşılabilir, makul olmalıdır.
5. T = Zamana Bağlı: Hedefin takvimi, başı ve sonu net olmalıdır.

Başarı için insanın eşya ve teknoloji ile ilişkisi ona esir değil, faydalanmaya dönük olmalıdır. Başarı konusunda çok şey söylenir. **İş hayatında kişilerin başarılı olup olmadığını belirlemede kullanılan ölçüler**; (1) iş bilgisi, (2) yapılan işin kalitesi, (3) araştırma ve üretkenlik, (4) işe ilgi ve devamlılık, (5) müşterilerle ilişkiler, (6) sorumluluk alma, (7) amir ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmektir. Bu ölçülere sahip çalışanlar başarılı olurlar. Öğrenilmiş çaresizlik (kazanılmış başarısızlık) sendromu, yönetici çaresizliği, yenilmişlik psikolojisi, işletme körlüğü kurumsal başarıyı olumsuz etkiler.

### **İş yeri başarısızlığının nedenleri:**

1. İş yerinde öğrenme imkânlarının kısıtlı olması.
2. Yapılan işin, kişinin beceri ve yetkinliklerine göre çok basit ve monoton olması.
3. Kişinin kendini geliştirebileceği bir ortamın olmayışı.
4. Üstü tarafından yetkilendirilmemesi.
5. Yaptığı iş üzerinde kontrolünün bulunmaması veya ardi ardına başarısızlıklar yaşamaması.
6. Özgüven düşüklüğü, kendi kendini yönetme becerisinin zayıflığı ve öğrenilmiş çaresizlikler gibi kişisel faktörler.

Yöneticiler, öğrenilmiş çaresizliğe girme eğilimindeki çalışanları belirler, bunlara yoğunlaşır. Çalışma hayatı zevkli olduğu kadar, kişinin öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz ruhi deneyimler yaşayabileceği şartlar da taşır.

Bir iş yerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin etkisi büyüktür. Serbest, babacan, sert ve demokrat yöneticilerin yönetilenler üzerindeki etkileri farklıdır. **Serbest ve babacan yönetici tipi;** çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu ve çalışanların arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasıyla çoğu yanlışlar görmezlikten gelmek verim düşüşünde bir etkendir. **Sert yönetici;** çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksektir. **Demokrat yönetici** ise çalışanlara kararlara katılma fırsatı verdiği için güven, iş birliği, objektif ve rasyonel yöntemler uygulaması çalışanlarda moral düzeyi yükselir verim de artar. Üç tip yöneticiden en ideali demokrat yöneticidir. İş ve mesleğinde başarılı genç ve yaşlı insan örnekleri çoktur.

#### **Başarılı olmuş gençler:**

1. Sultan Murad, 12 yaşında tahta getirdiği Şehzade Mehmed, 21 yaşında İstanbul'u fethederek çağ açıp kapattı.
2. Alparslan 1072'de vefatı ile 18 yaşındaki Melikşah yerine geçti ve Selçuklu en parlak dönemini yaşadı.
3. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
4. Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
5. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
6. Edebiyatımızın meşhur iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarındaydılar.

#### **Başarılı olmuş yaşlılar:**

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü Prof Roscoe Paund, 86 ve 89 yaşları arası ABD adalet sistemi üzerine 5 cilt 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. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4. defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında idi.

#### **Başarıyı motive eden sözler:**

1. "Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise kendilerini kötülükten kurtaramazlar. Çocuklarınızı kendi zamanınıza göre değil, onların yaşayacağı çağa göre yetiştirin." Hz. Ali
2. "Başarı bir son, başarısızlık ise ölüm değildir; önemli olan devam etmeye cesaret edebilmektir." Winston S. Churchill
3. "İlerlemek için konfor bölgenizin dışına çıkmalısınız. Gerçek ilerleme için bu kaçınılmazdır." Michael John Bobak
4. "İlk çağlarda güçlü olan, sanayi çağında zengin olan, bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır." A. Toffler
5. "Bilirken susmak, bilmezken söylemek kadar kötüdür." Eflatun (Platon)
6. "Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz. Şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde." Ziya Paşa
7. "Mesele aynı fikirde olmak değil, farklı fikirlerde olup birbirine saygı duyabilmektir; böyle davranabilenlere insan denir. Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir. Cahil insan, kişiler üzerinden, bilge kişi kavramlar üzerinden konuşur; bilge ah bir yanlısam, sıradan insanlar da ah bir isabet etsem derler. Fazla izahat lisanın israfıdır." Anonim
8. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Theodore Roosevelt
9. "İlim ilim bilmektir/İlim kendin bilmektir/Sen kendin bilmezsen/Bu nice okumaktır." Yunus Emre
10. "Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için devam etmelisiniz." Albert Einstein
11. "Yeis (ümitsizlik), mani'-i herkemaldir (her gelişime engel). 'Neme lâzım, başkası düşünsün' istibdadın (baskıcı yönetim) yadigârıdır. Çaresi bulunan şeyde acze, çaresi bulunmayan şeyde ceza'a (ağlayıp, sızlanmaya) iltica etmemek elzemdir. Çok iyiler var ki, iyilik zannıyla fenalık yapıyorlar." B. S. Nursi
12. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir." Benjamin Franklin
13. "Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol." M. Akif Ersoy
14. "Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux
15. "Kendi yalanlarına inanan insanlarla tartışarak, zamanınızı boşa harcamayın." Paulo Coelho
16. "Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz. Bildiğimizi zannetmek öğrenmenin düşmanıdır." Cladue Bernard
17. "Kişiye hatası söylenmezse, kabahatini hüner zanneder. Yanlış üslup, doğru sözün celladıdır." Sadi Şirazi
18. "İnsanın vazifesi taallümle (ilim edinme, öğrenme) tekemmül (olgunlaşmak, kemale ermek) etmektir." B. S. Nursi

19. "Geçmişin tehlikesi esir olmaktı, geleceğin tehlikesi ise robot olmak." Erich Fromm
20. "İncinsen de incitme. İnsanın kemali, ahlak güzelliğidir. İlim beşikte başlar, mezarda biter." Hacı Bektaş-ı Veli
21. "Bazı yenilgilerin nedeni, insan işi yarıda bıraktığında başarıya çok yakın olduğunu bilememesidir." Edison
22. "Demir mıknaatsa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar." Sühreverdi
23. "Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur." Albert Hubbard
24. "Yerinde sayanlar; yürüyenlerden daha çok gürültü çıkarır." Cenap Şehabeddin
25. "Allah kimseyi özgüvenli cahille, görgüsüz zenginle, aptalla, çocuk kafalı yetişkinle muhatap etmesin." Anonim
26. "Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz." Jim Rohn
27. "Hayatım boyu, büyük resmî göremeyip ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım." İmran Han
28. "Bilmeyenler sussaydı, insanlar arasındaki ihtilaf azalırdı." İmam-ı Gazali
29. "Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır." Ali Coşkun
30. "Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır." Benjamin Franklin
31. "Dünyada görmek istediğiniz değişikliği önce siz kendi üzerinizde uygulayıp gerçekleştirmelisiniz." M. Gandhi
32. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür. Haine cesaret veren merhamet, zulme yakındır." Yavuz Sultan Selim
33. "Nefret ve kin duygusu, kişinin yapacağı işe odaklanmasını engeller, stresi artırır, bağışıklığı zayıflatır." Anonim
34. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planının parçası olursun." Amerikan atasözü
35. "Domuzla kavga etme, o sana yenildiğine üzülmez, seni çamur ettiğine sevinir." Alman Ata Sözü
36. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
37. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
38. "Bilmediğini bilen çocuktur; ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir; ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır; onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin." Konfüçyüs
39. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın." Çin Atasözü
40. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir. Sorgulanmamış bir hayat, yaşanmaya değmez." Sokrates
41. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
42. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek, hayata asıl yön verecek beynin ve kalbindir." Shelton
43. "Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz, kendimiz düşünce, tahtanın çürük olmasından şikâyet ederiz. En çok gürültü boş tenekelerden çıkar. Gündüz kandilini hazırlamayan, karanlığa razı demektir." Cenap Şehabeddin
44. "Ey Oğul (Osman Gazi), insanı yaşat ki devlet yaşasın. Öfken ve nefsin bir olup aklını mağlup eder. Bunun için daima sabırlı, sebatkar ve iradene sahip ol!. Sevdiğin yere sık gidip gelme, muhabbet kalkar, itibarın kalmaz." Ş. Edebalı
45. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar. Para iyi bir uşak, kötü bir efendidir." Bacon Francis
46. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir. Çeşitlilik, birlikte bağımsız düşünebilme sanatıdır." Malcolm Forbes
47. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir. Hayat yaşla değil yaşamakla anlaşılır." Andre Gide
48. "Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur. Lider erdemli ve adil olması yanında bilge ve dürüst de olmalı, adalet devletin en önemli özelliğidir. **Cicero teorisi;** (1) fakir çalışır, (2) zengin sömürür, (3) askerler her ikisini de korur, (4) mükellef üçü için vergi öder, (5) serseri dördü adına istirahat eder, (6) ayyaş beşi için içer, (7) bankacı ilk altıyı dolandırır, (8) avukat ilk yediyi kandırarak savunur, (9) hekim sekizini de öldürür, (10) mezarcı dokuzunu da gömer ve (11) politikacı 10'lar sayesinde yaşar." M. Tullius Cicero
49. "Kimse senin dalgalarla nasıl boğuştuğuna bakmaz, gemiyi limana getirip getirmediğine bakar. Her şeyi dengede tutmak iyidir. Her şeyi uyumlu tutmak daha iyidir." Victor Hugo
50. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." Baltasar Gracian
51. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır. Her servetin arkasında bir suç vardır." Balzac
52. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyüs
53. "İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır." Rene Descartes
54. "İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." Alfred Russel Wallace
55. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
56. "Bir insan hangi limana ulaşmak istediğini biliyorsa onun için her rüzgâr uygundur." Lucius Annaeus Seneca
57. "Bir ağacı kesmek için bir saat vaktim olsa ilk kırkbeş dakika sadece baltamı bilerdim." Abraham Lincoln
58. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
59. "Tilki'den kurnazı yok ama pazar onun postuyla doludur. Parasız erkeği sadece annesi sever." Anonim
60. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz." Mehmet Tikici
61. "Seni yatağından kaldıracak bir davan yoksa yat kardeşim." Zübeyir Gündüzalp
62. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
63. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceklerinizi yapın." Alex Morrison
64. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok servete değer verilirse, orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Frederick



65. "Parayı köleniz yapın yoksa efendiniz olur." Bernard Shaw
66. "Tek başına ilerlemek, insanı yalnızlaştırır, beraber ilerlemek ise geliştirir, birlik ve ahenk sağlanınca başarı gelir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır." Anonim
67. "İnsanlar bankacılık sisteminin nasıl çalıştığını bilseydi güneş doğmadan devrim yaparlardı. Hata değil, çare bulun. Zor bir iş, zamanında yapılması gerekip de yapılmayan kolay şeylerin birikmesiyle oluşur." Henry Ford
68. "Kölelere asla özgür olacakları kadar ödeme yapmazlar, hayatta kalmalarına yetecek kadarını verirler ki çalışmaya devam etsinler. Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi." Charles Bukowski
69. "Kusurların en büyüğü insanın kendi kusurlarından habersiz olmasıdır." Thomas Carlyle
70. "Ne kadar bilirsen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır. İnsanlar, görüntüleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna
71. "Anne-baba çocuğunu bol nimete, süse ve refaha alıştırmamalı, yoksa büyüyünce ömrünü bunları elde etmeye çalışmakla zayi eder. Cahillerle tartışmayın, çünkü ben hiç galip gelemedim. Şüphe duymayan hakikati bulamaz." İ. Gazali
72. "Bütün çiçekleri koparabilirsiniz fakat baharın gelişini asla engelleyemezsiniz." Pablo Neruda
73. "Hayat ileriye doğru bakarak yaşanır, fakat geriye doğru anlaşılır." Soren Kierkegaard
74. "Bize bir nazar oldu/Cumamız Pazar oldu/Ne olduysa hep bize azar, azar oldu." Arif Nihat Asya
75. "Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur." Murphy Kanunu
76. "Elleriyle çalışan işçi, elleri ve kafasıyla çalışan usta, elleri, kafası ve yüreği ile çalışan insan sanatkârdır." Goethe
77. "İnsanlardan bir şey isteme ki, insanlar seni sevsin. Allah'tan iste ki, Allah seni sevsin." Hz. Ebubekir
78. "Küçük insanlar kişileri, normal insanlar olayları, büyük insanlar fikirleri tartışırlar." Eleanor Roosevelt
79. "Öfke karaciğeri, keder akciğeri, üzüntü mideyi, stres kalp ve beyni, korku böbrekleri yorar." İbn-i Sina
80. "İnsan Dünyanın en geç olgunlaşan meyvesidir. Nefsine hâkim olamayan, hiçbir şeye hâkim olamaz." Emile Zola
81. "Eğer örs isen kendini sabit tut, eğer çekiç isen zamanında vur. Dil sürçeğine ayak sürçsün daha iyi." G. Herbert
82. "Hiç kimse yalanı sürekli sürdürecektir kadar zeki değil ve hiç kimse bu yalanlara sonsuza kadar inanacak kadar aptal değildir. İnsanın tüm evrende kesin olarak düzelterebileceği tek bir şey vardır: Kendisi." Aldous Huxley
83. "Üniversiteden yeni mezun olan kişiyi, iş tecrübesi yok diye işe almamak, 1 sınıfa başlayacak çocuğu okuma yazması yok diye okula almamakla aynı şeydir. Modernizm öyle bir şey ki; sizi köyde koyun çobanlığı yapmaktan utandırıp, şehirlerde köpek çobanlığı yapmayı medeniyet gibi gösterir. En büyük hile, hileleri terk etmektir." Anonim
84. "Bir insanın nasıl güldüğünden terbiyesini neye güldüğünden akıl seviyesini anlarsın." Mevlâna
85. "Avrupalılar terakkide istikbale uçmalarıyla beraber, bizi maddî cihette Kurun-u Vustada durduran ve tevkif eden altı tane hastalıktır. Birincisi: Yeisin, ümitsizliğin içimizde hayat bulup dirilmesi. İkincisi: Sıdkın hayat-ı içtimaiye-i siyasiyede ölmesi. Üçüncüsü: Adavete muhabbet. Dördüncüsü: Ehl-i imanı birbirine bağlayan nuranî rabitaları bilmemek. Beşincisi: Çeşit çeşit sarı hastalıklar gibi intişar eden istibdad. Altıncısı: Menfaati şahsiyesine himmeti hasretmek." S. Nursi
86. "Çöp kutusu bulamayınca çöpünü elinde taşıyanlar bu ülkenin aydınlık yüzüdürler." İlber Ortaylı
87. "Zaman kılıç gibidir. Sen onu kesmezsen o seni keser. Nefsin en büyük düşmanıdır sen onu hayırla meşgul etmezsen o seni şer ile meşgul eder. Haksız sözleri tasdik eden, dalkavuk ve iki yüzlüdür." İmamı Şafi
88. "Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi." Charles Bukowski
89. "Tespit ettiğim 32 hastalığın 16'sı soğuktan diğerleri beslenmeden, insan ayağından ısınır başından üşür." L. Hekim
90. "Gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenince, diğerleri de yanlış gider." Giordano Bruno
91. "Her nefis ölümü tadacaktır" ayetini tabuta, mezarlığa değil; bankalara ve makam koltuklarına yazmalı." İ. Ortaylı
92. "Fena bir adama 'iyisin iyisin' desen iyileşmesi ve iyi adama 'fenasın fenasin' desen fenalaşması çok vuku bulur. Riyakârlık, fiilî bir nevi yalancılıktır. Dalkavukluk ve tasannu, alçakça bir yalancılıktır. Nifak ve münafıklık, muzır bir yalancılıktır." B. S. Nursi
93. Muini zalimin dünyada erbab-ı denaettir. Köpektir zevk alan sayyad-ı bi-insafa hizmetten." Namık Kemal
94. "Asaleti kendinden olanın gösterişe ihtiyacı yoktur." Hafız-ı Şirazi
95. "Küçük Prens'in 'Ölene dek sorumlusun gönül bağı kurduğun her şeyden' sözü öğretmene söylenmiş." T. Çetin
96. "Zarara rızasıyla girene merhamet edilmez ve lâıyk değildir. Hayat bir faaliyet ve harekettir. Şevk ise matiyesidir (bineğidir). Fıtratı müteheyyiç olan insanın rahatı, yalnız sa'y ve cidaldedir." B. S. Nursi
97. "Biz toprakları değil gönülleri fethetmeye gidiyoruz." Fatih Sultan Mehmet
98. "Kontrol edebildiğin stres faydalıdır. Kontrol edilemeyen stres zararlıdır." Nevzat Tarhan
99. "Hiçbir şey insan kadar yükselemez ve onun kadar da alçalamaz." Friedrich Hölderlin
100. "Mevcut ile yetinmek gayretsizliktir. Başarı, hedefe giden yolda engelleri kaldırmaktır. Rahata meyil, konfora düşkünlük bütün rezaletin anasıdır. Başarı için, bir yıl bedel ödemeyenler hayat boyu başarısızlığın bedelini öderler. Et, süt, ejder meyvesi yiyenler masadan kalktı, hesabı tarhana çorbasına kaşık sallayanlar ödüyor. . .!" Anonim

101. “Hangi eğitim sistemi içinde olursa olsun, teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, öğretmenin öğrenciyle göz göze geldiği bir an vardır. Ve o an eğitim başlar, o an başlayan öğretmenin gücü binlerce yaşam inşa eder.” Doğan Cüceloğlu
102. “Bugün göz yumduklarınız, yarın size göz açtırmayacak olanlardır.” Doğu Türkistan Atasözü
103. “Doğruyu gördükleri halde, düşüncelerini değiştirmeyenler; cahillikleri ile mutluymuş gibi yaşarlar.” A.Einstein
104. “Çalıştığımda rahatlıyor ve dinleniyorum. Beni asıl yoran hiçbir şey yapmamak.” Picasso
105. “En basit yalanları gözümün içine bakarak söyleyen aptallar tanıdım. İnandığımı sandılar; bense onların kuş kadar akılları ve cahil cesaretlerine hayrandım.” Küçük İskender
106. “İnsan beyni, değirmen taşı gibidir içine yeni bir şey atmazsanız kendi kendini öğütür.” İbn-i Haldun
107. “Zihin paraşüt gibidir, ancak açıldığında iş görür.” Denis Waitley
108. “Fikirden korkmayın. Emin olun ki yeryüzünde zararlı tek fikir, tenkit süzgecinden geçmeyendir. Tahammül ve müsamaha gösteriniz. Kabul ediniz ki sizden başka ve belki daha iyi düşünenler vardır. Müsaade ediniz fikirler serbestçe münakaşa edilsin. Çalış, genç arkadaşım, çalış! Namerde muhtaç olmak ölmekten beterdir.” Ali Fuat Başgil
109. “Eğer iki kuşak köleleştirilirse, bundan sonra gelen kuşak özgürlüğü hiç tanımadığı, görüp bilmediği için pişmanlık duymadan hizmet eder ve ondan öncekilerin zorla yaptıklarını seve seve yerine getirir.” Etienne de La Boétie
110. “İşi bilen yapar, az bilen akıl, bilmeyen eleştirir, yapamayan çamur atar. Ne kadar hızlı olursan ol, seni anlamayanların olduğu bir topluluktaysan ilerleyemezsin. İnsanlar paranın peşinden o kadar hızlı koşuyor ki, ahlakın arkadan yetişmesi mümkün değildir. İki yüzlü insan pazar tezgâhı gibidir, öne iyilerini koyar ama arkası hep çürüktür. Cehalet istibdadı güçlendirir. Zulme sessiz kalmak ona ortak olmaktır.” Anonim
111. “Hadi gel yıkalım şu Süleymaniye’yi desen, iki kazma kürek, ikide ırgat gerek, ancak hadi gel yapalım şunu geri desen, bir Sinan, bir de Süleyman gerek.” M. Akif Ersoy

### 10.7. Kişisel Gelişim

İnsanın davranışını etkileyen kişilik, insanın tüm kendisidir ve psikolojik özelliklerini de yaşam tarzı (Life-style) temsil eder. Kişilik “mizaç” ve “huy”, “karakter” gibi kavramlarla ifade edilir. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihni özelliklerin tamamı olarak ele alınırken, “mizaç” veya “huy”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

**Kişilik;** insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerinde benzerlik, farklılık, kişiye özgü nitelikler, eğilimler ve yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Evrensel değerler, şahsiyet oluşturmada önemlidir. Öğrenim, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma kişiyi olgunlaştırır.

**Kişiliği oluşturan temel faktörler;** (1) bedenî faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörleridir. **Kişilik teorileri;** (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir.

Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte yürütülür. Kişilikte, ebeveyn, çevre, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentî etkili faktörlerdir. **Modelleme;** kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit;** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel davranış, **özentî** ise başkasındaki bir şeyin kendisinde olmasını isteme, imrenme, gıpta davranışıdır.

İnsan güzel ahlaklı ise =1 eder, yakışıklı ise bir sıfır ekle=10, varlıklı ise bir sıfır daha = 100, soylu ise bir sıfır daha = 1000 eder. Fakat “ahlak” olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değersiz sıfır kalır. İş hayatında insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplindir, baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

**Kişisel gelişim;** kişinin kendisini tanıması, bilinçli olarak rutinden farklı, daha iyiye, ileriye götürmek için girişimiyle gerçekleşen değişimdir. Kişisel gelişim, kendini tanıma, eksikliklerini görerek kendini geliştirmeye çalışması, hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, motive etme, öğrenme ve başarıya isteğidir. İnsan vücudunu saran ve kendine özgü renkli elektromanyetik olan **aura;** vücudun 24 cm dışı doğru kalkan görevi görür.

**Kişisel gelişimin temelleri;** (1) kendini tanıma ve kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ile (7) nitelikli bilgiye ulaşma isteğidir.

**Kendini tanımak;** insanın psikolojik ve fiziki açıdan kendindeki duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, yetenek, beceri, güçlü ve zayıf yönlerin farkına varıp bunları doğru değerlendirmesi, **kendine güven** ise kişinin kapasitesinin farkına varıp kendini tanımasıdır. Kişi, kendi menfaatini düşünür, bireysel daha hür ve başaracağı zannıyla topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur, başarısız olur.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkileri erteleme, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, sorun çözme, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortekstir (ön beyin). İnsanın gelişmişliğini, entelektüel kapasitesini belirleyen ön beyin gelişimini çok geç tamamlar. Duygu, his kontrolü insanın gelişmişliğinde bir göstergedir. Hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen, sorgulayabilen, dinî ve ahlaki değerlerin sömürülmesine izin vermeyen insan gelişmiş, kâmil insandır. Kişiliği gelişen insan kendine liderlik edebilir.

Kişisel gelişimin ilk adımı çok okumak ve çevreyi gözetlemektir. Bu gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hürriyet, güven, eleştiri, olgunluk ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yollar izlenir.

### **Kişisel gelişim yolları:**

1. Hayat boyu öğrenme,
2. Moral değerleri geliştirme ve kendini motive etme,
3. Duygu yönetimi ve öz güven geliştirme,
4. Öfke kontrolü,
5. Psikolojik dayanıklılığı geliştirme,
6. Sosyal medya, finansal, ekonomi ve yapay zekâ okuryazarlığını geliştirmektir.

. **Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

. **Tükenmişlik:** Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme, ruhi ve fiziki enerji tükenişi, duyarsızlaşma durumudur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Çalışanın kendini bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi, olumsuz belirti ve bulgulardır.

. **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlık vermesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendirir.

. **Duygu yönetimi:** Etkileşimde olduğu insanların duygularını anlayıp planlayan, kontrol eden iki yönlü bir süreçtir.

. **Alınganlık (aşırı hassasiyet):** Kişi, benliğine güven eksikliği nedeniyle yöneltilen eleştirilere aşırı tepki vermesi.

. **Öz güven:** İnsanın kendine güvenme duygusu, kendisini tanıması, değerini bilmesi, kendi analizini yapabilmesidir.

. **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepkidir.

. **Öfke kontrolü:** Kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşmemesi için öfkeyi doğru ifade becerisidir.

### **Güncel okuryazarlık alanları:**

1. **Sosyal medya okuryazarlığı:** Sosyal medya ve kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme ve iletleri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.

2. **Finansal okuryazarlık:** Bütçe, tasarruf, borç ve yatırımda doğru finansal kararlar için bilgi, beceriye sahip olmaktır.

3. **Ekonomi okuryazarlığı:** Ekonomik verileri takip, aralarındaki ilişkileri anlamak, ekonomik ortamı değerlendirme, ekonomik faaliyetlerin sonuçlarının etkisini fark etmesi ve öngöründe bulunabilme becerisidir.

4. **Yapay zekâ okuryazarlığı:** Yapay zekâ teknolojilerini ve buna bağlı uygulamaları etkili şekilde kullanabilmek için gerekli beceri ve yeterliliklere sahip olmaktır.

İnsan, çevredeki obje ve olguları (gerçekleri) kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir.

**Gerçek;** bir durum, nesne ve varlığı inkâr edilemeyen olgu durumundaki hakikattir, **duyum** ise duyular yoluyla edinilen izlenimdir. Kişi, bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkisi algılamaya bağlıdır.

**Algı;** kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevredeki kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi duyu ile algılar.

**Duyu bütünleme;** çevre veya işten gelen duyu bilgisinin alınıp, anlamlandırılıp buna uygun davranış oluşturulmasıdır.

**Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fiziki ve biyolojik nitelikler, (2) değer yargıları ve motiveleler, (3) ihtiyaç ve amaçlar, (4) eğitim ve kültür düzeyi, (5) duygu ve tecrübeler ve (6) çevreden gelen etkilerdir.

Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyarıdan birkaçını süzerek “**seçici algılama**” ile algılamak istediğini algılar.

**Algı yönetimi;** insan, devlet ve toplumun algılarını belirli bir yöne yönlendirme, duygu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemleri etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkârdir.

**Algı yönetiminin amacı;** insan, devlet ve toplumun algılarını etkilemek için bir yöne yönlendirme. **Algı çeşitleri;** (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü, (3) duygu yönlüdür. **Algı süreci;** (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme, (4) yorumlama.

**Algı ile gerçek arasındaki farklar;** (1) algı öznel, gerçek ise nesnel, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik olay, algı ise karmaşık psikolojik olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişilerde farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerden koparak şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldu. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri istendi. Henry Ford “Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor.” diye yakınır. Zamanla bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldu. Şartlar, bilgi işçilerinden, bilgi, beceri, uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisini gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatta T ve I tipi 2 farklı insan modeli ortaya çıkıyor.

**T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T’nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler.

**I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan Z kuşağı kendinden sonraki **Alfa Kuşağına** öğretmenlik yapacaktır. İş modelleri sürekli gelişmekte, farklı yetenekleri gerektirmektedir. İş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanlar yetiştirilmelidir. İşverenler, çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istiyor, bunun için gelişen şartlarda personeli eğitimle güçlü hale getirmek için vasıflarını geliştiren eğitimler talep ediyorlar.

Sorunlar, bilimler arası dayanışma ile çözülebilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok konu olması T tipi insana ihtiyaç gösteriyor. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip ortak akla dayalı yapılar başarılı olurlar.

### **10.8. Kuşaklar ve İş Hayatına Etkileri**

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal, kültürel yapısının bir gereği ortaya çıkar, bu yapıları belirler ve etkiler.

**Kuşak;** yaklaşık aynı yıllarda doğan, aynı zamanın şartlarını yaşayan, ortak kederleri, sevinçleri olan, aynı tarihi süreçlerden geçen, benzer görevler yürüten on, yirmi veya otuz yıllık yaş kümelerindeki kişi topluluğu, nesil, jenerasyondur. Kuşak kategorilerini kapitalizmin bir tuzağı olarak değerlendirmek doğru değildir. Çünkü kapitalist sistem toplumdaki her gelişimi, bilimi, yapı veya sistemi kendi lehine çevirmek için kullanır ve kendine hizmet ettirmeye çalışır.

Toplumda; yaşam tarzı, algı, sosyal, siyasi, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılıkları olan üç nesil birlikte yaşar. Birbirini sorgulama çatışma çıkarabilir. Farklı kuşakların birlikte yaşama zorunluluğu; her kuşağın bilgi, beceri ve tecrübe aktarımı ile uyum içinde dengeli bir toplum kurulabilir. Gençler bilebilse, ihtiyarlar yapabilse, gençlerin enerjisi, yaşlıların tecrübesi, gençlerin aynada göremediğini yaşlıların tuğlada okuyabilmeleri birbirine ihtiyacı gösterir.

Gençlik, insanın çocukluk ve yaşlılık arası gücünü gösterdiği dönemdir. Sınırsız hayalleri, tükenmeyen enerjisi var, bedeni, ruhu, benliği, düşünceleri sürekli değişir. Hayatı anlamak için kendisi dâhil ne varsa hepsini sorgular. Eleştirmesi, karşı çıkması, direnmesi, sınırlamaya gelememesi bundandır. Gençler, kendilerini inşa sürecinde büyüklerin yanlarında olmasını, güç ve potansiyeli yönlendirmede rehberlik etmesini, fikirlerine değer verilmesini, kendilerine güvenilmesini, çıkmaza düştüklerinde ellerinden tutulmasını, hata yaptıklarında onu düzeltabilmeleri için imkân tanınmasını beklerler.

“Günümüz gençliği lüksü seviyor. Kötü davranışları var. Büyüklerine karşı saygısızlar ve sadece lak lak etmeyi biliyorlar, büyükleri odaya girdiğinde artık ayağa kalkmıyorlar; ana babaları ile çatışıyor, öğretmenlerine kafa tutuyorlar ve sadece tüketmeyi biliyorlar.” Sokrates’in (M.Ö. 5. yy) bu ifadesi kuşaklar arası çatışmanın tarihini ortaya koyuyor. Gençleri, saldırgan, dik başlı ve isyankâr, yaşlıları da pasif ve yeniliğe kapalı diye nitelemek doğru değildir.

Tekâmül kanunu gereği, önceki kuşakların birikimleri hâlihazır kuşaklarca geliştirilerek sonraki nesillere aktarılır ve süreç mükemmele gider. Yeni kuşaklara verilen eğitimde, babamdan ileri, oğlumdan geriye anlayışı hâkim olmalı. Sorun sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesi ve iletişim engelleri olabilir. Gelişimle her şey yenileniyor, sorunlar ve yaklaşım metodları değişiyor, kişi kendini sürekli yenilemelidir. Nesilleri, gelecekte yaşayacakları şartlara göre yetiştirmeli, mekanik sistem ve kurumlarda çalışanları yeni duruma uyum için eğitim programları geliştirilmelidir.

#### **Kuşakların çatışma nedenleri:**

1. Kuşakların yetiştiği çevre şartları, yetişme tarzları, değer yargıları ve anlayış farklılığı.
2. Eğitim, kültür, gelenek, görenek, dünya görüşü ve sosyal farklılıklar.
3. Giyim, süslenme ve beslenme şekilleri.
4. Arkadaş seçimi ve arkadaş ilişkileri.
5. Büyüklere karşı tutum ve saygılarıdır.

Siyasi, sosyal ve ekonomik girişimlerde din üzerinden meşruiyet ve fayda için dini ideolojilerle yarıştırmak yeni kuşak bu atmosferde, neden ne, sorumlu kim, bunu anlamakta kafa karışıklığı yaşıyorlar. Toplum değerlerini şarlatan çıkar gruplarının hafife alması, ötekileştirme, kamplaştırma, bölme, vatan, millet, din istismarı kuşaklar arası çatışmayı tetikliyor.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma, aile, eğitim, kültür ve iş hayatını ilgilendirir. Her kuşak, toplumda farklı görevler üstlenir. Geleneksel; 60, 70 ve 80 kuşakları yerini X, Y, Z, Alfa ve Beta kuşağına bıraktı. Geçmişte kuşak farklılığı tarz değişikliğini tarif için kullanılırken şimdiki kuşak karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. Aile yapısı, iş hayatı, tüketim ve siyaset tarzları farklılık gösteriyor. Demografi uzmanları, nesil, kuşak, yaş aralıklarını sınıflandırıyorlar:

#### **Kuşak türleri:**

**1. Sessiz Kuşak/Gelenekselciler:** 1925-1945 yılları arası doğmuş olan nesildir. Bu dönem yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, açlık, işsizlik, ağır hayat şartları, baskı ve zorluklar sebebiyle, emin olmadıkları durumlara karşı daha tedbirli ve risk almada daha isteksiz nesildir. Geniş bilgi sahibi olmaları, pratik zekâları onları önemli mevkideki kişiler haline getirmiştir. Bunlar iş hayatında açık ve özetlenebilen, basit kullanılabilen bilgi almayı tercih ederler.

**2. Bebek Patlaması (BB-Baby Boomer) Kuşağı:** 1946-1964 yılları arası doğmuş olan nesildir. 2. Dünya Savaşı sonrası nüfus patlaması, ekonomide yeni gelişmelerle birlikte siyasi değişiklikler yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olarak özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

#### **Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:**

1. Arabulucu, tamir ve telafi edici.

2. Tasarrufa meyilli ve kanaatkâr.
3. İş yapmayı seven ve takım çalışmasına önem veren.
4. Geleceği düşünen, sorumlu ve sadakat duyguları yüksek.
5. Teknolojiye uzak ve rekabetçi.

**3. X Kuşağı:** 1965-1979 yılları arası doğanların oluşturduğu nesildir. 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. Kayıp kuşak tabir edilen 68 kuşağı da bu nesildendir.

**X kuşağının temel özellikleri:**

1. Kurallara, değişime uyumlu ve otoriteye saygılı.
2. Aidiyeti güçlü, kanaatkâr, sadık, sabırlı ve çalışkan.
3. Hayatı anlamlı bulan ve topluma duyarlı.
4. İş motivasyonu yüksek, becerikli ve kendine yeten bir kuşak (helikopter anneler yetiştiren kuşak).
5. Teknolojik olarak “usta” ve bu gelişimin çoğuna şahitlik etmiş bir nesil.

**Kayıp Kuşak;** Türkiye’de 1965-79 yılları arası doğan, çalkantılı ekonomik kriz, siyasi çatışmalar arasında büyüyen kuşaktır. Eskiyle, ilim ve irfan bağı kopan kayıp kuşağın hali bir konvoyla ilerlerken rast gelinen bataklıkta geçmek için bazı araçları bataklığa batırılarak zemini düzenleyip köprü yapıp konvoyun bataklıktan geçmesini sağlayan yapıdadır. Hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı çocukların eğitimi önem arz ediyor.

**4. Y Kuşağı:** 1980-2000 yılları arası doğan milenyum veya indigo çocukları denilen nesildir. Genelde çekirdek ailede yetişen, çocuklukta teknolojiyi tanıyan kuşaktır. Y kuşağı yöneticiler; çalışanlara hayatın heyecanlarla dolu olduğunu anlatarak motive eden, çalışma saatlerinde esneklik ve rahat ortam sağlayarak sonuç odaklı çalışırlar. “Niçin” sorusunu sormayı sever, haklarını bilir ve otoriteye boyun eğmez, lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi bilir.

**Y kuşağının temel özellikleri:**

1. Otoriteye direnen, bireyci, hürriyetine düşkün, ailesine önem veren ve kendine zaman ayıran.
2. Çocuklukta teknolojiyi tanıyan, inovatif, teknolojiyle iç içe dünya ve insanlarla etkileşimde olan.
3. Eleştiriye açık, hızlı sorgulayan ve sadakat duygusu zayıf.
4. Takım çalışmasına yatkın, sık iş değiştiren, sabırsız, hevesli ve girişimci.
5. Öz güveni yüksek ve meydan okumayı, aynı anda birden fazla iş yapmayı seven.

**5. Z Kuşağı:** 2001-2010 yılları arası doğanların oluşturduğu nesildir. Teknoloji içinde doğan, onu hayatının parçası gören, dünyayı mobil telefon, sosyal medya ile online yaşayan nesildir. Fütüristler (gelecek tasarımcıları); Z kuşağı, iş hayatında sanal gerçeklik, yazılım mühendisliği, robot teknolojisi, ahlaki hackerlik, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, beş duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatı meslekleri tasarlayacağını belirtiyorlar. Z kuşağı, e-dönüşüm, endüstri 4.0 ve 5.0 strateji, pazarlama ve marka yönetiminde yeni imkânlar sunuyor.

**Z kuşağının temel özellikleri:**

1. Hızlı ve analitik (çözümleyici) düşünme yöntemleri yüksek.
2. Kendine güveni yüksek, bireysel davranan, yönlendirmeye çok müsait ancak yönlendirmeyi istemeyen.
3. Hürriyet, adalet ve liyakati önemseyen, yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize mahir.
4. Daha çevreci, merhametli, hassas, bilinci açık ve bugüne kadar görülen en ilerici kuşak.
5. Demokrasi yanlısı, eşitsizliğe karşı tepki veriyor, değişim talep ediyor, iklim krizi tehlikesinin farkında.
6. Onlar için “mümkün olmayan hiçbir şey yok” anlayışında ve fikirleri çabuk tüketen, hızlı slogan üreten nesil.
7. Aynı anda pek çok iş yapan, zekâ ve becerileri yüksek, babalarının işini yapmak yerine kendi serüvenlerini çizer.
8. İnternet teknolojisi üzerine doğan, sosyal medyadan sosyalleşen ve toplumsallaşmayı değil bireyselleşmeyi önemser.
9. Kurallar, zaman harcanan, geçim sağlanan, çaba ve özveri gerektiren işler onlara göre değildir.

**6. Alfa Kuşağı:** 2011 ve sonrası doğan nesildir. Nüfus bilimci Mark Mc Crindle, 2011 sonrası doğan çocuklara Yunan alfabesinin ilk harfi olan Alpha/Alfa ismi vermiş. Alfa; yer, zaman, sıra bakımından diğerlerinden önce gelenler. Alfa kuşağı, endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan, tabletlerin, mobil, giyilebilir cihazların, çeşitli tür ve boyutta ekranların olduğu, işaret parmağını kalem gibi kullanan, düşüncelerini hızlı paylaşan ve ileri iletişimin hâkim olduğu, online kuşaktır.

**Alfa kuşağının özellikleri:**

1. Aynı anda birden fazla işle uğraşan, farklı kişisel uzmanlık alanları geliştiren, bilgi ve mesajla fazla uyarılmış.
2. Görsellere yoğunlaşan, hafızada fazla şeyi tutmayan, az konuşan, doğrudan temas yerine makine ile iletişim kuran.
3. Sanal, robot ve hologramla (nesnenin lazer fotoğrafı) arkadaşlarıyla daha iyi anlaşan, endüstri 5.0’i geliştiren.
4. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran.
5. Kendine odaklı, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan, dikkat, ilgi ve yoğunlaşması sığ.
6. Reset (baştan başlat), reload (yeniden yükle) gibi hataların bir tuşla düzeleceği ve dünyanın değişebileceğini düşünen.
7. Duyguları hızlı değişen, anında takdir, ödül almayı, her şeyi oyunlaştıran, kötü, eksik ve yanlıştan hoşlanmayan.
8. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arzularının giderilebileceğini düşünen kuşak.

9. Her tür ailevi, mesleki, siyasi, askeri otoriteyi reddeden ve milliyet, din, aidiyeti önemsemeyen, dünya vatandaşı olan.
10. Doğa ve tabii gıdadan mahrum, kolay, hızlı yiyip, içebileceği pratik şeyleri tercih eden.
11. Yabancı dili, çeviri yapan giyilebilir ve beyne monte edilebilir tercüme aparatlarıyla çözen.
12. Kendi kendine öğrenme ve düşünmeyi (otodidaktizm) sağlayan, derinleşmek istediğine odaklanıp diğerini eleyen.
13. Öğrenmesi gerekeni yüklemeye kazanan, buluttaki okula giden, sanal öğretmen ve danışmandan destek alan.

Z ve Alfa kuşağında, ailelerin yanlış yetiştirmesinden kaynaklanan bir duygusuz nesil tehlikesi gözüküyor. **Duygusuz nesil;** hayatın gerçeklerinden habersiz, yokluk görmemiş, hayatı eğlence gören, acımayan, aç, susuz, acı çeken ve ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi, saygı ve empati gibi ahlaki değerleri zayıf nesil. Global tehlike olabilecek gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizm (uymacılık), hedonizm (hazcılık), protestanlaştırma (Dini yaşanır olmaktan çıkarma) hareketlerine karşı, ahlak, adalet ve bilim, demokrasi, insani değerleri kazandıran eğitim şarttır.

#### **Yeni nesillerin gelişim alanları:**

1. Demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimseyen, otoriter yapılara karşı hoşgörü ve hürriyet istiyor.
2. Kuşakların sosyal medya, ekran ve akran etkisi, baskısı artıyor.
3. Hiyerarşisiz bir toplum inşa etmeye çalışıyorlar, ideolojilere karşılar ve karar verme hürriyeti istiyorlar.
4. Ben değil, biz ruhuyla çoğulculuğu geliştiriyorlar ve çevresine faydalı insanlar olmaya çalışıyorlar.
5. Bugünün çocukları, dünün yöntemleriyle değil geleceğin yöntemleriyle eğitilmek istiyorlar.
6. Anlaşılmayı, kendilerine alan açılmasını, karar mekanizmasına katılmak ve muhataptan ikna edici cevap istiyorlar.
7. X kuşağı, kendini işe adanmış, ailesinin geçimi için çalışan, Y kuşağı, çabuk yükselme ve popüler olma, Z kuşağı, hayatları ev ve okul arasında geçen, teknoloji ile yalnızlaşan, alfa kuşağı ise tamamen aile bağımlısı bir kuşaktır.
8. Teknolojideki hızlı gelişim kuşakların oluşum ve farklı özellik taşımalarına neden oluyor.
9. Hayatın ileri doğru aktığını biliyor ve eski hali muhal (gerçekleşmeyecek) görüyorlar, ya yeni hal ya izmihlal diyorlar. Zamanın ruhu değişiyor, bilimsel ve toplumsal açıdan farklı bir döneme giriliyor. Eşitsizlik, yoksulluk ve ırkçılık konularında öfke dışı vuruyor. Dünya'nın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Yeni nesil; zenginlerden alınan vergilerin artırılması, iklim değişikliğiyle mücadelede çevreci ve yoksulluğu ortadan kaldıracak evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi görüşleri geliştiriyor.

#### **10.9. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin İşletmeler Üzerine Etkileri**

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafyada yaşayanların değil, tüm insanlığın ortak kaynağı olduğu fikri yaygınlaşıyor. Kaynaklar sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalı; geçmişten miras değil gelecekte emanet alınmış değerler kabul edilmelidir.

Kapitalizm, feodal bir toplum olan Avrupa'da doğup gelişti. Üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkışıyla bunlara ulaşmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci kapitalizm önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra ekonomik paylaşım yapar. Özgürleştirme paravanı ile toplumları borçlandırarak modern köleler yapar. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan bu üstünlüğü 2030'larda biteceği öngörülmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Sömürü, dünya kaynaklarının nüfusa dağılımında büyük adaletsizlikleri getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyeni mağdur etmektedir. Oysa hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve tüketime konu olmayan nesneleri değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında devamlı rekabete sevk ediyor. Kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılığı tüketimde adaletsizliğe neden olmasıyla sınıflar arası çatışmayı getiriyor. İnsan hakları evrensel beyannameyle; yaşam hakkı ve bunu devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Sömürgeci ülkeler, emperyalist fikirleri izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrol için farklı coğrafyaları işgal ederek ülkelere taşıyıp gelişimlerini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, sanayileşmemiş ülkeler aleyhine dengeyi bozarak savaşa yol açıyor. Avrupa 1. ve 2. Dünya savaşlarının başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile devletlere sızarak kullanıyorlar. Dünyayı kontrol için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları ile halkın bilinçaltını formatlayıp istedikleri şekle sokuyorlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle Yeni Dünya Düzeni Başkent Kudüs-Kristal 10 Hanedanın Krallığı için çalışan gizli yapı) ve Tovistock enstitüsü (insan psikolojisini etkileyen) ile toplumları kuşatıp karamsarlığa düşürerek kontrol ediyorlar. İnsanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda ile manipüle edip aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesliye ve çok seslileri de tek sesli yapılara dönüştürüyorlar.

Gelir ve servet adaletsizliği, refahın tabana inemeyişi, servetin belirli ellerde toplanmasıyla oluşan global eşitsizlikler insanları etkiliyor. Refahtan pay alma, ultra zengin oranındaki artışlar, borçlanma artışı insanları rahatsız ediyor. **Yeni dünya düzeni** adıyla kapitalist ülkeler BM'de veto hakkıyla dünya jandarmalığına yönelmeleri global terörü getiriyor. Her yüzyılda yenilenen yeni dünya düzeni Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacak üçüncü bir savaş sonrası kurulacağı tezi işleniyor.

Haklı olanın güçlü olduğu değil de güçlüünün haklı olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören,

emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yayılıyor. Ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, psikolojik üstünlüğü de elde ederek durumlarını korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (katkisiz) 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 uluslararası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimiyle stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası sorunlar sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun'un dediği gibi "Coğrafya sizin kaderinizdir."

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi birikimi, askeri imkân ve kabiliyetlerle kimyasal, biyolojik, nükleer, elektronik (dijital) ve psikolojik savaş teknolojileriyle zayıf ülkeleri bağımlı hale getiriyorlar. "Muhabere olmadan, muharebe olmaz" anlayışıyla etkileme ve tesir gücü yüksek, maliyeti düşük, sosyal medya ile elde ettikleri bilgilerle çıkarları için devletin kilit noktalarına yerleştirdikleri etki ajanı **nüfuz casuslarıyla** hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Komplo ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güçle virüslerle tüm sistemi kökten değiştirmeye çalışıyorlar.

Her asırda; yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015' te bu tarihi dönemeçlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bunu gösteriyor. I. Dünya Savaşı'nda, İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında (1916) Kut'ül Ammare bozgunu sonrası Rusya, İngiltere ve Fransa gizli Sykes-Picot anlaşması ile Ortadoğu'yu parçaladılar. Bölgede yüz yıl sonra gizli anlaşmanın yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanıyor. Bunlar, akraba, komşu, kardeş insanların yaşadığı Osmanlı Devleti'ni bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi 200 yıl sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir daimi ve topyekûn savaş hali getirdi. NATO ve Türkiye üzerinden hizmetkâr bir alan oluşturma çalışıyorlar. Emperyalistler, sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kargaşa, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırmak içine kapalı otoriter bir rejimle geri bırakacak tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir düzene, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi**'ne dayanır ve yaşam tarzlarını belirler. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı'yı (AB/ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa'yı ayrı tutmak gerekir.

Sanayileşmenin sağladığı üstünlüğü dünyanın diğer toplumlarını kültürel sömürüyle medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru gördüler. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları bilimsel görmeyerek tarihi hafızalarını zayıflatıp tarih bilincinden uzak yetişen insanları da istediği gibi yönetiyorlar.

Köleliği kaldırmayı ekonomik nedenlerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyeti için hürriyetlerini tanıyarak sömürünün yönünü değiştirmiş, yeni sömürü yöntemi ile efendilerini seçmeyi getirmiştir. Yeni gelişimler sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemeyen insanlar "karizmatik tek insan" yönetimlerinden, adil, katımlı "meşveretli heyetler yönetimi" modeli olan yönetime geçmeyi istiyorlar.

Ekonomide ahlak göz ardı edilince; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)'lu ürünlerin kontrolsüz üretim ve tüketimi toplum sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atar. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini sarsan operasyonlar yaptığı algısı yaygınlaşıyor. Gıda hileleri helal gıda belgeli güvenli gıda standartlı ürünlere yönlüyor.

Global sermayedarlar, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayalı, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan demokrasiyi kullanarak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfi, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını sömürüyorlar. Bunun devamını da bilişim teknolojilerini kullanarak yapmaya çalışıyorlar.

Devlet, vatandaşın kamu harcamalarına katılım payını adil şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazananın almalı. Devletin sunduğu sosyal destekler, birilerinin yardımı, ihsanı değildir. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istediklerine göre değil, yönetim anlayışıyla halkın istediği gibi kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o kadar kullanılmalıdır. Yöneticilerde halk gibi yaşamalı, çoğunluğa uyarak onlar gibi yaşamalıdır. Vatandaşın görevi siyasetin güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak kamu kaynaklarını etkin yönetimini sağlamalıdır.

Toplumsal rahatsızlığı gösteren toplumsal hareketlilikte yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Toplumun ortak değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği ekonomik kaynakları verimli kullanılmalıdır. Devleti yeniden yapılandırılmada yoksulluğu bitiren önlemler alınmalı, burjuva sınıfına müsaade edilmemelidir.

Devlet aşırı güçlendikçe; ekonomi, eğitim, kültür, sosyal ve aile hayatına müdahalesi artar ve devlete bağımlılık, muhtaçlık arttıkça da hürriyetler azalır. Büyüme bir hedef değil, insanların mutluluğu için bir araçtır. Ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve güçlenen globalleşme "kazananlar" ve "kaybedenler" ortaya çıkarıyor. Materyalist düşünceler din dışı ve din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç ve dış göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statü haline geliyor. Değer

yargıları erozyona uğruyor, hoşgörüsüz yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi oluyor, yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerine plan yapıyor. Bedeni reklam nesnesine dönüştürülerek istismar edilen kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor.

Asya kültüründe yazı değil, söz kıymetlidir ve sözlü kültür yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya dökülünce zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenme; bedeli en ağır öğrenmedir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Cehalet, marifet (bilgi) ile zaruret sanatla, ihtilaf ise ittifakla çözülebilir.

Toplum çekirdek aileye, oradan atomize aileye dönüşmesiyle insanlar yalnızlaşıyor. Yüz yüze sosyalleşme insanı daha çok mutlu ediyor. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan değerdir. İsrafi önlemede sadelik gerekir, “tüketimin bir kültürü olması, ancak tüketmek kültür olmamalıdır.” Hayatı, sade yaşamayı planlayan insan başkalarının minnetini almaz.

Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve dijital dönüşümle hız kazanan dijital ekonomi insanın yapacağı işi yapabilen üretken yapay zekâ endüstrilerini geliştiriyor. Bu durum toplum hayatında hukuk sistemi, iş yapma şekli, suç, ceza, iletişim, düzen, ahlak ve sosyal sorumluluk alanlarını yeniden şekillendiriyor. Gelişen iletişim teknolojileri insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde önlem ve kurallar koymaktır.

İnsanlık, evrensel değerler etrafında, adil, barış içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, gereklileri el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en tesirli yoldur. Hoşgörü, barış, demokrasi ve adaletle sorunlar çözülecektir.

### 10.10. Kurumsal Bağlılık

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

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun her kuruluş onu oluşturan insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptir. İnsan, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir.

Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür.

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

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

**Kurumsal bağlılık yönetimi;** çalışanların kurumla özdeşleşip bağlılık ve sadakatini artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir.

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir kurum, güçlü bir motivasyon ve organizasyon kültürüne sahip demektir. İşe yeni başlayanın bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü olarak bağlılığı etkiler. Çalışanların bağlılık hissetmesi, iş verimini artırarak kuruma katkı sunar.

Kurumların başarısında emek faktörünün önemli olduğu ve insan kaynağı olmadan diğer kaynakların kullanılamayacağı gerçeğiyle kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşvikler uygulanır.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun itibarını yükseltir.

**İtibar;** bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikler olan saygınlık (prestij, ün), şöhret, güvenilirlikle eş anlamlı olarak üçüncü tarafların algısıdır. İtibar, onların yaptığı şeylere değil, genelde bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

**İtibarın temel özellikleri;** (1) duygularla ilgilidir, (2) inançlar üzerine kurulur, (3) marka, insan, kurum ve ürünle itibara sahiptir, (4) itibarı inşa etmek yıllar alabilir, (5) itibar değişebilir ve (6) itibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurum başarısı itibarına bağlıdır. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch

### 10.11. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetimi

İnsan ihtiyaçlarını karşılayan kaynaklar, sadece o coğrafyada yaşayanların değil, tüm insanlığın ortak kaynağı olduğu fikri yaygınlaşıyor. Kaynaklar sürdürülebilir üretim ve tüketim anlayışı ile gelecek nesillerin de hakkı olarak israf etmeden adil kullanılmalı; geçmişten miras değil gelecekte emanet alınmış değerler kabul edilmelidir.

Kapitalizm, feodal bir toplum olan Avrupa’da doğup gelişti. Üretimin gelişimi, para ve ticaretin öne çıkışıyla bunlara ulaşmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci kapitalizm önce demokrasi, barış kisvesiyle militarist istila, sonra ekonomik paylaşım yapar. Özgürleştirme paravanı ile toplumları borçlandırarak modern köleler yapar. Avrupa’nın 1750’lerde başlayan bu üstünlüğü 2030’larda biteceği öngörülmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Sömürü, dünya kaynaklarının nüfusa dağılımında büyük adaletsizlikleri getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyeni mağdur etmektedir. Oysa hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.



Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul eden kapitalizm insana, hız ve haz telkin ederken kaynak kullanımında devamlı rekabete sevk ediyor. Kötü rekabet, ülkeler ve sınıflar arası gelir farklılığı tüketimde adaletsizliğe neden olmasıyla sınıflar arası çatışmayı getiriyor. İnsan hakları evrensel beyannameyle; yaşam hakkı ve bunu devletin karşılama zorunluluğu, dünya kaynaklarının tüm insanlar için adil dağılımını gerektiriyor.

Sömürgeci ülkeler, emperyalist fikirleri izinde; dünyadaki yeraltı maden ve enerji havzalarını kontrol için farklı coğrafyaları işgal ederek ülkelere taşıyıp gelişimlerini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, sanayileşmemiş ülkeler aleyhine dengeyi bozarak savaşa yol açıyor. Avrupa 1. ve 2. Dünya savaşlarının başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile devletlere sızarak kullanıyorlar. Dünyayı kontrol için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları ile halkın bilinçaltını formatlayıp istedikleri şekle sokuyorlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle Yeni Dünya Düzeni Başkent Kudüs-Kristal 10 Hanedanın Krallığı için çalışan gizli yapı) ve Tovistock enstitüsü (insan psikolojisini etkileyen) ile toplumları kuşatıp karamsarlığa düşürerek kontrol ediyorlar. İnsanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda ile manipüle edip aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesliye ve çok seslileri de tek sesli yapılara dönüştürüyorlar.

Gelir ve servet adaletsizliği, refahın tabana inemeyişi, servetin belirli ellerde toplanmasıyla oluşan global eşitsizlikler insanları etkiliyor. Refahtan pay alma, ultra zengin oranındaki artışlar, borçlanma artışı insanları rahatsız ediyor. **Yeni dünya düzeni** adıyla kapitalist ülkeler BM’de veto hakkıyla dünya jandarmalığına yönelmeleri global terörü getiriyor. Her yüzyılda yenilenen yeni dünya düzeni Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacak üçüncü bir savaş sonrası kurulacağı tezi işleniyor.

Haklı olanın güçlü olduğu değil de güçlüünün haklı olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yayılıyor. Ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, psikolojik üstünlüğü de elde ederek durumlarını korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arı (katkısız) ve her şeyi güç ile halledeceğini zanneden yapılar ile mücadele ancak, kolektif bilince sahip halkların sağduyusu ile disiplin altına alınabilir. Bunların maksatlarının aksi ile tokat yemeleri ancak, bilinçlenen insanlarla sağlanabilir.

Globalleşmeyle uluslararası ilişkilerde geleneksel ittifaklar yerine ihtiyaçların değişimiyle stratejik ittifaklara gidiliyor. Ülkeler arası sorunlar sadece askeri güce dayalı derin diplomasi ile çözülemez, değişen ihtiyaçlara bağlı olarak farklı seçenekler kullanılması gerekir. Coğrafya stratejiyi belirler. İbn-i Haldun’un dediği gibi “Coğrafya sizin kaderinizdir.”

Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi birikimi, askeri imkân ve kabiliyetlerle kimyasal, biyolojik, nükleer, elektronik (dijital) ve psikolojik savaş teknolojileriyle zayıf ülkeleri bağımlı hale getiriyorlar. “Muhabere olmadan, muharebe olmaz” anlayışıyla etkileme ve tesir gücü yüksek, maliyeti düşük, sosyal medya ile elde ettikleri bilgilerle çıkarları için devletin kilit noktalarına yerleştirdikleri etki ajanı **nüfuz casusları**yla hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Komplo ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerli global güçle virüslerle tüm sistemi kökten değiştirmeye çalışıyorlar.

Her asırda; yeni bir dünya düzeni kurulduğu söylenir; 1715, 1815, 1915 ve 2015’ te bu tarihi dönemlerden biri olarak enerji havzalarına yapılan operasyonlar bunu gösteriyor. I. Dünya Savaşı’nda, İngilizlerin Osmanlı 6. ordusu karşısında (1916) Kut’ül Ammare bozgunu sonrası Rusya, İngiltere ve Fransa gizli Sykes-Picot anlaşması ile Ortadoğu’yu parçaladılar. Bölgede yüz yıl sonra gizli anlaşmanın yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanıyor. Bunlar, akraba, komşu, kardeş insanların yaşadığı Osmanlı Devleti’ni bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823’te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi 200 yıl sonra asimetric olarak Ortadoğu’ya tam bir daimi ve topyekûn savaş hali getirdi. NATO ve Türkiye üzerinden hizmetkâr bir alan oluşturma çalışıyorlar. Emperyalistler, sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kargaşa, terörle yıldırma, vesayetle dünyadan uzaklaştırmak içine kapalı otoriter bir rejimle geri bırakacak tüm ekonomik seçenekleri kullanırlar.

İnsanlık, zihin gücü ile dünyayı imar ve inşa ile ona yön ve şekil verirken, yaşadığı dünya onun zihniyetini etkiler. Asya ve Avrupa medeniyetlerinin kaynakları temelde farklıdır. Asya medeniyeti dine dayalı ve inançların şekillendirdiği bir düzene, Avrupa medeniyeti ise **Roma Hukuku** ve **Yunan Felsefesi**’ne dayanır ve yaşam tarzlarını belirler. Kategorik ve toptancı yaklaşmamak için Batı’yı (AB/ABD) insanlığa faydalı faaliyetler yürüten ve temelini Hristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayanan ve kapitalizmle dünyayı sömüren ikinci Avrupa’yı ayrı tutmak gerekir.

Sanayileşmenin sağladığı üstünlüğü dünyanın diğer toplumlarını kültürel sömürüyle medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru gördüler. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları bilimsel görmeyerek tarihi hafızalarını zayıflatıp tarih bilincinden uzak yetişen insanları da istediği gibi yönetiyorlar.

Köleliği kaldırmayı ekonomik nedenlerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyeti için hürriyetlerini tanıyarak sömürünün yönünü değiştirmiş, yeni sömürü yöntemi ile efendilerini seçmeyi getirmiştir. Yeni gelişimler sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandırılmak ve yönetilmek istemeyen insanlar “karizmatik tek insan” yönetimlerinden, adil, katımlı “meşveretli heyetler yönetimi” modeli olan yönetişime geçmeyi istiyorlar.

Ekonomide ahlak göz ardı edilince; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)’lu ürünlerin kontrolsüz üretim ve tüketimi toplum sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atar. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini sarsan operasyonlar yaptığı algısı yaygınlaşıyor. Gıda hileleri helal gıda belgeli güvenli gıda standartlı ürünlere yöneliyor.

Global sermayedarlar, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi

göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayalı, temel hak, hürriyet ve eşitliği sağlayan demokrasiyi kullanarak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfi, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını sömürüyorlar. Bunun devamını da bilişim teknolojilerini kullanarak yapmaya çalışıyorlar.

Devlet, vatandaşın kamu harcamalarına katılım payını adil şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazananın almalı. Devletin sunduğu sosyal destekler, birilerinin yardımı, ihsanı değildir. Yöneticiler, kamu kaynaklarını istediklerine göre değil, yönetim anlayışıyla halkın istediği gibi kullanılmalı, israf etmeden, gerçek ihtiyaç ne kadar ise o kadar kullanılmalıdır. Yöneticilerde halk gibi yaşamalı, çoğunluğa uyarak onlar gibi yaşamalıdır. Vatandaşın görevi siyasetin güçlü ve liyakatli olmasını sağlayarak kamu kaynaklarını etkin yönetimini sağlamalıdır.

Toplumsal rahatsızlığı gösteren toplumsal hareketlilikte yöneticiler, zalime karşı izzetli, mazluma karşı merhametli olmalıdır. Toplumun ortak değeri olan önceki kuşakların biriktirdiği ekonomik kaynakları verimli kullanılmalıdır. Devleti yeniden yapılandırma yoksulluğu bitiren önlemler alınmalı, burjuva sınıfına müsaade edilmemelidir.

Devlet aşırı güçlendikçe; ekonomi, eğitim, kültür, sosyal ve aile hayatına müdahalesi artar ve devlete bağımlılık, muhtaçlık arttıkça da hürriyetler azalır. Büyüme bir hedef değil, insanların mutluluğu için bir araçtır. Ulus devletin toplumu kontrol yeteneği, globalleşme ile zayıflamakta ve güçlenen globalleşme “kazananlar” ve “kaybedenler” ortaya çıkarıyor. Materyalist düşünceler din dışı ve din karşıtı felsefeler olarak bu uçurumu gideremiyor ve tersine sürekli derinleştiriyor.

Dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç ve dış göçler belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik liberalleşme, modernleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılganlaşıyor ve yaşanan mekânlar kalabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Kişisel istekler yapay şekilde kabartılıyor ve tüketim toplumsal statü haline geliyor. Değer yargıları erozyona uğruyor, hoşgörüsüz yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi oluyor, yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerine plan yapıyor. Bedeni reklam nesnesine dönüştürülerek istismar edilen kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor.

Asya kültüründe yazı değil, söz kıymetlidir ve sözlü kültür yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya dökülünce zayı olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenme; bedeli en ağır öğrenmedir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Cehalet, marifet (bilgi) ile zaruret sanatla, ihtilaf ise ittifakla çözülebilir.

Toplum çekirdek aileye, oradan atomize aileye dönüşmesiyle insanlar yalnızlaşıyor. Yüz yüze sosyalleşme insanı daha çok mutlu ediyor. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan değerdir. İsrâfi önlemede sadelik gerekir, “tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek kültür olmamalıdır.” Hayatı, sade yaşamayı planlayan insan başkalarının minnetini almaz.

Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve dijital dönüşümle hız kazanan dijital ekonomi insanın yapacağı işi yapabilen üretken yapay zekâ endüstrilerini geliştiriyor. Bu durum toplum hayatında hukuk sistemi, iş yapma şekli, suç, ceza, iletişim, düzen, ahlak ve sosyal sorumluluk alanlarını yeniden şekillendiriyor. Gelişen iletişim teknolojileri insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde önlem ve kurallar koymaktır.

İnsanlık, evrensel değerler etrafında, adil, barış içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insanı değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kurmalıdır. Gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, gereklileri el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en tesirli yoldur. Hoşgörü, barış, demokrasi ve adaletle sorunlar çözülecektir.

### **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” ayrılırlar. Yöneticilerin organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme nedeni genelde cehalettir. İstibdatın olduğu yerde teşebbüs ve fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmez. Onun için “doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir” diyorlar. Bu sistem olarak, kurumsal olarak, bir kültür olarak yerleşmesinde herkese düşen sorumluluklar vardır. Baskıcı yöneticiler, insanların hindi gibi düşünmesini, papağan gibi konuşmasını isterler. Papağan söyleneni tekrar eder. Müstebit yönetimde hindi gibi düşünebilirsin, ama insan gibi düşündüğünü konuşamazsın. Fikir hürriyeti için üç unsur gerekiyor: Birincisi üst yönetim böyle bir değişimin gerekliliğine inanacak. İkincisi böyle bir değişimi destekleyecek. Üçüncüsü de bu değişimin yaşanması için katılıp çalışacak. Kültürün dönüşmesi ve yeni bir kültürün yerleşmesi için o organizasyonun başındaki kişilerin bunun gerekliliğine inanması şart. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez, bu olmayınca da çözüm üretme mümkün olmaz. Çözüm üretme olmayınca da ilim değerlendirilmiyor. Bunu çözmek için üst yönetim, astlar ve içinde bulunulan şartlar, birlikte hareket edilmelidir. Marifet iltifata tabidir. Astlar zorlarsa idareci de değişir. “Fikirden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz. Fikirleri parlatıp koruyan onların yasaklarla desteklenmesi değil, serbestçe tartışılıp değerlendirilebilmesidir.” Mehmet Tikici

### **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 dilerseniz?" 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, sakın ve mutlu bir hayat sürmek istiyorum" der ve dileği yere gönderilir.

Yönetici: "Patronumun yerine geçmek, malına, işine sahip olmak istiyorum" der ve dileği yerine getirilir.

İşçi: "Bugüne kadar benim yerime hep patronum ve yöneticim karar verdiler, bana hiç söz hakkı tanınmadılar. Bu sebeple ben ne isteyeceğimi; neye ihtiyacım olduğunu bilemem ve dile getiremem. O nedenle 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 fisıldar. 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 nedenle 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 nedeni bulunmaktadır.

Bu nedenlerden 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" ya da "duymaktan" farklıdır. Çünkü "işitmek ve duymak biyolojiktir; dinlemek ise duygusal bir süreçtir." Bu nedenle dinlemek gerçekten zordur. Çünkü insan beyni "konuşurken" dakikada 150-200 kelime ile meşgul olurken; "dinleme" esnasında bu meşguliyet dakikada 500 kelime seviyesine çıkar. Nitekim "Niçin iki kulağımız bir ağzımız 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.

### **EK: Başarılı Bir İş Görüşmesi İçin**

Başarılı bir iş görüşmesi için bize anlatılan doğrular vardır bir de sonucu doğrudan etkileyen gerçekler. Tüm doğruları en mükemmel şekilde yapsan bile asıl önemli olan gerçeklere ne kadar uyduğundur.

Okul sıralarında sınav olurken, öğretmenlerin çok sık kullandığı bir kalıp vardı: "Kopya çekenler kendilerini görmüyorum sanıyorlar ama buradan her şey ayna gibi görünüyor!" Ben bu cümleyi açıkçası bizi korkutmak için söylüyorlar sanırdım.

Meğerse öyle değilmiş.

Daha sonra üniversitede araştırmaya görevlisi olup da sınav gözetmenliği yapmaya başlayınca gerçeği anladım. Sınıf ister 20 kişi olsun, ister 200 kişilik amfi olsun hiç fark etmiyor. Kimin sınava çalıştığı, kimin çalışmadığı, kimin kopya çekmeye yelteneceği, kimin o anda kopya çektiği... Hepsi de gerçekten ayna gibi karşınızda.

Yani karşı tarafa geçmeden, o taraftan da bakmadan, bazı şeyleri anlamak mümkün değil. Hem işe girmek isteyen hem de işe alan tarafta defalarca bulundum. Özellikle işe alan tarafı da gördükten sonra işe alım süreci, iş görüşmeleri, özgeçmiş, vb. hakkındaki bütün fikirlerim kökünden değişti. Bu arada baştan söyleyeyim, insan kaynaklarında hiç çalışmadım, hep son görüşmeciydim.

### **Başarılı bir iş görüşmesinin doğruları**

Özgeçmişin filtrelerden geçti, bir insan kaynakları elemanının eline geldi ve o da yüzlercesinin içinden seni de seçti ve bir görüşme tarihi ayarladınız.

İster favori kariyer sitene gir ister gördüğün ilk insan kaynakları dergisini al, benzer tavsiyeler karşına çıkar. Başarılı bir iş görüşmesinin doğruları nedir dersen özet olarak şunlardır:

1. Mülakat öncesinde hazırlık yapmak, şirket/pozisyon hakkında bilgi toplamak.
2. İyi giyinmek, mümkünse koyu renk takım elbise/döpiyes giymek.
3. İlk içeri girişte gülümsemek, samimice tokalaşmak.
4. Beylik sorulara önceden cevap hazırlamak: 'Neden bizim şirket/bu pozisyon', 'Neden sizi işe alalım', 'Bize

kendinizden bahsedin', 'Bir başarınızı/başarısızlığınızı anlatın', 'Risk aldığınız bir olayı anlatır mısınız', 'Önceki işinizden neden ayrıldınız'

5. Mülakat yerine erken gitmek.
6. Fazla heyecan yapmamak, rahat ve sakin olmak.
7. Olumlu düşünmek, aktif davranmamak.
8. Çıkarken teşekkür etmek.

### **Başarılı bir iş görüşmesinin gerçekleri**

Bu doğrular önemlidir. Fakat gerçek şudur ki; bin kişi ister bir kişi alırsın. Peki, neden o kişi? En iyi o mu giyindi, yoksa en iyi bilgiyi o mu topladı veya en iyi tokalaşmayı o mu yaptı?

Sebebi aslında çok basit olarak şudur: Seni işe alacak olan kişi, seninle uzunca bir süre de çalışacak olan kişidir. Büyük ihtimalle müstakbel yöneticinin veya müstakbel bir üst yöneticindir. Bir kez seni işe aldıktan sonra artık ona bağlı bir çalışan olacağından, sen ne kadar iyiyse, o da o kadar fayda görecektir. O görüşme sonrasında yapacağı yanlış bir seçim ise önündeki yıllarda yavaş yavaş ödeyeceği ağır bir bedel olacaktır. Son pişmanlık fayda vermez, madem kötü elemandı neden aldın işe kardeşim diye sorarlar adama.

Yani aslında işe alım süreci; bir pozisyonu dolduracak doğru insan seçiminden çok, yakın bir ilişkiye başlanacak doğru insan seçimi gibidir. Türkiye'de kanuni çalışma süresinin haftada 45 saat olduğunu (yemek hariç) düşünürsen; işte her gün geçen 10 saat, eşinle/ailenle/arkadaşlarıyla her gün geçirdiğin toplam süreden bile fazladır.

İş görüşmeleri de bu yüzden romantik bir ilişki öncesi içilen ilk kahveye veya yenilen ilk tatlıya benzer. Veya yeni bir arkadaş grubuyla gidilen ilk sinema filmi gibidir. Ve hayır, abartmadım.

Peki, böyle bir durumda karşıdakinden ne bekleriz? İyi giyim... tabii iyi olur. Bizim hakkımızda bilgili olması...eh. Buluşmaya erken gelmesi, gülmemesi... neden olmasın? Sakin ve rahat olması... çok da fark etmez sanırım.

Bunlar bir yere kadar etkiler, ama asıl noktalar değıllerdir. Bir iş görüşmesinde biraz daha farklı şeyler aranır.

### **İşte işveren gözünden gerçekler:**

1) Arzu gerçeği: Aday işi istemelidir. Benimle çalışmayı, benim için iyi şeyler yapmayı istediğini görmeliyim. Gözlerinde bu iş için yanıp tutuştuğunu, hiç olmadı onun için bir anlam ifade ettiğini görmeliyim. Vasat başlayan ilişki, daha da vasatlaşarak çekilmez hale gelir çünkü.

2) Heyecan gerçeği: Bir saat sonra da başka bir görüşmeye gideceğim havası olmamalıdır. Bugün dünyanın en önemli şeyi bu görüşmeden başarılı çıkmak isteği olmalıdır adayın gözünde. Bu heyecanı şimdi burada duymuyorsa, ileride de büyük ihtimalle aynı şekilde gidecektir.

3) Pırlıtlı gerçeği: İnsan kaynakları zaten bir sürü adayla görüşüp, geçmişlerine ve 'kişilik' testlerine göre filtreleme yapmıştır. O yüzden 'doğruluk' olarak tüm adaylar aynıdır aslında. İş hak eden, diğeri on adaydan en pırlıtlı olanıdır. Yol kenarında on tane inek görürsen, sadece mor olan aklında kalır.

4) Öz güven gerçeği: Kapıdan içeriye ilk girişinde, eğer adayın gözünde 'bu iş oldu' bakışı varsa, büyük ihtimalle o iş olur. Eğer 'beni alırlar mı acaba' bakışı varsa, muhtemelen olmaz.

5) Dinleme gerçeği: İşe yarar insanların ortak özelliği, boş konuşmamaları ve dinlemeyi de bilmeleridir. Gevezeleri kimse sevmez. Hiç kimse. Ağzından kerpetenle laf çıkmamalı tabii ki.

6) Uygunluk gerçeği: Bu işin kendisine uygun olduğuna inanan adayla, ne iş olsa yaparım abi diyeni birbirinden ayırmak çok kolaydır. En başta verdiğim sınav örneği gibi. O yüzden girmek 'istediğin' işe gerçekten uygun olduğuna düşünüyorsan, bu faktör seninleedir.

7) Gizli gerçek: Bazen son okuduğunu söylediğin bir kitap ismi, son seyrettiğini söylediğin bir film ismi, memleketin, okulun, geçmişin, söylediğin bir söz, anlattığın bir olay, mülakat yapanda derin bir etki bırakabilir. Tanıdık ve referans faktörünü de unutmamak gerekli tabii ki.

Kişi bu faktörlerin çoğunu bilinçli olarak etkileyemez. Evet, belki arzulu ve heyecanlı görünmeye çalışabilir ama hemen anlaşılır. İnsan, hele hele mülakatı yapan kişi bu sahteliğin kokusunu alacaktır. Eğer tüm başvuru yapanlar sahteciye, o zaman sorun yok. Biri daha sahici bir heyecan taşıyan varsa emin ol işe o girecektir.

<http://www.ntvmsnbc.com/news/262714.asp>

### **Mesaj ne?**

Dediğim gibi aslında işe girmek, para kazanmak için çalışmanın da ötesinde, muhtemelen yıllar sürecek bir ilişkiye girmektir. Öncelikle SEN bu ilişkiyi isteyip istemediğine karar vermelisin. Görüşmeye gittiğinde, hatta daha özgeçmişini yollarken, kafanda net bir fikrin yoksa bil ki görüşmede kendi kendini baltalayacaksın.

Bir iş senin gözünde ne kadar değerliyse, kendin de o kadar değerli olmalısın. O yüzden bir ilana başvurmadan önce dur ve düşün. Kendini o işe girmiş olarak hayal et, o firmaya her sabah gidip geldiğini, insanlarla konuştuğunu, arkadaşlarına işini, çalıştığın yeri anlattığını düşün. Eğer aklına gelen şeyler seni mutlu etmiyorsa, o zaman iş zaten sana göre değil. Bu

halde bir görüşmeye gidersen, anca vasat bir performans gösterirsin. Eğer tüm adaylar vasatla sorun yok. Ama bazen aralarında daha pırlıtlı olanlar da çıkıyor.

İlla bu işi istiyorsan, o zaman bu işle ilgili 'gerçek' olumlu duygular beslemen gerekir. Gerçekten heyecan duymalısın. O zaman mülakat yapanın karşısında senin ne kadarda da mükemmel bir seçim olduğunu, neler neler de başardığını bin bir dil döküp anlatmana gerek kalmaz. Bir garip iş görüşmesi de sen yapmazsın.

Madalyonun bir de öbür yüzü var; herhangi bir iş görüşmesinde, asıl önemli olan senin ne istediğin değil, karşıdakinin isteklerini ne kadar karşıladığıdır. Fakat insan istediği bir iş için her şeyi yapar. Zaten seni işe aldırarak olan da budur.

Parasızlıktan kırılıyor dahi olsan, eminim iş ilanları arasında sana uygun bir-iki tane vardır. Onları bulup onlara başvurmak, her önüne gelen ilana başvurup sürekli reddedilmekten çok daha iyi gelecektir.

Sonuç olarak: Başarılı bir iş görüşmesi = bir tutam **doğru** + bolca **gerçek**.

Belki hayattaki diğer tüm şeyler gibi. **Kaynak:** <http://www.beyaztavsan.com/basarili-bir-is-gorusmesi>

### **Uygulamalı Tartışma**

Öğrenme, öz yönetim, zaman yönetimi, stres, etkili konuşma, iş görüşmesi, iş başarısı, kişisel gelişim çerçevesinde;

1. Çalışma hayatında öğrenme ihtiyacı nerelerden kaynaklanmaktadır? Tartışınız.
2. İş hayatında öz yönetimin önemini ve işletmelere sağlayacağı faydaları tartışınız.
3. Günümüz iş hayatında zamanın önemi ve verimli kullanmanın işletmeye sağlayacağı katkıları tartışınız.
4. Stres ve stresin kişi ve işletmeye olumsuz etkileri neler olabilir? Tartışınız.
5. Etkili konuşmanın kişinin iş bulmasında kişisel açıdan, personel seçme açısından işverene katkıları neler olabilir?

Tartışınız.

6. Personel seçiminde seçici günümüzde personelde daha fazla neler ve hangi özellikler görmek isterler? Neden?

Tartışınız.

7. İş hayatında başarılı olmanın yolları ve yöntemleri neler olabilir? Tartışınız.

8. Çalışanları kendilerini geliştirmek için neler yapmaları gerekir? Tartışınız.

### **Onuncu Bölüm Örnek Sorular**

1. Etkili konuşma nedir ve güzel ve etkili bir konuşmanın ana ilkeleri nelerdir?
2. Etkili konuşmanın teknikleri nelerdir ve konuşmayı etkileyen faktörler nelerdir?
3. Mülakat/görüşme nedir ve mülakat türleri nelerdir?
4. Mülakatı planlanma süreci nasıldır?
5. İş başvurusunda istenilen belgeler nelerdir?
6. Stres mülakatının belirtiler nelerdir?
7. Stres mülakatı yapan uzmanların adayın stresini artırmak ve ortamı germek için kullandığı teknikler nelerdir?
8. Organizasyonlarda küçülme yönetimi nedir ve küçülmenin temel amaçları nelerdir?
9. Sinerji nedir ve sinerjiyi ortaya çıkaran temel faktörler nelerdir?
10. Globalleşme nedir, Globalleşmenin sağladığı fayda ve zararlar nelerdir?
11. İşletmelerin temel globalleşme nedenleri nelerdir?
12. İşletmeleri global pazarlara yönelten temel nedenler nelerdir?
13. Başarı nedir ve başarıyı engelleyen faktörler nelerdir?
14. Kuşaklararası başarı farklılıkları ve çatışmaları değerlendiriniz.

## 11. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi; planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve kontrol işlevini bölümde uygulamadır.

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 işlevi;** bir kuruluşun 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.

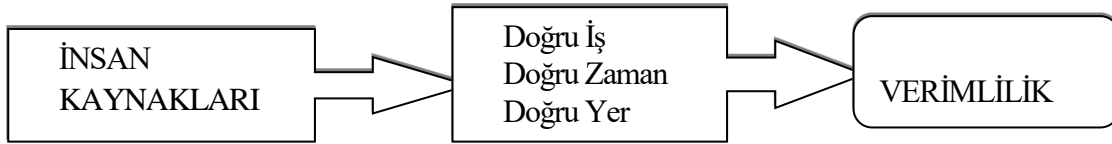
**İnsan kaynakları birimi;** personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri, yeni teknolojiler kazandırma, işleri düzenleme, çalışanlara kariyer planlama ve geliştirmede yardımcı olma, geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevleri yapar.

**İnsan kaynakları yönetimi;** organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırmaya, motive etme, geliştirme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yönetme, koordinasyon ve kontrol etmektir. Akademik ve iş dünyasını ilgilendiren insan kaynakları yöntemi, insanı üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikteki tarafı hem de üretimin hedefi olarak görür.

**İnsan kaynakları yönetimi bilimi;** kurum çalışanlarıyla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama, değerlendirme ile insan kaynağını doğru yönetimiyle uğraşan disiplindir.

**İnsan kaynakları yönetiminin amaçları:**

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlamak.
2. Çalışanların kuruluşa olan katkılarını en üst seviyeye çıkarma yoluyla verimliliği artırmak.
3. İş hayatının kalitesini yükselterek güvenli bir ortamda yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak.
4. Doğru personel eğitimi ile iş hayatının niteliğini yükseltmek.



**Şekil 11-4:** 3D İlkesi (Doğru iş, doğru zaman, doğru yer)

Makine, teçhizat gibi teknolojinin aynısı, benzeri veya kopyası yapılabilir, bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insanın taklidi, kopyası yapılamaz. Her organizasyonun mutlaka bazı ilke ve kurallar ile belirlediği bir **insan kaynakları politikası** vardır. Bu ilkeler: (1) verimlilik, (2) insani davranış, (3) eşitlik, (4) güvence, (5) netlik ve (6) gizlilik.

**İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri:**

1. Kuruma özgü insan kaynakları politikası tespiti için araştırma yapıp bilgi ve teklifleri üst yönetime sunma,
2. Tespit edilen politikalara uygun program ve çalışmalarını düzenleyerek yürütmek,
3. Program ve çalışmalarını kontrol etmek ve değerlendirmek,
4. İnsan kaynakları ile ilgili gelişmeleri izleyerek kuruluşa uyarlamak,
5. İnsan kaynakları ile ilgili yapılması gereken işleri yaparak diğer yöneticilerin işlerini hafifletmektir.

### 11.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında ilk iş, insan kaynakları planlamasıyla iş analizi, iş tanımı, iş gerekleri ve personel ihtiyacı belirlenir.

**İnsan kaynakları planlaması;** işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilmek için yapılan planlama çalışmalarıdır.

**İnsan kaynakları planlama süreci;** (1) iş analizi, (2) iş tanımı, (3) iş gereklerini belirleme ve (4) personel ihtiyacını tespit.

#### 11.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir sistem içinde toplama, değerlendirmedir.

**İş analizi;** işlerin doğru, etkin ve ayrıntılı şekilde değerlendirilmesi için kurumda yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, gerekleri, ne tür ortamda, nasıl yapıldığı, gerektirdiği bilgi, tecrübe ve yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, personel sorumlulukları ve çalışma şartlarını bilimsel metotlarla inceleyerek bilgi toplayan bir tekniktir. Bu bilgiler; kurum yapısının oluşturulması, iş, araç ve gereç dizaynı, personel planlama, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi, görev belirsizliklerini azaltmada kullanılır.

**İş analizi ile çalışana ait tespit edilen konular;** (1) ne yaptığı, (2) nasıl yaptığı, (3) niçin öyle yaptığı, (4) ne zaman yaptığı, (5) nerede yaptığı ve (6) ne kadar beceri gerektiği. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı yöntemler kullanılır.

**İş analizi yöntemleri:**

1. **Gözlem:** İşin fiziki çevre şartlarını analist tarafından yerinde belirlenmesi; gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.
2. **Serbest mülakat:** Kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha standart bilgiler almayı sağlar.
3. **Anket:** Kişilerin belli konularda tutum, düşünce ve önerilerini tespit için yazılı olarak hazırlanan soru listeleridir.
4. **İşlevsel iş analizi:** Ayrıntıya inmeden işi, bilgi, araç ve gereç kullanımını ve diğer insanlarla ilişkileri inceler.
5. **Kritik olay tekniği:** Bir işte başarılı ve başarısız davranışın ne olduğu, belirli hallerde yapılması gerekenleri belirler.

İş analizi yöntemleri ile toplanılan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

### **İş analizi bilgilerinin kullanıldığı alanlar:**

**1. Organizasyon şemasının oluşturulması:** İş analizi bilgisi organizasyon yapısı kurmada alınan kararlara temel olur.

**2. Personel seçimi ve personel planlaması:** İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.

**3. İş ve araç-gereç tasarlaması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gerektiğini ortaya koyabilir.

**4. Personel eğitimi:** Eğitim programı düzenlemede ihtiyaç olan işin ne tür ve hangi düzey bilgilere olan ihtiyacı belirler.

**5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi:** Çalışanın işleri ne derece başarıyla yerine getirdiğini belirleme ve yaptığı iş karşılığı adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem derece ve personel niteliklerini ortaya koyarak katkı sunar.

**6. Belirsizlikten kaynaklanan sorunları azaltma:** Bu bilgiler personelin işine ilişkin kendi ve diğer çalışanların yaşadığı belirsizlikleri azaltır. Hangi iş kimin sorumluluğunda olduğu, iş tanım ve çalışma formları ile personelden beklentiler netleşir.

**İş analizi ile cevabı aranan sorular;** (1) Personel ne yapıyor? (2) Personel işi nasıl yapıyor? (3) Personelin kullandığı makine, alet, donanım nelerdir? (4) Personel yaptığı iş sonrası hangi çıktılar sağlar? (5) Personelin yapması beklenen işi yerine getirmede ne tür yetenek, bilgi ve deneyime sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor?

İşler, yönetim, teknik ve büro diye ayrılır. İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımını ve iş gerekleri haline gelir.

### **11.1.2. İş Tanımı**

**İş (görev) tanımı;** iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetler, sorumluluklar, görevler, kime bağlı olarak çalıştıkları, çalışma şartları ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri, personeli bilgilendiren belgedir. Bundan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

### **11.1.3. İş Gereklerinin Belirlenmesi**

İş gerekleri, istihdam edilecek personelin yetenek, diploma, işin yapılabilmesi için gereken nitelikleri ortaya konur.

**İş gerekleri;** belirli bir işin ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz, üretkenlik, algılama, uyum, sorumluluk, fiziki görünüş niteliği gerektiğini belirleyen kartlardır.

### **11.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti**

İnsan kaynakları planlaması, kurum içi bölümleri ve personel ihtiyacını tespit ve iş gücü niteliklerini belirlemedir.

**Personel ihtiyacının tespiti;** kurumda ne kadar personel çalışacağı, personel envanteri, iş envanteri, personel devir oranı gibi araçlar ve pazarlama araştırmaları, satış tahminleri ile yöneticilerin tecrübelerinden faydalanarak yapılır.

**Personel (iş gücü) envanteri;** işletmenin gelecekte personel ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeyi sağlayan, kurumun personel mevcudunu ortaya koyan bilgilerdir.

**Personel devir oranı;** işletmede bir dönemde çeşitli nedenlerle ayrılan personelin yüzde oranıdır.

İşten ayrılan sayısı fazla, iş kazası, meslek hastalıkları ve devamsızlık oranı yüksek, çalışan tatminsiz ve moralsiz ise orada insan kaynakları yönetimi etkin olamamıştır. Personel maliyetlerini yükselten bu durum verimliliği de düşürür.

Dijitalin iş hayatına girişiyle, dijital imkânlar insan kaynağına ulaşımında iletişim ve maliyet açısından etkinliği artıyor.

### **11.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu**

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu için önce yapılacak işler neler olduğu, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı belirlenir, daha sonra da gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

İnsan kaynakları organize edilirken organizasyon yapısını etkileyen; iç çevre ve dış çevre unsurları dikkate alınır.

### **İnsan kaynakları organizasyonunu etkileyen unsurlar:**

**1. İç çevre unsurları:** Organizasyon yapısına bağlı ve ondan kaynaklanan kontrol edilebilir faktörler: (1) personelin kişisel nitelikleri, (2) iş nitelikleri, (3) personel arası ilişkiler ve (4) organizasyonun büyüklüğü ve yönetim şeklidir.

**2. Dış çevre unsurları:** Kurumun faaliyette bulunduğu çevreye bağlı ve ondan kaynaklanan, kontrol edilemeyen unsurlar: (1) personel sağlayan dış kaynaklar, (2) rakiplerin durumu, (3) kanunlar ve (4) ülkenin siyasi ve sosyal yapısıdır.

İnsan kaynakları bölümünün amacı, insan kaynakları yönetim işlevlerini yürütmek, diğer bölümlere yardımcı olmaktır.

### **11.3. İnsan Kaynaklarının Yönetilmesi**

İnsan kaynaklarının yönetilmesi; (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 ile (10) mobbing konularından oluşur.

### **11.3.1. İşe Alma**

İşletme varlığının devamı ve rekabet üstünlüğü doğru işlerde, doğru kişilerle mümkündür. **İşin gerekleri=personelin nitelikleri** eşitliği sağlanarak işe göre insan seçerek doğru kişiler işletmeye alınır.

**İşe alma;** işletmede ihtiyaç duyulan personelin iş tanım ve iş gereklerine uygun olarak karşılama faaliyetidir. İşe alma; (1) personel bulma ve (2) personel seçme olarak iki aşamalı süreçtir.

### **İşe alma aşamaları:**

**1. Personel Bulma:** Kurulustaki boş pozisyonları doldurmak için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamadır. Esas olan işe en uygun nitelikli adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmada farklı yöntemler vardır.

#### **Personel bulma yöntemleri:**

1. İş-Kur (Türkiye İş Kurumu- <http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/anasayfa.aspx>).
2. Kişisel başvurular, gazete ve mesleki dergiler.
3. İnternette duyurular ve danışmanlık şirketleri.
4. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme.
5. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri.

**2. Personel Seçme:** Açık olan iş pozisyonları için başvuran adaylar arasında işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmektir. Süreç nitelikli adayların açık olan iş için başvurması ile başlar ve işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında köprü işlevi gören meslek standardı işveren, çalışan ve eğitim kesimine fayda sunar.

**Meslek standardı;** bir mesleğin başarıyla icrası için yapılması gereken görev, işlem, sahip olunması gereken bilgi, beceri, sergilenen tutum ve davranışları gösteren asgari normlardır.

İşverenler, istihdam edecekleri kişilerin sahip olmaları gereken bilgi, beceri konusunda bilgilendirme, seçme, ücret ve terfilerde isabetli kararlar verebilirler. Çalışanlar, bu standartlar sayesinde, iş başvurularında yeterliliklerini daha iyi sergileyebilir ve kendilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında fikir sahibi olurlar.

Teknolojik gelişim geleneksel mesleklerin bazılarının gelişimini durdu ve yeni meslekleri getirdi. İnsanın yapacağı işi yapabilen yapay zekâ endüstrileri hızla gelişiyor. Robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları yeni iş, meslek ve alanlar ortaya çıkarıyor. Ruhi hayat döngüsü ve kişiler arası temas olmadan, sosyal mesafeye yapay zekâ çağında hayat eğilimi hem hızlandı hem de genişledi, yeni durumları ortaya çıkardı.

Yapay zekâ, robot, 3D üretim ve gen mühendisliği, artırılmış gerçeklik geliştiriciliği, iklim kontrolü mühendisliği, sanal gerçeklik geliştiriciliği, yaşlanma karşıtı uygulamacılığı, nanoteknoloji mühendisliği, epigenetik terapistleri, biyoteknoloğu, ahlaki hackerlik, duyu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatçısı gibi birçok başka yeni meslekler geleceğin meslekleri olacaktır.

Emek piyasasından çeşitli yöntemlerle bulunan personeli seçmede, güvenlikçi politikalar, hürriyet, anarşi, GBT (Genel Bilgi Tarama), arşiv taraması ve sosyal medya üzerinden karakter tahlili programları ile sorgulama, iş ve işyeri güvenliği, kamu güvenliği gibi birtakım veriler dikkate alınır. Kurum seçeceği personelin; adli, ticari ve sosyal medya 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 nitelikli kişiler uygun, kişinin işe bakışı gibi konuları dikkate alır.

T tipi ve I tipi insan modeli sık karşılaşılan ve iş hayatında faaliyet yürüten insan tipleridir. **T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda bilgi sahibi olan, T harfinin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları da kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler. Bu tip insan, alanlarında teorik ve pratik bilgiye, güncel gelişmelere hâkim, fakat 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 sorunları daha çabuk kavrar ve hızlı çözüm üretirler. **I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, resmin bütününe göremeyen, etkili bir iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir. Bu insanlar, fikir bazında kendi meslekleri dışındaki insanlara değer vermez, genelde her kararı kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

İş hayatında bilgisiyle iş yapan, sermayesi bilgi olan insanların artması, bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun aranan elemanlarıdır. Yeni ekonomi, gelişen iş hayatı bilgi işçileri olan ara eleman ve uzman yetişmiş elemanlardan uzmanlık, üretkenlik, birçok alanda bilgi sahibi olma ve çok yönlü bakabilme becerisi istiyor. (**Ara eleman;** Meslek liselerinin, meslek yüksekokullarının veya halk eğitim merkezlerinin yetiştirdiği işçi, **uzman** ise belli bir işte, bir konuda bilgi, görüş ve becerisi çok olan).

**İşe uygun personel seçmede ön kabul süreci;** (1) işe alma testleri, (2) mülakat, (3) referansların kontrolü, (4) sağlık kontrolü, (5) yönetici ile görüşme ve (6) karar aşamaları gerekiyor.

**Mülakat;** bir kuruma başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşım seçimi yapabilmek için gerekli bilgileri soru-cevapla toplama ve adaya gelecekte muhtemel çalışacağı kurum hakkında bilgilendirmeyi sağlayan karşılıklı bir iletişim, buluşma ve görüşme yöntemidir. İş görüşmelerinde adayların en çok zorlandıkları stres mülakatıdır.

**Mülakat türleri;** (1) bire bir mülakat, (2) panel mülakat, (3) toplu mülakat, (4) stres mülakatları.

**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 stres yönetimi konusunda daha başarılı olacağıdır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilir. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında faydalı olur.

**Mülakatı planlanma süreci:**



1. **Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgi toplama
2. **Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihni sürece hazır olmasıdır.
3. **Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinleme, cevap verme motivasyonu.
4. **Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.
5. **Değerlendirme:** Mülakatın sıcaklığına değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşıya olumsuz yansıyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

**Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar;** (1) kolay anlaşılabilir sorular, (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı şekilde düzenleme, (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlamadır.

Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasıyla bilgileri kayıta cihaz kullanma ve not almada iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden izin alınmalıdır. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gereğinde cevaplayıcı yönlendirme, not almaya kısa sürede ve tek başına yapmalıdır. Sözlü sınav veya mülakatların güvenlik ve adaletli olması açısından video kaydının alınması bir kural olması gerekir.

Seçim sürecini başarıyla tamamlayan ve sağlık kontrolünde engeli olmayan adaylar arasından işe alınacak aday seçiminde adayların tüm özellikleri, iş tanımları, adayın yetkinlikleri adil ve tarafsız bir şekilde yapılmalıdır.

### 11.3.2. Oryantasyon

Fransızca olan oryantasyonun lügat manası; yönlendirme, uyum, kılavuzluk etme ve işe alıştırmadır.

**Oryantasyon;** işe yeni alınan personelin organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak, uyum, kılavuzluk etmek ve işe alıştırmaya aktiviteleridir. Yeni personel işe alıştırmaya; işletme tanımı, personel hakları, iş bilgisi ve tanıştırma küçük ve orta ölçekli işletmelerde tecrübeli bir yönetici yardımıyla bir günlük olarak gerçekleştirilebilirken, büyük işletmelerde bu süreç haftalarca verilen bir eğitim olabilir.

**Oryantasyon eğitiminde verilen temel bilgiler;** (1) işletmenin tanıtımı, (2) personelle tanıştırma, (3) personel hakları ve (4) işle ilgili bilgilerin personele aktarımıdır. Verilen bu bilgilerle personel kurumu yakından tanıyarak ve verimliliğini artırır.

#### Oryantasyonun faydaları:

1. Çalışanda bir aidiyet duygusu oluşturur.
2. Çalışanın yeni işine daha kolay uyumunu sağlar.
3. Çalışma arkadaşlarına, organizasyon iklimi ve kültürüne daha uyumlu olmasını sağlar.
4. Organizasyonun misyon ve vizyonunu anlamasını ve buna uygun hareket etmesini sağlar.
5. Yönetimin isteklerini daha kolay anlamasını sağlar.

Yöneticiler, genelde çalışanları bir personel olarak görüp kurum için kişisel fedakârlıkta bulunmalarını beklerken, çalışanlar ise kendilerini 'iş gücü' değil, çalıştıkları kurumun, kendilerini bir "insan" olarak görmelerini beklemektedirler.

Emek verimliliği, gelişen teknoloji ile birlikte farklı dinamiklerle açıklanıyor. İşyerinde verimliliğin artırılabilmesi için öncelikle verimliliği etkileyen faktörler belirlenir.

**Verimlilik;** en az sürede en çok işi yapmak ve maksimum faydayı sağlamaktır. Günümüz işyeri dinamiklerini daha çok bilgisayarlar ve tabletler gibi bilgi teknolojileriyle sağlanan çalışmalar oluşturuyor, bu da verimi artırıyor.

**Emek verimliliğini etkileyen faktörler;** (1) çalışma alanının fiziki şartları, (2) kurum içi kişiler arası ilişkiler, (3) teknolojik imkânlar, (4) üretim faktörleri, (5) çalışanların özellikleri ve motivasyonları, (6) zaman-emek-ücret dengesi, (7) çalışanların zamanı iyi kullanma becerileri, (8) sanal aylıklık, (9) dikkat dağınıklığı, (10) sessiz istifa, (11) çalışma temposu.

**Emek verimliliğini artırma yolları;** (1) iç denetim ve ölçümleme, (2) kurum içi ilişkileri geliştirmek için etkinlikler düzenlemek, (3) haftalık veya aylık iyileştirme, (4) işleri önem sırasına göre sıralamak (Seiwet ABC analizi yapmak), (5) işi ve takibi kolaylaştıracak kodlama, yapay zekâli program ve teknolojik hizmetleri kullanmak, (6) uzaktan ve esnek çalışma (veya evden, mobil, hibrit, full remote - ofise uzaktan bağlantılı) sistemleri geliştirmektir.

**Endüstriyel robot;** sanayide, ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, uzayda sabitlenmiş/hareketli manipulatördür.

Endüstriyel robotlar, vasıfsız işçidir, teknoloji üreten işletmeler vasıflı eleman ararlar. Bunların yaptığı işler emek faktörü içerisinde değildir ve onun yerini de alamaz. Ancak iş gücü eksikliği ve insan gücü maliyetlerinin artışı robot kullanımını artırıyor. Emegi olumsuz etkileyen ve kalifiye olmaktan çıkarıp ucuzlatma planları yanlışır.

### 11.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim, insan kaynaklarını geliştirir.

**Eğitim;** kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir.

**Öğretim;** kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, araç gereçleri sağlama ve öğretimde yol gösterme, tedris, tedrisat, talimdir.

## **Eğitim ve öğretim arasındaki farklar:**

1. Eğitim, öğretimi içine alır; formal ve informal boyutludur, öğretim ise formal boyutu kapsar.
2. Eğitim, her tür bilgi ve deneyimi, öğretim ise belirlenen hedefe ulaşmak için düzenlenen etkinliği kapsar.
3. Eğitim, plansız ve programsız da olabilirken öğretim ise planlı programlı yapılır.
4. Eğitim, hayatın tümünü kapsar, her yer, mekân ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılır.
5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimidir.
6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Eğitim ve öğretim sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, eğitim ve öğretimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Okul, üniversite, eğitim ortamlarıyla eğitimde networklerin kurulması ve birlikte iş yapma kültüründeki dönüşüme öncülük ederek uzaktan eğitim gibi sürdürülebilir eğitim sistemleriyle öğrenenlerin uyumlarını sağlayarak kişisel gelişimlerine katkı sunarlar.

**Uzaktan eğitim;** ders veren ile öğrencinin aynı ortamda olmadığı, online/e-learning, sanal, çeşitli eğitim yöntem ve teknikleri ile zaman, mekân sınırlamalarını kaldıran sistemdir.

Uzaktan eğitim için elektronik altyapıyı güçlendirme, dijital içerik hazırlama, kurumsal kapasiteyi artırma, dijital beceri, ömür boyu öğrenme ve çoklu öğrenme şekillerine yatırımlar artmaktadır. Bilgi yönetiminin gelişimi, içerik üretim ve paylaşımının teknolojiyle kolay, hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi geliştiriyor.

Teknolojik gelişim, bilgi akışını hızlandırarak çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkileyerek geliştiriyor. Sosyal medya, kısa metin ve görüntü politikaları, kişilerin daha kısa sürede daha çok bilgi alma alışkanlığını artırdı. Geçmişten günümüze tek şey insanın değişim ve gelişimi olduğu gerçeği; geçmişte olanla bugün olanın farklı olacağını açıklar. Bilgi çağının temel özelliği olan hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü artırıyor.

E-egitimde dijitalleşmenin yaygınlaşması ile eğitim-öğretim materyali olarak kullanılan basılı ders kitapları, animasyon, video, eğitsel oyun, etkileşimli içerik, sunum, sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamaları gibi birçok e-içerikle destekleniyor. Eğitim teknolojilerinde artan çeşitlilik, gelişim, zaman ve mekândan bağımsız öğrenmeyi destekleyen, öğrenme sürecini zenginleştiren e-içerikler tasarlama, geliştirilme ve eğitim-öğretim sürecinde kullanımı yaygınlaşarak öğrenme ortamlarının ayrılmaz parçası hâline geliyor. E-içerik ile edinilen bilgi, beceri ve geliştirilen ürünlerin katkısı artıyor. Teknolojinin okul içi ve dışı öğrenme ortamlarına entegrasyonu çevrim içi (online) kaynakların önemini artırıyor.

Dijital içerik geliştirme, öğrenme ortamında kullanma ile ilgili e-içeriğin tanımı, önemi, kalite ve etkililiğe katkı sunan temel özellikler, e-içerik geliştirmede etkili öğretim tasarımı, e-içerik planlama, tasarlama ve geliştirme süreci önemlidir.

**Dijital öğrenme nesnesi (dijital içerik);** öğrenmeyi destekleme potansiyeli olan, kişisel kullanılmak üzere geliştirilmiş, farklı ortam ve zamanlarda farklı kullanıcılar tarafından tekrar tekrar kullanılabilen elektronik kaynaklardır.

İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine tasarlanan anlayışla gelişen algı iyi üniversite üretilen bilgiyi hızlı ve iyi aktaran, kötü üniversite ise bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak görülme gerçeği değişti. İnternet eğitimi geliştirdi, bilgiyi kıt bir ürün olmaktan çıkartarak, ulaşımı kolay ve zahmetsiz hale getirdi.

**Eğitim/öğrenme aşamaları;** (1) aile içi (davranış ve yaşam), (2) çevre ilişkileri ve sosyal iletişim, (3) kişisel özellikler ve değer yargıları, (4) toplum ilişkileri ve sosyal çevre iletişimi.

Öğrenme, kişinin bilgiyi yorumlama ve yapılandırma sürecidir. Öğrenmede yeni bilgiler önceden öğrenilen bilgiler üzerine kurulur. Yapılandırmacı öğrenme, var olanlarla yeni öğrenmeler arasında bağ kurma ve her yeni bilgiyi var olanla bütünleştirme sürecidir. Öğrenme, bebelikten başlar, hayatın sonuna kadar bazen edilgen, bazen de aktif devam eder.

**Öğrenme;** belli durumlar, sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, gerektiğinde bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri, anlayış edinme yeteneğidir.

**Öğrenme çeşitleri;** (1) görsel öğrenme (izleme/gözlem yoluyla öğrenme), (2) tecrübî öğrenme (deneme/yanılma yoluyla öğrenme), (3) duygusal öğrenme (duyu/duygu ile öğrenme) ve (4) doğal öğrenme (kurumsal/sistemik öğretim).

**Eğitim ve öğretimin gelişimi;** (1) mobil teknolojilerle öğrenme (mobil erişim), (2) sosyal medya ile öğrenme (sosyal medya erişimi), (3) uygulamalı öğrenme (kişisel özelliklere göre), (4) iş hedef ve sonucuyla uyumlu öğrenme (iş önceliği).

Öğrenimde, uygun öğrenme çıktıları, etkin öğretme stratejisi, kişisel gelişimi sağlama, uygun değerlendirme sistemi ve öğrenene odaklı müfredat bir bütündür. Taklit ve yönlendirmeyle ailede verilen bilinç, okuldaki öğretimle bütünleşir. "Vicdanın ziyası, ulûm-u dinîyedir. Akıl nuru, fûnun-u medeniyedir. İkisinin imtiazıyla hakikat tecellî eder. O iki cenah ile talebin himmeti pervaz eder. İftirak ettikleri vakit, birincisinde taassup, ikincisinde hile, şüphe tevellüd eder." S. Nursi

Eğitim sistemi, hiçbir öğrenciyi elemeyen iyi eğitim almasını sağlayacak adil bir ölçme ve değerlendirme sistemi geliştirmelidir. Hedefi, rotası belli, global dünya düzeninde fikri olan milli hedefleri belirli bir sistem kurulmalıdır. Gençler, ihtiyaca bağlı, geleceğin mesleklerine göre doğru yönlendirmelidir. Kişinin ilgi alanını dikkate alarak gelişimi ile ilgili olumlu örnekleri önüne koymalıdır. Belli sektörler ücret artışı elde ederken, bazı sektörlerde ise ücret kaybı yaşanıyor. Geleceği doğru tasarlamayanlar çöker. Geleceği şekillendirecek meslekler iyi tespit edilerek gereği yapılmalıdır.

Eğitim-öğretimde, ölçeklenebilir, ulaşılabilir ve çeşitli eğitim ve uygulama becerisi birçok faydayı beraberinde getirir.

## Eğitim ve öğretimin faydaları:

1. Belirli bilgiler vererek insanda davranış değişikliği ve çalışırken de öğrenerek kendini geliştirmesi gerçekleşir.
2. Düşünme becerisi, eleştirel bakış, tahlil edici yaklaşım geliştirme ile hayata katkı sağlayan sosyal beceriler kazandırır.
3. İnsanlar, sistemler eleştiri ve öğrenmeyle gelişir ve geleceğin mesleklerini yürüteceklerin yetişmesi sağlar.
4. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır ve tutumları gelişir, hayat kalitesini artırır.
5. Felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişim konularında bilgilenme kişinin fikir üretmesini artırır.
6. İnsanları dünya ölçeğinde, duygu değerleri oturarak olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.
7. Tutarlı, temeli bilgiye dayalı, derin, üretken, nitelikli düşünmeyi sağlar ve öğretişimi geliştirir.
8. Eğitimin verdiği sezgi ile başlayan keşifler akıl ve ilim süzgecinden geçip insan hayatını kolaylaştıran ürüne dönüşür.
9. Dijital, online, uzaktan öğrenimi iş akışına katmak motivasyonu, çalışan bağlılığını ve onları elde tutma oranını artırır.

Yapay zekâ yazılım araçları olan sohbet ve diyalog robotları; metinden görüntüler oluşturma, içerik üretme, kullanıcı sisteminde bilgi sağlama, cevap verme, denetimli ve takviyeli pekiştirmeli öğrenme teknikleriyle öneriler sunmaktadır.

## Etkin bir eğitim ve öğretimin seyri:

1. Öğrenme, bazen ezber, bazen de uygulamaya dayalı usuller harmanlanıp tekrarlanmalıdır.
2. Kişinin anlayış seviyesine göre gelişimi için bilgi, beceri ve deneyim kazandırılmalıdır.
3. Çocukta ilk 10 yaşına kadar kişilik geliştirmeye dönük olmalı ve insanı sömürü düzenine hazır hale getirmemelidir.
4. Zaman ve mekân kısıtlaması olmadan ulaşılan ve ihtiyaca uygun düzenlenebilen mobil öğrenmeyi kolaylaştırıyor.
5. Özelden genele, genelden özele ulaşma becerisi, tez- antitez ve sentezi elde ettiği bilgilerle ayırt edebilmelidir.
6. Öğrenme becerisini geliştirme veya gelişmiş olup olmadığını belirleme yolu olan uygulamalara imkân vermelidir.
7. Teknolojik gelişim uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenim, etkileşimli öğretişimi kolay ve hızlı hale getiriyor.
8. “Hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve “akla kapı açılır, ihtiyar elden alınmaz” anlayışı verilmeli.
9. Öğrenimi, okul, müfredat ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları ile fırsat eşitliği geliştiriyor.
10. Bilgi mutlak değil değişken olmasıyla eğitim, kişiye kendi bakışını oluşturup, bununla hakikati anlamayı sağlar.
11. Tek öğreticiden ders almak tek bakış ve anlayışları doğurur; kişinin hür olmasını ve demokratikleşmesini engeller.
12. Yeni beceriler, bilgiye ulaşma, akıl yürütme, ilişkilendirme, sorgulama, sorun çözme, iletişim becerisi kazandırır.
13. Eğitimle, öğrenen öğretenden öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışı olan **öğretişimi** geliştiriyor.

**Etkili öğretmenin özellikleri;** (1) işbirlikçi demokratik tutum, (2) kişiye nezaket, ilgi, anlayış, (3) sabır, (4) hoş bir görünüş, (5) esneklik, (6) espri yeteneği, (7) tutarlı davranış, (8) öğrenci sorunları ile ilgili olma, (9) adalet ve tarafsızlıktır.

**Öğrenme süreci;** (1) duyma, (2) görme, (3) tatma, (4) dokunma, (5) koklama olarak beş temel duyu ile (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi yedi diğer duyu yardımı ile gerçekleşir.

Veriler, ilgi ve ihtiyaçlar arasında yer alırsa öğrenme derecesine göre hafızaya kaydedilerek öğrenme gerçekleşir. Gelişime açık, merak ve istek öğrenimi kolaylaştırır, şüphe, endişe, kaygı, karamsarlık öğrenmeyi engeller. Öğrenmenin olgunluk noktası, öğrenilen bir davranış ve alışkanlığın bir üstü olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere “**tük**” denir. Refleks halini alan alışkanlığın değişimi zor olmasıyla hiçbir yanlış hareket tekrarlanmaz.

Öğrenmede, aralarında sıkı ilişki olan; davranışçı, bilişsel ve duyuşsal öğrenme olarak **üç teori** vardır:

**1. Davranışçı Öğrenme Teorileri:** Gözlemlenebilir davranıştan hareketle davranış-çevre ilişkisi incelenir. Değişik organların eğitim ve öğretimde kullanımıyla ilgili becerileri geliştirmeyi içerir. Teori, Şartlı Refleks/Klasik Şartlanma ilkesini geliştiren İvan Petroviç’le başlar. Frederic Skinner deneylerle geliştirdiği **edimsel şartlanma**; bir davranışın sonuçlarına bağlı olarak değişikliğe uğramasıdır. Uyarıcıya ihtiyaç olmadan davranışla iyi şey elde edilirse o davranış tekrarlanır değilse tekrarlanmaz.

**2. Bilişsel Öğrenme Teorileri:** Kişilerin kullandığı zihni aktivite süreçleri oluşturur ve bilginin nasıl kullanıldığı üzerinde durur. Öğrenme genelde kavram, kural, kanun, teori ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Kişi geçmiş tecrübesi, bu yoksa düşünce yeteneği ile sorunu anlayarak çözüm yollarını öğrenebilecektir.

## Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları basitten karmaşığa doğru sıralanır:

1. Bilgi: Hatırlama, görünce tanıma ve sorulunca söyleme veya ezberden aynen tekrar etme davranışlarını kapsar.
2. Kavrama: Konuyu açıklayabilme, bilgiyi kendine özgü ifade ve kavramların farkını anlayabilmeleri beklenir.
3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.
4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.
5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.
6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, kişinin değişik organlarının öğrenmede kullanımı ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir, öğrenmenin temelinde ‘çağrışım ilkeleri’ olduğunu söyler, bilişsel öğrenme teorileri ise bu açıklamayı yetersiz bulur.

### 3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: İnanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların kişilerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin kitleselleşmesiyle sadece okumak ve duymak üzerine kurulan öğrenim yetersiz olur. Tek yönlü anlatım yerine, kurallar belirleme, duygudaşlık, göz teması, ses-görüntü-tahta içerikli farklı yöntemlerle etkileşimli, eski bilgiye yenileri ekleyerek gerçek hayatla bağlantı kuran, yer-zaman sınırlamasını kaldıran ve öğrenmeyi sosyal bir etkinlik gören bir yaklaşım benimsenmelidir.

Öğretmen, bir zekâyı hazır bilgilerle dolduran öğretici değil, kendi fikirlerini geliştirmeleri için onları teşvik eder.

Geçmiş insanların öğrenmeleri; okula ve müfredata muhtaç iken, günümüz zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat ile yeni neslin öğrenmeleri çok daha yüksektir. Zengin öğrenme ortamları öğrenme kabiliyetini geliştirir. Sürekli gelişen ortamda daha iyi yaşamak için öğrenme devamlı bir ihtiyaçtır. Kişi, yetenek, sosyal beceri ve vasıflarla gerçek bilgiyi elde edip, teknolojiyle geliştirerek hayat kalitesini iyileştirebilir. Öğretim, tutarlı, bilgiye dayalı, üretken, elverişli, üzerinde çalışarak geliştirilebilir nitelikli düşünmeyi teşvik etmelidir. Hakikatten uzak, marifete dönüşmeyen, ahlaki ve çevre ile etkileşimi olmayan bilgi ve eğitim yozlaşır.

Etkili iletişim, ahlak, yeni şeyler üretmek, sosyal adalet, hukuk ve hiyerarşinin işleyebilmesi öğrenime bağlıdır. Bilgiye kolay ve etkili ulaşım, eğitim sistemini kalıplar dışına çıkararak gelişime açık, proje odaklı ve inovatif hale getiriyor. Üretim, şahsa göre şekilleniyor, sürekli gelişim robotlarla değil, eğitilmiş insanla olur. Eğitilmiş insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi izler ve durumdan vazife çıkarır. Üretime odaklı, ahlaken, vicdanen sorumlu, görev bilinciyle başkasına ırgatlıktan kurtulup katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü dönüşümle olur.

Pozitivist, ezberci, sığ eğitim sistemi, insanı; kişilsiz, kimliksiz, öz güveni düşük, mankurlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim olarak başkalarına hayranlıkla yetişen yaşadığı yere ve topluma ruh veren medeniyetten kopuk, köksüz hale geliyor. Modern eğitim sistemi, kişiye ahlaki değerle birlikte akıl ve kalp dengesini kurabilen, analitik/çözümleyici, sentezleme ve fikir yürütme yetenekleri kazandırmalıdır.

İnsanlık, 21. yy emsali görülmemiş hızlı bir gelişim içindedir. Çoğu insanlar olup biteni ahlaki açıdan sorgulamaya fırsat bulamıyor. İş hayatında; cerbeze (kumazlık), sahtekârlık, taciz, yıldırma, tahammülsüzlük, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü ahlaka dönmektir. Kapitalizmin inşa ettiği seküler (dinden bağımsız) eğitim ve ahlak çökertiyor.

Kurum, çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için iş başında ve iş dışında eğitim usulleri ile eğitilerek **personel eğitimi** faaliyetleri düzenler. İşinde iyi olan ve gelecekte kuruluşun önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için **personel güçlendirme** programları düzenlenir. İş hayatında ihtiyaç olan, yerel ve global meslek standartlarına uygun nitelikte insan yetiştirme, mesleki bilgi ve beceri geliştirme, meslek ahlakı, iş sağlığı, güvenliği, kültürü ile iş alışkanlığı kazandırarak istihdama hazırlamak gerekir. Eğitim teknolojileri, ölçme ve değerlendirme, öğretim modelleri, koçluk temelli iletişim becerileri, çatışma kültürü, akademik iş birliği ve networking, kişisel liderlik konuları kurum personelinin geliştirmede temel eğitim yöntemleridir.

**Personel eğitiminin temel amacı;** çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, beceri geliştirme, liderlik, takım ruhu, etkili iletişim, işletmeyi tanıtmaya, misyon, vizyon ve kültür aktarma, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamaktır.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurumda etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi verilir. Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hüriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerler etkinlik temelli **değerler eğitimi** ile verilir. Toplumu yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler kişiye muhakeme, analiz, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, sorun çözebilme ve neden sonuç ilişkisi kurabilmeyi kazandırır. Duygu ve vicdan gelişimini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi esaslı ve makamında yetersizi bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarının devamı için gelişen çevreye uyum sürecinde kendisini sürekli geliştirirler. Rekabet ortamında başarılı olabilmek, kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilere sahip olmasına bağlıdır.

**Öğrenen organizasyon felsefesi;** kişiler gibi organizasyonların da öğrenme ve kendini geliştirmeyi, hayatları boyu sürdürmeyi hedefledikleri bir süreçtir.

**Öğrenen organizasyon;** bilgi üretme, bunu karşıya iletmede etkin, kuruma has davranışları geliştiren, kişilerin istediklerini elde etmek için kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, birlikte sürekli öğrenmeyi öğrendikleri yapılardır. Globalleşme toplum ve kurumları etkilemekte ve devamı için değişen şartlara uyum için yeni yapılanmaya yöneltmektedir.

Bilgi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte; her kesim için başarı ve gelişiminde temel faktör olmuştur.

**Personel güçlendirme;** yardımlaşma, paylaşım, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, motive etme, bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, yetiştirme, inisiyatif kullanma, kurum hedefine uygun işler yapmalarını sağlama sürecidir.

#### **Personeli güçlendirme nedenleri:**

1. Bilgi işlem teknolojisindeki gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı olarak görülmesi.
5. Globalleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.

6. Personelin iş yönetimiyle verim artışı, maliyet düşüşü, karar sürecini kısaltma ve dış çevreyle uyum sağlaması.

7. Çalışanların sorumluluk alanlarını genişletmesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânı vermesi.

Yönetici, sinerji ile personel güçlendirmeye çalışır. Personel geliştirme kişisel gelişimle sağlanır.

**Sinerji;** bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir.

İnsanın davranışını etkileyen kişilik, insanın tüm kendisidir ve psikolojik özelliklerini de hayat tarzı (Life-style) temsil eder. Kişilik “mizaç” ve “huy”, “karakter” gibi kavramlarla ifade edilir. Kişilik insanı başkalarından ayıran, farklı kılan bedeni, zihni özelliklerin tamamı olarak ele alınırken, “mizaç” veya “huy”, kişiliğin yalnızca bir tarafıdır.

**Kişilik;** insanın iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer insanlardan ayırt edici, duygu, düşünce, faaliyetlerinde benzerlik, farklılık, kişiye özgü nitelikler, eğilimler ve yapılaşmış tutarlı ilişki şeklidir. Evrensel değerler, şahsiyet oluşturmada insanı insan yapan değerlerdir. Öğrenim, akıl yürütme, karar verme ve sorumluluk alma kişiyi olgunlaştırır.

**Kişiliği oluşturan temel faktörler;** (1) bedenî faktörler, (2) aile faktörü, (3) kültür faktörü, (4) sosyalleşme süreci, (5) durum ve çevre faktörleridir. **Kişilik teorileri;** (1) özellik teorisi, (2) psikoanalitik teori ve (3) sosyo-psikolojik teoridir.

Kişisel gelişimde, öğretim ve eğitim birlikte yürütülür. Kişilikte, ebeveyn, çevre, karakter özellikleri, tecrübe ve yanılgılarla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentî etkili faktörlerdir. **Modelleme;** kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek almaktır. **Taklit;** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel davranıştır. **Özentî** ise başkasındaki bir şeyin kendisinde olmasını isteme, imrenme, gıpta davranışıdır.

İnsan güzel ahlaklı ise =1 eder, yakışıklı ise bir sıfır ekle=10, varlıklı ise bir sıfır daha = 100, soylu ise bir sıfır daha = 1000 eder. Fakat “ahlak” olan 1 giderse insanın kıymeti gider, geriye değersiz sıfır kalır. İş hayatında insan; 1000: 1 = Kişilik, 0 = Başarı, 0 = Tecrübe, 0 = Disiplindir, baştaki kişilik olan 1 silinirse geriye bir şey kalmaz.

**Kişisel gelişim;** kişinin kendisini tanıması, bilinçli olarak rutinden farklı, daha iyiye, ileriye götürmek için girişimiyle gerçekleşen değişimdir. Kişisel gelişim, kendini tanıma, eksikliklerini görerek kendini geliştirmeye çalışması, hedeflerini netleştirme, farklı bir bakış açısına yönelme, motive etme, öğrenme ve başarıya isteğidir. İnsan vücudunu saran ve kendine özgü renkli elektromanyetik olan **aura;** vücudun 24 cm dışı doğru kalkan görevi görür.

**Kişisel gelişimin temelleri;** (1) kendini tanıma ve kendine güven, (2) becerilerinin farkında olma, (3) inanç ve değerler, (4) prensipler, (5) alışkanlıklar, (6) kendini motive edebilme kabiliyeti ile (7) nitelikli bilgiye ulaşma isteğidir.

**Kendini tanımak;** insanın psikolojik ve fiziki açıdan kendindeki duygu, düşünce, istek, ihtiyaç, yetenek, beceri, güçlü ve zayıf yönlerin farkına varıp bunları doğru değerlendirmesi, **kendine güven** ise kişinin kapasitesinin farkına varıp kendini tanımasıdır. Kişi, kendi menfaatini düşünür, bireysel daha hür ve başaracağı zannıyla topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur, başarısız olur.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkileri erteleme, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, sorun çözme, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortekstir (ön beyin). İnsan, gelişmişliği, entelektüel kapasiteyi belirleyen ön beyin gelişimini çok geç tamamlar. Duygu kontrolü gelişmişliğin göstergedir. Hislerini kontrol edebilen, vereceği tepki düzeyini ayarlayabilen, çabuk gaza gelmeyen, hazlarını öteleyebilen, fikir yürütebilen, sorgulayabilen, dinî ve ahlaki değerlerin sömürülmesine izin vermeyen insan gelişmiş, kâmil insandır.

Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hürriyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir. Kişiliği gelişen insan kendine liderlik edebilir.

**Kişisel gelişim yolları;** (1) hayat boyu öğrenme, (2) moral değerleri geliştirme ve kendini motive etme, (3) duygu yönetimi ve öz güven geliştirme, (4) öfke kontrolü ve psikolojik dayanıklılığı geliştirme, (5) sosyal medya, finansal, ekonomi ve yapay zekâ okuryazarlığını geliştirmektir.

. **Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

. **Tükenmişlik:** Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme, ruhi ve fiziki enerji tükenişi, duyarsızlaşma durumudur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Çalışanın kendini bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi, olumsuz belirti ve bulgulardır.

. **Mesleki deformasyon:** Yapılan mesleğin belirli bir süre sonra günlük hayatı etkileyerek fiziki ve psikolojik rahatsızlık vermesidir. WHO (Dünya Sağlık Organizasyonu), tükenmişlik sendromu ile mesleki deformasyonu aynı görür ve “başarıyla yönetilemeyen kronik iş yeri stresi” diye değerlendirir.

. **Duygu yönetimi:** Etkileşimde olduğu insanların duygularını anlayıp planlayan, kontrol eden iki yönlü bir süreçtir.

. **Alınganlık (aşırı hassasiyet):** Kişi, benliğine güven eksikliği nedeniyle yöneltilen eleştirilere aşırı tepki vermesi.

. **Öz güven:** İnsanın kendine güvenme duygusu, kendisini tanıması, değerini bilmesi, kendi analizini yapabilmesidir.

. **Öfke:** İstenmeyen sonuçlara, karşılanmayan istek ve beklentilere verilen normal, insani bir duygu temelli tepkidir.

. **Öfke kontrolü:** Kontrol edilemediğinde yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşmemesi için öfkeyi doğru ifade becerisidir.

**Güncel okuryazarlık alanları:**

1. **Sosyal medya okuryazarlığı:** Sosyal medya ve kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme ve iletileri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.

2. **Finansal okuryazarlık:** Bütçe, tasarruf, borç ve yatırımda doğru finansal kararlar için bilgi, beceriye sahip olmaktır.

**3. Ekonomi okuryazarlığı:** Ekonomik verileri takip, aralarındaki ilişkileri anlamak, ekonomik ortamı değerlendirme, ekonomik faaliyetlerin sonuçlarının etkisini fark etmesi ve öngöründe bulunabilme becerisidir.

**4. Yapay zekâ okuryazarlığı:** Yapay zekâ teknolojilerini ve buna bağlı uygulamaları etkili şekilde kullanabilmek için gerekli beceri ve yeterliliklere sahip olmaktır.

İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimindedir. Kişi için “gerçek” kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. **Gerçek;** bir durum, nesne ve varlığı inkâr edilemeyen olgu durumundaki hakikattir, **duyum** ise duyular yoluyla edinilen izlenimdir. Kişi, bir olguya (durum) ve objeye (nesne) karşı davranış ve tepkisi algılamaya bağlıdır. **Algı;** kişinin duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi beş duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi diğer yedi duyu yardımıyla dünyayı algılar. Başarı için gerekli **duyu bütünleşmesi** ise çevreden veya içten gelen duysal bilgilerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan motor ve duysal davranışların analizini, sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir.

**Algılamayı etkileyen faktörler;** (1) fiziki ve biyolojik nitelikler, (2) değer yargıları ve motiveleler, (3) ihtiyaç ve amaçlar, (4) eğitim ve kültür düzeyi, (5) duyu ve tecrübeler ve (6) çevreden gelen etkilerdir. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyardan birkaçını süzerek “seçici algılama” ile algılamak istediğini algılar. Algı, etkinliği ve verimliliği için yönetilmelidir.

**Algı yönetimi;** insan, devlet ve toplumun algılarını belirli bir yöne yönlendirme, duyu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemleri etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkârdır. **Algı yönetiminin amacı;** insan, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne yönlendirmektir. **Algı çeşitleri;** (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duyu yönlüdür. **Algı süreci** ise (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme ve (4) yorumlamadır.

**Algı ile gerçek arasındaki farklar;** (1) algı öznel, gerçek ise nesnel, (2) algıya yön verilebilir fakat gerçeğe yöne verilemez, (3) insan önce algılar, sonra algılarına bağlı içinde bir düşünce oluşturur ve (4) her insan gerçekleri kişisel veya yönlendirilmiş algılarla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik olay, algı ise karmaşık psikolojik olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişilerde farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden koparak şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldu. Bu insanlardan düşünmeleri değil kol ve kas güçleriyle iş yapmaları, verilen emirleri sorgulamadan yerine getirmeleri istendi. Henry Ford "Ne zaman iki el istesem yanında bir de kafa geliyor." diye yakınır. Zamanla bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldu. Şartlar, bilgi işçilerinden, bilgi, beceri, uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisini gerektiriyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatta T ve I tipi 2 farklı insan modeli ortaya çıkıyor.

**T tipi insan;** kendi alanında teorik ve pratik bilgiye sahip, güncel gelişmelere hâkim, birbiriyle bağlantılı birçok alanda genel bilgi sahibi olan, T'nin gövdesi, uzmanlaştıkları alanı, kolları ise kendilerine seçtikleri diğer ilgi alanlarını simgeler.

**I Tipi insan** ise mühendis kafasıyla hareket eden, bir alana yoğunlaşan, olayın bütününe hâkimiyetleri zayıf olan, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan Z kuşağı kendinden sonraki **Alfa Kuşağına** öğretmenlik yapacaktır. İş modelleri sürekli gelişmekte, farklı yetenekleri gerektirmektedir. İş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanlar yetiştirilmelidir. İşverenler, çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istiyor, bunun için gelişen şartlarda personeli eğitimle güçlü hale getirmek için vasıflarını geliştiren eğitimler talep ediyorlar.

Sorunlar, bilimler arası dayanışma ile çözülebilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok konu olması T tipi insana ihtiyaç gösteriyor. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip ortak akla dayalı yapılar başarılı olurlar.

#### 11.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, kurumun dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İklim, çalışanların davranış ve tutum özelliklerini sergileyen deney ve dış gözleme dayanır, kültür ise görünen unsurları ortaya koyar.

**Organizasyon iklimi;** bir kurumu diğerlerinden ayıran, çalışanların davranışlarını etkileyen, belirleyen, kurumu tanımlayan, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyondaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu psikolojik ortamdır.

**Organizasyon ikliminin temel işlevi;** kişi hedeflerinin organizasyon hedefleriyle uyumlaştırılması, kurum kültürünü benimsetme, çatışmaların yönetimi, kurumun geliştirilmesi ve kişinin kuruma katkısını artırmayı sağlar.

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanın bakışına göre değişir. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellik ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

### **Organizasyon ikliminin özellikleri:**

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine ulaşmak için yapılan çalışmalarla kurumsal bir davranış kalıbı oluşturur.
2. Ortak bir kurum kültürünü ortaya çıkarmak için kurumdaki insan davranış ve ilişkilerini yansıtır.
3. Organizasyonda ölçülebilir özellikleri çalışanın dolaylı veya doğrudan hissetmesi davranış ve motivasyonunu etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

Çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, kurum amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar kurumun verimliliğine de etkisi vardır.

**Organizasyon kültürü;** organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde, çevresinde kabul gören temel değer, varsayım, norm, sembol, merasim ve inançlardır.

Kültür, kurumu topluma bağlayan, toplumdaki yerini, önemini belirleyen bir araçtır, üyelerine farklı bir kimlik verir, kuruma bağlılığına yardımcı olur ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunar. Her kuruluş kendi içinde bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algı ve kabulü temsil eder. Kurumda, sahibinin düşünce, kültür ve ideali işletme kültürüne yansır, belirleyicilik oranı yüksek olabilir.

Büyük organizasyonlarda bir baskın birçok da alt kültür bulunabilir.

**Baskın kültür;** organizasyon elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir.

**Alt kültür;** büyük kurumlarda çalışanların karşılaştığı sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerler.

### **Organizasyon kültürünün unsurları:**

**1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu:** Üyeler arası iletişimde aynı dil ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

**2. Normlar:** Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme, istenene ulaşmak için davranış standartları belirler.

**3. Hâkim Değerler:** Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

**4. Felsefe:** Kurumun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

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

**6. İnançlar:** Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu, fikir ve öğretilerdir.

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

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

### **Organizasyon kültürünün işlevleri:**

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.

2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.

3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.

4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.

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

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklimi ve kültürü iş disiplinini sağlar ve daha verimli bir çalışma ortamı kurar.

**Disiplin;** her alanda ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştırarak, işleri kolaylaştıran düzenlemelerdir.

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

**Kurumsal vatandaşlık;** kuruluşların ticari faaliyetlerini yürütürken kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereğini yerine getirmesidir.

**Kurumsal vatandaşlık davranışı;** formel iş tanımları ilerisinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katı için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmede organizasyon iklim ve kültürü belirleyicidir.

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

İnsan, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet hissedir.

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

Kurumsal bağlılığı yüksek çalışanlara sahip kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Motive edilen çalışanın kuruma aidiyeti ve sadakati artar. Kurumda işe yeni başlayanda bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır.

Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi görenek bağlılığı etkiler. Kuruma karşı duygusal kopuş ise bağlılığı azaltır. Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum

itibarını da yükseltir. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch.

Bir kişi veya kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

### **113.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme**

İnsan kaynakları bölümünün temel işlevi, görevi olan performans değerlendirme her kuruma özgü bir durumdur.

**Performans;** kişinin yapabileceği en iyi derece, bir işin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verim, ulaşılmak istenen hedefte nereye vardığının tespitidir. **Performans değerlendirme** ise çalışanların bilgi, tecrübe, yetenek, potansiyel, iş alışkanlıkları ve çalışma davranışlarını, önceden belirlenen standartlara göre ölçme, diğerleriyle karşılaştırmadır.

Değerlendirme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanını birbirinden ayırma, ona göre davranmak için yapılır. Çalışanlar, önceden belirlenen standartlara göre puanlanır ve bu değerlendirme yılda en az bir defa yapılır. Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, kuruma güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yöneltme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, karşılıklı fayda sağlaması gibi birçok nedeni vardır.

#### **Performans değerlendirme nedenleri:**

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.

İşletme, genellikle kendine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluşturur. Bu sistem kurum ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede farklı yöntemler vardır.

**Performans değerlendirme yöntemleri;** (1) çalışanları karşılaştırma, (2) ortak performans kriterine bağlı ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntemleridir. Bunların çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif, ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede objektiflik sorunu ile karşılaşmaktadırlar.

**Ücretlendirme;** bir ürünün, bir işin ücretini, rayicini belirlemedir. **Ücret;** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine para veya mal olarak ödediği bedeldir. Fazla çalışma ücreti, primler, kıdem zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir.

Ücret, çalışanın hayat şartlarını, işletme kârlılığını, millî geliri etkilemesiyle devlet ve toplumu ilgilendirir.

**Ücretlendirmenin amacı;** işletme içi ve dışı tutarlı, adil bir ödeme sistemi kurup emeğin karşılığını tam olarak vermek, personel bulma ve çalıştırmada bir motivasyon aracıdır.

**Ücretlendirme sisteminin aşamaları;** (1) ücret politikasını belirleme, (2) iş/rol tanımları, (3) iş değerlendirmesi, (4) piyasa ücret verilerini temin ederek ücret yapısını oluşturmak ve (5) çalışanları bilgilendirerek sistemi işletmektir.

**Ücret politikası;** kurum hedefleri ve bunlara bağlı insan kaynakları politikasıyla belirlenen, çalışanların ücretlendirme kriter ve şekillerini düzenleyen ücret yönetim sistemidir.

Ücret belirlenirken birçok kriter baz alınır. İşyerinde oturmuş olan dengelere yeni gelen kişilerin ücretleri uyumlu olması beklenir. İşyerinin belirlediği rakam piyasada oluşan ücret ortalamasına uygun olmalı, bunun altında rakama personel bulunamaz ve ortalama üzeri ücret ödeme maliyeti yükseltir, rekabet zorlaştırır. İnsani geçim ücreti bir haktır.

Kurumlar daha az ücret vermek, çalışan ise daha çok ücret almak ister. Mümkün olan, neye hizmet ettiği çalışan ve kurum tarafından bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işte tutmayı başaran bir ücretlendirme sistemi kurmalıdır.

#### **Ücret sistemleri:**

1. **Zamana göre ücret sistemi:** Saat başına, günlük, haftalık, aylık olarak belirlenir, kişi alacağı ücreti önceden bilir.
2. **Akort (parça başına göre) ücret sistemi:** Bir işin yapılması için gerekli zamana bakılmaksızın sadece üretilen birim miktarına göre hesaplanarak ürettiği parça adedine göre ücrettir.
3. **Götürü ücret sistemi:** Personelin ayrı ayrı yaptıkları üretim miktarını ölçme veya kolaylıkla hesaplamının mümkün olmadığı, belirli bir zamanda önceden belirlenen bir işi yapmayı taahhüt eden çalışana ödenen toptan ücrettir.
4. **Maktu (aylık değişmez) ücret sistemi:** Aylık ödenecek miktarı önceden belirlenmiş ve değişmez ücret, işverenle çalışan arasında yapılan iş sözleşmesine göre, çalışanın her ay aynı ücreti alması, mazeretli izinler ücretten kesilemez.
5. **Yüzde usulü ücret sistemi:** Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı, servis karşılığı veya başka isimle müşteri hesabına ‘yüzde’ eklenerek veya müşterinin bıraktığı veyahut işveren kontrolünde toplanan paralar çalışana ödenir.
6. **Teşvik edici ücret sistemi:** Doğrudan veya dolaylı olarak kişilerin verimlilik standardına, tüm kuruluşun verimliliği veya kârlılığına bağlayan, teşvik planı ile saate veya günlük bir ücreti garanti eden ücretlendirmedir.
7. **Primli ücret sistemi:** Kurumun personele garanti ettiği bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.
8. **Asgari ücret sistemi:** Çalışana bir çalışma günü karşılığı ödenen ve temel ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden en az düzeyde karşılamaya yetecek minimum ücret. Ücretlerde eşel mobil sistemi ücretliyi enflasyona karşı korur.
- Echelle mobile (hareketli ölçek) sistemi;** ücret ve maaşları, hayat pahalılığı (enflasyon) karşısında korumak için fiyat artışlarıyla doğru orantılı gelir artışı sağlamaz.



### 11.3.6. Kariyer Yönetimi

Gelişmeler, çalışanların kariyer, iş hayatı ve mevcut işler arası ilişkileri tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir.

Kariyer yönetimi, organizasyon ve çalışanların sorumluluğunda bir konu olarak emeği profesyonel değerlendirenler; kariyer plan ve stratejilerini iyi belirlemeli, ani kariyer değişikliğine hazırlıklı olmalıdırlar. İnsan kaynakları içinde ifade edilen kariyer, aslında insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır.

**Kariyer;** kişi hayatının belirli döneminde işle ilgili mesleki pozisyonunun bir sonucu veya hayat boyu kazandığı işe ilişkin tecrübe, tutum ve davranışıyla kişiyi nereden nereye taşıdığı, istediği yere varmada yaptığı tüm yatırımlardır.

Kariyer, seçilen bir işte yıllar içinde ilerleme, tecrübe ve yeteneğiyle daha çok gelir, daha fazla sorumluluk, saygınlık (prestij) ve güç elde etmektir. Kariyer, iş hayatı, ev kadını, anne, baba, liderler içinde geçerli bir süreçtir.

Bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak görmesi ve meslek uzmanlarının yardımını almasıyla kişi ve işletmeler açısından önemli hale gelen kariyer olayı mutlaka yönetilmelidir.

**Kariyer yönetimi;** personelin yetenek, tecrübe, beceri, bilgi ve ilgilerini analiz etmeye yardımcı olmak, kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür. Kariyer yönetimine önem verme nedeni, kişinin iş doyumu ve organizasyonda kalmasını sağlamak için işe giriş, atama, transfer ve iş değiştirmeleri kapsar.

Çok yönlü gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışı gelişiyor. Kariyer sisteminin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir.

**Kariyer danışmanlığı;** kişiye uygun iş seçmeye yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlayacak tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer geliştirmek, sorunları çözmeye dönük planlı hizmetlerdir.

Dünya Sağlık Organizasyonu 2017’de kronolojik yaş sınıflandırmasını revize ederek 2. kariyere temel olacak orta yaş grubunu 45-59’dan 66-79’a yükseltti. Geçmişte bir üniversite mezunu ömür boyu bir kariyeri sürdürebilecek bilgiyi elde ederken, şimdi meslek içi eğitimlerle bilgi güncellenerek mesleği sürdürebiliyor. Teknolojik gelişim bazı meslekleri azaltıyor veya kaldırıyor. Talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine geçilmez ise verimsizliğin bedelini tüm toplum öder. Dönüşüm döneminde, işsiz kalanları yeni alanlara yönelmeleri teşvik edip desteklemek için kariyer geçiş programları uygulanmalıdır.

Kurumların yeniden yapılanma isteği önündeki en önemli engel işsizliğin artma korkusudur. Verimsizliği sürdürmek toplum kaynaklarının doğru kullanımını engeller, rekabet gücü ve refah seviyesini düşürür. Zor şartlarda yetişen tecrübeli 40 yaşlardaki insanı emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sunacak alanlara yöneltme 2. kariyeri gerektirir.

**İkinci kariyer;** kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş kolunda ilerleme, tecrübe, yetenek kazanarak daha çok gelir, saygınlık ve güç elde etmektir.

Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmeleri iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığı ikinci kariyer ile doldurulabilir. İkinci kariyer, yeni bir şevk ve heyecan verir.

#### Kariyer yaklaşımları:

**1. Klasik kariyer yaklaşımı:** Bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte çalışanların o alanda yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, geleneksel kariyer yoludur.

**2. Çift basamaklı kariyer yaklaşımı:** Yöneticinin teknik basamaklarda daha zor ilerlemesini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışana uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda sunmayı sağlayan yaklaşım.

**3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı:** Her noktayı bir mevki olarak düşünen, ağ örgüsü yapılanma ile mevkiiler arası pek çok terfi kombinasyonu hedefleyen, yönetici ve çalışana hangi görevler için ne tür nitelik gerektiğini bilen yaklaşım.

**4. Esnek kariyer yaklaşımı:** Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirme yaklaşımıdır.

**5. Sınırsız kariyer yaklaşımı:** Yeni gelişmelerin getirdiği küçülme, ağ organizasyonlar, dış kaynaklardan faydalanma, birleşme, satın alma sebebiyle ortaya esnek ve sınırsız kariyer alanları çıkıyor.

**6. Portföy kariyer yaklaşımı:** Portföy işçisi değişik alanlardaki projelerden bilgi toplayan ve kurum çalışanı olmaktan ziyade kendi ağ kurma becerilerini kullanarak kuruluştan kuruluşa ilerlerken kendi kariyer yolunu etkin şekilde kurmasıdır.

**7. Global kariyer yaklaşımı:** Globalleşen iş hayatının dinamiğinde; personel hareketliliğinin artması sonucu çalışanlar artık sadece kendi ülkelerindeki çalışanlarla değil, tüm dünya çalışanları ile rekabette olmalarıyla gelişen kariyer anlayışı.

**8. Kariyer mozaigi:** Çalışanın kuruluşlarda kalış süreleri kısalıyor, 3-4 işletmede geçirecek farklı kariyere sahip oluyor.

### 11.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, “İSG” tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür. Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişim iş yerlerinde çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bazı sorunları açığa çıkarmıştır. Bazı tedbirleri önceden alarak iş yerlerini sağlıklı ve güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanıyor.

**İş sağlığı ve güvenliği;** işin yapılması sırasında iş yerindeki fiziki çevre şartları sebebiyle işçilerin maruz kaldığı sağlık sorunları ve iş kazalarına uğramalarını önleyerek güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için alınması gereken tedbirlerdir.

**İşçi sağlığı bilimi;** tüm mesleklerde çalışanların sağlıklarını sosyal, psikolojik, fiziki olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını, üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır.

İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insani bir iş ortamı meydana getirmek için yapılan metoflu çalışmaları kapsar.

#### **İşçi sağlığını olumsuz etkileyen faktörler:**

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.
2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü.
3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.
4. Yüksek çalışma temposu ve ara verme imkânlarının az olması.
5. Gece işi, vardiya işleri ve ağır çalışma şartları.
6. İşyeri atmosferinin kötü olması ve iş stresine sebebiyet verebilecek bütün olumsuz etkenler.

İş sağlığı ve güvenliği; işçiler ve işverenlerin yükümlülükleri, iş sağlığı ve güvenliğine aykırı hallerde işyerini kapatma, işi durdurma, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama, kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümleri düzenler

#### **11.3.8. İşçi Sendikaları**

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur.

**Sendika;** çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidardan müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır.

Sendikalar; sanayi devrimi sonrası, çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Önceleri, iş şartlarına itiraz, yardımlaşma dernekleri ve meslek sandıkları aracılığıyla olmuştur. Sendika organizasyonu, önceleri belirli nitelikteki çalışanların oluşturduğu meslek sendikaları diye tanımlanan yapıdan, niteliksiz işçilerinde yer aldığı genel sendikalara doğru gelişmiştir.

İşveren lehine hareket eden, işçilerin menfaatlerini gözetmeyen sendikaları nitelemek için **sarı sendika** kavramı kullanılır. İşverenin gizli kontrolünde bulunan sözde sendikadır. Sarı sendika tanımlaması ilk kez 1899'da Fransa'da gerçek işçi sendikalarıyla savaşmak için kurulan sendikalar için kullanılmıştır.

**İşveren sendikası;** işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma ve menfaatlerini savunmak için kurdukları sendikadır.

Sendika, iş yeri temsilcileri temelinde şekillenir, şube, bölge merkezleri çatısına giren birimler genel merkezde toplanır.

#### **11.3.9. Çalışanların Motivasyonu**

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

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

**Motive (güdü);** davranışı hedefe doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma verdiği tepkidir.

Motivasyonun temelinde ihtiyaç vardır, ihtiyaç insanı harekete geçiren gücü oluşturur. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini bir aileye, gruba ait hissederek motive edip harekete geçirebilir.

**Motivasyonun temel özellikleri;** (1) harekete geçirici, (2) harekete devam ettirici ve (3) harekete olumlu yöne yönettici.

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

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

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

#### **Motivasyon türleri:**

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

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

Motivasyona iç ve dış faktörler neden olduğu için bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine göre şekillenir.

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

### **Motivasyon teorileri:**

**1. İhtiyaçlar Teorisi:** Kişinin iç dünyasındaki ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. Kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir. İhtiyaçlar teorisini A. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; (1) fizyolojik, (2) güvenlik, (3) sevgi ve aidiyet, (4) saygınlık, (5) kendini gerçekleştirme. Belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaç ortaya çıkmaz.

**2. Çevre Teorisi:** Çevre, motivasyonda en önemli faktördür. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler.

**3. Etkileşim Teorisi:** Toplumsallaşma sürecinde öğrenilen ve kişilikle bağlı olan ihtiyaçların kişinin motivasyonunu sağladığını ileri sürer. Bu ihtiyaçlar, başarı, birlikte olma ve güçlü olmaktır.

Psikoloji (ruh bilimi), insan davranışlarını, zihni süreçlerini ve duygusal yaşamlarını bilimsel yöntemlerle açıklamayan bilimdir. Değişik nedenlerle amacına ulaşamayan kişi hedefini değiştirerek ulaşabileceğini tahmin ettiği yeni bir hedef belirler. Bu hedefe ulaşamadığında kendisini engellenmiş hisseder ve tepki verir. Engellenme ile karşılaşınca saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonel (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışları gösterir.

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

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

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

**Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetimine entegre ederek kurum geneline uygulamaktır. Yönetici, kurumsal performansı artırarak için uzmanlarından faydalanır.

**Personelin motivasyonu;** çalışanın kurum amaçları doğrultusunda istekli çalışmalarını sağlamak için rol model, örnek şahsiyetler, nasihat, olumlu telkin, iyiliği tavsiye, kötülükten uzaklaştırma ve pozitif teşvik metotları önemlidir. "Marifet, iltifata tabidir" gibi duyguya hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını sağlar.

İş ve özel hayatın iç içe girmesi, mesai saati, hafta içi hafta sonu ayrımının kalkması, her an iş istenebilir oluşu, biyolojik saatin bozulması, insan fizyolojisinde sıkıntılar psikolojik sorunlara neden oluyor. Bu da motivasyon kaybı demektir.

### **11.3.10. 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 kişi veya grubun, bir kimseye veya başka gruba psikolojik yoldan uzun süreli sistematik, tekrar eden baskı uygulama, sosyal kabadayılık ve yıldırma için psikolojik terör uygulamasıdır. Mobbing, insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine dönük şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına neden olur, güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşatır.

**Mobbingin etkileri;** ağlama, uyku bozukluğu, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizi ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarır.

**Mobbing belirtileri;** personelin şerefi, güvenilirliği, mesleki yeterliliğine saldırı, küçük düşürücü, itibar zedeleme, taciz, kontrol edici iletişim, yıldırma, teslimat zorlama, dışlama ve işten ayrılmak kurbanın tercihiymiş gibi gösterme.

Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği arttırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek yapılan mobbing meşrulaştırılmaya çalışılabilmektedir.

#### **Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:**

1. Aşırı denetleyici, korkak ve nevroitik.
  2. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan.
  3. Kötü niyetli, düşmanlığı seven ve antipatik özellikler taşıyan.
  4. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan ve hileli fiillere başvuran.
  5. Kötü kişiliği ve patron olarak bunu bir hak görmesi, bencil, narsist kişilik ve çocukluk travmaları olan.
- Araştırmalar, mobbing uygulayan amirlere, bu desteği nevroitik, korkak, iktidar hırslı olan kişilerin verdiğini gösteriyor.

#### **Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:**

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren.
2. Destekleyici iletişim tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen.

3. İşi isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan.
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen.
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan.

**Mobbing süreci;** işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, buna zorba dışında yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonra kurban, sorunun kaynağı veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç mobbingi bitirmeyebilir, benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi, işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur.

#### **Mobbing davranışları:**

1. **Kendini gösterme ve iletişimi etkileme:** Sözü kesilir, işi eleştirilir, jest ve bakışla ilişki kesilir, yazılı ve sözlü tehdit.
2. **Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse o kişi ile iletişim kurmaz, konuşmaz, ayrılmış bir işyeri verilir, yok gibi davranılır.
3. **İtibara saldırı:** Arkadan kötü konuşma, asılsız söylenti, kararları sorgulanır, öz güveni kaybedici iş yapmaya zorlanır.
4. **Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı:** Kişiye özel görev verilmez, görevi sürdürmek için sahip olunandan daha az nitelik gerektiren işler verilir, iş sürekli değiştirilir, öz güven sarsıcı işler verilir.
5. **Kişinin sağlığına doğrudan saldırı:** Fiziki ağır işlere zorlanır, fiziki şiddet tehditleri, taciz ve fiziki zarar verilir.

**Mobbingden korunma yöntemleri;** yeni bir iş arama, yardım alma, öz güvenini geliştirme, yaraları sarmaya çalışma, kanuni işlem yapma ve sendikaya başvurmadır.

Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğundan psikolojik savunma yöntemleri geliştirilir.

#### **Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler:**

1. Zorbaya itiraz edilerek taciz edici söz ve davranışları durdurması istenir, güvenilen şahit olacak 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.

Mobbing, kanunlarda suç olarak tanımlanmasa da yanlış fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurulabilir. Görevi kötüye kullanmak, çalışana işkence, özel hayatın gizliliğini ihlal, cinsel tacizin ceza kanunlarında yaptırımı vardır.

Mobbingin, kamu ve özel sektörde mücadele edilen, iş hayatı sorunu olarak sosyoloji, hukuk gibi disiplinler arası konudur.

#### **11.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu**

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, kurum içinde bulunduğu yere, yaptığı göreve, eğitim ve kültür düzeyine göre değişiklik gösterir. İşlerin birbirini tamamlaması için farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon ile yürütülür.

#### **11.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü**

Kontrol, yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını ortaya koymak için amaçların/standartların tespiti, uygulamadan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve gerekli düzeltici önlemler almaktır. Çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi bir takım usullerle yapılır.

#### **On Birinci Bölüm Örnek Sorular**

1. İnsan kaynakları yönetimi nedir ve işletmede insan kaynakları yönetiminin temel amaçları nelerdir?
2. İnsan kaynakları bölümünün temel görevleri ve insan kaynaklarını planlama nedir?
3. İşletmede işe alma nedir ve nasıl yönetilir?
4. Oryantasyon nedir ve nasıl yürütülür?
5. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir ve nasıl yürütülür?
6. Eğitim ve öğretimin sağladığı faydalar nelerdir?
7. Personeli güçlendirme nedenleri nelerdir?
8. Organizasyon iklimi ve kültürünü açıklayarak, organizasyon kültürünün işlevlerini sıralayınız.
9. Performans değerlendirme nedir ve performans değerlendirme nedenleri nelerdir?
10. Kariyer ve ikinci kariyer nedir, yeni kariyer yaklaşımları nelerdir?
11. Ücretlendirme, ücret nedir ve ücret sistemleri nelerdir?
12. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
13. Motivasyon yöntemleri nelerdir ve çalışanların motivasyonu nasıl sağlanabilir?
14. Mobbing nedir ve mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler nelerdir?

## 12. ÖRNEK OLAY METODU VE OLAY ÖRNEKLERİ

### 12.1. Örnek Olay Metodu

Örnek olay (vak'a) metodu birçok alanda verimli bir şekilde uygulanan bir yöntemdir. Bu anlamda pazarlama akademik eğitiminin her alan ve kademesinde kullanılan pedagojik araç ile metodların başında gelir.

Pazarlama eğitim aktivitelerinde uygulama çok sık kullanılmaktadır. Vaka metodu uygulamanın bir kısmı olup temelde bizleri ayrıntılı analiz ve tartışmalara taşıyacak hareket noktalarını teşkil eder.

Vaka metoduyla uygulamanın arkasındaki mantığı, iş hayatının neler kapsadığını öğrencilere göstermek açısından önemlidir. Vak'a yazmak değerlendirmek uzun ve yorucu bir iş olmasına rağmen pedagojik açıdan verimli bir çalışma alanıdır. Öğrencilerin saati ve zamanları dikkate alındığında derli toplu akademik vakalar daha iyi sonuç verir. Bu noktadan hareketle uygulama-akademik hayat kopukluğunu ortadan kaldırmak veya en aza indirmek örnek olaylar üzerinde çalışmakla mümkündür.

Örnek olay yöntemi ve "Case-work", "case-study", "case-method", vak'a metodu, gerçek hayatta karşılaşılan problemlerin sınıf ortamında çözülmesi yoluyla öğrenmenin sağlanmasıdır. Bu yöntem öğrencilere bir konuyu veya bir beceriyi, tecrübeyi kazandırmak ve o konuda uygulama yaptırmak veya günlük hayatta karşılaşılan gerçek bir problemin çözümü için de kullanılır.

Öğrenci etkinliğine dayalı motive edici bir öğretim yaklaşımı olan, öğrencinin öğrenme sürecine etkin olarak katıldığı; buluş yoluyla öğrenme yaklaşımını temel alır. Kavrama düzeyindeki davranışların kazandırılmasında kullanılır.

Bu tekniğin amacı toplumdaki farklı görüşlere, farklı değerlere sahip insanların birbirleriyle konuşarak farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmeye kullanabilecekleri becerileri kazandırmaktır.

Örnek olaylar görsel, yazılı birçok kaynaktan derlenebilir, öğrenciler veya ders hocası bir pazarlama ile ilgili olayı sınıf ortamına getirip çözüm yolu aranabilir. Kısa bir sunumdan sonra öğrenciler bu konu hakkındaki fikirlerini, olayın nedenlerini, gelişimini ve mümkün sonuçlarını ortaya koyup tartışır. Seçilen pazarlama olayı iyi bir olay ise bunun geliştirilip yaygınlaştırılması yolları, kötü bir olay ise bunun engellenmesi ve düzeltilmesi yolları hep beraber ortaya konmaya çalışılır.

Örnek olay yöntemi ile öğrenciler, olayı öğrenir, verileri analiz eder beceri kazanır ve sorunu değerlendirirler. Tartışarak olayın nedenlerine ilişkin veya çözümüne ilişkin örnekler getirilir. Hemen her alanda rahatlıkla uygulanabilecek ve verimli öğretim sonuçları alınabilecek bir metottur. Öğrenciler burada problem çözme tekniklerini, iş birliği içinde öğrenme, rol oynama gibi teknikleri de rahatlıkla kullanıp uygulama fırsatı bulurlar.

Öğrencilerin hepsi bir konuda veya olay üzerinde yoğun bir zihinsel çaba gösterirler; bilgi ve tecrübelerini burada uygulamaya koymaya çalışırlar. Soyut düşünceler burada pratiğe, uygulamaya dönüştürülebilir. Daha önce elde edilen bilgiler ve kazanılan tecrübeler ışığında iş hayatında ve özellikle pazarlama konularında olaylar analiz edilmeli, yorumlanmalı ve ideal çözümler ortaya konulmalıdır.

Örnek olay yöntemi ile öğrencilerde bağımsız düşünme, orijinal fikir üretme ve bunu ortaya koyma ve tartışma özellikleri gelişir. Örnek olay çözümü kişiye sağladığı fayda ise burada olayla ilgili birebir deneyim, tecrübe değil daha çok analitik yetenek, analiz etme çözümlenme ve yargıların geliştirilmesidir.

Örnek olay yönteminin temel faydaları yanında birtakım sakıncaları da bulunmaktadır.

#### Örnek olay yönteminin faydaları:

1. Kişinin, sorunları tartışarak çözme yeteneği geliştirir.
2. Örnek olay güdülemeyi ve ilgiyi sağlayıcı bir yöntemdir.
3. Örnek olay yöntemi kişilerin ders kitapları dışındaki materyaller kullanmasını sağlar.
4. Sınıftaki tüm öğrenciler örnek olay çözüme katılır.
5. Kişilerin problem çözme yetenekleri gelişir.
6. Örnek olay yöntemi kişilerin konuları kavrama ve anlama yeteneğini geliştirir.
7. Örnek olay yöntemi kişilerin analitik (çözümleme) yeteneğini geliştirir.
8. Örnek olay ile kişiler bilgilerini gerçek bir duruma uygulama imkânına sahip olurlar.
9. Bir problemi çözmeyi, analiz edip sonuca ulaşmayı öğrenirler.
10. Eleştirel düşünme, sentezleme ve karar verme becerileri gelişir.
11. Örnek olay yöntemi ile grupla da olabildiğinde birlikte çalışma imkânı verir.

#### Örnek olay yönteminin sakıncaları:

1. Örnek olay metodu uygulamada uzun zaman alır.
2. Dersi yürüten kişinin önceden hazırlanmasını gerektirir.
3. Kalabalık sınıflarda uygulanmasında zorluklar yaşanır.
4. Ders yöneticisinin liderlik yapamayacağı durumlarda olayın ayrıntısını bilen lidere ihtiyaç duyulur.
5. İncelenmesi düşünülen olaya tam uyacak bir örnek olay yazmak bazen güç olabilir.

6. Tartışmayı yönetmede, analiz etme ve değerlendirmede zorlukla karşılaşılabilir.

Örnek olaylar farklı kaynaklardan tedarik edilebilir veya yaşanmış, yaşanması muhtemel bir olay kurgulanarak yazılabilir.

### **Bir örnek olayı kaleme alma süreci başlıca dört aşamada gerçekleştirilir:**

**1. Serbest yazım aşaması.** Bu devrede, olay yazacak kişi, kendi tecrübeleri ile ilgili olarak yazacakları bir konu hakkında bir grup içerisinde beyin jimnastiği yaparak çeşitli fikirler not alırlar ve bir taslak oluşturmaya çalışırlar.

**2. Örnek olayı kaleme alma aşaması.** Bu evrede, gruptaki öğrenciler, sessiz bir şekilde ilk evrede tespit ettikleri gerçek-hayat yaşantısı ile ilgili olarak yaklaşık bir sayfalık bir hikâyeyi veya dilemmayı yazıya dökerler.

**3. Örnek olayı paylaşma aşaması.** Bu dönemde, gruptaki öğrenciler, kendi hikâyelerini anlatırlar, diğer hikâyeleri dinlerler ve grupta paylaşılan bütün hikâyeleri tartışırlar.

**4. Grupla çalışma sürecinin değerlendirilmesi ve sonuç aşaması.** Bu aşamada, grup içerisinde hikâye yazma, diğer hikâyeleri dinleme ve kendi hikâyelerini diğerleri ile paylaşma faaliyetleri değerlendirilir ve tavsiyeler geliştirilir. Ayrıca, grup üyeleri varılan sonuçlar hakkında birbirlerine geri bildirim sağlarlar.

### **Örnek olay hazırlama ve tartışırken şu konularda dikkatli davranmalıdır:**

1. Vakanın temel konusu ortaya çıkan esas sorun ile yan faktörlerin ne olduğu sağlıklı bir şekilde tespit edilmelidir.

2. Gerektiğinde ilgili yönetici veya yöneticilerin yerine kendisini koya bilmelidir.

3. Sağlıklı çözümler üretebilmek için öncelikle durum tespitinin doğru yapılması gerektiğini bilmesidir.

4. Uygulamaya yönelik aksiyon(hareket) planları ortaya koymak gerektiği unutulmamalıdır.

5. Çoğu vakalarda karşılaşılabilecek “eksik bilgi” ve “kısıtlı zamanda karar verme zorunluluğu” gibi faktörler normal karşılanmalıdır.

6. Alternatif çözümlerin sınıf ortamında tartışılmasına ve yapılacak sunuşlara önem verilmeli, bunların gerçek iş hayatına hazırlık egzersizleri olduğu bilinmelidir.

7. Sonuçta şu veya bu şekilde karar vermek riskli bir iş olduğu ancak ilerdeki iş hayatında karşılaşılabilecek risklerin habercisi olduğu bilinmelidir.

## **12.2. Mesleki Eğitimler ve Örnek Olay Çalışmasının Ana Hatları**

Son dönemde mesleki eğitimlerde vaka çalışmaları popülerliğini daha da artırmaktadır.

Mesleki eğitimler gücünü uygulamadan almaktadır. Geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesinde vaka çalışmalarını önemi büyüktür. Vaka çalışması ağırlıklı mesleki eğitimler, bireylere olumsuz ve beklenmedik olaylar karşısında paniğe kapılmadan en uygun çözümü sağlama, sağduyulu tutum ve davranış sergilemede büyük katkı sağlamaktadır. Sektörden yaşanmış veya senaryo tabanlı her bir vaka analitik-tahlili- ve eleştirel düşünme yeteneği kazandırma amacıyla hazırlanmaktadır. Vaka hakkında düşünme egzersizinin yapılması, mesleki eğitim sonrasında katılımcılara iş hayatı ve kariyerleri açısından destekleyici bir ön hazırlık oluşturmaktadır.

### **Mesleki eğitimlerde pratik iş hayatından gelen örnek olaylar.**

1. Problem çözme.

2. Doğru karar alma.

3. Farklı perspektif kazanma.

4. Alternatif plan üretme konularında teorik eğitimi zenginleştiren, katılımcıların motivasyon ve öğrenme isteğini artıran unsurlardır.

Mesleki eğitim katılımcı profili, çoğunlukla farklı eğitim ve disiplinlerden gelen yetişkinlerden oluşmaktadır. Yetişkin eğitimi, özellikli eğitim alanlarından biridir. Sektörde yer alan çalışanlar, gün içinde işletme, departman ve müşteriler için en iyi çözümü üretebilme amacı ile yoğun çaba sarf etmektedirler. Yetişkinlere yönelik hazırlanan mesleki eğitimlerde, katılımcıların uygulamadan geldikleri, operasyon bilgisi ve konu hâkimiyetleri nedeniyle özel eğitim içerikleri hazırlanmalıdır. Yetişkin eğitimi konusunda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, vaka çalışmaları, bu tür eğitimlerin ayrılmaz bir parçasıdır.

**1. Örnek Olayı Hazırlık Aşaması.** Mesleki eğitimlerde katılımcılar, öncelikle zihinsel ve bedensel olarak hazır olmalıdır. Eğitim yeri, lojistik sektörünün yoğun iş temposu nedeniyle mümkünse işletme dışında bir noktada seçilmelidir. Eğitim süresinde katılımcıların aklı kendi çalışma ortamlarında ve yetiştirmeleri gereken işlerde kalmamalıdır. Bu nedenle eğitim saati, motivasyon ve katılımı destekleyecek en uygun zaman dilimi düşünülerek tespit edilmelidir.

Söz konusu vaka çalışmalarına başlamadan önce katılımcılara çözüm yöntemleri sırasında gerekli olabilecek teorik altyapı verilmelidir. Daha sonrasında katılımcılara vaka kavramının ne olduğu, eğitim süreci içerisindeki yeri ve öğrenme amaçları kısaca aktarılmalıdır.

Mesleki eğitimlerde moderatör, yönlendirici konumundadır. Moderatör, eğitim ortamında analiz ve tartışma atmosferini sağlayarak, öğrenme hedeflerine en yüksek düzeyde ulaşılması için enerji harcamalıdır.

**2. Örnek Olay Analiz Aşaması.** Örnek olay çözümünde ilk aşama, örnek olayın dikkatli bir şekilde okunması ve

detayların gözden kaçırılmamasıdır. Anlaşılamayan veya belirsiz gibi görülen metinler için tekrar göz gezdirmek faydalı olacaktır. Vaka analiz çalışmalarında, örnek olay üzerinde kısa notlar alma, problemi tanımlama, kritik alanları belirleme ve sorunun özüne yoğunlaşma, çözüm yolunda kolaylaştırıcı faktörlerdir.

Vaka çalışmalarında “örnek olayda yer alan karakterlerin yerinde ben olsaydım nasıl hareket ederdim?” sorusu çok önemlidir. Söz konusu taraflar, örneğin müşteri, işletme, ilgili yöneticiler ve diğer bölüm çalışanları gibi birçok bileşene ait sorumluluklar hakkında düşünceler geliştirilmelidir. Analizin son aşamasında uygulanabilir çözüm alternatiflerini kâğıt üzerinde sıralama, vaka tartışma öncesinde en iyi yöntemdir.

**3. Örnek Olayı Tartışma Aşaması.** Eğitim ortamında katılımcıların daha fazla inisiyatif almaları için gerçek iş hayatının aksine vaka çalışmalarında hata yapmanın herhangi bir maliyeti olmadığı vurgulanmalıdır.

Meslek içi eğitim vaka çalışmalarından en yüksek verim, tartışma yoluyla alınabilmektedir. Öğrenmenin kalbine giden yol vakaların katılımcılar tarafından çok yönlü tartışılmasından geçmektedir. Her katılımcının her eğitim saatinde konuşması zorunlu olmamakla birlikte, öğrenme isteği, dikkat ve motivasyonunun sürdürülmesi gereklidir. Mesleki eğitimlerde katılımcıların vaka üzerinde sektör tecrübelerini eğitim ortamına aktarması; gözlem, analiz, değerlendirme ve eylem planları açısından son derece faydalı olmaktadır.

Tartışma sürecinde katılımcıların örnek olaylara “her gün yaşadığımız olaylar!”, “bu kadarı da olmaz!”, “hangi şirket bu hatayı yapar?”, “yeterli bilgi yok!” gibi ön yargı ile yaklaşan tutumları grubun dikkat ve motivasyonunu dağıtabilmektedir. Vaka tartışma ortamında “dinleme”, “diğer fikirlere saygı ile yaklaşma”, “olumlu tutum ve davranış sergileme” faktörleri grup öğrenme dinamiklerinin pozitif yönde gelişmesini sağlayacaktır. Her bir vakanın kendine özgü şartları ve dinamikleri vardır. Özgür tartışma ortamı içerisinde, katılımcılar tarafından dile getiren farklı düşüncelerle vakaların çoğu zaman tek ve en doğru çözümler içermediği görülecektir.

Klasik işletme yönetimi vak’aları, yoğun bilgi ve sayısal veri içeren kapsamlı vak’alardır. Bu tür örnek olaylarda, işletme muhasebe-finance kayıtları, maliyet analizleri, üretim programları, pazarlama taktik ve stratejileri, ürün satış rakamları gibi her bir bölüm ve rakipler ile pazar şartları hakkında geçmiş-güncel durum bilgileri verilebilmektedir.

Örnek olay çalışmalarında gereksiz ayrıntılarla katılımcıların dikkatini dağıtabilecek karmaşık unsurlardan kaçınılmalıdır. Tam zamanlı gerçekleştirilen eğitimlerde eğitime ayrılan süre içerisinde tartışılan vaka sayısını artırmaya yönelik, kısa fakat öz olaylara yer verilmesi daha uygundur. Bazı vakalarda çelişkili unsurların kalması faydalı olacaktır. İş hayatının da benzer şekilde çevresel faktörlerle donanmış olduğu unutulmamalı, söz konusu vakalar birer fırsat olarak görülmelidir.

**Kaynak:** Doç. Dr. Murat ERDAL. [merdal@istanbul.edu.tr](mailto:merdal@istanbul.edu.tr) /İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü 34116 Beyazıt- İstanbul

### 12.3. Örnek Olaylar

#### Örnek Olay- 1/Müşteri Memnuniyeti

Ortalıkta çok dolaşan bir hikâye var. Bir adam mağazaya gelip bir otomobil lastiğini geri getiriyor ve adama parasını iade ediyorlar. Ancak sorun şu: Nordstorm’da otomobil lastiği satılmıyor. Adamın duygularını incitmek istemedikleri için alıyorlar lastiği.

Yine müşterinin biri Japonya’ya gitmeden önce Nordstorm’dan takım elbise almaya gidiyor, çünkü karısı oraya gitmelisin diyor. En iyi mağaza o... Ve bu takım elbisenin iki günde hazır olacağını söylüyorlar. Kendi üzerine göre hazırlanmış bir şekilde. İki gün sonra geliyor bir cuma günü takım elbise hazır değil, mağazadan özür diliyorlar. Bütün mağazalar hata yapabilir. Dolayısıyla adam Japonya’ya uçacak cumartesi günü ama takım elbisesi yok. Hazır değil. Tokyo’daki oteline geldiği zaman, kendini bekleyen bir paket olduğunu görüyor. Takım elbise var bu paketin içinde, iki gömlek konmuş, iki kravat konulmuş ve hiçbir faturada yok paketin içinde. Bir hata yapmışlar ve lütfen kabul edin demişler. Sizce bu adam tekrar Nordstorm’dan ürün satın alır mı? Elbette satın alır. Tekrar da keşke geç kalsalar diye dua eder.

#### Sorular:

1. Konudaki her iki olayda da işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.
2. Olaydaki stratejiyi Türkiye’deki pazarlama anlayışı ile kıyaslayınız.

**Kaynak:** Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN/Paz. P. 081201049

#### Örnek Olay- 2/Güzel Hizmeti Yok Eden Kötü Davranış

Bir akşam yemeği için ailece lokantaya gidildi. Karşılama, davranış, yemeklerin kalitesi, temizlik, zamanlama, her şey çok güzeldi. Yemeklerden hemen sonra masadan tabaklar alındı. Çiçekler yerleştirildi ve çaylar geldi. İçmek isteyenler çaylarını aldılar ve yudumladılar. Bu sırada, hizmet veren garsondan hesabın getirilmesi istendi. Garson, bir tabak içerisinde hesap pusulasını getirdi. Kendisine, verdiği hizmetten dolayı teşekkür edildi ve hesabın kesilmesi için gerekli para tabağa bırakıldı. Tabak alındı ve yemek bedelleri kasaya verildi. Kalan paranın üstü ve hesap fişi garson tarafından tekrar getirildi ve masaya konuldu.

Adam, bu güzel hizmetin karşılığında garsona büyük miktarda bir bahşiş bırakmayı düşünüyordu. Fakat garson para iadesini getirdikten sonra masanın başından bir türlü ayrılmadı ve bekleme bir süre daha devam etti. Belli ki adam, garsonun

gözü önünde tabağa bahşiş bırakmayı onur kırıcı bir davranış olarak düşünüyordu. Masadakiler, havadan sudan sohbet etmeye başladılar. Bu sohbet, garsonun oradan uzaklaşması için yapılan öylesine bir konuşmayı içeriyordu. Ama garson, para tabağına gözünü dikmiş beklemekte ve bir türlü de oradan ayrılacağına benzemiyordu. Bunun üzerine, masadan kalkıldı ve arzulanmış miktarın çok altında bir para bahşiş olarak bırakıldıktan sonra, son hareket hariç herşeyin çok mükemmel olduğu garsona ifade edildi.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olayda hoş olmayan davranışın nedenleri neler olabilir?
2. Size göre uygun davranış nasıl olmalıdır?

**Kaynak:** Kasım KARACA, Hizmet Pazarlaması, 1.Baskı, **Aktaran:** Ahmet AKBAŞ

#### **Örnek Olay-3/Müşteri Kaçıran Bir Hizmet Örneği**

Sebze ve meyve satın almak üzere, pazar günü kurulmuş olan bir semt pazarına uğradım. Domates almak üzere elini uzatan bir bayana, satış yapan kişi, çok sert bir davranış göstererek, “seçmek yok, ne kadar istiyorsan bana söyle ben veririm.” diye bağırdı. Kadın bir şeyler söyleyerek domates almaktan vazgeçti. Satışçının yanına yaklaştım ve ona doğru eğilerek “seçtiğinden satmayı denesene” dedim. “hayır, söylediğini yaparsam çok fire verir ve zarar ederim” dedi.”bir kez dene, çok miktarda satarsın, kimileri yumuşak olanları, kimileri sert olanları alır, sonunda bir miktar ezilmiş domates kalırsa ona da farklı fiyat uygularsın o da satılır. Böylece hem satın alanlar mutlu olur hem de sen tercih edilirsin” dedim. Biraz teredditle baktı ama sanırım söylediklerimden de etkilendi.

Bir saat sonra oradan geçtiğimde, o gün satmayı planladığı domateslerin hepsini satmıştı ve “bundan sonra daha fazla domates satıp, daha fazla kâr edebilirim” dedi.

#### **Sorular:**

1. Satışçının davranışını hizmet pazarlaması açısından değerlendiriniz.
2. Siz olsaydınız ne tür bir davranış içerisinde bulunurdunuz?

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, **Aktaran:** Selin ENİŞTEKİN/Paz.081201016

#### **Örnek Olay- 4/Kırmızı Bir Kravatla Başlayan Dostluk**

Fakülte son sınıfta aldığı bir iş teklifi üzerine, mezun olduğu gün Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgelerine ilaç pazarlaması yapan Şark Ecza deposunda işe başladı. Depoda bir satış şefi, yirmi satış elemanı, bir muhasebe elemanı, üç yükleme ve boşaltma elemanı ve deponun sahibi ve yönetici olmak üzere 26 kişi çalışıyordu.

İşte başladığı gün, firmanın sahibi ondan satış yönetmesini istedi. Fakat o özür dileyerek, şimdi satış elemanı olarak devam etmek istediğini ve buna hazır olduğunu hissettiğinde teklifini düşünceğini söyledi. Öncelikle yapılan işle ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olması gerektiğini düşünüyordu. On dört dolayında firmanın ürettiği yaklaşık 1500 çeşit ilaç depoda bulunduruluyordu ve satışa sunuluyordu. Üç ay boyunca, gündüzleri iş yerinde, geceleri eve geldikten sonra, sürekli olarak, firmaların ürettikleri ürünlerin isimlerini ve bu ilaçlarla ilgili bilgileri, kataloglardan ve prospektüslerinden okuyarak, yazarak tanışmak üzere satış elemanlarıyla birlikte bölgeleri dolaştı. Bu sırada sipariş alma, siparişleri karşılama, dağıtım ve tahsilât konularında bilgi sahibi oldu. Diğer yandan firmalarla depo arasındaki faaliyetlerin nasıl yürütüldüğü konusunu da öğrenmiş oldu. Bu arada altı ay gibi bir süre geçti.

Yürütülen faaliyetlerin çok planlı olmadığı ve işlerin çoğu zaman aksadığı görülmüyordu. İşletme sahibi, müşterilerine karşı zor durumda olduğu günlerden birisini daha yaşıyordu. Ondan, satış yöneticiliğine hala hazır olup olmadığını sordu. Artık yapabileceğini söyledi.

İşin başına geçmez öncelikle yeniden bin organizasyona giderek satış elemanlarını, müşteri sayılarını ve mesafeleri dikkate alarak iller itibarıyla görevlendirdi. Böylece her bir satış elemanının sorumlu olduğu müşteriler belirlenmişti. Çok zorunlu olmadıkça ve gerekli olmadıkça hiçbir satış elemanı bir diğer elemanın sahasına girmeyecekti. Bu durumdan satış elemanları da büyük bir mutluluk duydular. Artık onlar da nereye gideceklerini ve kimlerle ilişki kuracaklarını ve kimlerden sorumlu olduklarını biliyorlardı.

Bir gün dikkatini çeken bir durumla karşılaştı. Erzincan ilindeki eczanelerden beşinden sipariş geldiği halde, birisinden hiç sipariş alınmadığını gördü. O ilden görevli iki elemana bu durumun nedenini sorduğunda, o eczaneye giremediklerini, girdiklerinde eczacı Ahmet bey tarafından kovulduklarını ve bu nedenle o eczaneden hiç sipariş alamadıklarını söylediler. Aynı şekilde bölgedeki rakip iki işletmenin elemanlarına da bu eczacı tarafından hiçbir sipariş verilmediğini öğrendi.

Bu durum onun için çok ilginçti ve işletme sahibine durumu aktarıp, Erzincan’ a gitmek istediğini söyledi. İşletme sahibi, önce gitmesine değmeyeceğini söyledi. Fakat ısrar edince “git ama hayal kırıklığına uğrama” diye gülümsedi. Aynı günün akşamı Erzincan’a varıp bir otele yerleşti. Sabah erkenden kalkıp adresteki eczaneyi buldu. Eczane, otele on dakikalık bir yürüme mesafesindeydi. Henüz dükkânlar açılmamıştı. Bir yanında bir bakkal dükkânı, diğer yanında ise kumaş satan bir mağaza vardı. İki dükkân da eczaneden önce açıldı. Önce, kumaş satan mağazaya girerek, selam verdi ve kendisini tanıttı. Durumu kısaca aktardıktan sonra, komşusu eczacı Ahmet beyin nasıl bir kişi olduğunu özür dileyerek sordu. Mağaza sahibi durumu anladı ve “işin zor evlat, Ahmet beyle bunca yıllık komşuyuz ama bizimle olan ilişkileri de çok sınırlı ve çok mesafeli,



ciddi bir adamdır, gülmek ve şakalaşmak gibi bir özelliği yoktur. Onunla sohbetimiz de selamlaşmamız da bu ciddiyet içerisindeydi” dedi. Bu arada eczane açılıyordu ve satış yöneticisi, bu ciddi yüzü yakından görme fırsatını yakaladı. Hemen diğer tarafa geçerek, Ahmet beyin bakkal komşusu ile de konuştu. Bu adam da Ahmet beyle ilgili hemen hemen benzer şeyleri söyledi. Eczanenin önünden geçerken, Ahmet beyi yan gözle ve kaçamak bir bakışla bir an süzerek geçti.

Otele gidip, yatağa uzandı ve kovulmadan eczacı beyle nasıl ilişki kurabileceğini düşünmeye başladı. O gün kendi kendisine çok sayıda karşılaşma, selamlama ve konuşma provaları yaptı. Çantasını aldı ve otelden çıkıp eczaneye doğru yürüdü. Kendisini gizleyerek, Ahmet beyi ve eczaneye girip çıkan müşterileri ve onun müşterilerle ilişkilerini gözledi. Bu ilişkilerde de çok ciddi ve ağır başlı bir tavır sergilediği gözledi. Bu ilişkilerini izledi. Hiç kimseye gülümsemiyordu ve neredeyse insanların yüzüne bile veriyordu. Ahmet beyin bu tutum ve davranışı, satış yöneticisinin tanışma ve konuşma yönündeki cesaretini kınıyordu.

Akşam yemeğinden sonra Erzurum’a telefon etti ve işletme sahibine durumu aktarıp, henüz eczaneye giremediğini ve kendisine bir gün daha izin verilmesini istedi. İşletme sahibi de ona, kendisini boşuna yorduğunu, bunu daha önce kendisinin de denediğini ama başarılı olmadığını anlattı. İyice morali bozulmuştu. Otele gidip bir süre gazete ve kitap okuduktan sonra düşünüyor ve eczacı ile yapacağı karşılaşma için çok sayıda üçüydü ve göz kapaklarının kapandığını hissetti. Tam o esnada dikkatini çekti. Dikkatini çeken bu şey, Ahmet beyin kırmızı kravatıydı. Sabah zor etti ve sabah olur olmaz ilk işi koşar caddede aşağı yukarı yürümeye başladı. Nihayet Ahmet Bey görüldü. Yine kırmızı kravat takmıştı. Fakat bu kravat bir gün önce takmış olduğu kırmızı kravat değildi. Bu kırmızı kravat, siyah çizgili değil kahverengi benekleri olan bir kırmızı kravatı. Biraz rahatlamış olarak otele döndü.

Kahvaltısını yapıp, tıraşını oldu ve otelin yakınında bulunan bir alışveriş pasajına girdi. Bir mağazadan, kırmızı tonda bir küçük siyah benekli bir kravat satın alıp, dışarıdan bakıldığında görülebilecek şekilde şeffaf bir ambalaj içerisine paket yaptırdı. Eczaneye yürüyerek vardı ve karşı caddeden müşterilerin girip çıkmadığı bir anı kolladı. İlaçlarını alan iki insan eczaneden ayrıldıktan sonra Ahmet Bey, masasına oturdu ve gazetesini okumaya başladı. Daha önce yakmış olduğu sigarasından da bir nefes çekti. Satış yöneticisi, fırsat bu fırsattır diyerek daha önce kafasında planladığı şekilde eczanenin kapısına geldi, kapıyı dışarıdan tıklattı, göz göze geldiler, gülümsedi, selamladı ve çok seri bir şekilde içeri girip masanın üzerine kravatı bırakırken,” efendim, bu size işletmemizin küçük bir hediyesidir. Kabul ederseniz bizi mutlu edersiniz” dedi ve soru sorulmasına ve başka bir konuşmanın olmasına fırsat vermeksizin geldiği serilikte dışarıya çıktı. Arkasından Ahmet beyin “dur bakalım, kimsin, nesin, ne istiyorsun” şeklinde yükselen sesini işitiyordu. Fakat arkasına hiç bakmadan koşar adımlarla, adeta kaçır gidi oradan uzaklaştı. Otele geldi ve yatağa uzandı. Bir müddet yaptığının doğru olup olmadığını kendi kendine tartıştı. Ama kovulmadan karşılaşmak ve yüz yüze gelmek için başkaca bir ipucu bulamamıştı. Bu davranışının nasıl bir sonuç doğuracağını da bilmiyordu. Eğer Ahmet Bey, yarın hediye ettiği kravatı takmışsa, kovulmadan konuşabileceğini düşünüyordu.

O gün yine işletme sahibi ile görüşerek, bir gün daha izin istedi ve yarın orada olacağını söyledi. İşletme sahibi bu durumu çok hoş karşılamadı ama fazla bir şey söylemesinin de faydalı olmayacağını düşündü. Çünkü telefon eden kişi olan satış yöneticisi, problemin çözümü için çok kararlı görünüyordu. Bu gece ona çok uzun geldi ve gece boyunca gelecek günle ilgili çeşitli alternatifler üretti durdu. Karşılaşma ile ilgili o kadar çok alternatif durum üretmişti ki bunlardan birisi ile karşılaşacağı neredeyse kesindi. Hiçbir ihtimali dışarıda bırakmamıştı ve tüm olası durumlar karşısında ne yapacağını hesabını da yaparak uyumaya çalıştı. O günün sabahı hayli yorgundu ve biraz da geç uyandı. Tıraşını oldu, kahvaltısını yaptı, eşyalarını topladı ve çantasını alıp aşağıya inerek otelle hesabını kesti. Doğruca eczaneye gitti. Bir tek şeye odaklanmıştı. Oldukça uzaktan gözetledi eczaneyi. Bir müşteri vardı eczanede, Ahmet beyin görünmesini engelliyordu, haydi çekil diye bağırarak geldi içinden ve müşterinin ayrılmasını büyük bir heyecanla bekledi. Nihayet müşteri, ilaçlarını alıp dışarı çıktı. Bir den heyecanı daha da arttı. Çünkü hediye ettiği kravat, Ahmet beyin boynunda bağlıydı. Başka bir müşteri de yoktu. Ahmet Bey yine masasına oturdu, gözlüğünü taktı ve gazetesini açtı. Satış yöneticisi hemen kapıya yaklaştı ve bir gün yaptığı hareketleri aynen tekrarlayarak onunla göz göze geldi gülümsedi ve içeri girerek, o bilinen selamını verdi. Ahmet Bey memnun olduğunu söyleyerek “hoş geldin delikanlı, otur bakalım, bu gece beni meraktan biraz uykusuz bıraktın” dedi. Satış yöneticisi,” efendim ben sizinle nasıl tanışacağımı kararlaştırmak için üç gecedir uyumuyorum dedi. Ahmet Bey, bunun için neden bu kadar uğraştığını sordu.

Satış yöneticisi de ona “siz bütün satış elemanların kovuyormuşsunuz. Ben sizinle, kovulmaksızın, tanışmayı ve konuşmayı çok arzu ettim” dedi. Eczacı, biraz da sinirli bir eda ile gelirlerse yine kovarım buraya nasıl ve ne zaman geleceğini bilmeyen geldiğinde nasıl konuşacağını bilmeyen işini bilmeyen elemanlarla benim işim yok dedi ve ilave etti fakat sen işini iyi yapmak için bu kadar gayret ediyorsun, ama bakalım ne kadar iyi yapıyorsun bur göreceğiz dedi. Bir çay içimlik kısa bir sohbetten sonra Ahmet Bey, yüklü bir sipariş listesini satış yöneticisine uzatarak, bunların yarın akşama kadar kendisine teslim edilmesini istedi. Bu içerisinde ilaçlara ihtiyacı olduğunu v eğer bunlar, verdiği süre içerisinde temin edilirse ilgili işletmeyle çalışabileceğini ifade etti. Satış yöneticisi, eczacıya teşekkür ederek, hemen müsaadesini istedi ve siparişinin eksiksiz karşılanacağını söyleyerek ayrıldı. Sipariş listesinin çok yüklü olduğunu biliyordu ve bunu karşılamak için çok fazla

vakti yoktu. Eczaneden ayrılıp, hemen depoya telefon çok fazla vakti yoktu. Eczaneden ayrılıp, hemen depoya telefon etti ve kendisi gelinceye kadar kimsenin depodan ayrılmamasını istedi. Akşamüzeri Erzurum geldiğinde depoda işletme sahibi başka olmak üzere herkes onu bekliyordu. Listeyi ortaya ve durumu herkese açıkladı. Herkes biraz şaşırıldı. Fakat iş ciddiyet içerisinde çalışarak, gece yarısına kadar siparişler eksiksiz paketlenildi ve kamyonu yüklendi. Sabah erkenden, iki satış elemanı ile birlikte kamyon yola çıkarıldı. Öğle vaktinden önce siparişler eczanedeydi ve sayım yapılarak teslim edildi.

Bu olaydan sonra, Ahmet Bey, deponun sürekli müşterileri içerisine girmişti. Müşteri olmanın ötesinde Ahmet bey ile satış yöneticisi iyi bir dost olmuşlardı. Bayramlarda birbirlerine tebrik kartı yolluyorlar, satış yöneticisi, Erzincan'dan her geçtiğinde mutlaka Ahmet beyi ziyaret ediyor ve uzun uzun sohbet ediyorlardı. Aralarındaki bu dostluk, Ahmet Bey bu dünyadan göç edinceye kadar devam etti. Satış yöneticisi için Ahmet Bey, en işten ve en samimi biriydi.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olayda, çözüm bekleyen sorunlar nelerdir?
2. Bu sorunlar arasında satış yöneticisinin en can alıcı kavuşturduğu sorun sizce hangisidir?

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, 1. Baskı, **Aktaran:** Halil CAN/081201036/Paz.

#### **Örnek Olay-5/Hediye Köpek Maması**

Avusturya'da çok iyi cam ve optik maması üreten bir şirket var. Bunlar gözlük üretiyorlar, optik üretiyorlar. Özellikle avcılar için. Bunlar o kadar iyiler ki, 30 yıllık garanti veriyorlar müşteriye. Bu gözlüklerin 30 yıl garantisi var. Bir gün bir çift gözlük kendilerine geri gönderiliyor ve berbat görünüyor kirli bir vaziyette ve mektupta şöyle diyor: Bunları benim için temizler misiniz? Çünkü ben bunları gerçekten çok seviyorum. Ben bir avcıyım bunları kaybettim. Üç ay önce köpeğimle birlikte ava çıkmıştım, köpeğim bunu buldu, ama çok kirlenmiş bir vaziyette. Bunları benim için temizler misiniz ve bana geri gönderir misiniz?

Şimdi bunun temizlenmesi yarım günlük iş şirket için. Siz olsaydınız ne yapardınız? Ne söylediniz? Evet, onlara yeni bir çift gözlük gönderebilirdiniz. Gerçekten çok hoşlarına giderdi. Yarım günlük işten kurtulurdunuz. Başka ne yapabilirdiniz? Eğer iyi bir şirket değilseniz, 'Özür dilerim bunu tamir ederim, ama bunun ücretini de alırım. Çünkü bu garip bir durum' diyebilirsiniz. Ya da temizlersiniz herhangi bir para almazsınız, geri gönderirsiniz, işte buyurun gözlüğünüz diyebilirsiniz. Bu şirket şunu yapmış. Gözlüklerin yanında bir kutu köpek maması göndermişler köpek için. Gözlükleri bulan köpek için. Müşteri mektubu yazıp şöyle söylemiş: Bundan sonra hep sizden satın alacağım. İnanılmaz bir şey.' Yapılması gereken buymuş.

#### **Sorular:**

1. İşletmenin izlediği pazarlama ve müşteriye bakış açısını değerlendiriniz.
2. Konudaki olayda işletme nasıl bir pazarlama stratejisi uygulamıştır. Açıklayınız.

**Kaynak:** Mücahit YILDIZ, Yeni Asya Gazetesi, 29.05.2005, **Aktaran:** İbrahim Halil SAVAN/Paz. P. 081201049

#### **Örnek Olay- 6/Niyazi Duman**

Niyazi Duman 63 yaşındadır. Aslen Karadenizlidir ve yirmi yıldan beri Gazal Gaz Aletleri Şti'nde çalışmaktadır. Firma faaliyetine bundan kırk yıl önce havagazı ocakları, fırınları ve malzemeleri ile başlamış ve daha sonra bütan gazı ile çalışan ürünlerin kullanımı yurt çapında yaygınlaşınca bu alana yönelmiştir. Bu günlerde ise doğalgaz ile ilgili projelerle ciddi bir şekilde ilgilenmektedir. Şirket tanınmış bir Norveç firması ile doğalgaz brülörleri, sobaları, fırınları üretimi konusunda bir lisans anlaşması imzalamak üzeredir.

Niyazi Duman daha önce birkaç iş denedikten sonra 35 yıl önce satış mesleğinin kendisine en uygun meslek olduğuna karar vermiş ve kariyerine Karadeniz Bölgesi'nde küçük bir vilayette satış temsilcisi olarak başlamıştır. Ancak kısa bir süre sonra bu işte başarılı olunca kendisine birkaç şehir daha verilmiş, daha sonra da bölge satış yöneticisi ünvanını almıştır. İşte bu ünvanla görev yaparken Gazal yöneticileri tarafından fark edilmiş ve işe alınarak bir süre sonra firmanın satış yöneticisi pozisyonuna getirilmiştir. Kısacası Niyazi Duman mesleği okulda değil sahada, gezerek, pabuç eskiterek, evden uzak ömür tüketerek öğrenmiştir.

Bütan gaz ile birlikte Gazal'ın işleri gelişince şirkette çalışanların sayısı zaman içinde bir hayli artmıştır. Bugün Gazal'ın ürünlerini İstanbul, Ankara, İzmir'de pazarlamakla görevli 30, bu iller dışındaki satış bölgelerinde ise 50 satış temsilcisi vardır. "Satış konusunda kimse Niyazi Duman'ın bileğini bükemez, ondan daha başarılı olamaz."

Buna Gazal'da yediden yetmişe herkes inanır ve ona benzemeye gayret eder. Ancak yine herkes bilir ki Niyazi Duman serttir, inatçıdır, kolay kolay değişmez.

Bir gün Niyazi Duman'la yardımcısı Selim Say arasında şöyle bir konuşma geçer:

Selim- Niyazi Bey, yeni işe aldığımız satış temsilcileri için bir eğitim programı düzenlemeyi düşünüyorum. Ne dersiniz?

Niyazi- Vallahi biliyorsun, bu eğitim işine hiçbir zaman pek kanım kaynamamıştır. Uşaklara herhalde firmamız, müşterilerimiz, ürünlerimiz hakkında bilgi verirsiniz. Ama başka ne verebilirsiniz doğrusu bilemiyorum.

Selim- Satış yeteneklerini, tekniklerini mi kastediyorsunuz?

Niyazi- Doğru bildin. Bana hiç kimse nasıl satacağımı, nasıl yöneteceğimi öğretmedi. Çalışarak öğrendim ve tecrübe en iyi hocam oldu. Başarılı da oldum. Öyle değil mi?

Bence bu yetenek Allah vergisidir. Bazıları nasıl müzisyen olur, politikacı olur, bazıları da satıcı olur. Hiçbir eğitim programı tecrübenin yerini tutamaz, gerekli yetenekleri uyaramaz, geliştiremez. Öyle değil mi Selim Bey kardeşim? Haksız mıyım?

**Sorular:**

1. Niyazi Duman'ın görüşüne katılıyor musunuz?
2. Eğer Niyazi Duman'ın görüşünde bir gerçek payı varsa bu satış yöneticilerinin eğitimini nasıl etkiler?

**Kaynak:** Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, Mehmet Karafakıoğlu. **Aktaran:** M. Suat YIDIRIM-PAZ

**Örnek Olay- 7/Panda**

Annemin arkadaşının Sena isimli bir kızı var. Çok zeki, çokbilmiş bir kız, yaşı henüz 10. Geçen senelerde televizyonda Panda Dondurmaları çubuklu olan ürünlerinin reklamını yaparken canı dondurma çekmiş, gözü de Panda'ya takılmış, illa Panda Dondurmalarından isterim diye tutturmuş. Annesiyle sokak sokak dolaşmışlar, bakmadıkları yer kalmamış; fakat Panda marka dondurmaya hiçbir yerde bulamamışlar. Annesi başka dondurmalar almak istemiş ama onu da reddetmiş bizim küçük hanım. İşin sonunda aranan dondurma bulunamayınca, Sena mail atmaya karar vermiş Panda'ya. Sitem dolu bir yazı yazmış reklamlarda gördüğü dondurmaların hiçbirini bakkallarda kolayca bulamadığına ve gereksiz yere çocukların canlarını çektirdiklerine dair. . .

Aradan iki hafta gibi bir zaman geçtikten sonra bir gün kapıları çalınmış. Koca bir koli Panda dondurması gelmiş Sena için! Üzerinde de güzel bir özür yazısı ile birlikte gönderilmiş.

Küçük kızın attığı mail için de ayrıca teşekkür etmişler, dağıtımı yaygınlaştıracaklarına dair müjdeli haberi de vermişler!

**Sorular:**

1. Vak'a da temel pazarlama hataları nelerdir? Değerlendiriniz.
2. Pazarlama karması oluşturma açısından olaydaki eksiklik nedir? Yazınız.

**Kaynak:** [http://patlicanlitavuklugozleme.blogspot.com/2009\\_03\\_01\\_archive.html](http://patlicanlitavuklugozleme.blogspot.com/2009_03_01_archive.html)

**Aktaran:** Metin ÖNCEL/Pazarlama 081201003

**Örnek Olay- 8/Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları**

Bir üretim işçisi: "Programlanabilir bir makineyle çalışıyorum, çoğu zaman çalışmıyor, ben de işimi yapamıyorum."

"Ama çalışsanız da çalışmasanız da saat olarak para alıyorsunuz; sorun ne?"

"Makine çalışmayınca çalışamıyorum."

"Onaramıyor musunuz?"

"Çoğu zaman hayır. Beceremediğimde onarıyorum. Beceremediğimde teknisyeni çağırıyorum. Gelmesi uzun sürüyor."

"Ama saat olarak para alıyorsunuz; sorun ne?"

"O adamı beklerken yaşadığım stresi karşılamıyor ki para. . ."

Bir başka üretim işçisi:

"Ustabaşlarımız üniversitede insan ilişkileri okumuş çocuklar. Buradaki işten hiç anlamıyorlar. Bize yardım edemiyorlar."

Bir başka üretim işçisi:

"Ustabaşınıza öneride bulunmanız neye fayda ki? Gülümser ve yürüyüp gider."

YORUM: Başka ne yapabilir ki? Sorunu anlamıyor, anlasa bile elinden bir şey gelmez. Ustabaşılık, üniversiteden yeni mezun olanlar için bir giriş işidir.

Bir başka üretim işçisi:

"Makinelerimiz yanana kadar çalışıyor; öyle olunca da zaman kaybediyoruz. Önleyici bakım yeterli değil."

Bir başka üretim işçisi:

"Bir aksaklık olduğunda rapor tutuyorum. Yönetimden birinin gelip sorunun ne olduğuna bakacağı söylendi bana. . . Şimdiye kadar hiç kimse gelmedi."

Yalın Üretim Semineri Vaka Çalışmaları

**İlgili Konular:** Üretim Yönetiminde Bilgi, Beceri ve Davranış

**Sorular:**

- 1.

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com/Aktaran:EbruERSOY](http://www.meslekiyeterlilik.com/Aktaran:EbruERSOY) - Pazarlama Programı

**Örnek Olay-9/Geciken Hizmetin Düşündürdükleri**

Yeni evlenecekler için bir mobilya mağazasından modüler sistem bir yatak odası takımı beğenildi. Ürünün kalitesi,

estetiği ve satış mağazasında görev yapan elemanların davranışları, mükemmel denilebilecek düzeydeydi. Bu ilk izlenimler, müşteriler üzerinde çok olumlu bir etki oluşturmuştu. Fiyat konusunda anlaşma sağlanınca satın alma gerçekleşti. Üç gün içerisinde takım eve teslim edilip, firmanın elemanları tarafından kurulacak ve işlemin tamamlandığı gün, mobilyanın parası ödenecekti. Üçüncü gün takım eve getirildi ve elemanlar tarafından kuruldu. Fakat takımın aynası, komodinlerden birisi ve spot lambaları eksikti. Sorumlu teknisyen bunları not aldı ve en kısa zamanda bu eksiklikleri tamamlayacaklarını söyleyerek ayrıldılar.

Aynı gün satış mağazasına gidilerek, takımın bedeli ödendi. Üç eksik ürünün gelmediği ve bunların neler olduğu mağaza satış yöneticisine ve satış elemanlarına da söylendi. Fabrikayla irtibat kurulacağını ve bu eksikliklerin hemen giderileceğini söylediler. Fabrika aynı şehirde olduğu için eksik ürünler en geç bir gün sonra gönderilebilirdi.

Ertesi günü akşama kadar beklenildi ve bir haber çıkmayınca, mağaza telefonla arandı ve eksik olan ürünlerin beklenildiği söylendi. Acele ediliyordu çünkü iki gün sonra düğün yapılacaktı. Satıştan sorumlu bayan özür diledi ve şimdiye kadar gelmiş olmalıydı diyerek fabrikayı hemen arayacağını söyledi. Evde birilerinin bulunmasını da ilave etti. O gün akşama kadar beklenildi ama gelen giden olmamıştı.

Ertesi sabah mağaza tekrar arandı ve verilen sözün ne zaman yerine getirileceği soruldu. Yine çokça özür dilediler ve hemen ürünleri göndereceklerini söylediler. Bu sefer sınırlar gerilmişti ve müşteri mağaza satış yöneticisine şunları söyledi: Sizler verdiğiniz bu kötü hizmetle, iyi bir ürünün satışını baltaladınız sadece beni değil üyesi olduğum büyük bir kuruluşu da kaybettiniz. İyi bir teknolojiyle, kaliteli ve estetik bir ürün üretmek yeterli olmuyor. Modern işletmecilik ve modern pazarlama ilkelerini bilmeniz gerekiyor. Sermayeye yazık ediyorsunuz. Bunu lütfen işletme yöneticilerine de aktarın diyerek içini boşalttı ve ayrıca işletmenin yöneticilerine de durumu benzer şekilde aktardı.

Aradan bir saat geçmişti ki, eksik ürünler bir eleman tarafından getirildi ve yerleştirildi. Eleman ayrılırken işletme sahibinin ve aynı zamanda yöneticisinin bir kartını bıraktı. Kartta şunlar yazılıydı” Sizden bu gecikme için özür diliyoruz, ürünleri teslim aldığınızda lütfen bizi arayınız.” Bu özür dileme şekli çok anlamlı bulunmadığı için ilgililer aranmadı ve ürünlerin tam olarak teslim alındığına dair bir açıklama da yapılmadı.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olayda yer alan olası problemler nelerdi?
2. Bunlardan asıl problem olarak gördüğünüzü belirleyiniz ve bu sorunun çözümü için uygun çözüm önerileri getiriniz.

**Kaynak:** Kasım Karahan, Hizmet Pazarlaması, **Aktaran:** Meral KAHRAMAN-Pazarlama

#### **Örnek Olay-10/Klima Depolaması**

A Lojistik 2003 yılı itibarıyla piyasada yeni atılım gerçekleştiren P Klima A.Ş. ile bir sözleşme imzalamıştır. Bu sözleşmeye göre A Lojistik P klimalarının Türkiye’deki depolamasından sorumlu olmak kaydıyla klima şirketi bütün bir deponun iki yıllık kira parasını peşin vermiş bulunmaktadır. Bunu sağlamak için ise A Lojistik A. Ş. Eskiden fabrika olarak kullanılan küçük bir binayı ardiye haline getirmiş, gelen eşyaların burada depolanabileceğini hesap etmiştir.

Kış mevsiminin ilk aylarıyla birlikte eşyalar ardiyeye gelmeye başlamış ve depolaması yapılmıştır. Fakat zaman geçtikçe işlerin pek de beklenildiği gibi yürümediği anlaşılmıştır. Haziran ve temmuz aylarının gelmesiyle birlikte depodaki hareketlilik çok yoğun bir hale gelmiştir. P Klima şirketi eskiden 1 veya 2 konteynır getirirken artık kimi zaman 10 konteyneri bulan miktarlarda eşya getirmeye başlamıştır. Buna gerekçe olarak da yurt dışından fazla miktarda mal getirildiğinde faydalanılan ithalat indirimini gerekçe göstermiştir. A Lojistik’in depo sorumlusu Mehmet Bey, bu durumla başa çıkamadığını belirtmesine rağmen, üst yönetim soruna herhangi bir çözüm getirmemiştir. Zaman içinde deponun açık sahasında da klima depolanmaya başlanmıştır. Akşamları klimaların bir kısmının çalınmaya başlandığı gözlenince güvenlik çalışanı sayısı artırılarak sorun kontrol altına alınmaya çalışılmıştır.

Takip eden aylarda Klima firmasıyla, Lojistik firması tam bir çıkmaza girmeye başlamıştır. Çünkü yüklemenin yapılacağı sahaya giren araçlar artık hareket edemez hale gelmiş, kullanılan forklifler kullanışsız bir hal almış, tamamen insan gücüyle yükleme yoluna başvurulmuştur. Fakat bu çözümün zaman açısından büyük bir israf olduğu ortaya çıkmış, zaten kapıda bekleyen araçlara yüklemenin de yavaş olması sebebiyle, yükün gidiş yerine 2-3 gün gecikmeli gittiği gözlenmiştir.

#### **Sorular:**

1. A Lojistik soruna hangi aşamada müdahale etmelidir?
2. Tarafların sorumluluklarını tartışınız.

**Kaynak:** <http://www.meslekiyeterlilik.com/depo/depovaka.pdf1/> / Doç. Dr. Murat ERDAL

**Aktaran:** Kadir PÜSKÜLLÜ

#### **Örnek Olay-11/Kampanya Yönetimi**

Pazarlama Müdürü olarak çalışan Bilge Hanım, sabah geldiğinde ilk iş olarak Workcube platformuna şifresini yazarak giriş yaptı.

-Bilge hanımın görev tanımı, platform yöneticisinin bilgisi ve bilge hanımın talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda

hazırlanan ana sayfada ürün haberleri, satış bilgileri, şirket haberleri, kendisine gelen mesajlar, o günkü randevu ve faaliyet trafiği, Dolar ve Euro kuru gibi bilgiler yer alıyordu.

-Bilge hanım öncelikle yeni kampanya hakkında görüşmek üzere pazarlama bölümü çalışanlarından Ali Bey ve Didem hanıma hızlı mesaj göndererek ikisini de yanına çağırdı. Bu arada Ali Bey ve Didem Hanım odasına gelmeden dün kampanyanın ön hazırlığı için verdiği işleri yapıp yapmadıklarını proje sayfasına girerek kontrol etti.

-Kampanya, piyasaya yeni sürdürdükleri x ürününün var olan müşterilere tanıtımını ve satışını amaçlıyordu. Kampanya son bir ayda 1000 USD'lik sipariş veren müşterilere özel bir kampanya olarak kararlaştırılmıştı. Kampanyaya göre x ürününden iki adet sipariş eden müşterilere özel olarak %20 indirim yapılacak, 4 adet alana 1 adet hediye edilecek, diğer müşterilere ise %10 indirim uygulanacaktı. Kampanyanın tanıtımı toplantı esnasında Bilge Hanım tarafından sistem üzerinde yapıldı ve gerekli her türlü bilgi girildi. Bilge hanım bilgileri girdikten ve genel müdür yardımcısına onaylattıktan sonra çok kolay bir şekilde kampanya kararını, tüm satış ve pazarlama departmanı personeline ve üst düzey yöneticilere portal üzerinde duyurulmasını sağladı.

-Kampanyaya dâhil olan müşterilerin listesi oluşturulacak ve listeye ürün tanıtımı broşürü doğrudan mailing olarak gönderilecek akabinde kampanya bilgilerinin yer aldığı birer e-mail gönderilecekti. E-maile sipariş verebilecekleri bayi listesi de ayrıca attach edilecekti.

-Toplantı bitiminde görev dağılımını yapan Bilge Hanım daha Ali Bey ve Didem Hanım odalarına gitmeden yeni kampanya için yapılması gereken işleri Didem Hanım ve Ali Bey'e yazılı olarak aktardı. Her ikisi de masalarına oturduklarında yeni işleri hakkındaki bilgi bir mesaj olarak ekranlarında bulunuyordu ve otomatik olarak ajandalarına işlenmişti.

-Bilge hanım aldığı bir telefonda kendisinden istenen toplantı için randevu vermeden önce hemen kendi ajandasını kontrol etti, bu arada konuşmaya devam ederken şirket toplantı salonlarından hangisinin randevu gün ve saatinde boş olduğuna da baktı ve boş olan toplantı salonlarından birine rezervasyonunu yaptı.

-Bilge Hanım Y ürünü için en büyük 100 müşterilerine yönelik yürütülen e-mail kampanyasının sonuç grafiklerini kontrol etti. E-maillere gelen cevapların azlığı kampanyanın çok da başarılı olmadığını gösteriyordu. Bu hususta görüşmek üzere satış müdürünü chat'e davet etti, yazdığı ilk mesaja kampanya sonuç grafiğini de ekledi. Satış müdürünün görüşlerini aldı ve kampanyanın durumunu bir kez daha teyit etti. Kampanyayı destekleyici ikinci parti direct mailing gönderme kararı aldılar. Bilge hanım öncelikle bu değişikliği tüm satış ve pazarlama departmanı çalışanlarına instant mesaj ile ilettili. Bu iş için pazarlama departmanı çalışanlarının iş grafiklerine bakarak en uygun durumdaki Mehmet beyi görevlendirdi.

-Öğlen yemeğinde gazetede rakipleri X şirketi ile ilgili bir haber gördü. Bunu diğer çalışanlarla paylaşmak istedi ve ofise gelir gelmez, içerik yöneticisini kullanarak bu haberi girdi ve haberler sayfasında yayınlanmasını sağladı.

-Yeni kampanyanın bütçe çalışmalarını yapan Ali Bey onaylanmak üzere bunu Bilge hanıma ilettili. Bilge hanım da dokümanı inceledi, gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlayarak dokümanı yine dijital ortamda Pazarlamadan sorumlu Genel müdür yardımcısının onayına sundu. Genel Müdür Yardımcısı bütçeyi onayladığı anda bu bilgi otomatik mesaj ile Bilge hanım'a sistem tarafından iletildi.

-Bilge Hanım doğum izninde olan elemanı Fatma'nın durumunu öğrenmek için telefon açmak istedi. Öncelikle şirket adres bankasına girerek Fatma'nın telefonuna ve bu arada toplamda kaç gün izinli olduğuna baktı. İzin süresinin bitimine kadar Fatma'nın göre alanına giren işleri ve yürütmekte olduğu projeleri Ali Bey ve Didem Hanım arasında paylaştırdı. Telefonda Fatma'yla görüştü ve asistanına Fatma'ya bir çiçek göndermesi talimatında bulundu. Asistan yine adres bankasını kullanarak Fatma'nın adresini öğrendi ve çiçeği gönderdi.

#### **Sorular:**

1.

Kaynak: <http://www.workcube.com/kampanya-yonetimi-ornek-vaka-calismasi> Aktaran: Ferit ARSLAN/Pazarlama

#### **Örnek Olay-12/Örnek Bir Pansiyon**

Akçay yöresinde ailece bir tatil yapmaya karar verdik. Akşam saatlerinde buraya ulaştığımızda, uzunca süren bir otomobil yolculuğu nedeniyle oldukça yorulmuştuğuk. Üç pansiyon dolaştık fakat boş yer bulamadık. Bu arada pansiyon fiyatları ile ilgili bilgi edinmiş olduk.

Dördüncü kez bir pansiyona uğrayıp, boş bir yer olup olmadığını sorduk. Pansiyon çalıştıran bayan, tüm odalarının dolu olduğunu ancak, sabahleyin tatilini bitireceğini ve pansiyondan ayrılacağını söyledi. Bir başka pansiyon aramak için geri adım atacağımız anda, pansiyon sahibi bayan, eğer istersek bu gece bizi evinde misafir odalara taşınabileceğimizi söyledi. Biraz tereddüt ettiğimizi anlayınca da tereddüt etmemize gerek olmadığını, bizi konuk edebilecek yeterli odalarının ve yataklarının olduğunu ilave etti. Daha fazla dolaşacak halde değildik ve pansiyon fiyatlarını da uygun bulduğumuz için bu teklifi kabul ettik.

Sabahleyin uyandıığımızda, ev sahibimiz tarafından, çok hoş bir şekilde hazırlanmış güzel bir kahvaltı masasına davet edildik. Kahvaltıdan sonra, boşaltılan odalarımıza taşınmamız da yardımcı oldular.

Orada on iki gün kaldık ve ayrılacağımız sabahın akşamı hesabımızı kapatmak ve ücretimizi ödemek için pansiyon sahibine uğradık. Çıkartılan hesap, kalmış olduğumuz on iki günün ücreti idi ve biz ona geldiğimiz günün ücretini ve sabah kahvaltısının parasını da vermek istedik. Cevap olarak, o gece kendilerinin misafiri olduğumuzu söyleyerek, bu teklifi yapmamamızı istediler. Ardından, biraz da sitemli bir ifade takınarak ilave ettiler. Siz misafirlerinizden para alır mısınız?

Teşekkür, vedalaştık ve ayrıldık. O günden sonra ne zaman tatilden söz açıksa, arkadaşlarımıza hep o pansiyondan ve güzel davranıştan söz ettik. Birçok arkadaşımız, orada tatillerini geçirdi ve bizde, o bölgeye her gidişimizde oraya uğradık ve gönül rahatlığı içerisinde orada konakladık.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olayda verilen hizmette, nasıl bir pazarlama stratejisi izlenmiştir.

**Kaynak:** Kasım KARAHAN, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul-2000. S.187-188.

**Aktaran:** SÜMEYRA UYSAL/ASSİYE KOÇER

#### **Örnek Olay-13/Depo Bilgi Sistemi**

H Kargo Firması Depo Hizmetleri

H Kargo Firması müşterisi A bilgisayar firmasına ait yüklerin yurt içindeki dağıtımını beş yıldır yapmaktadır. A Bilgisayar firması mallarını H Kargo Firmasının İstanbul'daki deposunda bulundurmaktadır ve depodaki bütün işlemler H kargo Firması'nın yetkilileri tarafından yapılmaktadır. H Kargo Firmasının bütün işlemleri otomasyon sisteminde olup, beş yıl boyunca sistemde herhangi bir sorun çıkmamıştır.

Depo bilgi sisteminin temelini barkod uygulamaları oluşturmaktadır. Barkodlar kolilerin üzerine otomatik olarak depodaki sistemde yapılandırılmaktadır. A Bilgisayar firması elektronik ve yazılı ortamda malzeme siparişlerini H Kargo Firmasına bildirmektedir. Kargo Firmasının deposundaki bilgisayar başındaki görevliler de bu siparişi aldıktan sonra forklift operatörlerine bildirip siparişi ilgili araca yüklemektedir. Her gün düzenli olarak depodan sabah, öğle ve akşam olmak üzere üç parti araç sevkiyatı yapılmaktadır.

Ancak günün birinde H Kargo Firmasının bilgisayar sistemindeki güvenliği aşarak bilgisayara bulaşan bir virüs bütün veri tabanı ve barkotlama sistemini bozmuştur. Barkotlama yapılamadığı için bütün kargoların bulunması gereken raflar karışmış ve dolayısı ile sevkiyatlar gecikmiştir.

#### **Sorular**

1. Bu durumda H Kargo Firmasının yapması gereken nedir?

2. Ortaya çıkan bu durumda H Kargo Firmasıyla müşterisi A Bilgisayar Firması arasındaki iş ilişkisinde neler yaşanabilir?

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com) **Aktaran:** Güven Alper ÖZTÜRK

#### **Örnek Olay-14/Tamir ve Bakım**

Freze Teknisyeni (ustabaşına): Şu mil yatağının işi bitmek üzere ve eğer şimdi icabına bakmaksak işi bittiği zaman şaftı da beraberinde mahvedecek.

Ustabaşı: Bu yükler bugün yola çıkmak zorunda.

Ustabaşı üretim miktarını düşünüyor ve adama "Bugün onunla uğraşamayız." diyor. Ustabaşı, işini kaybetmek korkusuyla, şirketin en önemli çıkarlarını bile koruyacak durumda değil... Kendisi sadece sayılarla değerlendiriliyor, işin kaybedilmesini önleyip önlemediğiyle değil... İşini yapmadığı için kim suçlayabilir?

Yükü çıkartmadan önce, freze teknisyenin de tahmin ettiği gibi mil yatağı arızalanıyor. Tamir esnasında, teknisyen, tabii ki, şaftın fena halde eğildiğini fark ediyor: Baltimore'dan yeni bir şaftın getirilmesi ve yerine konması için dört gün kaybediliyor.

#### **Sorular:**

1. Ustabaşı, Freze Teknisyeni, Üretim İşçilerinin konuşmaları hakkında ne düşünüyorsunuz?

2. Çalışanların bilgi, beceri ve davranışları ile işletme üretim yönetimi anlayışı arasındaki uyum veya uyumsuzluk kaynakları nelerdir? Tartışınız.

**Kaynak:** [www.meslekiyeterlilik.com](http://www.meslekiyeterlilik.com)/**Aktaran:** Mehmet Ali ÇALKAM/Pazarlama

#### **Örnek Olay-15/UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş.**

Yıldırım Tanrısever aradan iki hafta geçmesine rağmen hala geçen hafta karşılaşmış olduğu olaya bir çözüm bulamamıştı. UGM Ucuz Gıda Maddeleri A.Ş. satın alma müdürü Kemal Ozansoy son kez buluştuğlarında lafi birdenbire otomobilinin kaza yaptığına getirmiş ve bu günlerde maddi durumunun pek parlak olmadığını da ilave ederek acaba bu konuda kendisine bir yardım yapmanın mümkün olup olmadığını sormuştu.

Yıldırım Bey Kemal Bey'in ne demek istediğini pekiyi anlamadığı için soruyu cevapsız bırakmış ve görüşmelerine kaldıkları yerden devam etmişlerdi.

Ancak iki gün sonra Kemal Bey onu telefonla aramış, bu kez daha açık konuşmuştu.

Kemal Bey Yıldırım Bey'den arabasını tamir ettirmesini istiyordu. Sizin arabalara baktırırken benim arabamı da arada

hallediverin çok para değil 50-60 milyona çıkar” diyordu.

Yıldırım Bey bunca yıllık yöneticilik hayatında hiç böylesine küstah bir taleple karşılaşmamıştı. Müşterilerinin her zaman ufak tefek talepleri olur, bunları bazen ters gelse bile, elden geldiğince karşılamaya çalışırdı. Ancak” Arabamı tamir ettirin yoksa sizden bir daha mal almam” gibi bir tehditle ilk defa karşılaşılıyordu. Bakarız diye Kemal Bey’i atlatmaya çalıştı.

Ne var ki Kemal Bey talebinden vazgeçeceğe pek benzemiyordu. Bir süre sonra Yıldırım Bey’i yeniden aradı. Bu kez eskisine göre daha sinirli ve kararlı bir tonla konuşuyordu. Yıldırım Bey’de sinirlenmiş olduğu için sesini yükseltmişti. Telefonu kapatmamak için kendini zor tutuyordu. Yıldırım Bey’in sinirlendiğini fark eden Kemal Bey işi alttan almaya başlamıştı ancak talebinden de vazgeçmemişti. Yapılacak olan iyiliğin karşılığını unutmayacağını, hemen yeni bir sipariş vereceklerini ve fiyat üzerinde pek durmayacaklarını ima ediyordu.

UGM Yıldırım Bey’in genel müdürü olduğu GÜLYAĞ zeytinyağı fabrikasının en önemli müşterilerinden biriydi. Birçok ilde mağazaları olan UGM, Gülyağ’ın yıllık satışları içinde yüzde 30-35 arasında değişen bir paya sahipti. Bu nedenle UGM’nin alımlarını durdurması Gülyağ için rekabetin giderek şiddetlendiği bir dönemde, son derece kötü sonuçlar doğurabilirdi. Yıldırım Bey’in böyle bir riske tek başına katlanması çok zordu. Ona kalsa Kemal’in suratına bir daha bakmazdı, ancak şirketin çıkarını da dikkate almak genel müdür olarak göreviydi.

#### **Sorular:**

1. Bu örnek olaydaki temel problem nedir? Sizce Gülyağ yöneticileri ne yapmalı?
2. Siz Yıldırım Tanrısever’in yerinde olsanız, ne yapardınız?

**Kaynak:** Örnek Olaylarla Satış Yönetimi, Mehmet Karafakıoğlu, **Aktaran:** Mustafa Suat Yıldırım/Pazarlama

#### **Örnek Olay-16/İşsiz Temizlikçi**

İşsiz birisi, temizlik işleri için Microsoft’a başvurur. İnsan Kaynakları, bir ön görüşmenin ardından test (yeri temizlemek) yaparlar ve “işe alındın, e-mail adresini ver, sana başvuru formunu göndereyim, aynı zamanda, işe başlamak için geleceğin günü bildiririm” der. Adam çaresiz, bilgisayarının ve dolayısıyla e-mail adresinin olmadığını söyler. İnsan Kaynaklarından, onun adına üzülüklerini, fakat e-mail’i yoksa kendisinin de var olmadığını ve kendisi de olmadığı için işe alınmayacağını söylerler. Adam umutsuzca, ne yapacağını bilmeden, cebinde sadece 10\$ ile çıkar.

Ve bir markete girerek 10 kiloluk bir kasa domates alır. Kapı kapı dolaşarak, 2 saat içerisinde sermayesini ikiye katlar. İşlemi birkaç kez daha tekrar eder ve akşam eve döndüğünde 60\$’i vardır. Ve bu şekilde yaşayabileceğini anlar, her sabah erkenden evinden çıkar ve akşam geç saatlere kadar çalışır ve her gün parasını üçe, dörde katlar. Az bir zaman sonra, bir el arabası alır, bunu bir kamyonla değiştirir ve bir süre sonra artık, birçok araçtan oluşan bir nakliye şirketi sahibidir.

5 sene geçer, adamımız Birleşik Devletlerin en büyük gıda nakliye şirketlerinden bir tanesinin sahibidir artık. Artık ailesini ve geleceğini düşünmektedir ve hayat sigortası yaptırmaya karar verir. Bir sigorta şirketini arar, kendine uygun bir plan seçer ve konuşma biterken, sigortacı, teklifi gönderebilmek için adamın e-mail adresini ister. Adam e-mail ‘inin olmadığını söyler; “Şaşırtıcı, der sigortacı, e-mail’iniz yok ve bu hanedanlığı kurabildiniz, düşünün, ya bir de e-mail adresiniz olsaydı.”

Adam düşünür ve su cevabi verir:

- Microsoft’ta temizlikçi olurdum!

#### **Bu hikâyeden alınacak dersler:**

1. İnternet, hayatının tek çözümü değildir.
2. Eger Microsoft’ta temizlikçi olmak istiyorsan e-mail adresi edin.
3. Eğer e-mail’in yoksa ve çok çalışıyorsan, zengin olabilirsin.
4. Eğer bu hikâyeyi e-mail ortamında okuyorsan, temizlikçi olma sansın milyoner olma sansından daha fazla.

**Kaynak:** <http://www.becerikli.net/showthread.php?t=44414>

#### **Örnek Olay-17/Pazarlama ve Kadın Hakları**

Yarın 8 Mart dünya kadınlar günü. Bugün Kızılay meydanında gördüğüm bir protesto gösterisinde “ayrımcılığa son, haklarımızı istiyoruz” gibi sloganlarla erkek hâkimiyeti protesto ediliyordu. Erkeklere ve kadınlara mesaj verip seslerini duyurmaya çalışan bu grup inanmış bir ses tonuyla, kızgın haykırışlarda bulunurken yanından geçen erkekli-kadınli kalabalık anlamsız bakışlarla bu kalabalığı izliyordu. Haklarını savundukları kadınlar dahi anlamsız bakışlarla bu grubu radikal, politik eğilimleri olan, kendilerine dahi yabancı bir grup olarak niteleyen bakışlarla izleyip, duyarsız bir şekilde yanlarından geçiyorlardı.

Etraftaki gelip geçen kalabalığı bir tüketici olarak kabul edersek, bunca organizasyona, hazırlığa ve sloganlara karşı niçin bu kadar duyarsızdınız? Bu duyarsızlığa rağmen, protestocu kalabalık niçin her sene yaptığı gibi slogan haykırmak yerine daha üretken eylemlere yönelemiyordu?

Günümüzde çoğu reklam çalışmasının haykırışı da bu kalabalığın haykırışına benzer. Hedef kitlenin algılayışını dikkate almadan bir reklam ezberini tekrar eder. Tüketici duyarsız kaldıkça daha çok bağırır, pankartlar gün geçtikçe daha da büyür.

Ayrımcılığı meşrulaştıran bir kültür içerisinde yetişmiş bir kitleye daha çok bağırarak nasıl bir mesaj verilebilir. Ses

yükseltilecek, pankartların boyu uzatılarak algılama nasıl yönetilebilir. “Ayrımcılık yapıyorsun” haykırışına karşı hiç üzerine alınmayan, başkasını gösterdiğinizi düşünen tüketici nasıl bir etkiyle “ben mi “sorusunu kendisine yöneltip, sorgulamaya teşvik edilebilir?

Kadınlar gününün savunucularının yaptığı en büyük hata hakları için uğraştıkları kadınlara yabancılaşmaları ve aralarına belirli bir mesafe koymaları. Mücadele ettikleri durumun karşısında dururken taraftarlarını da karşılarına almaları. Tüketicisiyle özdeşleşemeyip iletişim kurama mamaları. Sizin için mesajımı farklı bir dille vermeleri.

#### **Sorular:**

1.

**Kaynak:** <http://pazarlamakosesi.blogspot.com/2007/03/bir-pazarlama-vakas-olarak-kadn-haklar.html> / **Aktaran:** Mehmet Eyüp ERGEN

#### **Örnek Olay-18/“Neden?” Diye Sormak**

Geçenlerde yaşadığım bir olay, o sıralarda okuyordum Seth Godin’in “Büyük Mor İnek” kitabındaki bir yazıyla bağdaşınca, rahatsızlığımı hissettiğim halde üzerine fazla düşünmediğim bir konu takıldı aklıma. Ayrıca bu konuda Seth Godin gibi büyük bir yazar ve pazarlamacıyla aynı görüşleri paylaşıyor olmakta beni sevindirdi.

İsterseniz önce olayı anlatmakla başlayayım. 7-8 senedir kullandığım kontörlü hattım son aylarda 2. telefonum bozulduğu için (ve kaç ay geçtiğini unutup) kontör yüklediğimden dolayı tamamen kapandı. Daha aktif kullandığım başka bir hattım olduğundan, ne kadar süredir kontör yüklediğimi unuttum. Her ne kadar sık kullanmıyor olsam da 7-8 senelik mazisi olan bir hat olduğundan bu hattı kaybetmek istemezdim. Bu aralar telefon faturalarım da yüklice gelmeye başladığından, bu hattımı tekrar aktif bir şekilde kullanıp ekonomi yapmayı planlıyordum. Neyse, nitekim hat kapanmış.

Eski hattımın operatörünün müşteri merkezlerinden birine gidip durumu anlattım. Hattı bana tekrar veremeyeceklerini söylediler. Hattın kapandıktan sonra tekrar satışa sunulup sunulmayacağını sordum. Tekrar satılacağını fakat nerde hangi bayiye olacağını bilemeyeceklerini ve hatta tekrar ulaşmanın neredeyse imkânsız olduğunu söylediler. Bu durum bana biraz tuhaf geldi, çünkü aynı firma faturalı hatlar için hat kapandıktan sonra, 1 sene içerisinde hattın eski sahibine tekrar verilmesini sağlayabiliyor. Hatta bunu size hattınızı kapattığınız zaman süslü bir mektupla bildiriyorlar. Aynı firma neden kontörlü hatlar için aynısını yapamaz? Dedim ve danışma hattını aradım. Operatöre ulaşamadım. İçerideki görevlilerden bir tanesine destek hattını aradığımı fakat operatöre ulaşamadığımı söyledim. Aldığım cevap; “Sen bana ver telefonu bak ben nasıl ulaşıyorum. . .”

Bir şekilde operatöre ulaşip durumu tekrar izah ettim, faturalı hatlar için geri alma işleminin uygulandığını teyit ettirdim. Sonrasında aramızda geçen diyalog şu şekildeydi;

B- Eski, kontörlü hattımı geri almak istiyorum mümkün müdür?

O- Hayır efendim kontörlü hatlarda bu işlemi yapamıyoruz

B- Neden? Faturalı hatlarda yapabildiğinize göre, benim de başvurum üzerine hattı bayiye değil de evime yollayabilirsiniz pekâlâ. Neticede sizde hala adresim var. (Aynı faturalı hat kullanan eski müşterilerin olduğu gibi). Hat bir sene boyunca satışa sunulmayacak nasıl olsa. Bu bloke süresi boyunca, herhangi bir şekilde başvuru yapıp alma gibi bir şansım yok mu?

O- Kontörlü hatlar kapandıktan sonra geri verilemiyor. . .

B- Firmanız sizin operatörünüzü (tekrar) kullanmak isteyen bir müşteriyi geri kazanmak için hiçbir çaba sarf etmiyor. . .

O- [Biraz Agresif Bir Ses Tonuyla] Efendim, şirket politikamız bu! Yapabileceğim bir şey yok! Hattınızı geri alamazsınız.

B- Peki teşekkür ederim, iyi çalışmalar.

#### **Sorular:**

1. Şirketin hataları nelerdir?

2. Şirketin asıl sorunları nasıl çözümler

**Kaynak:** [www.marketingturkiye.net](http://www.marketingturkiye.net) / **Aktaran:** İsmail FİDAN/Recep KARAKURT

#### **Örnek Olay-19/ Bir X Marka Macerası**

Başımızdan geçen güzel bir X Marka hikâyesini sizinle paylaşmak istiyorum. Bundan sanırım 2 sene öncesiydi. Eşimin biz evlenmeden önce satın aldığı X Marka çamaşır makinesi üst üste arıza yapmaya başlamıştı. Zaten aldığımızdan beri ufak tefek problemler çıkartmıştı ve servise gidip gelmişti ama bu seferki arıza bir türlü çözüleliyordu. Arıza, çamaşır makinesinin su tahliyesi problemi ile başladı. İlk arızadan sonra, ücreti karşılığında su pompası değiştirildi ve biz de problemimiz çözüldü diyerek sevinirken, ikinci çamaşır yıkama girişimimizde arıza tekrar ortaya çıktı. İkinci pompa değişimi ile sonuç yine değişmedi. Artık çamaşır yıkanan günler bizim için bir heyecan ve stres kaynağıydı, “acaba bu sefer makine su boşaltmayı başarabilecek mi?” şeklinde bir korku ile işe başlanıyordu.

İşin enteresan yanı, bu makine, satın aldığımız dönemde, X Marka en üst seviye ürünüydü. Ayrıca, ürünün 2,5-3 sene gibi bir sürede bu duruma gelmesi, beni çok rahatsız etmişti. Neyse, sonuç olarak üründen o kadar sıkıldık ki, artık başımızdan



atmak için yol aramaya başladık. Ben de bu arada, X Marka bir mektup yazarak, “servisin tamiri gerçekleştiremediğini, bu durumun kabul edilemez olduğunu ve bundan sonra X Marka markalı bir ürünü görmek bile istemediğimi, makineyi tekrar servise gönderip, sorunla uğraşmaya devam etmektense, çöpe atmayı tercih ettiğimi” kendilerine ilettim. Açıkçası, X Markadan düzgün bir cevap da beklemiyordum, ama yine de kendimi tatmin etmek için de olsa, bu yazıyı yazmak istedim.

Aradan 1-2 gün geçtikten sonra, X Marka Çağrı Merkezi’nden bir yetkili beni arayarak, her zaman duymaya alıştığımız “müşterilere verilen önem v.b.” gibi konulardan bahseden, ama aslında hiçbir çözüm sunmayan bir konuşma yaptı. En sonunda da makineyi tekrar servise götürmemizi bizden istedi.

Ben bunun üzerine, makineyi o akşam çöpe attım. Daha doğrusu kapıcımıza bağışladım, belki bir şekilde uğraşıp tamir ettirmeyi başarır da işine yarar diye. Ertesi gün de gidip bir YZ marka yeni çamaşır makinesi aldım. Bu makineyi hala problemsiz kullanıyorum.

Aradan biraz zaman geçti ve bize çok enteresan bir haber geldi. Kapıcımız makinenin tamiri için uğraşmış ve arkadaşı olan bir servise tamir ettirmeyi başarmıştı. Makinenin o güne kadar gerçekleşen tamirlerinin başarısız olma nedeni, değiştirilen su pompasının, orijinal pompadan farklı özelliklerde olmasıymış. Bizim makine İngiltere’den ithal bir makine olduğu için daha önce tamiri gerçekleştiren servisler, ellerindeki yerli makinelere uygun olan pompayı kullanmışlar ve tabii ki, pompa uyum sağlamamış.

### **Kabul edilemezler zinciri**

1. Öncelikle, 10 yıllık en az kullanım ömrüne göre tasarlanan bir ürünün, daha tasarım ömrünün yarısına gelmeden çıkarttığı bu problemler kabul edilemezdi.

2. Ayrıca, hadi biz arızaları kabul ettik, X Marka servisinin, soruna defalarca müdahale etmesine rağmen, çözmemesi kabul edilemezdi.

3. Servisin bu olayı çözerken uygun pompayı kullanmaması (veya kullanması gerektiği bilincinde bile olmaması) kabul edilemezdi.

4. Bütün bu problemleri yaşayan bir müşteriye, X Marka düzgün bir çözüm üretememesi ve tekrar işi beceremeyen servislerine yönlendirmesi, kabul edilemezdi.

5. Sık sık problem çıkarttığı bilinen ve benim dışımda birçok müşterinin şikâyet ettiği, bu ithal model ile ilgili, X Marka müşterilerine bir çözüm sunmaması kabul edilemezdi.

### **Problem nereden kaynaklanıyor?**

X Marka gibi büyük üreticilerin genel problemi olan bir durum bence bu. Servis nedeni ile problem yaşayan bir müşteriye, tekrar servis ile muhatap etmeye çalışmak, müşteriye küfür etmekle aynı anlamı taşıyor bence. X Marka gibi üreticilerin, bu tip kangren olmuş durumlarda, müşteriye “servis” döngüsünden bir şekilde çıkartmaları gerektiğini düşünüyorum. Bu problemin, X Marka herhangi bir uzmanı tarafından 5 dakika bile sürmeden tespit edilebileceğini kesinlikle biliyorum. Bence bu tip kurumlar, normal servis yapılarının dışında, fabrikalarına doğrudan olarak bağlı, belli bölgelerde “uzman müdahale merkezleri” kurabilirler. Böylece, servise güveni kalmamış olan müşteriye, daha güvenilir bir muhatap sunulabilir.

Tabii ki öncelikli olarak, bu ürünün servis tarafından ilk seferde tamir edilebilmesini beklerdim. Ama hadi bunu beceremediniz ve müşteriniz artık ürünü atacak duruma gelmiş ve bir marka olarak rezil olmuş durumdasınız, artık müşteriye markanıza tekrar bağlamanız için önemli bir adım atmanız gerekmektedir. Mesela bu ürünü hemen fabrikaya alıp, inceleyip, detaylı bir açıklamayı müşteriye yapmanız, ardından da müşteriye yeni bir üründe indirimli alım imkânı sunmak gibi bir jest yapmanız gerekmektedir.

### **Kendini müşteri yerine koyamayan mühendisler!**

Ben de bir çeşit mühendis olmama rağmen, ne yazık ki, X Marka gibi kurumların milyonlarca doları TV reklamlarına harcarken, kendilerini müşteri yerine koyamadıkları için her yıl en azından onbinlerce müşterilerini, bu gibi anlamsız nedenlerle kaybettiklerini tahmin ediyorum. X Marka de ne yazık ki, bütün çabasına rağmen, müşteri ile birebir iletişim konusunda son derece beceriksiz bir tutum sergiliyor. Bütün kurumsal imajını ve itibarını, çağrı merkezlerinde 1-2 hafta eğitimden geçtikten sonra, doğru dürüst yetkilendirilmemiş, çözüm sunamayan müşteri temsilcilerinin ellerine bırakıyor. Şirket bir taraftan milyonlarca dolara “Ben Çelik, X Marka “ derken ve reklamlarında Japonlar’ı bile hayrete düşüren teknoloji ürettiğini iddia ederken, diğer taraftan, müşterisinin en küçük problemine çözüm bulamayan duruma düşüyor.

Müşteri odaklılık ve kalite konusunu bir gurur meselesi yapan Japonlar X Marka daha çok dalga geçmeyi hak ediyorlar.

### **Sonuç**

Sonuç olarak, iki nesildir X Marka başka bir beyaz eşyayı evine sokmayan bir ailenin ferdi olarak, artık X Marka markasına bir güvenim kalmadı. Çünkü X Marka samimi değil. Çünkü X Marka bana çözüm sunmuyor. Çünkü X Marka müşterisine değil, sadece satış kanalına yatırım yapıyor. Artık, bana uygun fiyata, en uzun süre garanti sunan ürünü tercih ediyorum ve evime X Marka markalı bir ürün sokmuyorum.

**Kaynak:** <http://www.tavsanci.com>

## 13. İŞ AHLAKI

İş; sosyal etkileşim sürecinde paydaşları etkileyen mesleki faaliyettir ve genel ahlak içinde kendine özgü kodları vardır.

### 13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi

Toplumun oluşum, gelişim ve huzurlu yaşamında o toplumu oluşturan insanlar arasında uygulanan dinî, ahlaki, gelenek, görenek, örf, adet, hukuk kuralları ve insan hakları toplum hayatını düzenleyen temel kurallardır.

#### Toplum hayatını düzenleyen kurallar:

**1. Din Kuralları:** Din; ibadet, itaat, iman, amel, takva, ahlak, tevhit olarak insanlara Allah tarafından peygamberler ile teklif olunan kanunlardır. İnsana dünya ve ahiret saadetine gösteren, Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla ilişkileri içeren dini kurallar toplum hayatını düzenler. Din; insan ve evrenin yaratılış amacını belirler.

**2. Ahlak Kuralları:** İnsan davranışını iyi ve kötü diye niteleyen, yapılması ve yapılmaması gereken davranışları belirleyip insan hayatını düzenleyen kurallardır. Din kuralları ile iç içe ve bazı dini kurallar aynı zamanda ahlak kuralıdır.

**3. Gelenek ve Görenek Kuralları:** Gelenek; toplumda kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan, toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her değer, alışkanlık, töre, bilgi ve davranıştır. Görenek ise toplumda uyulması gereken saygı, nezaket, konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

**4. Örf ve Âdet Kuralları:** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşme, tekrarlanma gerektiği inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. Örf; yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenek, âdet (töre) ise bir toplulukta öteden beri uygulanan, tekrarlı alışkanlık hâline gelen kuraldır.

**5. Hukuk Kuralları:** Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallardır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, toplum hayatını düzenler.

**6. İnsan Hakları:** Tüm insanların sahip olduğu temel hak ve hürriyetler, insanın insan olarak dünyaya gelişi ile birlikte elde ettiği haklardır. **Temel insan hakları;** (1) yaşama hakkı, (2) sağlık ve eğitim hakkı, (3) mülkiyet hakkı, (4) seyahat ve iletişim hakkı, (5) kanun önünde eşitlik hakkı, (6) hak arama hakkı, (7) seçme ve seçilme hakkı, (8) özel hayatın gizliliği hakkı, (9) düşünce ve ifade özgürlüğü, (10) din ve vicdan özgürlüğü, (11) devlet hizmetlerinden eşit faydalanma hakkı. Bu haklar, devlette uygulanması zorunlu evrensel haklardır. İnsan haklarının kabulü, devletin gelişmişlik düzeyini gösterir.

Ahlak sözcüğü, Arapça kökenli, huy, seciye, mizaç, tabiat ve karakter manasında hulk kelimesinin çoğulu, etik (ethics) ise etimolojik olarak Yunanca “ethos-ethikos” kelimesinden türeyen ve “ahlak sistemi, gelenek-görenek, karakter, kişilik, insan davranışı, ilke” anlamındadır. Moral ise Latince ‘mos’ sözcüğünden Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılır. Ahlak, daha çok gelenek ve kültürle ilgili anlam taşır, etik ise daha çok felsefi bir içerik taşır.

**Ahlak;** toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallardır. İnsanın iyi veya kötü olarak ifade edilen manevi nitelikleri, huyları, bunların etkisiyle ortaya konan iradeli davranışlardır. İnsanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilim, davranış ve hareketlerdir. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır. Ahlakın temeli edep ve hayâdır. **Edep;** iyi davranış, nezaket, zarafet, **hayâ** ise kişinin yaptığı bir işten utanç duymasıdır.

Bazı davranışlara üstün değerler yüklenerek yapılması teşvik edilir. Tüm dinler önce ahlak der. Yaşanılan çevre ahlak üzerine etki eder. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir. Ahlak kuralları, kişilerin davranışlarını düzenlemede iyi-kötü ve doğru-yanlış davranışın ne olduğu belirtir. Ahlak, dini, örfi, milli öğretilerden edinilen hareket ve davranışlar olarak düzenleyici, toplumsal barışı, huzuru sağlayıcıdır. Kişi yaptığı işi önce ahlaki değerlere göre vicdani, sonra kanunlara göre değerlendirir.

#### Ahlakın temel özellikleri:

1. Ahlak, kişi veya topluluğa özgü olmayıp farklı isimlerle tüm toplumlarda vardır.
2. Ahlak, toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir.
3. Ahlak, insanın iç âleminde tutarlılığı, beden ve ruh bütünlüğünü sağlar.
4. Ahlak, övülen huyları kazanmak, yerilene terk etmeyi gerektirir.
5. Ahlak, inanç, adet (töre), gelenek, düşünce farklılıkları türlü ahlak kavramlarını ortaya çıkarır.

**Etik;** insanların kurduğu kişisel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan kuralları, değerleri, normları, doğru-yanlış, iyi-kötü olarak ahlaki açıdan araştıran, fikir yürüten bir felsefe dalıdır. Etik, ahlaki olanın özünü, temelini araştıran, insan davranışlarıyla ilgili sorunları inceleyen felsefe dalıdır. Ahlak ve etik birbiri yerine kullanılsa da farklılıkları tartışılmaktadır.

#### Ahlak ve etik arasındaki farklar:

1. Ahlak kuralları dine, etik ise felsefeye dayanır.
2. Ahlak kuralları kişisel kodlarken, etik kuralları bir grup veya kültür tarafından izlenir.
3. Kişinin etik değerleri zamanla değişirken, ahlaki değişmez.
4. Ahlak kişiye göre değişirken, etik kuralları herkes için aynıdır.
5. Ahlak somut, etik ise soyuttur.
6. Etik; doğru ve yanlış fiilin teorisi, ahlak ise onun pratiğe ve uygulamaya dönüşmüş halidir.

7. Etik, doğru yaşamaya ait düşünceleri, ahlak ise toplumsal kabul, töre, gelenek ve kurallar üzerine kurulu.

Toplum hayatının her alanına ilişkin bir ahlaktan söz edilebilir. Böylece farklı ahlak türleri ortaya çıkar.

#### **Ahlakın türleri:**

**1. Nesnel (Sosyal/Toplumsal) Ahlak:** İnsanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, diğer insanlara karşı görevlerini belirleyen manevi, kalbî ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen sosyal davranış kurallarıdır.

**2. Öznel (Kişisel) Ahlak:** Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi-kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

**3. Göreceli Ahlak:** Her coğrafi bölge ve hayat şekline göre değişen, yadırganmadan o toplumca kabul gören ahlaklardır.

**4. İş Ahlakı:** Bir işle ilgili doğru, yanlış, iyi, kötü, adil, haksız olduğunu gösteren, işle ilgili ahlaki sorunları inceleyen, iş veya mesleki davranışın tüm yönleri için geçerli, kişilerin ve kuruluşların davranışlarıyla ilgili inanç ve kurallardır.

**5. Evrensel Ahlak:** Kişisel, milli ahlak kuralları üzerinde tüm insanları kapsamayı hedefleyen, değiştirilemez bağlayıcı değer ölçütleri belirleyen, duyarlılığı ve sorumluluğu olan ahlak sistemidir.

Birbiriyle etkileşimli çok bileşenden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu; insanlar arası ilişkiler, gruplar içinde insan etkinliğidir. 19. yy “toplumun özgün bilimi” sosyoloji için kullanılırken şimdi ise ahlak, işletme, iktisat, antropoloji, arkeoloji, coğrafya, dil bilimi, müzik, siyaset, psikoloji ve tarih gibi akademik alanı kapsıyor. Günümüz sorunları mültidisipliner (çok disiplinli) ve interdisipliner (disiplinler arası) yaklaşımla ele alınmakta, bilimler ortak çalışmaktadırlar.

**Ahlak bilimi;** iyi, kötü, doğru, yanlışın ne olduğunu inceleyen, ahlaki davranış kuralı koyan ve hangi davranışın iyi olduğunu gösteren, iç âlemi dışı yansıtan sosyal davranış bilimidir. **Ahlak felsefesi** ise insanın ahlaki boyutu ile ilgilenen, ahlaki kural, değer ve yargıları inceleyen, iyi, kötü, yapılması, yapılmaması gerekeni belirten felsefe dalıdır. Kişinin iyiye yönelmesi, erdem, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Hukuk kuralları ile ahlak kuralları toplumun sosyal düzenini kurarlar. Yazılı kurallar hukuku, toplumun inancı ile vicdani sorumluluk yükleyen yazılı olmayan kurallar ahlaki oluşturur. Ahlak kuralları hukuk kurallarından daha geniştir.

#### **Ahlak ve hukuk kuralları arasındaki farklar:**

1. Ahlak kuralları yazılı olmayan kurallar, hukuk kuralları ise yazılıdır.

2. Ahlak kuralları dağınık, organize olmamış nitelikte, hukuk kuralları ise toplu ve sistemlidir.

3. Ahlakın asıl yaptırımını vicdandır, hukukun ise devlet gücü ile uygulanan zorlayıcı yaptırımlardır.

4. Ahlak, yasakçıyı insanın vicdanına koyar, hukuk kuralları ise insanın dış âlemine koyar.

5. Ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır.

Toplumda ahlakın pratiğe dökülmesinde; ebeveynler, eğitimciler, sosyal bilimciler, din görevlileri ve kanaat önderlerinin yanı sıra, kamu yöneticilerinin örnek davranışlar sergilemesi önemlidir.

Ahlak, güzel ve kötü olarak ikiye ayrıldığında **güzel ahlak;** edep, hayâ, tevazu, kanaatkârlık, cömertlik, diğerkâmlık ve keremdir, **kötü ahlak** ise yalan söylemek, edepten mahrum olmak, aç gözlülük, bencillik, riyakârlık, kibir ve cimriliktir.

Güzel ahlak; ilim ve edep öğrenmekle, iyi insanlarla arkadaşlık etmekle elde edilir. Kötü ahlak da kötü insanlarla, uygun olmayan yerlerde, ilim ve ırfandan uzak kalarak kazanılır. Kötülüğü, kötülerini azaltmanın yolu iyiliği, iyileri çoğaltmaktır.

. Güzel ahlak; güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmaktır.

. Güzel ahlak; yaratana düşünerek, yaratılanları hoş görmek, eziyetlerine sabretmek ve insanlara şefkatli olmaktır.

. İyi insan, iyi ahlaklı insandır, yaptığı iyilikten karşılık beklemez. Her şeyi, zıddı kırar, kötü huyları, iyi huylar yok eder.

. Başkasında bir ayıp görünce, bunu kendinde aramak, kendinde bulursa, bundan kurtulmaya çalışmalı.

. Bizi tenkit edene, kusurumuzu söyleyene kızırıyorsak, biz de başkalarını tenkit edip kusurunu söylememeliyiz.

. İnsanlar paranın peşinden o kadar hızlı koşuyor ki, ahlakın arkadan yetişmesi mümkün değildir.

. İki yüzlü insan pazar tezgâhı gibidir, öne iyilerini koyar ama arkası hep çürüktür.

. “Güzel ahlak; senden kesilen akrabamı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedeni affettir.” Beyhaki

. “Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür.” Hasan-ı Basri

. “Avrupalılar terakkide istikbale uçmalarıyla beraber, bizi maddî cihette Kurun-u Vustada durduran ve tevkif eden altı tane hastalıktır: Birincisi: Yeisin, ümitsizliğin içimizde hayat bulup dirilmesi. İkincisi: Sıdkın hayat-ı içtimaiye-i siyasiyede ölmesi. Üçüncüsü: Adavete muhabbet. Dördüncüsü: Ehl-i imanı birbirine bağlayan nuranî rabitaları bilmemek. Beşincisi: Çeşit çeşit sarı hastalıklar gibi intişar eden istibdad. Altıncısı: Menfaati şahsiyesine himmeti hasretmek.” “Fena bir adama ‘İyisin iyisin’ desen iyileşmesi ve iyi adama ‘Fenasın fenasin’ desen fenalaşması çok vuku bulur.” B. S. Nursi

. “Bir insan için Allah’ın en büyük ihsanı iyi ahlaklıdır.” Heinrich Heine

. “En büyük şeref, güzel ahlaklıdır. Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir.” Hz. Ali

. “İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir.” Aristo

. “İnsanlar, görünüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar.” Mevlâna

. “Umumî musibet, ekseriyetin hatasından ileri gelmesi cihetiyle, ekser nâsın (insanların) o zalim eşhâsın harekâtına fiilen veya iltizamen veya iltihaken taraftar olmasıyla mânen iştirak eder, musibet-i âmmeye sebebiyet verir.” B. S. Nursi

### **Güzel ahlak örnekleri:**

1. Yalan söylememek, adil, dürüst, güvenilir olmak, anne babaya lâıykıyla iyilikte bulunmak, akrabayı ziyaret.
2. İnsanların arasını düzeltmek, sır saklamak, insanlarla iyi geçinmek, iyiliği tavsiye ve kötülükten uzaklaştırmak.
3. Sözüne sadık olmak, riya ve gösterişten uzak, müsamahalı olmak, hüsn-ü zan beslemek, kini ve öfkeyi yutmak.
4. Mütevazı olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak, affedici olmak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.
5. Kin tutmamak, iftira, gıybet etmemek, insanların kişilik haklarına saygılı, insaf ve vicdan sahibi olmak.
6. Kendi nefsinin ayıpları ile meşgul olup başkalarının ayıpları ile uğraşmayı terk etmek.
7. Emaneti, sözü, ırzı muhafaza, selamı yaymak, cömert olmak, empati ile karşının duygu ve düşüncelerini anlamak.
8. İstişare etmek, işlerde anlaşmayı, barışı tercih etmek, seciyeli, karakterli, sadâkatli ve vefalı olmak.
9. Komşuya ikram, fakire ve fukaraya yardım etmek ve vakar, hayâ ve edep sahibi olmak.
10. Evini, geçimini düzene koymak, helal rızık talep etmek, temiz olmak, güzel giyinmek, cömert ve kanaatkâr olmak.
11. Hayır hasenat işlerini bitirmede aracı olmak, muhtaçlara yardım etmek, yetime kefil olup koruyup gözetmek.

### **Kötü ahlak örnekleri:**

1. İnsan öldürmek, yalan söylemek, iftira etmek, dedikodu ve adaletten ayrılıp zulmetmek.
2. İnsanlara karşı kibirli olmak, haset, kin, çekememezlik, kırıncı olmak ve iki yüzlü davranmak.
3. Gayr-ı meşru beraberlik yaşamak, haksız yere başkasının malını yemek, gasp etmek ve çalmak.
4. İnsanların ayıp ve kusurunu araştırmak, bilmemesi gereken şeylerin ardına düşmek.
5. İnsanları halka rezil etmeğe çalışmak, kendini kusursuz görmek ve insanları yaftalamak.

### **13.2. Ahlakın Kaynakları**

Geçmişten günümüze gelen görüşler; ahlak kurallarının ne olduğu, kaynağının neye dayandığı, kişiden kişiye ve toplumdan topluma değişmiştir. Teolojik (ilahiyat bilimi) ve ontolojik (varlık bilimi) olarak bilim insanlarının bazıları ahlakın temelini din, bazıları akıl, bir kısmı da insan doğası olduğunu söylemişler.

#### **Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez/görüş:**

1. İnsanın yaratılış, fitrat kanunları ve peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kuralı dinlerin tezleridir.
2. Akıl referanslı ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik insani gerçek olarak gören felsefi doktrinlerin tezleri.
3. Topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teoriler.

Doğu ve Batı medeniyetleri ahlaktan aynı şeyi anlamazlar; ikisinde de ahlak farklıdır. Batı medeniyeti ahlaki açıdan uzun zamandan beri hastalıkla yıpranmış bir insana benzer. Doğu toplumlarında ahlakın çelişkisiz temel kaynağı din ve dinin geliştirdiği vicdandır. Kaynağı din olmayan, insanlarca konulan ahlak kuralları onun sosyal ve manevi yaptırım etkisini azaltır, kutsal değerlerden uzaklaştırır, insanı bencilleştirerek yozlaştırır. Din temelli ahlak; İlahi kaynaklı kurallar topluluğunu ifade eder; felsefenin bir dalı olan etik ise insan davranışlarını çözümlenmek için rasyonel, mantıkî ve teorik temelleri bulmaya çalışır. Ahlakı besleyen ve geliştiren kaynaklar çeşitlidir.

#### **Ahlakın temel kaynakları:**

**1. Din:** İbadet, itaat, iman, takva, ahlak, tevhit, teslim anlamları içeren, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insana dünya ve ahirette saadet yolun göstererek ahlaka kaynaklık eder.

**2. Örf ve Âdet:** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. Bu kurallar ahlaka kaynak teşkil eder.

**3. Gelenek ve Görenek:** Toplum hayatında kuşaktan kuşağa geçen, yaptırım gücü olan ve toplum üyeleri arasında manevi bağları güçlendiren her çeşit kültür değeri, alışkanlık, töre, görgü, bilgi, davranış, anane olarak ahlaka kaynak olur.

**4. Felsefi Kaynaklar:** Felsefeciler, insanlar için neyin iyi ve kötü olduğunu tartışmışlar. Aristoteles (M.Ö. 367-M.Ö. 347), Zenon (M.Ö. 490-430), Epiküres (M.Ö. 341-270) gibi eski felsefeciler kendilerine göre iyiyi kötüyü, fazileti yorumlamışlar. Sokrates (M.Ö. 469-399), Platon (Eflatun) (M.Ö. 427-347), Farabi (870- 950), B. Spinoza (1632-1677) ve E. Kant (1724-1804) gibi felsefeciler evrensel ahlaka inanır, ama kaynağı insanın dışında ve bağımsız kuralları olduğu görüşündedirler.

**Sokrat;** ahlakın kaynağı bilgi olduğu ve insan aklıyla bunu bulabileceğini savunmuş. **Platon (Eflatun);** birisi yaşanan evren, diğeri idealler dünyası olan ebedi iki evrenin olduğu, bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu savunmuş.

**Farabi'**e göre evrende tek gerçeklik Allah'tır ve en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın kanunlarıdır. **Spinoza;** Allah-evren-insan ayrımının olmadığı, bunlar birdir, aynıdır diyerek Panteist (evrenin Allah olduğu) görüşüyle insanlar, parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak bu bilgiyle ahlaki davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlaki olduğunu savunmuş.

#### **Felsefecilerin ahlakın kaynağıyla ilgili yaklaşımları:**

**1. Haz Ahlakı:** Ahlakı faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. **Hedonizm;** hazzın mutlak manada iyi olduğu, insan fiillerini nihai anlamda haz sağlayacak şekilde planlaması gerektiği, sürekli haz verene yönelmenin en uygun davranış olduğu felsefesidir. **Hedonist** ise aşırı derecede zevk veren şeylere odaklanan ve “zevk” ve “hazı” kendine özgü bir iyilik kabul eden, hayatın anlamını “kişisel faydacılık” ve her şeyden haz almayı felsefi fikir kabul eden kişidir. Hazcılar, haz duygusunu farklı derecede ve kişiye bağlı gördükleri için evrensel ahlakı reddederler. İki temsilcisinden **Aristippos'**a

göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür. **Epiküros**'a göre ise haz, tüm insanların amacıdır ve yöneldiği hedefdir.

**2. Fayda Ahlakı:** Kişiye fayda sağlayan şeyler iyi, fayda sağlamayanlar ise kötüdür. Bu anlayış, ahlaki fiilin sonucuna değer verir, onun vereceği sonuca bağlar, faydayı ve başarıyı ikinin kriteri sayar ve evrensel ahlak kanunu kabul etmez.

**3. Bencillik Ahlakı:** Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlüktür. Kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı yansıması olduğunu ileri sürer. Öncüsü **Hobbes**'e göre insanı yönlendiren, harekete geçiren nedenden ilki ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Evrensel ahlakı kabul etmez.

**4. Anarşizm:** Hukuk kuralları gibi ahlak kuralları da insanın hürriyetini kısıtlayan kurullar olarak görülür. Bu olmadan, insan kendini daha iyi ortaya koyabilir ve iyi bir hayat yaşar görüşündedir, önemli olan kişilerin hak ve hürriyetleridir. İki temsilcisinden **Proudhon**; insanların tabii durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılışı insanı mutlu edeceğini söyler. **Stürner** ise insanın kendisi dışında hiçbir şeye ve kimseye karşı sorumlu olmadığı ve iyi de kötünün kişi için anlamı olmadığı, insan fiillerini haklı çıkaran kendi kişilik gücü olduğunu savunur.

**5. Nihilizm:** Mevcut olan görüşlere, değerlere ve düzene karşı hiçbir kaide tanımayan felsefi yaklaşımdır. Bu akımın tipik temsilcisi **Nietzsche**; köle ahlakı olarak nitelediği geleneksel ahlak anlayışına karşı çıkarak, ahlak dışı bir öğreti kurmaya çalışmıştır. Ona göre hayatın temel nedeni güçlü olma isteğidir. Mutluluğu hazda değil, güçlü olmada görür.

**6. Öz Ahlakı:** Sartre'ın temsilciliğini yaptığı bu anlayışta insan, değerlerini kendisi oluşturur ve yolunu kendisi seçer. Genel bir ahlaki değer ve dünyada insana yol gösterecek bir işaret olmadığını söyler. İnsanın bu noktada hür olduğunu, kendi kararını kendisi vereceğini, kendi özünü kendi belirleyeceğini ve sorumluluklarına katlanacağını ifade eder.

Ahlak; beslendiği kaynaklara göre farklılıklar gösterir. Asya ve Avrupa toplumlarının ahlaki değerleri farklıdır. Bilim, sanat ve teknolojide medeniyetler birbirini etkiledikleri gibi ahlaki açıdan da etkiler. Alman tarihçi J. Gustav Droysen, Yunan kültürünün Akdeniz Bölgesi ve Ön Asya da Doğu kültürleri ile karşılıklı kaynaşarak şekillenen evrensel bir kültür olarak Helenizm'den bahsetmiş. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba, Gırnata'daki üniversiteleriyle Hristiyanlık âlemini uyandırıp medeniyet etkileşimleriyle ahlakın evrenselleşmesine de katkı sunmuşlardır.

### 13.3. Kişisel Ahlak ve Gelişimi

Toplumun huzuru için kişi; bir yanlış ve haksızlığa rastladığında, önce eli ile güç yetiremiyorsa dili ile düzeltmeli, o da olmuyorsa yanlışla onay vermemelidir. Toplum hayatının huzuru için insan önce ahlak okumalı; diploma meslek içindir.

Ahlaksız bireylerden oluşan bir toplumun yaşaması, varlığını sürdürmesi mümkün değildir. İnsanlığın kurtuluşu ancak ahlaklı bir toplum inşası ile olur. Evrenin değişik yerlerinde bulunan insanların farklı ahlakı ve değer yargıları olabilir.

**Kişisel (özel) ahlak;** kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi-kötü şeklindeki değer yargılarıdır. Kişinin toplumda duruşunu belirler. Kişinin yaşadığı çevrede olaylar karşısında gösterdiği tepki ve koyduğu tavrıdır.

Doğruyu, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötüden uzaklaştırmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsa ölsün anlayışı bencilliktir. Kişi ahlakı, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmasıyla mükemmele ulaşır.

#### Kişi ahlakının özellikleri:

1. Doğrunun sadece zekâdan değil, kişinin içinden geldiği ve kendisine dönmesini sağlayan ahlakıdır.
2. 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 ve elde ettiği her bilgi kişiye ahlaki bir sorumluluk yükler.
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.

Ahlak, bir bilinçtir, insanın iç ve dış dünyaya yansıyan fiillerini düzenler. Güzel ahlak; dürüstlük, adalet, nezaket, zarafet ve hassasiyeti ifade eder, kötü ahlak ise yalan, iftira ve tekfiri yansıtır. Güzel ahlak, iyi bir ahlak eğitimi ile kazandırılabilir.

**Ahlak eğitimi;** iyi düşünen, sorumlu davranan, duyguları oturmuş, empati yapabilen insan yetiştirmek için ahlaki kuralların aile, örgün ve yaygın eğitimle benimsetilmesidir. **Ahlak eğitiminin amacı;** olgun davranış ve alışkanlıkla üstün ahlakı gerçekleştirmek, minnetsiz, onurlu insan yetiştirmektir. "Beşeri eğitim, insanın doğuştan getirdiği kabiliyetleri geliştirir, çirkin huy ve davranışları veraset yoluyla alır." Râgıb el-İsfahânî

#### Ahlak eğitiminin faydaları:

1. Bir ahlaki davranış kalıcı bir ahlak kuralı oluncaya kadar, tekrar edildiğinde karakter haline gelir.
2. Kişi ve toplumu kötü ahlaktan kurtarır ve iyi ahlakla donatarak devamını sağlar.
3. Ahlak kurallarını öğreterek kişide sağlıklı, tutarlı ve dengeli bir kişilik oluşturur.
4. Her kişiyi yetenek, ilgi ve becerileri doğrultusunda yetiştirerek hayata hazırlar.
5. İnsanları dünya ölçeğinde, duyguları oturmuş, olgun, empati yapabilen entelektüel bir yapıya kavuşturur.

İnsan faaliyetlerinin dış âlemden oluşturduğu faydalı, iyi veya kötü sonuçları ancak bir iradeden çıkıp çıkmadığına göre değerlendirilir. Kişinin topluma karşı birçok konuda ahlaki sorumlulukları vardır.

**Ahlaki sorumluluk;** kişinin hür iradesiyle bilerek ve isteyerek yaptığı fiillerden kaynaklanan iyi ve kötüyü ayırt ederek gereğini yapma sorumluluğudur.

Toplumsal huzur için ahlak en başta gelen erdemdir. Maddenin öne çıktığı ticarete ahlak daha da önem kazanır. Tamahkâr, her şeyi para olan insanlar daha işe alım aşamasında teste tabi tutulup elenmelidir. Önceliği para olan kişi çalıştığı kuruma faydalı olmaz, çıkarı için her şeyi yapar. Vicdan ve ahlak uzak beyinler bencil ve menfaat odaklıdır.

Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş fakat gerçekleştirilemeyen irade insanı ahlaki sorumluluktan kurtarmaz. İnsan yaptıklarını sürekli doğruluk şartlarına uydurmak ve iyi alışkanlık ahlak eğitimiyle gerçekleşir. Sorumluluk şuuru, insanı, tamamıyla başıboş olmaktan kurtaran, kendi duygu ve temayüllerine hâkim ve hür kılan bir şuur olmasıyla insana yüksek bir değer katar. İnsanların toplumda buldukları konuma göre de sorumlulukları bulunmaktadır.

#### **Kişinin ahlaki sorumlulukları:**

1. İnsan aklı ve şuuru ile öncelikle kendi hareketlerini değerlendirmelidir.
2. Başkalarının tutum ve davranışını vicdani ölçülere göre değerlendirmelidir.
3. Kendine ve yakın çevresine karşı sorumluluklarını ne kadar yerine getirdiğine bakmalıdır.
4. Toplumla karşı ahlaki sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğine bakmalıdır.
5. Kişi kendisi için istediğini başkası için de istemeli ve kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamalıdır.

Ahlaktan uzaklaşan toplumda değişen değerler, hazcılığı, fırsatçılığı, narsisizmi, teşhirciliği artıyor. Herkes her şeyi isteyebilir ancak hak etmesi önemlidir. Hak etmek, sorumluluk ve disiplinle olur. Disiplin, zorbalık ve baskı değil, sorumluluğun içselleştirilmesidir. Yeni nesil, sosyal medya ile fenomenlere yapışarak hızla hazza ulaşmaya çalışıyor. Hazcılık, felakete giden yolda tek yönlü bilettir. Kendini, VIP (çok önemli kişi) gören her şeyi hak ettiğini zanneder. VIP, kişiliğin karanlık üçgenidir. Narsisizm, kişiliğin karanlık üçgeniyle birleşince yıkım büyüyor. Hayat, ileriye doğru yaşanır, geriye doğru sorgulanır. Ahlakı hiçe sayan kapitalizm, sürekli yeni sahte ihtiyaçlar ortaya koyarak varlığını sürdürüyor.

“Yapılan hatm-i şeriften hâsıl olan sevabı dağıtmak kolaydır, önemli olan yapılan ticaretten elde edilen kârı dağıtabilmektir.” Kişinin dürüstlüğü; bir yerde kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir yerde kasırgaya neden olan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu nedenle ahlaka, akla, bilgiye dayalı hayırseverlik ve kahramanlık teşvik edilmelidir.

#### **13.4. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi**

Bir toplumun üyesi olmanın ilk şartı, o toplumun mevcut ahlaki çerçevesini ve değerlerini kabul etmektir. Toplum, ahlak kurallarına uymayan kişiyi dışlar, kınar, ayıplar, muhatap olmaz ve o kişi ile kimse konuşmak istemez. Sosyal ahlaka uygun davranış; saygınlık, güven, iyi bir imaja sahip olma, problem çözmede yardım görme ve kabul görmeyi sağlar.

**Sosyal (toplumsal) ahlak;** insanların birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen, diğer insanlara karşı görevlerini belirleyen manevi, kalbî ve onun dışı yansıması ile fiile dönüşen sosyal davranış kurallarıdır.

**Toplumsal ahlak kuralları;** (1) dürüstlük, (2) adalet, (3) yardım severlik, (4) başkalarına saygı, (5) vatandaşlık sorumluluğuna sahip olmak, (6) güvenilir olmak ve (7) hileden, yalandan uzak olmaktır.

#### **Sosyal ahlakın temel hedefleri:**

1. Sosyal ilişkilerde güven ortamı sağlamaktır.
2. Toplumun barış ve huzur içinde yaşamasını sağlamaktır.
3. İnsanın kendisine ve başkalarına saygı ile sosyal barış ve bütünleşmeyi sağlamaktır.
4. Kişilerin yaşadıkları toplumda sosyal sorumluluk gereği çevresine faydalı olabilmelerini sağlamaktır.
5. Sosyal adalet, kardeşlik, barış, iyilik gibi değerleri gözetip gereğini kişinin kendi iradesiyle yapmasını sağlamaktır.
6. İnsanlar arası sosyal sorumluluk için iyi ve güzel davranışları hayata hâkim kılmaktır.
7. Değerler eğitimi ile insanlara güzel haslet, huy, faydalı tutum ve davranışlar kazandırmaktır.

Kötülüğe karşı iyilikle mukabele etmek ve iyi insan olmanın da öğretilmesi gerekir. Ahlakî değerleri olmayan toplumda; dünün mazlumu, gücü eline geçirdiğinde bu günün zalimi olabiliyor. Zamana, mekâna göre değişmeyen, sosyal hayatı düzenleyen, toplumu ayakta tutan geleneksel manevi ve ahlakî değerleri korumak için önlem alınmalıdır.

**Toplumun ayakta tutan ahlakî değerler;** (1) sevgi, saygı ve hoşgörü, (2) doğruluk ve güven, (3) hak, hukuk ve adalet, (4) sadakat, (5) iyi niyet, müspet hareket, (6) istismar etmemek, (7) işleri hilesiz yapmak, (8) hata, suç ve cezanın şahsiliği, masumiyet karinesi, zedelenmemeye hakkı, (9) başkasının şeref ve itibarını zedelememek, iftira etmemek, (10) sorumluluk, yardımlaşma ve acıyı paylaşmak, (11) başarıları ekibe, başarısızlığı yöneticiye vermek, (12) kaynakları adil dağıtmaktır.

Ahlak kuralları, kişi, grup ve toplum için geçerli değer yargılandır. **Değer;** toplumun devamını sağlamak için üyelerinin kabul ettiği inanç, duygu, düşünce, davranış ve ahlakî kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, davranış ve kuralları eğitimle davranışa aktarmaktır. **Toplumsal değerler;** ahlakın vazettiği, doğruluk, dürüstlük, adalet, zayıf koruma, eşitlik, hukuk ve hayat hakkına saygı gibi temel değerlerdir.

**Değerlerin temel özellikleri;** (1) kişi ve toplumun benimsediği birleştirici unsurlar, (2) toplumun manevi ihtiyaçlarını karşıladığı ve insanın iyiliğine olduğuna inanılan ölçüler, (3) kişi bilincinde olan ve davranışı yönlendiren motivasyonlar.

Değer oluşumu ve kişiye aktarımı okul öncesi ailede başlar. İnsanın doğuştan getirdiği özelliklerle yaşadığı toplum, dini inancı, karakteri, aldığı eğitim ve sosyal çevresi değerleri oluşturur. İnanma, merhamet, hoşgörü, saygı ve yardımseverlik

değerleri her toplumda aynı anlam taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık, zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluk ifade eder. Her toplumun kendine özgü din, ahlak, gelenek, dil, kültür, felsefe ve sanat anlayışı vardır. Eğitimle, tutum ve davranışa dönen her değer sosyal çevrede model olarak yansıtılıp değer bilinci yüksek nesiller yetiştirilebilir.

Eğitim; kişi veya toplumun sahip olduğu kültürü, bilgiyi, inancı, beceriyi, değerleri, sanatı sonraki kuşaklara aktarma, toplumun devamını sağlayacak değerler kazandırma ve karakter gelişimine katkı sürecidir. Sorumluluk, dürüstlük, inanç, iyi vatandaş, saygı, iş birliği, hoşgörü, şeref, faydalı olma, iç disiplin, şefkat, adalet, insanlara hizmet, sebat, cömertlik, cesaret gibi değerler hayat boyu eğitimle nesillere aktararak toplum hayatında tutum ve davranışa dönüştürülmelidir.

#### **Değerler ile bunlara ilişkin tutum ve davranışlar:**

1. **Adalet:** Adil olmak, zulme ve zalime karşı durmak, paylaşmak, eşit davranmak, hak ve hukuku gözetmektir.
2. **Dürüstlük:** Doğru sözlü olmak, açık ve anlaşılır olmak, güvenilir olmak ve sözünde durmaktır.
3. **Dostluk:** Güven duymak, diğerkâmlık, sadakat, vefa ve empati yapmaktır.
3. **Saygı:** Mütevazı olmak, başkalarına kendine davranılmasını istediği gibi davranmak, insanlara değer vermektir.
4. **Sevgi:** Aile birliğini önemsemek, fedakârlık yapmak ve hoşgörülü olmaktır.
5. **Sorumluluk:** Kendine, ailesine, çevresine, yaşadığı yere ve ülkesine karşı görevlerini yerine getirmektir.
6. **Yardımsızlık:** Cömert olmak, fedakâr olmak, merhametli olmak ve misafirperver olmaktır.
7. **Sabır:** Azimli olmak ve tahammül göstermektir.

Bir toplumun devamının temeli kendine özgü değerlerini korumak, geliştirmek ve gelen nesle aktarmaktır. Toplumda herkesin üzerinde anlaşıldığı, gittikçe genişleyen ortak bir ahlaki değerler sistemine ihtiyaç vardır.

Bal tutan parmağını yalar denilerek hırsızlık bir hak görüldü, Devletin malı deniz yemeyen keriz denildi devleti soymak mubah sayıldı, yemeyenin malını yerler diyerek dolandırıcılık mubah gösterildi. At binenin kılıç kuşananın dendi ortalığı gaspçılar sardı. Söz gümüşse sükût altındır anlayışı ortamı yalancıya bıraktı. Doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar denilerek yalan söylemek mubah görüldü. Bana dokunmayan yılan bin yaşasın denildi bencillik mubah görüldü, üzümünü ye bağını sorma diyerek haram mubah gösterildi. Böylece toplumsal yozlaşma da hızlandı. Toplumdaki bu çözülme, dağılma hali farklı kesimlerin birbirlerini tehdit olarak görmelerine neden oldu.

Değerler önemsiz hale gelince toplumda yozlaşma başlar. **Yozlaşma;** bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılıp uzaklaşması, yapısındaki iyi şeyleri kaybederek bozulmadır. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum değerlerinden uzaklaşma, aşınma, değer karmaşası, erozyon, farklılaşma, çatışma, faydacılığın her şeyin önüne geçmesi ve ahlaki kurallardan uzaklaşmadır.

**Toplumsal yozlaşmanın nedenleri;** (1) kamu yapısından kaynaklanan nedenler, (2) ekonomik ve sosyal yapıdan kaynaklanan nedenler, (3) siyaset ve bürokrasiden kaynaklanan nedenler, (4) toplum yapısından kaynaklanan nedenler ve (5) tarihi nedenlerdir.

Yabancı kültürlerin olumsuz etkisi ve toplum değerlerinin hafife alınmasıyla ortaya çıkan kültür yozlaşması her alana sıçrar. Toplumun ümitsizliğe düşmesi, duygusuz nesil, adalet adına zulüm, sınırsız kazanıp sorumsuz harcayanların artışı, bencillik, aç gözlülük ve kibir yozlaşmayı tetikler.

Yozlaşma, insanın ruh sağlığını bozar, çaresizlik duygusu, psikolojik çöküş, sosyal uyumsuzluk ve ataletle (tembellik) atarak sosyal patlamalara neden olur. (**Sosyal atalet;** toplumun büyük kısmının gevşemesi, tembelleşmesi, moral çöküşü, heyecan kaybıyla sosyal sorunları çözmede şaşkınlık ve çaresizlik hali). Bundan kurtulmanın çaresi; merhamet, hümet, sadakat, gayret, emniyet, haramı, helali bilip haramdan uzaklaşmak ve başıboşluğu bırakıp kurallara uymaktır.

#### **13.5. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi**

Ahlakın evrensel olup olmadığı konusu, ahlak ve felsefe alanında tartışmalı bir konudur ve kesin bir cevabı yoktur. Fakat evrensel değerlerin varlığı ve birçok insanın evrensel ahlaki değerlere sahip olduğuna inanması bir olgudur.

Ahlakın evrensel olmasını isteyen felsefeciler olduğu gibi ona karşı çıkan Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olması onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlakı kabul etmezler. Felsefeci, **Epikuros** hayatın gayesini en yüksek hazza erişmek olarak görür. **Stuart Mill;** insan mutluluğunu sağlayan şeyin ondan insanın faydalanması olduğu, **Hobbes** ise ahlakta hâkim olan şey kişinin çıkarı olması görüşündedir.

Bazı felsefeciler ise "**hak kuvvettedir**" diyerek ayrı bir ahlak anlayışı ileri sürmüşler. Alman filozof **Nietzsche**'e (1844-1900) göre toplumda halk ve seçkinler diye iki tür toplumsal sınıfın varlığını kabul eder, halk sürü durumundadır; mevcut din ve ahlak kuralları halk için yeterlidir. Bu ahlakın yerine deha, güç ahlakını koymalı der. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıftan yetişecek üst insanlar üretecek der. **Bergson** ise akla dayanan topluma ait ahlak ve sezgiye dayanan evrensel ahlak diye iki tür ahlaktan söz eder.

Felsefecilerin ahlaka bakışları, tarihî süreçte incelendiğinde sorunlu olduğu, fakat buna inanan ve yolunda giden insan olabilir. Felsefe; Hz. Âdem'den bugüne kadar "Necisin, nereden geliyorsun, nereye gidiyorsun?" sorularına cevap aramada bütün insanlığı kucaklayan, zamana göre değişmeyen doğrularla huzur verecek ahlaki kurallar geliştiremedi.

İnsanları Yararıdan bağımsız gören, ona göre ilkeler ortaya koyan felsefi ahlak anlayışı insanı ve toplumu mutlu edemedi. Bütün insanları iki dünyada mutlu edecek ahlak kodları sadece insanların ortaya koyduğu fikirlerle değil, insanı

yoktan yaratan, ona sayısız duygu ve kuvveler veren Allah tarafından belirlenmelidir. İşte bu ahlak kodları evrensel şekilde dinlerin sonuncusu İslam ve onun kitabı Kur'an'dadır. Bu ilkeler insana uygun olduğu için evrensel ahlaka temel olacaktır.

### **İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri:**

1. Hiçbir cana kıymamak (öldürmemek), yalan söylememek ve hırsızlık yapmamak.
2. Muhtaçlara yardım etmek, hak yememek, mülkiyet hakkına ve alın terine saygılı olmak.
3. Ana-babaya itaat, küçüklere sevgi ve büyüklere saygılı olmak.
4. Dürüst, çalışkan, sabırlı, affedici, merhametli, adaletli, hoşgörülü, mütevazı ve kanaatkâr olmak.
5. İffetli, namuslu, edepli olmak, kibirlenmemek ve insanları aşağılamamak.
6. Kişi ve toplumu kamplaştırıp ayrıştıran nefret dilinden uzak durmak.
7. Dini görüşlere ve uygulamalara saygı göstermek.

İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve izleyicileri üzerinde etkisi sürmektedir. Dine uzak felsefenin insana verdiği, bireysellik, kendi kendine yeterli olduğu düşüncesi insanlığa zarar vermektedir.

Felsefi ahlak anlayışı etkisinde kalan, sınır tanımadan herkesin her istediğini yapabilmesini isteyen, çıkarıcı, zevk ahlakına uyan kişi, kendine ve başkalarına da zarar verir. **Evrensel ahlakın temeli;** 'kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkalarına yapma' anlayışıdır. **Ernest Hawingway;** "Bir şeyi yaptıktan sonra kendini iyi hissediyorsan o davranışın ahlakidir, şayet kendini iyi hissetmiyorsan gayr-i ahlakidir" diyerek evrensel ahlaka katkı sunar. Dünyada genel kabul gören ahlak ilkeleri gelişiyor. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok ilkede anlaşılması beklenir.

Evrensel doğrular, millet, din, kültür, ülke, düşünce farkı gözetmeksizin yerine getiren o kişinin kazanacağı doğrulardır. Bu noktada değerler evrensel denilebilir. Değerlerin evrenselleşmesini hızlandıran olay globalleşmedir. **Globalleşme;** ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı ile ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır.

Global kapitalist güçler, ekonomik çıkarları için, ulus devlet yapıları yetersiz olunca, globalleşme ile yeni pazarlara ulaşmaya çalışıyor. Globalleşmenin esas nedeni ekonomik ve siyasi olduğu kabulüyle, iletişim araçlarıyla yaşam, kültür, din, ahlak ve inançla ilgili boyutları da hızla öne çıkıyor. Bu noktada globalleşme her alanda bir süreç olarak sürüyor.

Bir şeyin evrensel olmasının temel şartı çoğunluğun faydasına olmasıdır. Ahlakın global boyutta çoğunluğun faydasına olacak şekilde evrensel şekil alması için özgün ve tüm insanlığa ait olan değerler harmanlanarak ortaya çoğunluğa faydalı ahlaki kurallar çıkarılabilir.

Evrensel ahlak, din, kültür, ırk, milliyet, cinsiyet ve diğer herhangi bir ayırt edici özellikten etkilenmeden tüm benzer kabul edilen kişiler için bir evrensel ahlakın olduğunu savunan kavramdır. **Evrensel ahlak;** kişisel, milli ahlak kuralları üzerinde tüm insanları kapsamayı hedefleyen, değiştirilemez bağlayıcı değer ölçütleri belirleyen, duyarlılığı ve sorumluluğu olan ahlak sistemidir. Evrensel boyuttaki sorunları çözmeyi amaçlayan ahlaki bir sistemdir. Global ahlak projesi olarak evrensel ahlak; dinlerin ortak kurulları, kültür ve düşünce ürünlerinden herkesçe kabul edilecek temel ahlaki kuralları belirleme çabalarıdır. Bu çalışmalar bilimsel manada üniversite kürsülerinde tartışılarak geliştiriliyor.

Globalleşme, global ölçekte evrensel bir ahlakı da gerektiriyor. Sürecin ideal şekilde yürütmesi için evrensel bir ahlaka ihtiyaç vardır. Globalleşmeye bağlı artan global sorunların çözümü için evrensel bir ahlaka ihtiyaç duyulmaktadır. Ahlakın olmadığı güce dayalı uygulamalar insani insana köle yapmaktadır. Evrensel ahlakın normlarında en temel ilke; bir kişiyi, kurumu, zümreyi öne almayan, ötelemeyen, ezip sömürmeyen, adil bir sosyal düzen kurmaktır.

**Evrensel ahlak ilkeleri;** (1) dürüstlük, (2) adalet, (3) güvenilirlik, (4) insan onur ve emeğine saygı, (5) sorumluluk, (6) merhamet ve şefkat, (7) nezaket, (8) empati, (9) nesnellik, (10) açıklık, (11) özeleştirme, (12) çevreye, doğaya ve canlı haklarına duyarlılıktır. Bu evrensel ahlak kuralları zaman içinde daha da gelişme eğilimi göstermektedir.

### **13.6. İş Ahlakı**

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlakı, firma ahlakı, işletme ahlakı, ticaret ahlakı, esnaf ahlakı, üretici ahlakı, işveren ahlakı isimleriyle ifade edilen iş ahlakı genel ahlak içinde bir konudur. İngilizce "Ethics in the Work Place/İş Yerinde Ahlak" veya "Business Ethics-İş Ahlakı" önce şirketlerin sosyal sorumluluğu başlığında, sonra ise ayrı başlıkta inceleniyor.

İş ahlakı, uygulamalı ahlakın bir alt alanı olup, ahlak felsefesinin uygulamaya dönük tarafında yer alır.

**İş ahlakı (business ethics) alanı;** (1) çalışma ahlakı (work ethics), (2) meslek ahlakı (profesyonel ethics) ve (3) işletme/organizasyon ahlakı (organizational ethics) olarak üç bölümden oluşur. Genelde iş ahlakı başlığı altında incelenir.

**İş ahlakı;** bir işle ilgili neyin doğru, yanlış, iyi, kötü, adil, haksız olduğunu gösteren, işle ilgili ahlaki sorunları inceleyen, iş veya mesleki davranışın tüm yönleri için geçerli, kişilerin ve tüm kuruluşların davranışlarıyla ilgili inanç ve kurallardır. Bir mesleğin ahlak ilkelerini üyelerine emreden, belirli kurullarla davranmaya zorlayan, kişisel eğilimini sınırlayan, yetersiz, liyakatsiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyerek hizmet ideallerini korumayı hedefleyen ilkelerdir. Bir meslekle ilgili çoğunluğun benimsediği, genel kabul görmüş, mensuplarının ulaşmak için çalıştığı, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama ile cezalandırıldığı ideal tavır, davranış, dürüst hareket ve düşüncedir. (**Meslek;** eğitimle kazanılan, bilgi ve beceri, kuralları belirli iş).



**İş ahlakının hedefi;** faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı, adil davranışı kural edinerek işi, mesleği buna göre yapmak, mesleki rekabeti düzenleyip hizmet ideallerini korumak ve aşırı kazanç hırsı ile ticari ahlakın bozulmasını önlemektir.

İş ahlakının kapitalist sistemde, gündeme gelişi ABD’de 1960’larda başlar ve 1980’lerde büyük kuruluşlarda “Etik Kuralları” (Code of Ethics), “Etik Komiteleri” kurulmuş. İşletme yüksek lisans programlarında “İş Ahlakı” temel bir ders olarak yer almıştır, çünkü kapitalizm, insanlığı ahlak ve maneviyattan uzaklaştırmasıyla toplum ve iş hayatı bozulmuştur.

Her iş alanı ile ilgili bir ahlaktan bahsedilebilir, ancak bunları ayrı ayrı incelemek güç olacağı için ortak değerleri üzerinde durulur. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlaki kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadar ahlaki kurallar olduğu doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki çöküş ve yozlaşma toplum için tehlikedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilinci vicdanlarda yer etmesi için değerler canlı tutulmalıdır.

Genel ahlakta olduğu gibi iş ahlakının gerekleri kanunlarda belirtilip zorlanamaz, fakat bir iş veya meslek elemanı ve kurumdan toplumun beklediği davranışlar siyasi, ekonomik ve hukuki sorumluluklar dışındaki ahlaki sorumluluklardır. Kurumda bazı kararlar için hukuka dayalı kanuni çerçeve belirli iken, bazı kararlar ise kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. Ahlak, hür seçimlerin olduğu davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasındaki alandır. Bu alanda özel bir kanun yok, fakat ahlaki davranışta kişiye yol gösterecek, toplumda kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlakta toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçimde kişisel standartlar esastır. Karşılaşılan sorun, kanuni yükümlülükler dışındaki kararları hür irade ile yapılan seçimle ele alınmalıdır. Bu fikir, kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür, bu doğru olmayabilir, çünkü kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın ihtiyaçlarına göre yeni anlam ve işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlakı ve girişimci kültürü oluşturulmalıdır. İyi ahlak, adalet, kardeşlik, cömertlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzen olan **ahilik**; Hacı Bektaş-ı Veli’nin tavsiyesiyle 1200’lerde Anadolu’ya göç edenlere iş imkânı sağlamak, onları tekke ve zaviyelerde iyi bir Müslüman, vasıflı bir meslek sahibi üretici yapmak için Ahi Evran’ın kurduğu teşkilattır. Ahi Evran (1171-1262), Horasan’dan Anadolu’ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir’e yerleşerek Ahıyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Bu teşkilata bağlı **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon çiraklık ve kalfalıktan ustalığa yükselenlere iş kurmak isteyenlere faizsiz sermaye sağlamıştır.

Ahilikte uygulanan; sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat, telkin, emr-i bi’l-maruf, nehy-i an’îl-münker (iyiliği emir kötülükten menet) temelinde insanı iki küreklî kayığa benzetir. Bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat işleri, diğeri ise insani ilişkiler ve ahlaki değerlerdir. **Ahi ahlakını oluşturan kurallar**; (1) iyi huy, güzel ahlak, (2) iş ve özel hayatta doğruluk, güvenilirlik, vefa, (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz, tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğu geliştirmek, (5) kötü söz ve hareketten sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak, kimseyi azarlamamak, sabırlı ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya, ataya hürmet, (8) dedikoduyu terk ve komşuya iyilik gibi ahiliğin 124 kuralı vardır.

Gelişen iş hayatında ahlaki kurallar ve sosyal sorumluluklar artan bir şekilde kabul görmekte ve hızla yayılmaktadır. Kurumlar faaliyetlerini yönetmede kendi ahlaki kodlarını belirleyerek bunu organizasyon kültürüne dönüştürmelidirler.

### 13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri

İnsanoğlunun ihtiyaçları, her türden mal veya hizmet üretimi çeşitli meslek gruplarının doğmasına neden olmuştur. Çeşitli esnaf ve zanaatkarlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine özgü birtakım kuralları olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir.

İş ve meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat dürüstlük üzerine kurulur ilkesi ticari hayatın vazgeçilmezidir. Meslek ahlakı, her meslek üyesinin mümkün olduğu kadar iyi olması ilkesine dayanır. Mesleki bir faaliyetin tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için o alanda belirlenen bir kontrolden geçmeli, çünkü bir üyenin yaptıkları, bir noktadan sonra diğer meslektaşlarını yakından ilgilendirir. Bir mesleğin saygınlığını kaybetmesi kötüdür.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum onların fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için kişi yaptığı işleri iyi ve düzgün yapmalıdır. Çalışanlar için mesleki ahlak kurallarının kabulü ve uygulanması, yapılan işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar.

**İş ahlakı ilkeleri**; iş yerindeki ahlaki değerleri ile geleneksel ahlak anlayışını dikkate alıp, yeni gelişmelerle harmanlayarak, sentezleyerek iş hayatındaki davranışları yönlendiren, rehberlik eden ahlaki prensip ve standartlardır. İnşa edilen iş ahlakı ilkeleri, ahlak kuralları olarak “mesleki davranış ilkeleri” ismiyle yazılan bir meslek grubuna atfedilir.

#### İş ahlakının temel ilkeleri:

1. Dürüstlük, güvenilirlik ve en iyinin peşinde olmak.
2. Sözünü tutmak ve adil olmak.
3. Sadakat ve yaptıklarının hesabını verebilmek.
4. Hukukun üstünlüğüne, kanunlara saygılı olmak ve başkalarının hakkını korumak.
5. Vatandaşlık sorumluluğu ve çevre bilincine sahip olmaktır.

Toplum gözünden düşen bir meslek, gelişim potansiyelini kaybeder ve üyelerine zarar verir. İş ahlakında fırsatçılık olmaz, ancak her iş ve meslek erbabında yanlış yapanlar olabilir, buna bakarak o grup tamamen suçlanamaz. İş ahlakında, genel

ahlak kurallarından fazlası, mesleki bilgi ve uzmanlık sebebiyle mesleği yürütene yüklenen ek sorumluluktur.

**İş ahlaki ilkelerinin özellikleri;** (1) üyelerine emreder, (2) üyeleri kurallı davranmaya zorlar, (3) üyelerin kişisel eğilimlerini sınırlar, (4) yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten atar, (5) mesleki rekabeti düzenler, (6) hizmet idealini belirler.

**İş ahlaki ilkelerinin amacı** ise üyelerinin performansı, hareketleri, davranışlarıyla ilgili ona özgü kuralları, standartları belirleyerek görevleri yerine getirirken beklenen davranış standardını ve iyiyi, doğruyu öğretmekle birlikte kötüyü fark ettirmektir.

Organizasyonda ahlaki çatışma nedeni, kişisel değerler ile işin ve toplumun değer yargıları arasındaki farktır. Kuruluşlar, kârları ve mali sermayeleri ile değil, itibar, dürüstlük, temizlik, duyarlılık, yardımseverlik imajı olan sosyal sorumluluk ve ahlak sermayeleriyle değerlendirilir. Fahiş fiyatlama, haksız kazanç, fırsatçılık, kara borsa, kitlik hissi oluşturmak, haksız rekabet, uzmanlık görevini kötüye kullanmak, yanıltıcı reklamlardan uzak durmak ve ticari dürüstlük temel iş ahlakıdır.

**Kurumlarda ahlak dışı davranışlar;** (1) ayrımcılık ve yıldırma, (2) adam kayırma ve mobbing, (3) istismar ve ihmal, (4) rüşvet, yolsuzluk ve sömürü, (5) bencillik ve bağnazlık ve (6) görevi kötüye kullanmaktır.

İş ahlakı, personelin terfi, ücretlendirme, özlük haklarında adalet, kreş, evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve halka iş sağlamak, müşteri, satıcı, halk, ortak, kurum ve sendikaların istek ve ihtiyaçları, insana saygı, birlikte yaşama zorunluluğunun kabulü iş ahlakıdır. “Ahlaklı kuruluş”, “temiz kuruluş” imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur. Diplomatlık, resmi tören, devletler arası yazışma, devlet başkanları arası görüşme ve temaslarda uygulanan protokol kuralları ahlakı da yerleşmelidir.

İş hayatında, ekonomik faaliyetlerde bazı üretici ve tüketiciler ahlaki olmayan işlem ve davranışlar sergilemektedirler.

**Bazı üretici/pazarlamacıların ahlak dışı davranışları:**

1. Hile, taklit, tağşiş, fahiş fiyat, promosyon (tanıtım), dağıtım, gramaj ve paketleme aldatmacaları.
2. Reklamla yanlış bilgi vermek ve rakipleri kötölemek.
3. Ürünle ilgili bütün bilgileri yazmamak ve kalitesiz ürünü kaliteli gibi göstermek.
4. Ürünü göndermemek, geç göndermek, taahhüt ve garanti şartlarına uymamak.
5. Reklam veya web sitesinde tanıtılan üründen, farklı bir ürün göndermek.
6. İndirim kampanyası, sezon sonu, tasfiye sebebiyle indirim ve seri sonu indirim aldatmaları.
7. Tavşan ürün uygulaması ile ürün fiyatını düşük tutup tüketiciciyi mekânına çekerek başka pahalı ürünü satma tuzağı.
8. Fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal), marka taklidi ve planlı/kasıtlı eskitme (taammüden hurdalaştırma).
9. Gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkıları kullanmaktır.

Ürünlerde **taklit, hile, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)**, içine başka bir şey karıştırarak doğallığını bozma hilesi olan **tağşiş** gıda güvenliğini tehlikeye atarak tüketiciciye telafisi olmayan zararlar verebilir.

Bir eserden ifade, buluş ve düşünceyi kaynak göstermeden kullanma sahtekârlığı olan **intihal** üzerinden iş modeli kurmak emek hırsızlığıdır. Dayanıklı tüketim ürünlerini, **taammüden hurdalaştırma (planlı/kasıtlı eskitme)**, belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen çiple hurdaya çıkarma zamanını planlama bir hiledir. İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi geliştiği halde bazı parçaları kasten kısa ömürlü yaparak yenisini almaya zorlamak suç olduğunun kabulü ile cezası belirlenmelidir. Ürünler, uzun ömürlü tasarlanıp üretmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi olamaz.

**Bazı tüketici/müşterilerin ahlak dışı davranışları:**

1. Ürün çalmak, etiketleri değiştirmek ve ürün üzerine özür yaparak indirimli fiyat istemek.
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, elbise veya eşyaların düğmelerini koparıp almak.
5. Telif haklarına uymamak ve garanti haklarını kötüye kullanmak.
6. Ödeme yapılmadığı halde yapılmış gibi göstermek, satıcıya yalan söyleyerek hile yapmaktır.

Rüşvet, vurgun, kalitesiz üretim, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat iş ahlakının çözmeye çalıştığı olaylardır. Artan sorunlar ahlaki olmayan iş anlayışını sorgulanır hale getirmiştir.

**Ahlak dışı iş anlayışını sorgulama nedenleri:**

1. Hüriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme.
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerlerin artışı.
3. Yolsuzluk, arsızlık, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alma sıklığı.
4. Doğal çevreye duyulan ilgi ve global sorunlardaki artışlar.
5. Global eşitsizlikler ve gelir dağılımındaki adaletsizlikler.
6. Toplumsal düzeni bozan davranışlar.

Toplumun huzur ve güveni açısından paylaşılması düşünülen her bilgi ve haberin doğruluğu mutlaka teyit edilmelidir. Doğrulanmamış bilgi, haber ve belgeyi yayınlamak ahlaki değildir. “Baş belirsiz, meydan ıssız” olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol ile birlikte resmî kontroller yapılmalıdır.

### 13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi

Kişi ve kuruluşlar faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciciye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda

sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdam sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirliler kesimi çoğaltarak refah kaybı, fakirliğin artışı, açlık ve yoksulluk sınırını zorluyor, derin yoksulluğa doğru gidiyor. Yardıma muhtaç hane sayısı artıyor. Bu sorunları çözemeyen kanunsuz yola sapıyor. Bunlar zenginlikten pay almaları için adil bir sistem kurulmalıdır.

Sosyal hayatı ilgilendiren meslekler ve bunları yürütenler için bağlayıcı kurullar vardır. Belirli kişi veya kuruluşların kontrolünde olan iş ve mesleklerde tekelcilik ve zorbalıkla gücü kötüye (başkasının kaybetmesi sayesinde kazanma) kullanmak hak kayıplarına neden oluyor. Meslek erbabının müşteri bilgisizliğinden faydalanmaları engellenmelidir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı, “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sosyal barışı bozar. Belirli meslekler, gücüne dayanarak kanun tanımazlığıyla “dokunan yanar” durumu ve cezasızlık kültürü piyasada ekonomik sabıkalı güvenilmezleri çoğaltıyor. “İki kere iki kaç eder?” sorusuna; “alırken mi, satarken mi?” cevabı bir yozlaşmadır.

**Yozlaşma;** bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılması, özünden kopuş, yapısında olan iyi şeyleri sonradan kaybetme ve bozulmadır. **Mesleki yozlaşma** ise iş hayatında değer karmaşası, değer farklılaşması, çatışma, faydacılığın, çıkarıcılığın her şeyin önüne geçmesiyle mesleki ahlak kurallarının uygulanamayışıyla ortaya çıkan bozulmadır.

Gelişmemiş toplumların ortak özelliği; ahlaki kuralların çözülmesi, ahlakın ideal olma vasfını kaybedip çürümesiyle anlamsız kurallara dönüşmesidir. “Kaynakları kıt ve bunları iyi tanımlamadıkları problemlere heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM). Böyle toplumların kalkınması ancak ahlakın ideal ölçülere kavuşturulması ile olur.

#### **Mesleki yozlaşmanın nedenleri:**

1. Aşırı hırs, bencillik, aç gözlülük, maddi ve manevi tatminsizlik.
2. İnsan hayatıyla ilgili olarak yeterli hassasiyetin gösterilmemesi.
3. Eksik değerlendirme ve plansızlık.
4. İyi niyetle kendini ve arkadaşlarını koruma duygusu.
5. Kanun, kural ve yönetmeliklerin tam bilinmemesi.
6. İş hayatında teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel kanuni düzenlemelerin gecikmesi.
7. İdeolojik, siyasi ve kültürel ayrımcılık.

Popüler kültürün kurguladığı hayatta beliren ahlaki kodlardan uzaklaşma toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarırsa; iş hayatında fakir, fukara, garip ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen sosyal tabakalar ortaya çıkmayacak ve çalışma barışı sağlanacaktır.

Üretimde ahlaka aykırı; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkı kullanımı, hileli ürünler, fikri mülkiyet hırsızlığı (intihal), planlı eskitme, fahiş fiyat ile tavşan ürün uygulamaları ve marka taklidi yaygınlaşıyor. Artan sosyal ve ekonomik sorunlar, bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşma, iş ahlakına olan ihtiyacı arttırmaktadır.

#### **İş ahlakının önem kazanma nedenleri:**

1. Yeni geliştirilen biyolojik, nükleer ve askeri teknolojilerin iş dünyasının kontrolünde olması.
2. Globalleşme ile çok milletli kuruluşlarda farklı kültürden çalışanların yeni ahlaki sorunlar çıkarması.
3. Daha fazla demokrasi, insan hakları talebi, etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet ayrımı yapılmaması isteği.
4. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplum yapısını ve iş dünyasını zorunlu kılması.
5. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediğinin önem arz etmesi.
6. Gelişen ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele ihtiyacının sürekli artması.
7. Çalışanların ahlaki birikim ve felsefelerini kontrol zorluğu, kurum değerler sistemini önemli kılmasıdır.

İş hayatında ihtiyaç olan ahlaki kazandıran eğitim sistemi; akıl, kalp dengesini kurabilen, analitik (çözümleyici) düşünme, sentez, analizle fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır. Analitik mantıkla sorgulayıp öğrenme, doğru ve ahlaki bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsan, fikir üretmede mantık, felsefe, hukuk, siyaset, edebiyat ve iletişimle bilgilenmelidir.

İnsan davranışını değiştirmek öğretim ve eğitimle olur. İhtiyaç hissedilince öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. “Hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz, babamdan ileri, oğlumdan geriyim” fikri esastır. Din ilimleri, insana ahlaki değerler kazandırarak vicdanın kaynağı olan kalbi besler, fen ilimleri ise akıl ve mantığı geliştirir. İkisinin birleşimiyle akıl ve kalp dengesi kurularak gerçeğe ulaşılır, birinin eksikliği dengeyi bozar. Din ilimlerden uzaklaşınca hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar.

Bilgi; akla, kalbe, vicdana ve duygulara hitap etmeli, insanlığı yaşatan ve geliştiren özellikte olmalıdır. Ahlaki değerden uzak bilgi; atom bombası, nükleer ve biyolojik silahlarla (biyoterörizm; biyolojik silah kullanma) tüm canlılara zarar veren yıkıcı teknolojileri üretir. Yapay zekâlı robotların karaborsaya düşmesiyle geleceğin Mihail Kalaşnikov’ları olabilir.

Hayatın siber ortama yönelmesi bu alanda siber saldırı, tehdit ve zorlamalara karşı, kişi ve kurumların veri tabanlarında topladıkları bilgilerin güvenliği için siber savunmaya ihtiyaç artıyor. Ahlaktan mahrum, bilgiyi üreten otoriteler bunu bir silah gibi kullanabiliyor. Yapay zekâ ve artırılan gerçeklik sistemi ile kozmik odalarındaki bilgilere ulaşarak, bunlar çıkar grubu ve istihbarat servislerine satılarak haksız kazanç, siyasi ve ekonomik üstünlük sağlanabiliyor. Siber saldırılar, her tür dijital platformlar üzerinde potansiyel bir tehlikedir. Bu konuda uluslararası iş birliği olmazsa, gelişen teknoloji insanlığı tehdit edecektir. Eğri ok ile doğru hedef vurulmaz, ahlaki değerleri olmayan meslek elemanı faaliyetinde acımasız oluyor.

Bilgi medeniyetinin gelişimiyle; yapay zekâ ve büyük veri kütleleri ortaya çıktı, dijital bilgi ve deliller önem kazandı. Elektronik dönüşümle artan, ürün odaklı kodlama, robot teknolojisi, algoritmalar, güvenlik ve mühendislik yazılımlarına olan ihtiyacı karşılayacak yetenekli ve ahlaki değerlere sahip kuşaklara ihtiyaç artmaktadır.

İş hayatının adil, etkin, verimliliği için ahlaki çalışma ortamı ve iş ahlakını oluşturup sağlam bir yapı ile kurumsallaşmalıdır. (**Kurumsallaşma, sistemleşme;** kişilere bağımlı olmadan faaliyetini sürdürerek gelişimini sağlayan yapıya kavuşma). Verilen sözü zamanında yerine getirme, doğru bilgi, zamanında teslim ve ödemede sağlanmalıdır.

#### **İş ahlakının kurumlaşması (sistemleşmesi) için gerekli adımlar:**

1. Kurum misyonunun temeli olan felsefe belirlenerek iş ahlakına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli.
2. Bir ahlak kurulu oluşturularak ahlaki kurallar belirlenmeli, 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 getirilmeli.
5. Çalışanlar iş ahlaki konusunda bilgilendirilerek kanuni haklardan faydalanmaları sağlanmalı.
6. Bir mesleğin itibarını öncelikle o mesleğin müntesipleri koruyup geliştirmelidir.

Bilim ve teknolojideki gelişim meslekleri değiştirmekte, çeşitli meslek ahlakı doğmasına neden olmaktadır. Toplumun güvenliği, meslek ahlakını oluşturacak ve işlemlerini sağlayacak meslek gruplarının organize olmasını gerektiriyor. İş yaşamında ahlaki davranışların olumlu ve olumsuz sonuçları vardır.

**İş yaşamında ahlaki davranışın faydaları;** (1) saygınlık ve güven (2) iyi bir imaj, (3) sorunları çözüme kolaylığı, (4) sosyal sorumlulukları düzenli yerine getirmesini sağlamak, (5) haksız rekabeti engellemektir.

İş hayatında ahlaki ilkeler birbirine benzer özellik taşır, fakat çeşitli meslek gruplarında farklılık görülebilir. Bu ilkeleri, meslek demekleri yazılı hale getirir. Bir meslekte yapılan hata, o mesleğin sorumluluklarını bilmeyenlerce eleştirilmez. Değer erozyonuyla bozulan iş hayatındaki değişim zamanında ve doğru anlaşılıp düzeltici önlemler alınmalıdır.

#### **13.9. Yönetim Ahlakı**

İlerlemek isteyen toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle kendi ideal yönetim ahlakını oluşturur.

Devleti oluşturan seçmen vatandaş yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticinin görevi vatandaş yönetmek değil, vatandaşa hizmet için kurulan teşkilatın çalışanlarını vatandaş adına yönetmektir. Yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindekine benzemez, devlet yönetim birimi olmadığı için vatandaş yönetilen değildir. Seyis; at bakıcısıdır atı ve ahır yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi var, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devletin kurumlarını yönetir. Devletin sahibi millettir. Devlet millet için vardır. Millet, seçtiği vekillerle devleti yönetir.

**. Yönetim:** Ortak amaçlı kişilerden oluşan organizasyonu hedefe ulaştırmak için insanı, maddi kaynakları, zamanı verimli kullanarak planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevini uygulama süreci, sanatı, bilimidir.

**. Yönetici:** Yönetme yetkisine sahip, yönetim işlevlerini uygulama hizmeti karşılığı ücret alan meslek erbabı, idareci.

**. Monarşi:** Siyasi otoritenin genellikle miras yolu ile bir kişinin üzerinde toplandığı devlet düzeni veya rejim; tek erklik.

**. Otokrasi:** Bir devlet üzerinde mutlak gücün bir kişinin elinde bulunduğu yönetim şekli, yönetim sistemidir.

**. Demokrasi:** Halk egemenliğine dayalı, siyasi kontrolün halkın veya seçtiği temsilcilerin elinde olduğu yönetim şekli.

**. Hürriyet:** Dış etkiden bağımsız irade ve düşünce ile karar verme, kendine ve başkasına zarar vermeden yaşama hakkı.

**. Adalet:** Hak ve hukuka uygunluk, doğru hüküm vermek, din, dil, ırk, cinsiyet gözetmeden insanlara eşit davranmaktır.

**. Siyaset (Politika):** Devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel fikir, görüş veya anlayıştır.

**. Devlet:** Organize bir insan topluluğunun, bir toprak üzerinde egemenliğiyle oluşan, hukukî, siyasi bir yapı ve kurum.

**. İstibdat:** Tek bir yöneticinin toplumu baskıyla yönettiği düzen, hiçbir hak ve hürriyetin olmadığı, keyfi muameledir.

**. Kompetan:** Herhangi bir işi iyi bilen ve o konuda tecrübeli hale gelmiş kişidir.

**. Oligarşi:** Siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şeklidir.

**. Mafya:** Kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılanmadır.

**. Klik:** Bir topluluk içinde ayrı bir grup oluşturan ve olumsuz bir tavırla bir araya gelen kimseler topluluğu, hiziptir.

**. Burjuvazi:** Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfıdır.

**. Jakoben:** Halka rağmen halk adına devrimcilik yapan, seçkin azınlık devrimcisi, tepeden inmece, buyurgan kişidir.

Demokrasi, millet hâkimiyetidir, hükümet hizmetkârdır. Kaymakam, vali reis değil ücretli hizmetçidir. Âmir değil hizmetçi seçilir. Demokrasi, eşit vatandaşlığa dayanır, kimsenin üstünlüğü, ayrıcalığı yoktur. Seçilen kendini hizmetçi görür, halk da onları sıkı kontrol eder. Seçimli otokrasilerdeki gibi demokraside seçmenin tercih hürriyeti sınırlamaz.

Siyasette, görev tanımı ve görev süresi belli olmalıdır. Halk, seçilene kontrol etmez, asıl patronun kendisi olduğunu seçimden seçime hatırlarsa, bu otorite boşluğunu yönetici doldurur ve güce kavuştuğunda hesap sorulamaz hale gelir. “Bir millet cehaletle hukukunu bilmezse ehl-i hamiyeti (hamiyet sahibi kimseleri) dahi müstebit eder.” S. Nursî. Devletin yaşaması, milletin yaşamasına bağlıdır. Demokrasi fikir hürriyeti sağlar, keşiflerle gelişimi getirir, devletin bekasını sağlar.

Seçimle dahi iş başına gelmiş olsa, yönetimin bütünüyle tek elde toplanması despotizmdir. Post modern diktatörlük seçimi de öngörür, diktatörlerin ülkesinde milletin kurumları milletin hizmetinde değil diktatörün hizmetinde olur. Baskıcı

yönetimleri her zaman için kendilerini savunacak bir kitleyi hazır bulur. Abdurrahman el-Kevakibî bunu “İstibdat devleti, eblehlerle, ahmaklara yakışan bir devlettir” sözüyle açıklar. İstibdat, insanlık için en büyük beladır. Demokrasiler, halkın yönetime katılım ve yönetenleri denetlemesini sürekli ve etkili kılmak için sivil toplum kuruluşları (hükümet dışı bağımsız kuruluş) formülüyle, bunlara geniş hak ve imkânlar tanıır. Bu yapılar, örtülü iktidar ilişkilerini sürekli kontrol eder.

Liderliğin gücü, istediğini yaptırması değil, etrafındakilerin güzelliklerini ortaya çıkarmasıdır. Robert Townsend, iyi lider, kötü lider farkını şöyle açıklar: “İyi liderin ekibi bir iş başardıklarında ‘Bunu biz başardık’ der; kötü liderin ekibi ise ‘Bunu liderimiz başardı’ der.” Sözde yönetici, istibdat ile kuvvete, hileye, kendisinde olmayan manevi kuvvete dayanarak korku ve zorbalıkla milletin şevkini kırar, neşesini kaçıır. Bir topluluk sürekli liderlerini övüp ve insanları ona karşı borçlu çıkarıyorsa, artık o liderin, o topluluğun sermayeleri tüketmiştir. Yöneticilere karşı takdirler övgüye varmadan, eleştiri serbestçe yapılıyor ve yöneticiler de bundan rahatsız olmayıp dikkate alıyorsa hak ve hürriyetlere değer veriliyor demektir.

Hoca, bir öğrenciyi kürsüye çağırıp dersi anlatmasını ister, öğrenci anlatmaya başlar. -Şimdi kürsünün üstüne çık devam et, sonra kürsünün üstüne bir sandalye koy üstüne çık devam et. Öğrenci denileni yapar. -Şimdi de sandalyenin üstüne tabureyi koy devam et. Öğrenci artık düşmemek için dengesini kontrol eder, konuştuğu dediklerinde tutarsızlık başlar. “İnsan yükseldikçe sözlerinde tutarsızlıklar olur, çünkü artık beyin söyleneni değil, bulunan yerden düşmemeyi önceler.”

İnsanın en temel hakkı yaşama ve hürriyettir. Bu hak, birilerinin lütfü, ikramı, ihsanı değil, doğuştan sahip olduğu haktır. İnsanlar, hukuk içinde fikrini rahatça açıklayabilir, istemediği bir şeye zorlanamaz. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişim ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, ikna ile girilir.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil, liyakatli ve adil kişilere verilmelidir. Yönetici; hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Otoriter yönetimler; hiyerarşik trollerle muhalif düşünceleri susturması demokrasiyi geriletir. Farklı görüşler yönetimde hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetemeyen demokrasi ve muhalefetin zafiyeti yanlış iktidarın devamını sağlar. Süslü laf, fiyakalı isimle fink atan yönetimi zayıflatır.

Yönetici; demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilik, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönebilen, farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Demokraside yönetici, sınırsız yetki sahibi değil, yetkiyi veren güç denge, denetim mekanizmasıyla kontrolle sınırlandırılır, her eylem ve işlemleriyle ilgili hesap verir. Kamu yönetiminde anayasa hükmü; idarenin her tür işlem ve eylemi yargı denetimine açıktır. Hukuk ve kanunun gereği, konusu suç teşkil eden davranışlara adli işlem yapılır. Kamunun, harcamaları dâhil tüm işlem ve eylemlerini sorgulamak, eleştirmek vatandaşın temel hakkıdır. Hiç kimse vazgeçilemez değildir.

Yönetim işlerinde, kuvvet kanunda olmalıdır. Körü körüne taklit ve itaat, hataları göstermez ve sorgulatmaz. Ahlaki ve hukuki açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçları muhatabı affedebilir. Devletin dini adalettir. Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz parçasıdır. Devlete intisap hizmet içindir, maaş için değildir.

**Yöneticide ahlak dışı davranışlar;** (1) yalan söylemek, (2) hak ve hukuk tanımamak, (3) keyfi uygulama, (4) çifte standart, (5) ayrımcılık ve kayırma, (6) sömürü, istismar, aldatma ve ihmal, (7) baskı, işkence, tehdit, şantaj, gözdağı, (8) zulüm ve mobbing, (9) bencillik, kibirlilik, böbürlenme, küçümseme, (10) farklı fikirlere değer vermemek, benmerkezcilik ve yüksek ego, (11) yaranma, dalkavukluk, cerbeze, dedikodu, (12) rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmektir.

Her şeyi kendine bağlayıp fikir, mantık, duygu ve görüşüyle hüküm verme eğilimi olan egosantrizm (benmerkezcilik) yöneticiyi başarısız yapar. Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanır, her konuda yeterli bilgiye sahipmiş gibi düşünmeye başlar. Kabahat ve sır ortaklığı yapan, eleştiriye kapalı, istişare etmeyen, güç ve yetkisini paylaşmayan, ortak akıl yerine üst akıl olarak kendisine güvenen insan güç zehirlenmesiyle karşı karşıyadır.

#### **Güç ve yetki sahibi yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular:**

1. Sahip olunan güç kaynakları nelerdir ve bu kaynaklar kimleri ilgilendirir?
2. Kullanılan güç ve yetki ile ilgili kanuni sorumluluklar nelerdir ve bunların kullanım sonucu kimlere hesap verilecek?
3. Sahip olunan bu güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir?
4. Güç ve yetki kullanımında adil davranılıyor mu?
5. Sahip olunan güç ve yetki kontrol altında mı? (Kontrolsüz güç, güç değildir).
6. Elde edilen güç kişinin benliğini unutturup, yozlaştırıyor ve başkalaştırıyor mu?

Yönetici; karar verirken ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençlerin dinamizminden, uzmanların tecrübesinden faydalanarak en uygun kararı vermeye çalışır. İnsanlar hata yapabilir, hatadan dönmek fazilettir. Yönetici, eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretme yeteneğiyle sorunları önceden görüp çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. “Yeis (ümitsizlik), mani’-i herkemaldır (her türlü gelişime engel). ‘Neme lâzım, başkası düşünsün’ istibdatın (baskı) yadigândır.” B. S. Nursi

#### **Yöneticinin gelişim alanları:**

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak kurumun devamı için gelişimi zamanında görüp hızlı ve isabetli kararlar alır.
2. Dinamik olan ekonomik, toplum ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurur ve sorunları reformlarla hızla çözer.
3. Kararlarından sorumlu, yetkileri sınırlı ve yetkiyi veren tarafından bunun sınırlandırılıp kontrol edileceğini bilir.
4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başarıyı ekibe verir, başarısızlığı ise kendisi alır.

5. Dijital, mobil, otomasyon ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.
6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak “beyin” olduğunu bilir.
7. Yöneticiliğin “başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı” olduğunu, protokol ve görgü kurallarını bilir.
8. Karar vermede kollektif zekânın, tek kişiden akıllı olduğu fikriyle **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.
9. Toplumun ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kollektif bilinçten** faydalanır.

Yönetimde, güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos (kargaşa), hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu önleminin yolu hürriyet ve güvenliği dengede tutmaktır. Toplum eşit anayasal vatandaşlıkta buluşuran, etnik, din, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan ve ötekileştirmeyen anlayış hakim kılınmalıdır.

İnsanları evrensel değerler etrafında toplamanın yolu; yönetim yaklaşımıyla karar mekanizmalarında gençlere, farklı fikir, kültür, din ve inançtaki insanlara yer vermektir. Hukuk, adalet, dürüstlük, eşitlik, ahlak ve hürriyet evrenseldir. Keyfi rejimlerin keyfi uygulamaları, dini, milli duyguları istismar toplumsal barışı bozar, korku, panik, endişe ve kaygı oluşturur.

Dünyada artan hürriyet talepleri, şeffaflık, katılımcılık isteği ve kendini yönetme becerisi gelişen insanlar yönetilme yerine bulunduğu kurumları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim anlayışı, genel eğilimleri yanında, yerel eğilimleri de dikkate alarak etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştiriyor. Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan ve iki taraflı ilişki olan yönetim yerine çok taraflı, çok araçlı ilişki olan yönetişimi getirmiştir.

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

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

**Yönetişim ilkeleri;** (1) adalete ve hukukun üstünlüğüne dayalı, (2) şeffaflık ve hesap verebilirlik, (3) stratejik vizyona sahip, katılımcı ve eşitlikçi, (4) tutarlılık ve istikrar, (5) etkinlik ve sorumluluktur.

**Kamu yönetimi;** bir ülkede ortak kanunlara bağlı topluluğun kurduğu siyasi teşkilât olan devletin sahip olduğu kurumların yönetimidir. Devlet politikalarını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolünü sağlayan, kamu sisteminin nasıl çalıştığını halka açıklayan, faaliyetleri faydalı, verimli yürütmekle uğraşan meslek ve bilim dalıdır.

Seçmen vatandaş, yöneticiyi seçer, yöneticinin görevi; vatandaş yönetmek değil, vatandaşın hizmetini görmek için kurulan teşkilatın çalışanlarını yönetmektir. Kamu yöneticileri devlet aygıtını vatandaşlar adına yönetir. Burada yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya patron ilişkisine benzemez, vatandaş yönetilen değil yöneten konumdadır. Millet; kamu kurumlarını yönetecek vekilleri seçer, denetler ve gerektiğinde değiştirir. Devlette devamlılık esastır; yöneticiler, hükümetler değişebilir. Dijital dönüşüm, mobil teknolojiler, otomasyon ve yapay zekânın sağladığı görme genişliği kamu yöneticilerinin sorunları daha etkili çözmelerini sağlar.

**Kurum yönetiminde temel sorunlar:**

1. Oligarşi (siyasi gücü elinde tutan grup), mafya, klikler, burjuvazi (kentsoylu) ve jakobenlik (seçkin azınlık).
2. Şeffaflıktan uzaklaşma, kontrol yetersizliği, liyakatsiz atamalar ve tepe yöneticilerdeki liyakat zafiyetleri.
3. Bürokrasideki kargaşa, kolay görevden alma, rüşvet, yolsuzluğun ve irtikâbın yaygınlaşması.
4. Temsilde adalet ve yönetimde istikrar ilkesinin tam uygulanamaması.
5. İftira veya algı yönetimiyle başarılı yöneticilerin yıpratılması.
6. Plansız yatırım, kaynak israfı, tarihsel tecrübeleri kullanmamak, paydaşların ilgisizliği ve bilgisizliğidir.

Oryantalist bakış, kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhbanlarının geliştirdiği büyü, şeytani güç) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembolle mesaj verenlerin kamuya sızmaları büyük tehlikedir. İyi bir yönetim; yönetme hakkını elde eden, liyakatsiz insanın verdiği zararın en az olduğu sistemdir. Devlet; demokratikleşir, denetlenebilir, denge mekanizmaları ile sistemi millet kontrol ederse daha iyi gelişir.

Global elitis (elitokrazi) grubun kontrolündeki yönetim; şeffaflık, öngörülebilirlik, hukuk, demokrasi, insan hakları, adalet, güvenlik ve emniyetten uzak zamanın ruhunu ıskalayarak çıkar gruplarına hizmet eder. Hükmetme lezzetiyle sermest oluyor, vazgeçemiyorlar. Haksız rekabetle devlet imkânlarını kullanarak siyasi propaganda ile çıkar sağlayan kesimler sorun üreten bir sistem kurarlar. Çare, kamu yönetim gücünün, yetenek ve kişilerin liyakat, donanım üstünlüğüne dayalı (**meritokrasi**) yönetim şeklidir. Osmanlı Devleti'ndeki Devşirme sistemi buna benzer bir örnek olarak gösterilebilir.

**Kamu yönetiminde olumsuzluklar;** (1) tam rekabetin olmayışı, (2) ekonomik istikrarsızlık, (3) risk ve belirsizlikler, (4) siyasette patronaj ilişkileri, rüşvet ve yolsuzluk, (5) yandaşlık, partizanlık ve rant ilişkileri, (6) siyasi miyopluk (uzağı net görememek), (7) lobicilik, hizmet kayırmacılığı ve merkezîyetçilik, (8) devlet harcamalarında israf, mali yanılma ve kayıt dışılık, (9) seçmenlerin bilgisizliği ve ilgisizliği, (10) kararlarda oy çokluğu esası ve bürokrasinin sürekli büyümesidir.

Her bireyin hak sahibi olduğu kaynaklar ve kamu malları korunmalı, bunlarda kul ve tüyü bitmemiş yetim hakkı vardır.

Kamu malına ihanetin her sistemde cezası vardır. Hiçbir kötülük yapanın yanına kâr kalmaz, insan yaptığının karşılığını görür. Rüşvet, utanç vericidir, halkın güvenini sarsar. Yönetici, kendi çıkarı için değil halkın çıkarı için çalışmalıdır. Toplum, suçlara karşı yeterli önlem almaz ve yaptırım uygulamaz ise suçun hızla yayılacağı kırık cam teorisi ile açıklanır.

### **Kamu yönetimi ilkeleri:**

1. Hesap verebilirlik, saydamlık (şeffaflık), tarafsızlık ve dürüstlük.
2. Eşitlik, hukukilik, liyakat, saygınlık, nezaket, güven ve profesyonellik.
3. Görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci ile hedef ve misyona bağlılık.
4. Hizmet standartlarına uymak, yetkili makamlara bildirim yapmak ve çıkar çatışmasından kaçınmak.
5. İfade hürriyeti, eleştiri, muhalefet hakkı, ahlakilik, saygınlık, adalet, görev ve yetkileri kötüye kullanmamak.

Şeffaflık ve açıklık ilkeleri gereği, ticari ve devlet sırrı yerli yerinde kullanılır. Eşitlik ilkesiyle adil, kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanıyan, yeteneklerin gelişmesine fırsat veren, emeğinin karşılığını alan, nimet ve külfeti hakkaniyete uygun dağıtma ve sosyal adaleti sağlamada ahlaki ilkeler önemlidir. Devlet, güçlünün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu ahlak ve hukuk anlayışını yerleştirip adil bir düzen kurmalıdır. Krizleri aşmada tüm kesimler güçlerine göre yük alarak nimet ve külfet dengesi sağlanmalıdır. Sorun çözmede alınan önlemler sabit ve dar gelirliyi mağdur etmemelidir.

Kamu yönetimi ahlakı; kamu çalışanın her türlü davranışını kanunlara, ahlaki kodlara göre ve kişisel ahlaki değerleri bir potada eriterek yapmasıdır. Ahlakın belli bir organizasyon içerisinde, o yapının belirlediği kurullarla beslenerek ortaya çıkmış şeklidir. **Kamu yönetiminde ahlakın kaynakları;** (1) evrensel kaynaklar, (2) yerel (kültürel) kaynaklar.

Medeniyetin gelişmediği zamanda, kamu yönetiminde tek kişi yarı yeterli idi, ancak hızlı gelişmeler nedeniyle günümüz yönetim işleri istişare ile ortak fikri temsil edecek bir meclisle yürütülebilir. Büyük İskender, hiçbir konuda eleştirmeyen vezirini görevden alır. “Sana ihtiyacım yok der. Vezir, neden hükümdarım? İskender, ben bir beşerim sen bu kadar zamanda benim tek bir hatama bile rastlamadıysan cahilsin demektir, örtbas ettiysen o zaman da hainsin demektir.”

Dinin siyasete ve diktacı uygulamalara âlet edilmesini engelleme ve tek adamcılıktan millî irade hâkimiyetine geçiş toplumlarda farklı olmuştur. Tarihi döngüde yönetim, zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. **Tarih döngüsü;** toplum hayatı dairesel olarak aristokrasi (soylu, ayrıcalıklı), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı) ve demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğü görüşüdür. Tarihi öğretilmediği için tarih bilinci gelişmeyen bireyler olaylar arası bağlantıyı kuramazlar.

Devletin kuruluşu, büyümesi tedricidir ve teşkilat yapısı ülkeye göre farklılık gösterse de değişmeyen görevleri vardır.

### **Devletin işlevleri:**

1. Kişinin can, mal güvenliği, konut dokunulmazlığı, toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak.
2. Adaleti tesis etmek, kanunların uygulanmasını sağlamak, sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmek.
3. İletişim ve seyahat hürriyeti, seçme, seçilme hakkı, din ve vicdan hürriyetini sağlamak.
4. Kişilere sosyal imkânlar, eğitim ve sağlık hizmetleri sağlamak.
5. Ülkeyi dış saldırılara karşı korumak.

**Devlet;** insanların dağılmış, iptidai halden, teşkilatlı, medeni topluma geçiş için insan, toprak ve egemenlik unsurlarını bir araya getiren, saygınlığını güçlü ve zenginler üzerinde kurduğu egemenlikle sağlayan hukuki bir tüzel kişiliktir.

### **İdeal devletin temel özellikleri:**

1. Sosyal uzlaşma ve sözleşmeye dayalı, kişilerin hak ve hürriyetlerini koruyan bir kurum olmalıdır.
2. Sahip olduğu güç ve yetki tek bir elde toplanmadan yasama, yürütme ve yargı organları arasında dağıtılmalıdır.
3. Halk egemenliğine, demokratik katılıma dayalı temsilde adaleti esas alan, güç ve yetki sınırı belli bir kurum olmalıdır.
4. Yönetiminde açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, liyakat ve toplam kalite felsefesini esas almalıdır.
5. Evrensel değerlere sahip din ve siyaseti birbirinden ayıran cinsiyet, ırk, din, dil, etnik köken farkı gözetmemelidir.
6. Koruyan, kollayan, yediren, giydiren ve düzeni sağlayan bir kurum olmalıdır.
7. Gelir ve giderleri ilke olarak birbirine denk, uluslararası ilişkilere önem veren ve adil ticareti esas almalıdır.

İnsanlık, geçmişten günümüze belirli sosyolojik devirler geçirerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. **İnsanlığın sosyolojik gelişim seyri;** (1) ilkelik, (2) kölelik, (3) esirlik, (4) ücretlilik ve (5) hürriyet devridir. Sanayi devrimi öncesi, insanlığın ortak birikimi ve kuşakların geliştirdiği yönetim kuralları mirasını Batı kabul etmemektedir. Yönetimde, adalet, hukuk ve ahlak ilkelerini görmeyen sadece rasyonelliği esas alan Batı felsefesine uygun geliştirilen yönetim insanlığın sorunlarını çözemediği gibi sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni hürriyet devrine geçişi geciktiriyor.

### **Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri:**

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

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

**3. Hz. Muhammed:** Son Peygamber öğretisi ve “Veda Hutbesi”nde tüm insanlığa yol gösteren kaideleri vazetmiştir.

**4. Keykavus bin İskender (Ö. 1012):** “Kabusname” eseri ile padişaha; haramdan sakınma, dindarlık halkın harem ve

haramından sakınmak olduğu, yapacağı işte önce görüşünü bilgisine uydurması, bilgisiz iş yapmamayı, işi sağlam yapmayı, her sözünde gereklisini söylemeyi, yenildiğinde kimseden aman dileyici olmamayı, yenmiş olunca da Allah'ın kullarına karşı bağışlayıcı olmasını, hırsıza merhamet edip bağışlamamasını, hırsızı bağışlamak halkın zararına neden olacağını öğütler.

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

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

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

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

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

Yöneticilerin, bütün dezavantaj ve organizasyonu zarara uğratma pahasına ifade hürriyetini engelleme nedeni cehalettir. İstibdadın olduğu yerde teşebbüs hürriyeti, fikrini açıklama hürriyeti veya bir iş görme becerisi de gelişmiyor. Onun için "doğuyu insanlar batıyı sistemler yönetir" diyorlar. 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. Eğitimin ezbere dayalı olduğu yerde sorgulama kültürü gelişmez. Sorgulama kültürü olmayınca da çözüm üretme mümkün olmuyor. 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.

Bir ülkede kaynaklar, tüm milletin değeridir. Kamu görevlileri kaynak kullanımına dikkat ederek, faaliyetlerle ilgili halkı sürekli ve doğru bilgilendirmelidir. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolü sağlanmalıdır. Vatan, dürüst insanlar tarafından kurulur, hainler tarafından çökertilir. Bir ülkeyi batıran hakkını arayan insanların yükselen sesi değil, devlete körü körüne bağlılık taslayan çıkarıcı kapı kulu zihniyettir.

Yönetimde, yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. Hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem de bu farklılıkları başka kültürlerle aşmaya çalışmak yönetimde bir çelişki ve yanılgıdır. O kültürün insanları o sorunları önce nasıl çözmüş ise ona bakılır.

### 13.10. Global İş Ahlakı

Dünyada ihtiyaçları karşılayan, insanların ortak serveti olan kaynakların belirli kesimlerin tekelinde olması, global gelir adaletsizliği, bazı ülkelerin sömürülüyor olması ve sanayileşmenin çevreye verdiği zarar global ahlaki bir sorundur.

Ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli şekilde sınır ötesine akışı olan **globalleşme**; ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, siyasi, ekolojik bütünleşme ve karşılıklı faydalanmanın artışı, tüm faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıyla ülkelerin birbirine yaklaşmasıdır.

Globalleşmeye ülkelerarası coğrafi uzaklık, dil, para, kültür, hukuk, siyasi sistemler ile değişik yapıda yönetici ve çalışanların bulunduğu, ekonomik gelişim düzeyleri, iklimleri farklılıkları girmektedir. Globalleşme ile birlikte yerel olan birçok sorun global özellik kazanabiliyor. Bu sorunların çözümü içinde global bir ahlak anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### Global ahlaki sorunlar:

1. Siyasi baskılar, emek sömürü, çevre kirliliği ve iklim değişikliği.
2. Global eşitsizlik, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, dış ticarette bağımlılıklar ve döviz baskısı.
3. Kişi, kurum ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırma tehlikesi
4. Bilim, teknoloji, sanat, askeri ve yönetimdeki tekelleşmeler ile Birleşmiş Milletler'in sorun çözmede yetersizliği.
5. İnsanları, toplulukları, devletleri din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarıyla birbiri ile çatıştırmak.
6. Tüketimin bir kültür haline getirilerek tüketimciliğin yaygınlaşma tehlikesi.
7. Akıllı şehir, neom şehir ve avatar projeleriyle dünya nüfusunun azaltılmaya yönelik çalışmaların insanlığı tehdit etmesi.
8. Yeni dünya düzeni, tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi.
9. Kimyasal, nükleer, biyolojik savaş ve yabancı paralı askerlerle (lejyoner) yürütülen vekâlet savaşları tehlikesi.

(**Neom şehir**; Suudi Arabistan'ın Tebuk Bölgesi'nde 2017' de planlanan yenilenebilir enerji destekli şehir projesidir.



**Avatar projesi:** 2045 Initiative, insan kişiliğini biyolojik olmayan taşıyıcılara aktararak ömür uzatma, siber ölümsüzlük çalışmaları, insan zihnini robotlara aktarma için Rus bilim insanlarının hayata geçirdiği proje).

Global ölçekte Makyavelizm ve kapitalizm anlayışları etkili olmaktadır. **Makyavelizm;** açıkgozlülüğe, gösterişe dayalı, ahlaki siyasetten ayıran, faydacı, çıkarı için her yolu meşru gören politik düşüncedir. **Kapitalizm** ise sermaye, emek, girişim, faiz, rant ve kâr merkezli, ahlâk kurallarını herkes kendi felsefesi belirler anlayışındaki ekonomik sistemdir.

Kapitalist anlayış, toplum içinde gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak lehine kullanır. Kuruluş ve araştırmayı destekler ve aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. Fakirden zengine servet aktararak toplumda oluşturduğu ekonomik eşitsizlik ileride biyolojik eşitsizliğe neden olur. Bu anlayışın uyguladığı ekonomik soykırımla hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bunlar kendine hizmet etmeyen, ortak aklı esas alan demokratik gelişimi engeller.

Etkileme ve tesir gücü yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli plan) ve ittifaklardan güç alan şerli global çeteler laboratuvar modifikasyonu virüslerle insanlığı yeniden dizayn ile sistemi kökten değiştirmek istiyor. Sosyal medyayı iyiye kullanan dürüst insanlar olduğu gibi kötüye kullanan tahripkâr vicdansız insanlar da vardır.

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel nedeni ahlaki olmayan kapitalist sömürü düzenidir. Global ahlaki sorunların çözümü ve dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, iletişim, anlaşma ve sentezleme esas olmalıdır.

### **Global ahlaki sorunların çözüm yolları:**

1. Adalet, demokrasi, eşitlik, hürriyet, sosyal sorumluluk, yardımlaşma, dayanışma ve ahlaki değerlere dönüş.
2. Emanetin emin ellere teslimi, liyakat, istişare ve “milletin efendisi, millete hizmet edendir” anlayışını yerleştirmek.
3. Üstünlerin hukukunu değil, hukukun üstünlüğünü esas almak, güçlünün değil haklının yanında yer almak.
4. Eleştirel düşünme, sentezleme, neden sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak ve sivil topluma yer vermek.
5. Sevgi, saygı, erdem, duygu ve vicdanı geliştirecek eğitim anlayışıyla evrensel değerleri yeni nesle aktarmak.
6. İstismar, aşırılık, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünü tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek.
7. Linç kültürü, nefret söylemi, aşağılama ve kutuplaştırmadan asgari müştereklerde tüm insanları kucaklamaktır.

Kişi, organizasyon ve ülkeler kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçlerine göre sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramlarla, dönüştürüp kendine hizmet ettirir. Bu anlayışla her insanın mücadele etmesi ahlaki bir sorumluluktur.

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile yeni sorunlar çözülemez. “Eski hâl muhal; ya yeni hâl veya izmihlâl” (B. S. Nursi). Dünün çözümleri bu günün sorunu olabilir. Gelişimi yakından izleyerek, yeni sorunlara yeni çözümler üretilmelidir. Çok kültürlü, hukuklu farklı toplum mozaığıyla zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik ve kadim (eski) bilgilerine ulaşan emperyalistler modern köleleştirme ile yeni sömürü yöntemleri geliştiriyorlar.

### **Kapitalist sömürü yöntemleri:**

1. Devletler arasında ırk, dil, din, inanç ve mezhep farlılıklarını kullanarak anlaşmazlık sokmak.
2. Toplumlara kendi değerlerinden uzaklaştırarak köksüzleştirmek.
3. Ülkeleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak ekonomilerini kendilerine bağımlı hale getirmek.
4. Demokrasinin gelişimini ve gerçek bilgiye ulaşmalarını engellemek.
5. Global otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik, sosyolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak.
6. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları ile sürdürülebilir bir sömürü düzeni kurmak.
7. Sosyal medya üzerinden sömürü düzenini meşrulaştırmak için algı yöntemlerini kullanmak.

Toplumlara ataletle uğratan, yozlaştıran, gelişimini engelleyip sömürüye hazırlayan birçok neden bulunmaktadır.

### **Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler:**

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kırılması ve aile hayatının bozulması.
2. Dini, ahlaki değerlerden uzaklaşma, değerler erozyonu, adalet ve emniyet eksikliği ile kurumların güven kaybı.
3. Bilime, teknolojiye, sanata önem verilmemesi, beyin göçü, toplumun değişim ve dönüşüm tuzağıyla asimile olması.
4. Tek para, tek dil, tek din, tek tip tüketici ve dünya devleti fikrinin yaygınlaştırılması.
5. Duyarsızlık, umursamazlık, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi.
6. Can damarını koparan, kanını içen en büyük düşmanını dost zannetmesi.
7. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesidir.

Zor zamanlar güçlü insanları yetiştirir, güçlü insanlar çevresine rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Babalar toplar, oğullar dağıtır, torunlar tekrar toplar. Her iki dünya savaşını kapitalistler başlattı; Avustralya’da 20 milyon Aborjin katli, Hiroşima ve Nagazaki’de 250 bin insanı öldüren nükleer bombalar, Kuzey Amerika’da 100 milyon Kızılderili katli, 180 milyon Afrikalının köleleştirilmesi dâhil. Global kapitalist düzen; coğrafi keşifler, Endüstri Devrimi ve sömürgecilikle devam eden Avrupa ve ABD’yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, bir yandan da adaletsiz düzeni ile birçok global ahlaki soruna neden oluyor.

Global seçkin azınlıktaki üst akıllarca kurgulanan kapitalizm kendini yenileyerek insanlığı sömürmektedir. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mecbur değildir. İnsanlık, ortak aklı ile adil,

insani, ahlaki, her tür sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır.

İnsanlar, israf tuzağına düşer imkânlarını iyi kullanmaz ise ağır bedel öderler. İsrif eden müsrif kişi zillete düşer, izzet ve itibarını kaybeder. İsrafın sıradanlaşıp normalleşmesi ve popülerliğin tüketme kültürü insanlığı bitirmektedir. İnsanların çoğu zor şartlarda yaşarken hiç kimse parasını istediği gibi sorumsuzca kullanamaz. İhtiyaçtan fazla kullanma, savurganlık olan **israf** ile canlıların kullandığı maddeleri yeteri kadar kullanmak olan **tasarruf** ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur.

Genel felaketler, toplumun genel hata ve ihmallerinden ileri gelir. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” Kaynaklar, tasarruf tedbirleri ile insanların faydasına arz edilmelidir. İtibardan tasarruf olmaz diye israf edilemez.

Zalim yöneticilerin zulmüne karşı mücadele eden, Köroğlu ve Robin Hood gibi toplumu koruyan zalimin karşısında, mazlumun yanında, zenginden alıp fakire verenlerden ziyade, günümüzde fakirden alan zengine verenler öne çıkmaktadır.

Her yeniliği, kapitalizm tuzağı, eseri görmek, göstermek, ona psikolojik üstünlük ve fiziki güç verir. Dünyada askeri, operasyonlar artıyor gözükse de aslında; devletler arası savaş, yerini sosyal tabakalar arası “sosyolojik savaş’a” bırakıyor.

### **On Üçüncü Bölüm Örnek Sorular**

1. Toplum hayatını düzenleyen kurallar nelerdir?
2. Ahlak nedir ve ahlakın temel kaynakları nelerdir?
3. İlahi Dinlerin belirlediği ahlak ilkeleri nelerdir?
4. Ahlak eğitimi nedir ve ahlak eğitiminin faydaları nelerdir?
5. Toplumsal yozlaşma nedir ve toplumsal yozlaşma nedenleri nelerdir?
6. Evrensel ahlak nedir ve evrensel ahlak ilkeleri nelerdir?
7. İş ahlakı nedir ve iş ahlakının önem kazanma nedenleri nelerdir?
8. Mesleki yozlaşma nedir ve mesleki yozlaşma nedenleri nelerdir?
9. Kurum yönetimlerinde temel sorunlar nelerdir?
10. Yöneticide ahlak dışı davranışlar nelerdir?
11. Kamu yönetimi ilkeleri nelerdir?
12. Global ahlaki sorunlar nelerdir ve bunların çözümü için neler yapılabilir?
13. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
14. Toplumların ahlaki gelişimini engelleyen nedenler nelerdir?

## 14. SOSYAL SORUMLULUK

Sosyal sorumluluk; kişi ve kuruluşların gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ifade eder.

### 14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sorumluluk, günlük hayatta kişisel, kurumsal ve toplumsal düzeyde sık kullanılan bir kavram olarak kişi ve kurumların kendilerine ve başkalarına karşı yerine getirmeleri gereken yükümlülüklerini zamanında yerine getirme zorunluluğudur.

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan ‘sosyal’ kelimesi, toplumla ilgili ifadeleri, ‘sorumluluk’ ise kişi ve kurumların kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir. Sorumluluk, genel olarak isteğe bağlı (gönüllü), zorunlu, kişisel ve kurumsal olarak ayrılır.

**Gönüllü sorumluluk;** kişi ve kurumların kendi istekleriyle belirledikleri sorumluluklardır.

**Zorunlu sorumluluk;** kişi ve kurumların mutlaka yerine getirmesi gereken sorumluluklardır.

**Kişisel sorumluluk;** kişinin zorunlu ve gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığında veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı durumdur.

**Kurumsal sorumluluk;** kurumların kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü üstlendikleri yükümlülükler, yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir.

**Sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların tüm faaliyetlerinde ekonomik şartlara, kanuni şartlara, iş ahlakına, kurum içi, kurum dışı çevrenin beklentilerine uygun şekilde gönüllü üstlendiği görev ve yükümlülüktür.

Sosyal sorumluluk, ahlaki çerçevede bir kuruluş veya kişinin kendi çıkarları kadar toplumun genel çıkarlarının faydasına da hareket etmesidir. Bu sorumluluk kişi ve kurumların ekonomi ve ekosistem arasında bir denge sağlamaya dönük gerçekleştirdiği kanun yerine geçen durum değil gönüllük esaslıdır. Kişi ve kurumların sosyal sorumlu davranışları öncelikli olarak eğitim, sağlık, çevre yardım severlik konularında toplumsal gelişimi sağlar

Sosyal sorumluluk, kişi, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve özel kuruluşların yaşam kalitesini iyileştirmek için kendi çalışanları, toplumla birlikte eğitim, sağlık, ekonomik, sosyal, kültürel ile çevreyi gelişmeye destek verme sorumluluğudur. Kişinin, ben sevgisi, bencilliği, kendi çıkarlarına göre hareket etmesi olan egoizm ve nemelazımcılık, toplumsal duyarsızlıkla sorumluluk almamak büyük bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

**Sosyal sorumluluk kültürü;** eğitim, sağlık, ekonomik, sosyal ve çevre konularıyla ilgili tüm paydaşlara karşı ahlaki ve sorumlu davranarak toplumun ve çevrenin refahına önem vererek sorunlara maddi ve manevi açıdan çözüm bulmaktır.

**Sosyal sorumluluğun amacı;** insanların sorumlu kişiler, sosyal çevrelerine, insan hakları, toplumsal konulara duyarlı, sivil toplum ve katılımcı demokrasinin gelişimi için aktif olarak geleceğe umutla bakacak kişiler yetiştirmeyi sağlamaktır.

Sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirilen faaliyetler, projeler, etkinlikler, kişi ve kuruluşların topluma katkılarını gözlemlemeye yardımcı olur. Her insan ve kurumun sorumlulukları var; yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Zorunlu taraftarlık, mahalle baskısı, görmezden gelme, suskunluk, kraldan fazla kralcılık, düşmana koz vermeme gibi nedenlerle yanlışlık ve haksızlık karşısında susan sosyal sorumluluğunu yerine getirmiyor demektir. Sorumlulukların ne kadar çok olduğu değil ne kadar yerine getirildiği önemlidir.

Nimet-külfet dengesi içinde her kişi ve kurum görev ve sorumluluklarını yerine getirmeli, sorumluluktan kaçınanlar, ihmal edenler, savsaklayan, yanlışta ısrar edenlere bunun bedeli ödettilmelidir. Sosyal sorumluluk, sahip olunan imkân, kabiliyet, bilgi, tecrübe, mevki ve duyuma göredir. Toplumda oto kontrol sistemi ile sorumsuzlar sürekli izlenir ve uyarılır. Sorumluluk bilinci gelişen insan, yapılması gerekeni zamanında yapmak için kendiliğinden harekete geçer.

Kişiler ve kurumların toplumun içinde bulunduğu kültürel, sosyal ve ekonomik sorunlara, çözüm üretmede, bunları ortadan kaldırmada yerel ve global ölçekte önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

#### Sosyal sorumluluğun temel ilkeleri:

1. Hesap verebilirlik ve şeffaflık.
2. Ahlaki davranış.
3. İnsan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygı.
4. Paydaş çıkarlarına saygı.
5. Uluslararası davranış normlarına saygı.

Kamu kaynakları milletin değeri olduğu için kamu görevlileri kaynak kullanmada dikkat etmeleri, halkı sürekli doğru bilgilendirmeleri kanuni ve ahlaki sosyal sorumluluktur. Devlet, demokratikleşirse milletin sistemi kontrolü sağlar.

#### Sosyal sorumluluğun faydaları:

1. Toplum hayatının sürdürülebilir olmasını sağlar.
2. Kişilere sorumluluk duygusu kazandırır.
3. İhtiyaç sahiplerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamayı sağlar.
4. Hassas ve duyarlı kişilerin yetişmesine imkân sağlar.
5. Toplum hayatında meydana gelen aksaklıkların giderilmesini sağlar.
6. Yardımlaşma duygusunun toplum hayatına yerleşmesini sağlar.

Kişi ve organizasyonlarının faaliyette bulunma nedenleri geleneksel anlamda sadece kâr değil, topluma hizmet, müşterilerin taleplerine uygun nitelikte, miktarda, kaliteli ürün üretmektir. Ürünleri müşterilerin taleplerine uygun zaman, miktar ve yerlerde, ödeme güçlerine uygun fiyatta sunmaları ile oluşan tüketimle sağlanan fayda toplumun refahını sağlar. Kişi ve kurumların bu amacı benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanır.

## 14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk anlayışı; kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişime bir katkı sunar. Bu sorumluluk, kişi, toplum refahı ve çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar; maddi bir gelir veya kâr elde edip bu geliri üyelere, mütevellilere, çalışanlara veya bir özel şahsa dağıtılamaz. Sağlık, eğitim, kültür, sosyal refahı ve temel hakları geliştirmek gibi kamuya ait amaçları olan, sivil toplum kuruluşları; vakıf, dernek, sendika, oda, kulüp, birlik, cemiyet, cemaat, tarikat ve platform gibi isim alırlar.

**Sivil Toplum Kuruluşu (STK):** Kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu, resmî kurumlar ve hükümet dışı bağımsız hareket eden, hukuki, siyasi, ekonomik, sosyal, çevre ve kültür alanında faaliyet yürüten organizasyondur. Amacı; toplumsal sorunları bağımsız şekilde ele alarak kamuyu bilgilendirmek, öneri ve çözüme katkı sunmaktır. Üye ve çalışanlar gönüllülük esasıyla, kâr amacı gütmeyen, gelirleri; üye aidatları, yardımlar, bağış ve kamunun mali transferleridir.

### Sosyal sorumluluk alanları:

1. Eğitim ve sağlık.
2. Ahlaki sorumluluk.
3. Siyasi ve sosyal sorumluluklar.
4. Ekonomik sorumluluk.
5. Yoksulluğu ortadan kaldırmak.
6. Sosyal adaleti sağlamak.
7. Kültür ve çevreye karşı sorumluluklar.

Eğitim şart; eğitilen her birey topluma olumlu katkı sağlarken, eğitilmeyenlerin verdiği zarar toplama büyük bir maliyettir. Eğitim ve öğretimin etkinliği için kişi, sivil toplum ve kamu kurumlarının üzerine düşen görevler vardır. En zeki öğrencilerin tıp ve mühendisliği, 2. derece mezunların yönetim ve ekonomi okuyarak 1. derece mezunlara yönetici olması, 3. derece mezunların siyasete yönelip ülkenin siyasetçileri olarak 1. ve 2. derece mezunlara hükmedişi, eğitimde başarısızların ise ordu ve emniyete katılarak elde ettikleri silah gücüyle önceliklere hükmetmesi bir eğitim hatasıdır. Eğitimin kalitesini düşürmek, toplumun çöküşünü hızlandırır.

**Bir toplumun çöküş göstergeleri;** (1) dayanışmanın bitişi, (2) üretimin düşmesi, (3) tüketim çılgınlığı, (4) vergilerin artışı, (5) liyakatin dikkate alınmaması, (6) adaletsizliğin yaygınlaşması, (7) umutların kırılması, (8) göçün hızlanması, (9) kibir, gurur, gösteriş, riyakârlık ve dalkavukluğun artışı, (10) her şeyi normalmiş gibi görmezden gelmek ve kabullenmek.

İnsanlığın ortak değer ve kaynağı olan gelirlerden bazıları güç ve kuvvetiyle daha fazla pay alıyor. Yoksulluğun, fakirliğin nedenlerini ortadan kaldırmak; sınıflarlar arası çatışma ve sömürü aracı olan faizin kaldırılıp zekâtın işler hale getirilmesi ve kaynakların adil paylaşımı ile olur. Dünyada ekonomik değeri olan kaynaklar; tüm insanlığın ortak serveti anlayışıyla bunlar geçmişten miras değil gelecekte emanet değerler olarak görülmelidir. Yoksulluğu azaltmada; devlet bütçesinde gelir gider dengesi için israfı önlemede kurumsal ve toplumsal kontrol mekanizmaları kurulup işletilmelidir.

Canlıların hayatlarını sürdürdükleri, etkileşimde oldukları, fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortam olan çevre; ekosisteminde yaşayan üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler ekolojik dengeyi etkiler. Çevre tahribatının tüm canlılara olumsuz etkileri görülünce çevre koruma bilinci arttı. Gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğu, doğa ile savaşma değil, uzlaşmaya dayalı yeni bir anlayış gerekiyor. Hayatın sürdürülebilirliği için çevreyi korumak, kollamak ve iyileştirmek bir ihtiyaçtır. Bilinçsiz bir üretim ve israfa dayalı tüketim sistemi çevreyi hızla kirlenmektedir. İnsanların yapıp ettikleri yanlışlar yüzünden karada, denizde ve havada denge bozuluyor ve büyük çevre felaketleri yaşanıyor.

İklim tarihinde dünya, belirli aralıklarla global ısınma, çölleşme, biyolojik çeşitliliğin azalması, ormansızlaşma, hava, su, toprak kirliliği gibi çevre sorunları yaşamıştır. Sanayileşme bunu ileriye taşıyor. Sorunu çözmek için karbon salınımı, karbon ayak izini düşürmek, sıfır atık, döngüsel ekonomi, çevreci yaklaşım, yeşil düşünce, eko köyler, eko akıllı şehirler, ileri/geri dönüşüm, sorumlu tüketicilik ve sürdürülebilirlik anlayışı geliştirilmelidir. (**Karbon salınımı;** karbon içerikli fosil yakıtların (kömür, petrol, doğalgaz) yanmasıyla oluşan karbondioksit gazının atmosfere yayılmasıdır. **Karbon ayak izi** ise insan faaliyetlerinin atmosfere saldığı sera gazlarının (fosil yakıtlardan çıkan) karbondioksit (CO<sub>2</sub>) cinsinden karşılığıdır).

Her canlı ekosistemde farklı bir rol oynar, biri diğeriyle değiştirildiğinde veya insanlarla fazla iç içe olduğunda parazitler, virüsler, mikroorganizmalar insanlara geçip hastalığa neden olur. Uzun yıllarda oluşan dünyanın ekolojik dengesi son yüz yılda bozuldu. Hastalıkların ortaya çıkış ve yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden fazladır. Evrenin işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculukta besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır yağmur veya kâr olarak döner, zincirde kayıp, atık, israf yoktur.

**Besin zincirinin tepesindeki insan;** tüketim atıklarını tekrardan zincire dâhil ederse çevreye uyumlu bir tasarruf, türünün devamı için sürdürülebilir bir ekonomi ve çevreye katkı sağlar. Bilim ve teknolojinin gelişimiyle insanların hayatları kolaylaşırken diğer taraftan ölümler kitlesel halde artıyor. Ahlaki anlayışı olmayan bilimin neye hizmet ettiği ve sermayenin güdümünde insanlığı getirdiği nokta global ölçekte sorgulanmalıdır. Çünkü insan her şeye muktedir değil; bir virüs teknolojik kudrete güvenen tüm insanlığı esir alabiliyor.

Tüm ekosistem; birlikte güvenle yaşamının daha iyi bir yolunu bulmak zorundadır. Toplumsal sorunlar olan; yoksulluk, göç, adaletsiz gelir dağılımı, yardıma muhtaç hane sayısında artış, pandemi, baskı, zulüm, deprem, iklim değişikliği ve iklim göçü sorunlarıyla mücadele için yerel ve global ölçekte duyarlılık oluşturularak çözümler üretilmelidir.

**Avrupa Yeşil Mutabakatı (EU Green Deal);** AB'nin 2050'ye kadar net sera gazı emisyonlarının sıfırlandığı, ekonomik büyümenin kaynak kullanımından ayrıştırıldığı ve kimsenin ve hiçbir bölgenin geride bırakılmamasını içeren stratejisiyle, emisyonları azaltırken iş imkânları oluşturacak ve hayat kalitesini artıracak, iklim ve çevreyle ilgili zorluklarla mücadelede önceki taahhütlerini daha geniş ve daha etkili şekilde yeniden düzenlemeyi amaçlayan bir yol haritasıdır.

Sosyal sorumluluklarda önemli görevler üstelenen yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil, donanımlı, liyakatli ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici; hukuk kuralları içinde kalacak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Eşit vatandaşlık esasına dayanan demokraside kimsenin üstünlüğü, ayrıcalığı olmadığı için demokrasi yönetiminde insanlar yeni fikir ve keşiflerle daha hızlı gelişirler.

Toplumun ortak varlığı olan kamu malını çalmak, zimmete geçirmek, özensiz kullanmak, ihanet ve israf tüm din, inanç ve ahlak sistemlerinde sosyal sorumluluğa aykırı kötü davranışlar olarak görülür. "Kimi bir işte görevlendirip (iş karşılığı) bir ücret verdiksek, onun bu ücret dışında alacağı her şey (kamuya) hainliktir." (Hz. Muhammed, Ebû Dâvûd, İmâre, 9-10). "Sizden kimi bir işte görevlendirirsek ve o da bizden iğne (miktar) veya daha büyük bir şeyi gizlerse bu bir ihanet olur ve kıyamet günü onu (kendi elleriyle) getirir." (Hz. Muhammed, Müslim, İmâre, 30). "Eğer Müslümanların yaşadığı bir şehirde fakir görürseniz bilin ki o şehrin yöneticileri halkın malını çalıyorlar." Hz. Ali. "Bir milletin kuvvet ve malının havuzu ve hazinesini boşaltan başlar; o milleti serseri, perişan ve mevcudiyetsiz edip, fikr-i milliyetin ipini kesip, parça parça ederler." Said Nursi.

M. Tullius Cicero M. Ö. (D. 106) Roma'lı bilgin; toplumla ilgili **Cicero teorisi**; "(1) fakir çalışır, (2) zengin sömürür, (3) askerler her ikisini de korur, (4) mükellef üçü için vergi öder, (5) serseri dördü adına istirahat eder, (6) ayyaş beşi için içer, (7) bankacı ilk altıyı dolandırır, (8) avukat ilk yediyi kandırarak savunur, (9) hekim sekizini de öldürür, (10) mezarcı dokuzunu da gömer ve (11) politikacı 10'lar sayesinde yaşar." der.

### 14.3. Kişisel Sosyal Sorumluluk

Sorumluluklar, kişi ve kurumların bir amaç etrafında toplanarak sürdürülebilir bir hayata yönelmelerini ifade eder. Karakterin en önemli unsuru olan sorumluluk; tembelliğe düşmeden, engellere karşı dirençle ümitsizliğe kapılmamaktır.

**Kişisel sorumluluk;** kişinin zorunlu ve gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığında veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı durumlar. Kişi, kendi durumu ve toplum yapısına bağlı gönüllü ve zorunlu olarak aldığı sorumlulukları zamanında ve istenilen şekilde yerine getirmek zorundadır. İnsan bulunduğu yeri yaşanabilir kılmak için üzerine düşen görevi yerine getirmeli; görev ve sorumluluk ihmalleri ve savsaklamanın bedelini ödemelidir. Kişinin kendisinden beklenen tutum ve davranışları bilmesi, bunu kendisi ve toplum için yerine getirmesidir.

Beyin gelişimiyle kişide akıl yürütme ve karar verme becerisi, aldığı kararların sonucuna katlanma, sorumluluk alma duygusu, becerisi gelişir. İletişim imkânlarının gelişimiyle artan bilgi, insanlara birçok sorumluluğu da yüklemektedir. Globalleşmenin artışıyla, dünyada yaşananlar konusunda insani ve vicdani bazı sorumluluklar ortaya çıkmaktadır.

Sorumluluk duygusu küçük yaşta çevre etkiyle insanın içinde yer eder ve verilen eğitimle gelişir. Sorumlu insan, yapılması gerekeni yapmak için inisiyatif alıp harekete geçen, sorumsuz insan ise sürekli başkalarınca güdülen insandır. İleriye doğru yaşanan hayatın geriye dönük sorgulanması kişisel sosyal sorumluluktur. İnsan, yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duymalara göre de sorumluluk değişir. Sorumluluğunu yerine getirmemek, yanlış, hata ve kusurda ısrar kendisine ve çevresine zarar verir.

Kişisel sorumluluk, nefis muhasebesi, özeleştirme, eksikliklerini görebilme, hak etme, aldığı karşılığını verebilme, düzenli ve özverili çalışma, işini tutku ile yapma kişinin olgunluğunu gösterir. Hedefi büyük olanın çabası da büyük olur. İhmal etmek, savsaklamak, özen göstermemek ve hafife almak sorumsuzluktur. Bahane tutmak çocukluktur veya hainliktir. Ürkemek ise cehalet veya bilmezliktir. Herkes yaptığının karşılığını mutlaka alır, iyi işler yapmışsa mükâfatını kötü işler yapmışsa cezasını çeker. Yanlışlığa, zalimin zulmüne sessiz kalan insan bunun sonuçlarından pay sahibi olur.

Kişi, sorumluluktan kaçamaz, yanlışını kapatmak için karşı tarafın yanlış yapmasını beklemesi onu düzeltmez. Sorumluluktan kaçıp, kabahati, suçu bahanelere bağlamak, sığınmak doğru değildir. Sorumluluk bilinci ve dürüstlük dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga (büyük ve öngörülemeyen sonuç) oluşturan **kelebek etkisi** yapabilir. Toplumda ahlak, akıl ve bilgiye dayalı sorumluluk bilinci teşvik edilmelidir. Allah'a emanet edilen olmak veya Allah'a havale edilen olmak, tercih insandadır. Yaptıklarınızda eminseniz sorun yoktur.

Kişinin sorumluluğu; gördüğü bir yanlış, önce eliyle düzeltilmeli, buna gücü yetmiyorsa sözüyle düzeltilmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlış onaylamamalıdır. Dünyada tek sorumluluk duygusu taşıyan, akıl ve iradeye sahip olan insan kendine özgü inancı, değer yargıları ve yaşama tarzıyla bir şahsiyettir. Kişi nimet ve külfet dengesini kurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Kişinin, sorumluluk üstlenebilmesi için akıl, hür irade ve yetki sahibi olması gerekir.

#### **Kişisel sosyal sorumluluğun şartları:**

**1. Akıllı olmak:** Her insanda olan, vücuttaki yeri, işlevi keşfedilemeyen, idrak, düşünce, anlama, tedbir alma özelliği.

**2. Hür iradeye sahip olmak:** Kişinin fiil, arzu, niyet ve amaçlarını belirleyip kontrollü serbest karar verme özelliği.

**3. Yetki sahibi olmak:** Kişinin, ehil, yetkili olduğu konumda rolü ve statüsü gereği verilen yazılı veya sözlü bir güçtür.

Kişi, sorumluluk gereği karşılaştığı sorunu ilgili yerlere bildirmelidir. Yanlışlara karşı toplumsal tepkisizlik nedeniyle kötüler arsızlıklarını sergiler, sokakları işgal ederler. Namuslu insanlar, namussuzlar kadar cesaretli olmazlarsa serbest piyasa bahanesiyle açgözlü kapitalistler hayatı yaşanmaz hale getirir. Oysa serbest piyasa, başıboş piyasa değil, devlet ve bağımsız kurulların denetimiyle rekabet şartlarında kontrol edilen piyasadır. Bunun için okuryazarlık geliştirilmelidir.

#### **Güncel okuryazarlık alanları:**

**1. Sosyal medya okuryazarlığı:** Sosyal medya ve kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme ve iletileri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.

**2. Finansal okuryazarlık:** Bütçe, tasarruf, borç ve yatırımda doğru finansal kararlar için bilgi, beceriye sahip olmaktır.

**3. Ekonomi okuryazarlığı:** Ekonomik verileri takip, aralarındaki ilişkileri anlamak, ekonomik ortamı değerlendirme, ekonomik faaliyetlerin sonuçlarının etkisini fark etmesi ve öngöründe bulunabilme becerisidir.

**4. Yapay zekâ okuryazarlığı:** Yapay zekâ teknolojilerini ve buna bağlı uygulamaları etkili şekilde kullanabilmek için gerekli beceri ve yeterliliklere sahip olmaktır.

Yeni bir dünya şekilleniyor. Sosyal sorumluluk ve ahlaktan uzaklaşma ile değişen değerler, hazcılığı, fırsatçılığı, narsisizmi, teşhirciliği ve görülme isteğini getiriyor. Herkes her şeyi isteyebilir ancak hak etmesi önemlidir. Hak etmek, sorumluluk ve disiplinle olur. Disiplin, baskı değil, sorumluluğun içselleştirilmesidir. Dijitalde doğan Z kuşağı kendini gösterdiği dijital ortamda sosyal medya ile fenomenlere takılarak hazza ulaşmaya çalışıyor. Hazcılık, felakete giden yolda tek yönlü bilettir. Kendini, VIP (çok önemli kişi) gören her şeyi hak ettiğini zanneder. VIP, kişiliğin karanlık üçgenidir. Narsisizm, kişiliğin karanlık üçgeniyle birleşince yıkım başlar. Hayat, ileriye doğru yaşanır, geriye doğru sorgulanır.

Nemelazımcılık artar, kişisel ve toplumsal hassasiyet zayıflar, haksızlık ve zulümlere tepki verilmez, “bana değmeyen yılan bin yıl yaşasın” anlayışı yayılırsa sokaklar çetelerin, aymaz arsızların cirit atıp at oynattığı meydana döner. Bu durum; güçsüz, zayıf, garip ve gurebaya büyük bir zulüm olur. Kanun hâkimiyeti sağlanamaz, toplumun oto kontrol sistemi devre dışı kalır ve “baş belirsiz, meydan ıssız” görülürse, leş kargaları meydana iner, toplumsal bir kargaşaya neden olur.

Sorumluluk, ahlaki açıdan kişinin vicdanına yöneliktir. **Vicdan;** kişinin ahlaki değerleri üzerinden davranışları ile ilgili yargılama yapmasını sağlayan, doğruyu ve iyiyi yapmaya yönelten, ahlaki sorumluluk yükleyen iç dünyasına ait bir güçtür. İnsanın iç âlemindeki bir yaptırım gücüdür. **Maşeri vicdan** ise toplumun bütününe benimsediği ortak değerler, manevi hislerdir. **Ahlaki sorumluluk;** insanların hür ve bilinçli olarak yapmış oldukları bütün fiillerin sonuçlarını göze almasıdır.

Olaylara seyirci kalma psikolojisi, kişinin üzerine düşen bir işi, görevi; benden başka insanlar da var, onlar yapsın düşüncesi ile yapmaması olan **Genovese sendromu**, toplumun olaylara karşı duyarlılığını ve kişilerin hareketini anlamlandırmayı sağlar. **Sendrom;** birbirleriyle ilişkisiz gibi görünen, fakat bir araya geldiklerinde tek bir olgu olarak kendini gösteren bulgular bütünüdür. “Benden başka diğer insanlar da var, bir tek ben değilim” düşüncesiyle üzerine düşen görevi yapmayı seyirci kalmak, duyarsızlık, görmezlikten gelme, tepkisizlik vicdanları yaralayan büyük bir sorundur. Haksızlığa karşı susmak, hakka karşı bir hürmetsizliktir. Haksız kişiye tepki göstermek, önemli bir insani vazifedir.

Vicdani sorumluluk gerektiren olaylar karşısında kişisel kalmamalı, başkalarıyla organize hareket edilerek sorunları adil şekilde çözüme kavuşturmaya çalışmak esas olmalıdır.

#### **14.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Kişi, kurum ve sistemlerin bekası, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, etki alanında adaleti sağlamalarıyla mümkün olur. **Kurumların bekası;** çevresine, çalışanına, hedef kitesine ve topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almasına bağlıdır. Her topluluğun dünyaya hâkim olup idare etme ideali vardır.

**Kurumsal sorumluluk;** kurumların kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu olarak üstlendikleri yükümlülükleri ve yerine getirmesi gerekenleri zamanında yerine getirmesidir. Kurumun üzerine düşen görevleri yerine getirmesi, kuruma ait bir olayın başkaları üzerindeki etkilerinin sonuçlarını üstlenmesi, başkalarının haklarına saygı göstermesi ve kendi davranışının sonuçlarına sahip çıkabilmesi, yapmak zorunda olduğu veya yaptığı bir iş için gerekirse hesap vermesidir.

**Kurumsal sosyal sorumluluk;** kurumun bir kurum vatandaşı olarak gönüllü istekleriyle işlerini, paydaşlarla, çalışanlarla, sosyal, ekonomik, kültür ve çevreye hassas, ahlaki sorumlulukla, toplumun ihtiyacı olan konulara yatırım yapmaları sorumluluğudur. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Kurumsal sosyal sorumluluk; kuruluşun ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, iç ve dış çevredeki kişi ve

kurumların beklentilerine uygun çalışma stratejisi izleyen, insanların memnuniyetine yönelik bir kavramdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk; ekonomik, kanuni, ahlaki ve hayırseverlik olarak dört temel sorumluluk alanından oluşur. Piyasada faaliyet gösteren kurumların sorumlu ve belirli kurallar çerçevesinde davranması gerekliliğini ortaya koyar.

**Avrupa Komisyonu'na göre kurumsal sosyal sorumluluk;** "Şirketlerin gönüllü olarak toplumsal ve çevresel konuları, operasyonlarına ve paydaşları ile olan ilişkilerine entegre ettiği bir kavramdır. "Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise KSS kavramını; "İş dünyası tarafından çalışanların, onların ailelerinin, halkın ve tüm toplumun hayat standardını yükseltip ekonomik kalkınmaya katkı sağlamaya yönelik verilmiş bir söz" olarak tanımlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk; kanuna ve kanuni zorunluluklara uymayı değil, kuruluşun kendi inisiyatifıyla gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Kurumlar; toplumun sosyal, ekonomik ve politik gelişimi ile sosyal sorunların çözümüne yardımcı olma sorumluluğu taşır. Üretimden tüketime tüm aşamalarda toplumun sağlık ve güvenliğine duyarlı, sürdürülebilir bir üretimi sağlama, toplumun kalkınmasını destekleyen politika, ilke ve eylemler benimsemesidir.

Yöneticilerin uzmanlaşması, kuruluşların büyümesi, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet ve çevre sorunlarının artışı, iyi imaj oluşturma isteği ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının, tüketici organizasyonlarının güçlenmesi, ülkenin kaynaklarını verimli kullanmak ve sürdürülebilirlik için alınan önlemler kurumsal sosyal sorumluluk bilincini artırmıştır.

Sorumluluk sahibi olmayan, görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öder. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık anlayışı üzerine kurulur. Bu sorumluluğu yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere önlem alan, kaynakları sürdürülebilirlik yaklaşımı ile üretmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır.

**Kurumsal vatandaşlık;** kuruluşların faaliyetlerini yürütürken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasında oluşan sözleşmenin gereklerini yerine getirmesidir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel işin ilerisinde, belirlenen rol gerekleri ve beklentileri aşan, çalışanların organizasyona katkı için gönüllü gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

**Kurumsal vatandaşlık davranışının boyutları;** (1) özgecilik, (2) sivil erdem, (3) vicdanlılık, (4) nezaket ve (5) sportmenliktir. **Kurumsal vatandaşlığın amaçları;** (1) sosyal refahı iyileştirmek, (2) fırsat eşitliğini kolaylaştırmak, (3) sosyal ilerlemeyi teşvik, (4) kurum imajını iyileştirmek ve (5) üretilen olumsuz dışsallıklar için topluma tazminat ödemektir.

Yöneticiler, karar sürecinde ahlaki değerlere bağlı, sosyal refahı sağlama sorumlulukları çerçevesinde işlerini yaparken, personele, tüketiciye, çevreye, topluma, iş ahlakına uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. Sosyal sorumluluk çerçevesinde kuruluşlar birçok alanda topluma hizmet sunmaya yönelirler. Sosyal ve kültürel hizmetler saygınlık (prestij, itibar, ün) kazandıran faaliyetler olduğu için iş insanları kendi isimlerini taşıyan okul, üniversite, vakıf ve demek gibi gönüllü kuruluş, sosyal sorunlara çareler bulma faaliyetleri yürütürler. Müşteriye, çevreye, personele, topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturmak için yapılan harcamalar da **itibar (prestij, ün) kapitali** olarak değerlendirilir.

**Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çerçevesinde ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi 7 temel sosyal sorumluluk maddesi tanımlar;** (1) kurumsal yönetim, (2) insan hakları, (3) personel uygulamaları, (4) çevre, (5) adil işletme uygulamaları, (6) tüketici sorunları, (7) topluluk katılımı ve gelişimi konularıdır. Bu uygulamalar; çalışanların beklentileri, toplumun kuruluştan beklentileri uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun huzuru sağlanmış olur.

Kurumlar artık sadece mal ve hizmet üreten değil, çalışanın refahını düşünen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan, tüketiciye en iyi hizmeti vermeyi hedefliyorlar. Toplum beklentilerinin değişmesiyle, kurumun sorumluluklarını yerine getirmesi stratejik yönetim yaklaşımı ile ele alınmaktadır. Bu nedenle, özellikle iletişim stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması açısından, kurumsal sosyal sorumluluğun halkla ilişkiler uygulamalarının bir parçası olarak ele alınıyor.

Kurumlar, ticari faaliyetlerini sürdürmeleriyle birlikte buldukları topluma, çalışanlarına, çevrelerine, paydaşlarına, tüketicilere ve devlete karşı birtakım sorumluluklar üstlenmek zorundadırlar. Büyümeleri ve süreklilik arz etmelerinde bu sorumlulukları yerine getirmeleri önemlidir. Sorumluluklarını yerine getiren kurumlar toplum tarafından kabul görürler.

#### **Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları:**

1. Kurum itibarında artış sağlar ve risk yönetimini kolaylaştırır.
2. Müşteri ve çalışanların tatminini sağlayarak bağlılık oluşmasına yardımcı olur.
3. Yenilik ve öğrenmeyi sağlar.
4. Sermayeye rahat ulaşımı sağlar.
5. Maliyetleri düşürür ve mali performans artışı getirir.
6. Marka itibarı oluşturur ve marka gelişimini sağlayarak marka değerini artırır.
7. Pazar fırsatı yakalamasına ve rekabet avantajını korumasına destek olur.

Kurumsal sosyal sorumluluğun organizasyonlara sağladığı birçok fayda yanında bazı görüşlere göre de zararları vardır.

**Kurumsal sosyal sorumluluğun zararları ise** (1) organizasyon kârını düşürür, (2) organizasyon maliyetlerini artırır ve (3) organizasyon amacından uzaklaştırır. Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman, işletmelerin sosyal sorumluluk taşıdıkları fikrini reddeder ve tek sorumluluğunun işletme kârını en üst düzeye çıkarmak olduğu görüşünü savunur.

Kuruluşlar, 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. Ahlaki, kanuni ve ekonomik boyutta; tasarrufları verimli alanlara yatırarak sürdürülebilir kalkınma anlayışıyla ekolojiye, çevreye saygılı, müşteri tercihine göre kaliteli ürünler sunma, personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı, ortakların haklarını korumak, kuruluşu kârlı yönetmek, faaliyetlerle ilgili doğru bilgi vermek, toplum refahını yükseltecek eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini desteklemek sosyal sorumluluk faaliyetidir. Sivil toplum kuruluşları ile iş birliğiyle gönüllülük projelerine destek (sponsor) bir sosyal sorumluluktur.

Ekonomi bilimi, işletmeleri; mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketimde kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülkenin ekonomik yapısına bağlı faaliyet gösteren işletmeler, müşterilerin muhtelif ihtiyaçlarına cevap vermede, toplumun genel ahlakına uygun, kişilere, çevreye, devlete karşı görevlerini yerine getirmeyi esas alırlar. İşletmelerin güçlenmesi ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesini sağlar.

Kurumların, zorunlu sorumluluk alanları yanında gönüllü olarak üstlendikleri kurumsal sosyal sorumlulukları vardır.

**Kurumsal sorumluluk alanları;** (1) çalışanlara karşı sorumluluklar, (2) müşterilere karşı sorumluluklar, (3) doğal çevreye karşı sorumluluklar, (4) hissedarlara karşı sorumluluklar, (5) tedarikçilere karşı sorumluluklar, (6) rakiplere karşı sorumluluklar, (7) kanuni sorumluluklar ve (8) topluma karşı sorumluluklardır.

#### **Kurumsal sosyal sorumluluk alanları:**

**1. Ahlaki sorumluluk:** Ahlaki sorumluluklar kanunlarda yer almasa da toplumun kurumdan beklediği adil ve doğru davranışlardır. **Ahlaki sorumluluğun unsurları;** (1) sosyal değerler ve ahlaki normlara uymak, (2) dürüst, ahlaki davranış ve kanun ile düzenlemelere uyumak, (3) toplumda yeni ve gelişen normları fark ederek bunlara saygı göstermektir.

**2. Hayırseverlik sorumluluğu:** Kurumun faaliyette bulunduğu ülkesine, topluma tüm dünyaya, muhtaçlara karşılıksız yardım faaliyetleriyle fayda sağlamalıdır. **Hayırseverlik sorumluluğun unsurları;** (1) toplumun yardım ve hayırseverlik beklentilerine uygun davranmak, (2) sanat ve zanaat faaliyetlerini desteklemek, (3) eğitim faaliyetlerine destek olmak, (4) yönetici ve çalışanların gönüllü faaliyetlerde bulunmasını teşvik etmektir.

**3. Sürdürülebilirlik sorumluluğu:** Sürdürülebilirlik; bugünkü neslin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılama, ihtiyaçları karşılamada çevreye duyarlı, ileri veya geri dönüştürülebilir, sıfır atıklı ürünler için üretim ve tüketimin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsemedir. Sorumluluk sahibi, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları iyi değerlendiren, sürdürülebilirlikle değerler üretmeyi hedefleyen kurumlara ihtiyaç vardır.

**4. Ekonomik sorumluluk:** Kuruluşun ilk sorumluluğu, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmek ve en uygun şartlarda sunarak tatmin için kaynakları uzun vadede sürdürülebilirlik anlayışıyla verimli şekilde kullanıp ürettiklerini kârlı satmasıdır. İlk sorumluluk olan ekonomik sorumluluğu yerine getiremeyen diğerlerini de yerine getiremez.

**5. Hukuki sorumluluk:** Kurum; kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde ekonomik faaliyet ve sorumluluklarını yerine getirmesidir. **Hukuki sorumluluk unsurları;** (1) kanunlara uygun davranmak, (2) kanuni ve kumu kurum düzenlemesine uymak, (3) mal veya hizmet üretimlerini asgari düzeydeki kanuni gerekleri karşılayacak şekilde üretmektir.

**6. Teknolojik sorumluluk:** Genelde teknolojik gelişimle, özelde bilgi ve iletişimdeki gelişim toplumsal yapıyı etkilemesiyle kurumların bu alandaki sorumluluklarını da artırıyor. Geliştirilen ve sahip olunan her teknolojik imkân sosyal sorumluluk gereği toplum faydasına kullanılmalıdır. Kurum; dijital dönüşüm, üretici yapay zekâ, artırılan sanal gerçeklik, mobil teknolojiyle erişim ve sanal geliştirilmiş gerçeklik, nesnelerin interneti gibi yeniliklerde sorumlu davranmalıdır.

Kamu kuruluşlarının eylem ve işlemleri ile kamu görevlilerinin tutum ve davranışları karşısında mağdur olduğunu veya haksızlığa uğradığını düşünen herkes mahkemeye gitmeden önce Kamu Denetçiliği Kurumu'na (Ombudsman-arabulucu) başvurabilir, bu Anayasal bir haktır. Kamu Denetçiliği Kurumu, hak arama kurumudur. Başvurular; (1) kamu kurum ve kuruluşlarının kanunları yorumlama ve uygulama şekilleri, (2) kamu kurum ve kuruluşlarının yönetmelikleri, tebliğleri, kararları ve uygulama şekilleri, (3) kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet sunan tüm kamu görevlilerinin tutum ve davranışları konularında mahkemeye gitmeden önce Kamu Denetçiliği Kurumu'na başvuru yapılabilir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, kamu politikaları, sosyal politikalar, sürdürülebilir kalkınma ve devletin görevlerini yerine getirmesinin özel sektör tarafından desteklenmesini sağlıyor. Kamu yönetimi reformlarıyla yönetişimi destekleyerek devletin yanında özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yer almaktadırlar.

**Kamu yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü;** (1) düzenleme, (2) kolaylaştırma, (3) destekleme ve (4) ortaklık şeklindedir. Zamanında kanuni olan faaliyetlerin yıllar sonra belirli suçlara gerekçe gösterilmesi yeşil görünümü kırımlı ışık mantığıdır. Hukuk devletinde yeşil görünümü kırımlı ışık da, legal görünümü illegal yapı da olmaz.

#### **14.5. Global Sosyal Sorumluluk**

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global birbirine bağlayan kavramdır.

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi, daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum sorunlarını çözmeye yönelik sorumluluklar global sorun çözümüne doğru gitmiştir. Bunu çözmeye kişi ve tüm kuruluşların sorumluluğu vardır.

**Global sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların, canlılara, doğaya, bir bütün olarak dünyaya karşı barış, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür, sanat ile diyalog alanlarında politika takibine yönelik gönüllü üstlenilmiş görev ve yükümlülüktür.



**Globalleşme;** ürün, fikir, sermaye, teknoloji, bilgi, kültür ve kişilerin hızlı, sürekli sınır ötesine akışı ile ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi bütünleşme, dayanışma, karşılıklı fayda için tüm faaliyetleri dünya yönelimli tasarlama ve uygulamadır. Globalleşme, dünyanın tek bir yer olarak küçülmesidir. **Globalleşmenin amacı;** ulusal sınır engelini aşarak tek bir dünya düzeni, barış, adalet, gelir dağılımı dengesi, refahı gerçekleştirme, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır.

Neoliberaler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakkümünü zorunlu kıldığını savunurlar. Çin’de 2020 başında ortaya çıkan ve hızla yayılan salgınla insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlatan etki, eskiden farklı olarak yeni kontrollü normalleşmeyi ve minimalizmi gündeme getirdi. **Minimalizm (sadelik);** lüks ve konfordan uzak, çevreye en az etki ile hayatı tüm insanlar için yaşanabilir kılan, sade, gerçek ihtiyaç dışı nesne ve objelerden uzak akımdır.

Globalleşme ile sorunların da globalleşmesi ancak global bir otoritenin varlığı ve yaptırım gücünün zorlamasıyla çözülebilir. Zayıf insan ve ülkelere zulmeden, güçlülere otoriter ortak bir üst irade gerekir. Global ölçekteki, açlık, yoksulluk, terör, baskı, zulüm, sömürü, adaletsizlik, göç, pandemi, gelir adaletsizliği ve çevre kirliliği gibi sorunları çözmede birçok ülkeyi temsil eden BM’nin büyük bir sorumluluğu bulunmaktadır. Büyük güç büyük sorumluluk gerektirir. Uluslararası sistemi düzeltmenin yollarından birisi de içeriden mücadeledir.

Global emperyalistler, “aç bırak itaat etsinler”, “cahil bırak biat etsinler” anlayışını uygulayarak çok para kazanıp zengin oldular, fakat büyük endişe içindeler. Endişeleri; insanlar değil kazandıkları servetin geleceğidir. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulayıp ders çıkarması gerekir. Zoraki hâkim olup hükmeden ve insan hayatını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırılıkları üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Global sorunların çözümünden sorumlu olanlar neden bir şey yapmıyorlar? Sorusuna, hepsi aynı otelde sponsorlu tatil yaparlar, çökülen ganimetlerden nemalanırlarsa suç ortağı olurlar, suç ortakları da suçun üzerine gidemezler. Zaloğlu Rüstem, Herkül-ü Yunani ve Alp Er Tonga gibi tarihi kahramanlar yok, Polyannacılık (en kötü zamanlarında bile babasının öğrettiği mutluluk oyununu oynayan küçük kızın hikâyesi) toplumsal sorunları çözmeye yetmiyor.

İnsanlık tarihinde belli zamanlarda yaşanan kuraklık ve mevsim değişikliği nedeniyle bol olan zamanlarda ürünlerin stoklanarak kıtlık zamanlarında kullanılması gibi Mısır’da Hz. Yusuf’un geliştirdiği model benzeri farklı modeller geliştirilmelidir. Dünyanın salınımı sonucu manyetik takla atmasıyla mevsim değişikliği, kuraklık, kıtlık ortaya çıkabiliyor. İnsan, yenilikçi fikirlerle bunlarla mücadele etmelidir. Boş durmak çaresizlerin çaresidir. Sorumluluk sahibi insan rehavete kapılmaz, yaşadığı yeri mamur eder. Eski kafa ile yeni sorunlar çözülmez; yeni sorunlara yeni kafa ile yaklaşılmalıdır.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı, insan tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kesimden, zengin tabakanın fakara ile bağı koparacak derecede uzak olmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşu sosyal adaleti sağlamak içindir.

Her zaman her yerde, kötü niyetli, görev ve yetkiyi kötüye kullanan insanlar olabilir. Yumurtasını pişirmek için dünyayı ateşe verecek gözü dönmüş “gemi azıya almış” azgın insanlar da olabilir. Tarih boyu millî duyguları ve dinin insanlar üzerindeki etkisinden çıkar sağlamak için bunları maske yaparak istismar yapıldığı gibi bundan sonrada yapılacaktır. Önemli olan kişilerin bilinçlenip sosyal sorumluluk çerçevesinde bu tür şarlatanlara meydan vermemektir.

Globalleşen dünyada ihmal, hata ve aymazlığın sonucu global tehdit ve riskler tüm insanları olumsuz etkilemektedir.

**Global riskler;** (1) insan hakları ihlalleri, (2) toplumsal istikrarsızlık ve kutuplaşmalar, (3) gelir ve servet adaletsizliği, (4) terör saldırıları ve devletlerarası çatışmalar, (5) millî yönetim zafiyeti, kişi, işletme ve devleti ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme, (6) ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı, (7) çevre sorunları, iklim değişikliği, susuzluk ve kuraklığa duyarsızlık, (8) kıtlık ve gıda milliyetçiliği, (9) enerji fiyatının aşırı yükselişi, (10) Genetiği Değiştirilmiş Organizmalı gıdalar, (11) siber saldırılar, dijital faşizm ve sosyal medyanın tekelleşmesi, (12) nükleer ve biyolojik savaş, iç ve dış göç artışı, (13) anaşinin globalleşmesi, (14) yapay zekâda kontrolsüz gelişim ve (15) pandemidir.

Açlık, fakirlik, çevre felaketleri, terör, global ısınma, ozon tabakasında incelleme, elektromanyetik tehlike, çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözüme, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip uygulayan insanlarla mümkündür. Bu sorunların çözümünde kişi ve kurumların birtakım sorumlulukları vardır.

#### **Global sosyal sorumluluklar:**

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Anlaşmazlıkları barışla çözmek, her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanların hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil gelecekte emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir ekonomik yapı kurmak ve ödeme güçleri üzerinde borçlanmayı engellemek.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak, kıtlık ve kuraklık için çözümler üretmek.

10. Global siber saldırılar, bulaşıcı hastalıklar ve dijital faşizmi önlemek.

Kurumlar; “her canlının temel ihtiyaçları karşılanabilir olması inancıyla yaşama, barınma, beslenme, sağlık ve eğitimde sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışmaya söz veriyor ve bununla gurur duyuyoruz” gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. Sosyal sorumluluk projeleri, yardım kuruluşuyla yürütülür.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi saygın (prestijli) kavramları paravan yaparak kendilerini perdeleyip insanları adatıyorlar. Üretim araçlarına sahip olanların oluşturduğu kentsoylu sınıf olan burjuvaziye hizmet eden, diğer toplumları Oryantalist bakışla değerlendiren kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanatı) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışlar sorgulanıyor. Emperyalistlerin inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistemin insanlığa zararını önlemek için bu yapılar deşifre edilmelidir.

Global sorunların çözümü için 1999 Dünya Ekonomik Forumu’nda, BM “Binyıl Kalkınma Hedefleri” için şirketleri, işçi sendikaları ve sivil toplum kuruluşlarının **Küresel İlkeler Sözleşmesi 10 ilkesi**; insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadelede evrensel olarak kabul gören ilkeleri kavrama, destekleme ve uygulamaları istemektedir.

**Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma amaçları için** üye 193 ülke yoksulluğu kaldırmak, iklim değişikliği ile mücadele, nitelikli eğitim, sorumlu üretim ve tüketimi yaygınlaştırmak, dünya gezegenini korumak ve tüm insanların barış ve refah içinde yaşamasını sağlamak üzere 2030 sonunu ulaşılması için 17 amaç Ocak 2016’da yürürlüğe girdi. (Hedefler: 1. Yoksulluğa Son, 2. Açlığa Son, 3. Sağlık ve Kaliteli Yaşam, 4. Nitelikli Eğitim, 5. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, 6. Temiz Su ve Sanitasyon, 7. Erişilebilir ve Temiz Enerji, 8. İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, 9. Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, 10. Eşitsizlikleri Azaltma, 11. Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, 12. Sorumlu Üretim ve Tüketim, 13. İklim Eylemi, 14. Sudaki Yaşam, 15. Karasal Yaşam, 16. Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar, 17. Amaçlar için Ortaklıklar).

#### **Sosyal sorumluluk gereği sorgulanan global konular:**

1. Sessiz silah olarak görülen ve dünyayı kontrol etmede kullanılan paranın dili, dini ve rengi var mıdır?
2. Banka paralara nasıl takla atıyor, paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki senyoraj geliri kime gidiyor?
3. Rezerv (kaynak) para birimi olan ABD Doları emisyonunun ne kadar olduğu neden gizleniyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere, ABD ile 5 daimî ve seçilmiş 10 ülkenin temsili adil mi?
5. Kapitalistlerin desteklediği bilimsel araştırmalar, bilim ve bilgi, seçkin azınlığın kontrolünden nasıl kurtarılabilir?
6. Yahudilerin seçilmiş üstün ırk miti, insanlığın kurtuluşu için Mesih’in gelip Yahudi ve Hristiyan liderliğine geçip kötülüğü yeneceğine inanan Evanjelistler planladıkları BOP (Büyük Ortadoğu Projesi) ile ne yapmak istiyorlar?
7. Matruşka modeliyle iç içe giren kuruluşlarla finans piyasasına hâkim paranın gizli sahipleri oligartlar ne yapıyorlar?
8. Emperyalistlerin paralı askerlerle (lejoner) ve vekâlet yöntemiyle çıkardıkları örtülü sınıf savaşlar nasıl önlenebilir?
9. Emperyalistlerin gece kurtla beraber sürüye saldırıp, gündüz ise çoban ile yas tutmaları nasıl anlaşılır?
10. Seçilmiş üstün ırk mitine dayalı seçkinlerin kurduğu global kapitalizm ülkeleri sömürmeleri nasıl önlenebilir?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Kripto para ile milli kaynakların gelişmiş ülkelere transferi ve terörizmin finansmanı nasıl önlenebilir?
13. Teknoloji, silah, enerji, gıda ve sağlık sektörlerine hükmedenlerin dünya üzerindeki operasyonları nasıl önlenebilir?
14. Otoriter kapitalist uygarlığın devamı için psikolojik ve biyolojik savaş yöntemleri nasıl önlenebilir?
15. İnsanları sömürmede kullanılan; din, değişim, ümit ve algı yönetimi bunların elinden nasıl alınabilir?
16. Yeni global düzen için kaosa (kargaşa) mı ihtiyaç var, kaos olmadan adil bir global düzen kurulamaz mı?
17. Kudüs merkezli Kristal Krallık, tek dünya dini ve tek dünya tüketicisi dayatmasını kimler yapıyor?
18. Papalık ve Evanjelistlerin İslam’ın kalem ve kılıcı gördükleri Türkiye üzerindeki planları nedir?
19. Sosyal medya ve elektronik sistemlerle, insanları yönlendirme operasyonları nasıl bertaraf edilebilir?
20. Off-shore (resmi ikamet edilmeyen yerde açılan hesap) bankacılığıyla vergi cennetlerine neden müsaade ediliyor?
21. Endüstriyel ve teknolojik alanlarda casusluk yapan istihbarat servisleri neden büyük şirketlere sahip olmak istiyor?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkياتında hangi yapılar ve istihbarat servisleri etkilidir?
23. Besin zincirinin tepesindeki insanın ekolojik dengeyi bozması ve GDO’lu besinler niçin engellenemiyor?
24. Ülke gücünü elde eden seçkinlerin hedeflerine ulaşmada kamu imkânlarını kullanmaları nasıl önlenebilir?
25. Global güvenliği bozan egosantrik (benmerkezci) ve fanatiklerin beslendiği fikir kaynakları nasıl kurutulabilir?
26. Emperyalistlerin İslam coğrafyasını kontrol için selefi geleneği, ehli-sünnet üzerine inşaları nasıl sonlandırılır?

Günümüz insanının aşırı saflığı ile canileri de affetmesi, bir iyiliği, binler kötülük yapan adamdan görse ona bir nevi taraftarlıkla azınlıktaki zalim, bu şekilde çoğunluk sağlayarak zulmünü sürdürüyor. Sosyal medya kuruluşları, nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık ve mezhepçilik konularında zararlı içerikleri yayından kaldırmakla sorumludurlar.

#### **14.6. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler**

Sosyal devlet anlayışı gereği, eşitlik, kalkınma, istihdam, sosyal güvenlik ve adalet için müdahaleler yapılması gerekir.

**Sosyal devlet**; vatandaşa temel gelir güvencesi veren, risklerden koruyan, sosyal güvenlik, eğitim, sağlık, hizmetleri sunan ve yoksulluğu bitirmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışındaki devlettir. (**Vatandaşlık temel geliri**; vatandaşa, çalışma

hayatındaki konumundan bağımsız temel ihtiyaçlarını karşılayacak bir parayı ömür boyu düzenli ödemedir).

Bir popülasyonu oluşturan grup veya ülkeler arası ekonomik refah seviyesindeki farklılıkları gösteren **ekonomik eşitsizlik, gelir eşitsizliği** veya **servet eşitsizliğini** yerel ve global ölçekte düzeltme sorumlulukları gerektiriyor. Dünyadaki zenginlerin yaptığı israf, fakirlerin ihtiyacını karşılayacak büyüklüktedir. Kanun dışı yollarla elde edilen kara para (kirliliğe) aklama, kayıt dışı ekonomi yerel ve global ölçekte büyük adaletsizliklere neden olarak eşitsizliği arttırmaktadır. **Kara para aklama**; suçtan elde edilen değerlerin kaynağını gizlemek için meşru bir kaynaktan sağlanan gelir gibi gösterilmesi, **kayıt dışı ekonomi** ise devletten gizlenen, kayda girmeyen, kontrol edilemeyen ve GSMH'ye yansımayan ekonomik faaliyetlerdir. Medeniyet hastalıkları olan tükenmişlik, stres, tekno-stres, teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı, hipertansiyon toplumların ruh sağlığını ve gelişimini olumsuz etkileyerek eşitliği bozmaktadır.

Kapitalizm, toplumda gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak lehine kullanır. Kuruluş ve araştırmayı destekler ve aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder. İçeriden bilgi alma ve bilgi tekelini ile bilgileri piyasaya vermez. Temel iletişim teknolojilerini kontrol ederek siyasal iktidarlarını korumaya çalışırlar. Fakirden zengine servet aktararak toplumda oluşturduğu ekonomik eşitsizlik ileride biyolojik eşitsizliğe neden olur. Borsa, döviz ve faize dayanan **üçkâğıt ekonomisi** vahşi kapitalizmin ekonomisidir. Hâkimiyeti için biyolojik virüs yayar, biyogenetik, biyoterörizm ve biyogenetik gücü kullanabilir. Bu anlayışın uyguladığı ekonomik soykırımla hayata zenginler devam eder, fakirler ise bertaraf olur. Bunlar kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimi engeller.

Üretim araçlarının özel mülkiyetine ve bunların kâr amacıyla işletilmesine dayanan ekonomik bir sistem olan **kapitalizm**; tekeli anlayışıyla insanı sömürülecek hale getirerek global ölçekte büyük eşitsizliklere neden oluyor. Bilgi teknolojileri gibi kritik sektörlerde birkaç çok uluslu şirket piyasayı kontrol ederek istedikleri yöne çeviriyorlar.

Maddi varlığı insana üstün tutan tekeli gücün piyasadaki uygulaması olan tekeli kapitalizm, kitleler üzerinde bir tahakküm inşa ediyor. (**Tekeli kapitalizm**; şirketlerin rekabet etmediği, kanuni veya kanunsuz şekilde anlaşmalarla birleşerek büyüdüğü, tekelleştiği ve rakipsiz hale geldiği ekonomik sistemdir. Kapitalizm rekabeti öngördüğü halde, çıkarı için her şekle girebiliyor. **Tekeli devlet kapitalizmi** ise belirli bir pazarın devlet kontrolüne dayanan bir kapitalizm şeklidir. Hâkim bir kamu şirketi ile bir alanı tekelleştirebilir). **Tekeli kapitalizm süreci**; ürünlerin metalaşması ve daha sonra insanlar için vazgeçilmez ürün üretimiyle sürekliliğine dayanıyor.

Seçkin, elit, imtiyazlı ve soylulara (aristokrat) göre; halk, çiftleşir çocuk yapar, üretir ve tüketir, seçkinler ise yönetir. Ekonomik egemenlik, feodal derebeyi soylulardan (aristokrasi) burjuvalara (zengin kentli) el değiştirmesiyle kapitalizmin yeni sürümünü **liberal ekonomiye** geçiliyor. **Liberalizm**; kişisel özgürlük üzerine kurulu bir siyasi felsefe, dünya görüşüdür. **Ekonomik liberalizm**; ekonomide devletin yetkilerini sınırlandırıp özel teşebbüsü destekleyen sistemdir.

İnsan hakları kuruluşu Walk Free'nin (Özgür Yürü) hazırladığı Global Kölelik Endeksi 2023 raporuna 2021'de 50 milyon kişinin modern kölelik şartlarında yaşadığını tahmin ediyor. Köleleştirdiği insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı ekonomik nedenle yapan emperyalistler, artan maliyetinden kurtulmak için verdikleri hürriyet hakkı aslında kölelerin efendilerini seçme hakkıdır. **Modern köle**; tehdit, şiddet, zorlama, aldatma, gücü kötüye kullanan zorlayıcı nedenlerle ret veya terk etme kabiliyeti olmayan kişilerdir. Bu modern köleliğin anahtarı da kredi kartlarıdır.

Saf insanlar, sözde medenilerin medeniyet perdesi altında sakladıkları hileleri, desiseleri bilmezler, her işleri mert, kalpleri ve lisanları birdir. Sömürgeciler, zengin kaynaklı coğrafyalarda asırlarca kardeşçe yaşayan toplumları entrikalarla çatıştırıyor. Konvansiyonel, nükleer, biyolojik ve kimyasal silah satmak için çok yerde savaş çıkarıyorlar. Göç politikaları ile nüfus hareketlerini kullanarak demografik işgal yapıyorlar. İki yüzlü ve kendine demokrat, gücün zehri ve sarhoşluğu ile hegemonya için ahlaktan uzak, entrikalı, oyun içinde oyunla "yeni dünya düzeni bir krizden doğar" safsatasıyla ekonomik, siyasi ve biyolojik eşitsizliğe yol açıyorlar.

Artan dünya nüfusuna istihdamın sağlanamayışı, adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimin refah kaybı, yoksulluk ve açlık sınırlarını zorluyor. Satın alma gücü paritesindeki düşüş, az gelirli kesimi çoğaltıyor, bunların artan gelirden pay almak için şiddete başvurmaları, mesleki yozlaşma, ekonomik sorunlar, global sosyal eşitsizlikleri getiriyor. Dijital darphanede üretilen kripto para ile milli kaynakların emperyalistlere transferi ve terörizmin finansmanı global bir sorundur.

**Yoksulluk (fakirlik)**; günlük temel ihtiyaçların tamamı veya büyük kısmını karşılayacak yeterli gelirin olmamasıdır.

**Kronik yoksulluk**; uzun süreli, şiddetli şekilde yaşanan ve nesilden nesile aktarılan yoksulluktur.

**Yoksulluk sınırı**; dört kişilik bir ailenin yeterli hayat standardında yaşayabilmesi için bir aylık gereken asgari gelir miktarı, **açlık sınırı** ise dört kişilik bir ailenin sağlıklı ve dengeli beslenebilmesi için bir ayda yapması gereken asgari harcama tutarıdır.

Kamu işletmelerinin verimsizliğiyle devlet bütçesine yük olmalarını önlemek için özelleştirme görüşü 1980'lerde yaygınlaştı. **Özelleştirme**; kamu mülkünü, zarar eden, yapıdan kurtarıp verim artışı için özel sektöre satış ile devridir.

Ödeme gücü üzerinde borçlandırılan bir ülkenin, zorba hükümeti yerine seçikle gelen demokratik hükümet, önceki hükümetin borçlarını **tüksindirici (iğrenç) borç** görüp devlet faydasına değil; ulusal ve uluslararası kanunlara aykırı, yolsuzlukla kendi veya bir zümre çıkarına yapıldığını öne sürerek geri ödemek istemeyebilir. Bu durum zayıf ülkelerde eşitsizliği büyütüyor. Faiz geliri ile zengin olanların fakirlerle aralarındaki uçurum büyüyor ve eşitsizlik artıyor.

Emperyalizm, insanlık için kan kokusu almış köpek balığı gibidir. Güç zoruyla sömürüye emperyalizm, bunu yapanlara da emperyalist denir. Bu zihniyet, kişi, kurum ve devlette olabilir. Çıkarları için başkalarının kaynaklarından faydalanmayı hak görürler. Yayılmacı ideolojileri ile dünya jandarmalığı için birçok yerde operasyonla kaynakları sömürürler. Astek, Maya, Kızılderili ve İnka kültürlerini imha keşif değil, işgaldir. Haarp teknolojisi, 51. bölge, kıyamet silahı, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi mitolojisi, “Hilal ve Haç” mücadelesi gibi gizem ve sembollerle ideoloji kuranların bir merkezleri ve metafizik yanları yoktur. Bunu çözmeye çalışmak daha fazla gizem katarak yardım etmektir.

Sömürgeciler, algı ile kendilerini güçlü gösterip üstünlük kurarlar. Kelimelerin gücünü kullanır, demagoji, sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeleri, kolonyal politikalarla yandaşlık ve karşıtlık üzerinden korkuları tahrikle yönetirler. Sinsi ve kumazca çok kültürlü, hukuklu, hoşgörülü coğrafyaların kadim bilgilerini elde ederek girift yeni sömürü teknikleri geliştirirler. Sömürülenler, yabancı kavramlarla kendi dünyalarını kuramazlar, değerlerine uygun misyonla kurtulabilirler. Kiralık kapital ile gelişme, ithal felsefe ve sosyoloji ile hürriyet olmaz. Geleceği anlamının yolu geçmişe bakmaktır.

### **Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri:**

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması ve global ekonomik krizler.
2. Bilimin kapitalizm kontrolüne girmesi ve milliyetsiz, geleneksiz, temelsiz bir toplum oluşturma çalışmaları.
3. Birleşmiş Milletlerin etkisizliği, yetkisizliği, savaşlar, iç karışıklıklar, sömürü zihniyeti, köle ve efendi düzeni.
4. Ülkelerin ödeme güçleri üzerinde borçlandırılması ve bankaların aşırı büyümelerine izin verilmesi.
5. “Sen çalış ben yiyeyim” anlayışının yaygınlaşması ve gelir dağılımında adaletin bozulması.
6. Maharet ve liyakatten mahrum zümrenin yönetim gücünü elinde tutmasıyla buradan zenginleşmesi.
7. Kapitalizmin adil olmayan dış ticaret uygulamaları ve para üzerinden yürütülen ahlaki olmayan uygulamalar.
8. Göçler, iklim krizleri, hukuk tanımazlık, popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşmasıdır.

Dünya kaynakları tüm insanlığın ortak servetidir, miras değil gelecekte emanet görülerek sorumlu davranmalıdır.

Fikir hürriyeti olmadığı zaman düşünen, çare üreten insanlar istibdat ve baskı sonrası nemelazımcılığa alışı, çözüm üretecek liyakatli insanların bir kısmı da gidişatı eleştirip göç edinci toplum gelişemez. Batı düşüncesinde fakirlik toplumların afeti ve bütün kötülüklerin temeli sayıldı, maddi zenginlik fazilet oldu, marifet ve bilginin değeri kalmadı.

Ekonomide ideolojiden bilime geçiş çalışmaları her zaman olur, fakat politik ekonomi bunu geriletir. Genel kabul gören klasik görüşe bağlı teoriler **ortadoks ekonomi politikası** yaklaşım ve ana akımdan uzaklaşmayı anlatan **heterodoks** yaklaşımlar görülür. Gelişmeler hayat standartlarını iyileştirme ve sorunları çözmeye yeni ekonomik teorileri getiriyor.

İnsan hayatını sosyal gelişmişlik verileri dışında tutan kapitalizm, gayrisafi millî hâsıla rakamlarını ekonomik başarı görür. Yeni arayışlar, toplumun ortak mutluluğunu sağlayan hayat kalitesini maddi verilere et mutluluk ile ölçme isteği artırıyor. Eğitim, sağlık, gelir, demokrasi ve adalet göstergelerine dayalı; İnsani Gelişmişlik Endeksi (HDI), Sosyal Gelişme Endeksi (SPI), Sefalet Endeksi, Hukukun Üstünlüğü Endeksi, Demokrasi Endeksi ve İslamilik Endeksi geliştiriliyor:

**1. İnsani Gelişme Endeksi (HDI):** Bir ülkenin kazanımlarını; (1) sağlık, (2) eğitim ve (3) gelirle ilgili insani gelişimini ölçen karma endekstir. Kurgu bir üretim ölçümü olan GSMH düzeyi aynı iki ülkenin farklı insani gelişime sahip olabileceğini gösterir. Gelir, sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler iken gelişmişlik, insanın hayat kalitesi, imkân ve haklardır.

**2. Sosyal Gelişme Endeksi:** Temel kalkınma çabasıyla ilgili bilgi sağlarken ülkelerin hangi alanlarda başarılı olduğu ve hangi konularda düşük performansta olduğunu gösteren endekstir ve ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmişliği anlatır.

**3. Sefalet Endeksi:** Ülkenin ekonomik ve sosyal imkânlarının bir ölçüsü olarak farklı ülkeleri karşılaştırmada kullanılan S. Hanke'nin geliştirdiği gösterge nüfus farklılığı ve kişi başına düşen millî hasılayı dikkate aldığı için uygundur.

**4. Hukukun Üstünlüğü Endeksi:** Ülkede hukuk kurallarının herkes tarafından kabulü, her bireyin hukuk karşısında eşit olduğu gösteren durumu farklı ülkelerle kıyaslamada kullanılan göstergedir.

**5. Demokrasi Endeksi:** Farklı demokrasi tanımlarına göre farklı ülkelerin demokrasi durumunu karşılaştırmadır.

**6. İslamilik Endeksi:** Devlet yönetiminin; (1) ekonomi, (2) adalet, (3) yönetim, (4) insan hakları, (5) siyasi haklar ve (6) uluslararası ilişkilerde “İslami kriterlere (değerlere)” uygun olup olmadığını tüm dünya ülkeleri için ölçen endekstir.

Artan dünya nüfusu karşısında gıda maddeleri ihtiyaçları uzun süre ve yeterli derecede karşılamayacağı endişesiyle Thomas Robert Malthus (1766-1834 İngiliz nüfus ve ekonomi politik teorisyen), nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Bu karamsar teori geçerliliğini kaybetmiştir. Artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artarak çeşitlenen ihtiyaçlara karşı tüketim maddeleri de gelişmekte ve nüfustan daha hızlı artmaktadır. Güneş, rüzgâr, nükleer, yeraltı ısı kaynakları ve yenilenebilir temiz ve bol enerji sağlanacaktır. Teknolojik gelişim, evrende sınırsız kaynakları keşfiyle kıtlığı bitirecektir. Kötü yönetim ve israf suni bir kıtlık oluşturabilir.

Global emperyalist güçler, NLP (Nöro Linguistik Programlama) ile tartışmalı “nörolojik program” psikolojik tedavi tekniklerini kullanıyorlar. İklim değişikliği, kimyasal püskürtme, biyolojik silahlı terörle insan neslini azaltma, vekâlet savaşları, GDO (Genleri Değiştirilen Organizma)'lu ürün ve gen bombası geliştiriyorlar Halkı bilgisiz ve fakir bırak sana muhtaç olsun anlayışındalar. Uçuk-kaçık fikirler, komplolar, yalan iddialar, açık toplum enstitüleri ve gayr-i nizami psikolojik

harplerle toplumları istedikleri alana çekiyorlar. Kara para (kirli para) ve fonları sömürecekleri yere transfer ediyorlar. “Gıdayı yöneten, insanları yönetir” anlayışı, metafizik; beyin kontrolü, kara büyü, sihir ve istihbaratlarla istedikleri grupları kontrol ediyorlar. Son kullanım tarihi dolmuş klasik ekonomik teorilerle toplumları oyalarken, geliştirdikleri yeni teorilerle de sömürü düzenlerini kökleştirip yeni bir dünya düzeni kurmaya çalışıyorlar.

Neocon, neoliberaler ittifakı ve Evanjelistler ile Phillips Huntington'un “Medeniyetler Çatışması” fikriyle hızlanan Büyük Ortadoğu Projesi (BOP)'ni uyguluyorlar. **Neocon (yeni muhafazakâr)**; sözde entelektüel, think-tank analisti, ABD kapitalizmini dünyaya yaymak için güç kullanan, saldırgan dış politika taraftarı ekiptir. **Neoliberaler**; liberal kapitalist, sivil, demokrat görünümlü, otoriter, siyaset ve ticarete global hâkimiyet kurmaya çalışan ekip. Bunlar, darbelerde yer alan, destek veren, doğru bilgiyi halktan gizleyen, bazen hayırsever, bazen otoriter rejimlere karşı demokrat görünümlü, bazen de dünya barışı için çalışan bir diplomat gibi çalışırlar. Bunlar bazılarının intikam hırsını, makam mevki hırsını, açgözlülüğünü, ahmaklığını, dinsizliğini, kiminin de taassubunu işletip siyasetine alet ederler. İnsanların zaafını kullanarak “sınırsız özgürlük” sloganı ile aileyi çökertirler. **Evanjelistler** ise Kitab-ı Mukaddes'e bağlı Hristiyanlığı yayan Protestan Kilisesi'nin muhafazakârları, ABD'yi kuran Puritenler'in devamı Protestan mezhebi. Önceleri açıktan hürriyete, sermaye karşı olan ve nihai hedefleri ütöpik (gerçekleşmesi imkansız) kominizim olan **Marksistler**, klasik devrimlerini işçilerle yapamayınca taktik değiştirerek, farklı kesimlerin mücadelelerine destek vererek hedeflerine ulaşmayı çalışıyorlar.

Uluslararası sistemin başlangıcı sayılan Vestfalya Barışı'ndan (1648) itibaren krallar, milletler ve ideolojiler arası mücadeleler uluslararası politikanın odak noktası olmuş. Samuel Huntington'un Medeniyetler Çatışması Tezine göre; “bu mücadeleler sonrası sıra medeniyetler arası mücadeleye gelmiş. Soğuk Savaş sonrası çatışmaların temel kaynağı ideoloji ve siyasi görüşler yerine din ve kültür farkı oluşturacak. Dünyada çatışma, muhtemel iki medeniyet; askeri ve ekonomide üstün Batı medeniyeti ile onuna meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir.”

Emperyalist anlayış, global ticari çıkarları için kitlesel katliam çılgınlığı yapabilir. Yüksek Frekanslı Etkin Güneşsel Araştırma Programı (High Frequency Active Auroral Research Program) HAARP ABD'de 1993'de faaliyete geçen bilimsel proje ile iyonosferi analiz ederek radyo iletişim, izleme ve navigasyon için teknolojik iyileştirme, füzeleri imha, toprağın altını incelemek, denizaltılarla haberleşmeyi kolaylaştırmak veya kesmek, iklim kontrol silahı olması, yapay deprem, zihin kontrolü yapılabilmesi gibi birçok komplo teorisine konu olmuştur. Bu durum global dengeleri bozar.

Global operasyonlar, dış müdahaleler, dış etkenler sadece bu günün işi değil geçmişte olduğu gibi gelecekte de devam edecektir. Bunlar dünyayı “baş belirsiz meydan ıssız” görüyorlar. Bunlar, ancak iyilerin iş ve güç birliği ile engellenebilir.

### **Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüler:**

1. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği insanlarda gerçeği arama ve otoriter rejimleri sorgulama eğilimi artıyor.
2. Demokrasi, hak, hukuk, hürriyet ve gelir dağılımında adalete olan ihtiyaç ve bunu sağlama çalışmaları artıyor.
3. Anlaşmazlık ve çatışmaların barışla çözümü, medeniyetler arası çatışma yerine yardımlaşma, dayanışma öne çıkıyor.
4. Güneş, rüzgâr, nükleer füzyon ve yenilenebilir enerjilerin devreye girişiyle ucuz, temiz, bol enerjiye kavuşulacaktır.
5. Sonsuz evrende istiflenmiş enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesiyle ktlığın kalkması bekleniyor.
6. Bilinçlenme artışıyla dünyada savaşa giden para kalkınmaya yönelmesiyle hayat kalitesi artacaktır.
7. Evrenin enerji kaynağı olan hidrojen kullanımının yeni teknolojilerle artışı ile refah seviyesi yükselecektir.
8. Batı hukuk, adalet ve faydalı ilim ve sanatlara hizmet yanında, ikinci yüzüyle kapitalist sömürüyü de temsil ediyor.
9. Manyetik kayma ile kuzey kutupta buzul erimesiyle ortaya çıkan **Arktika Bölgesi** dünyaya yeni imkânlar sunuyor.
10. Enerji ve maden transferi sağlayacak olan ve dünyaya benzeyen yedi alternatif yeni dünya arayış çalışmaları artıyor.
11. Yeryüzünün enerji kanalları olan “Ley hattı” keşifleri ile farklı yeni enerjiler dünyayı rahatlatacaktır.

Değişimin hızı baş döndüren şekilde artıyor; geçmişte **beş yüz yılda** gerçekleşen gelişim ve değişim şimdi **beş yılda** yaşanabiliyor, bir bilgi dünyayı **bir dakikada** dolaşiyor, bilimlerin kendini yenileme hızı ise **yetmiş saatlere** düşmüştür. Bu teknolojik gelişimle gelecekte dünyaya dünya dışından enerji ve bazı maddelerin transferi mümkün olacaktır.

Kapitalist anlayış, toplumda gelişen her bilim, buluş ve anlayışa sızarak aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder, kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur ve biyolojik eşitsizliğe neden olur. Hâkimiyeti için klasik savaş tekniklerine ilave virüslerle biyolojik silahlar üretebilir. Kapitalizm, “yaşam tarzınızı benimsetemediğiniz bir topluma hükmedemezsiniz” anlayışıyla kendi kültür ve yaşam tarzlarını benimseterek onları sömürür. Bu sömürü, kapitalist mantığa sahip tüm yapılarda görülür.

**Kapitalizm bisikleti sevmez**, bisiklet süren insan otomobil almaz, akaryakıt ve yedek parça almaz, servise götürmez, kasko yaptırmaz, motorlu taşıt vergisi ödemez, bisiklet kullanan sağlıklı olacağı için doktora gitmez ve ilaç almaz.

Sömürünün artışıyla sermayedar, oturduğu yerde bankalar aracılığıyla bir günde bir milyon kazandığı halde; bir işçi, gün boyu zor şartlarda çalışıp zaruret derecesinde geçinebilecek bir ücret kazanıyor. Bu nedenle işçide kin, gücenme, kırılma ile üst tabakaya isyan eder. İhtilallerin nedeni, sömürü zihniyet düzeninin yaydığı; “Ben tok olayım, başkası açlıktan ölürse ölsün, sen zahmetler içinde boğul ki ben nimetler, lezzetler içinde rahat edeyim.” İlerlemeyi durduran isyan, ihtilal ve ihtilaflardan oluşan felaketlerin ilacı yardımlaşmadır. Toplum düzenin temeli insan tabakaları arası boşluk olmaması; üst kesim halktan,

zenginler fukaradan uzak kalmamalıdır. Tabakalar arası iletişimi sağlayan, zekât ve yardımlaşma olmazsa bağ kopar, alt tabakadan üst tabakaya kin ve nefret feryatları yükselir.

Üst tabakadaki erdem, tevazu ve merhamete neden iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefalet getirmesine en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. İslam coğrafyasında barış ancak İslam'ın beş temel şartından biri olan zekât ve zekâtın yavruları sadaka ve bağışın toplumda kabulüyle olur. Beylik sözler, klişe laflar tesir etmez, iddiayı ispat ve ikna gerekir. İnsanların hakikati arama meyli artıyor.

Dünyadaki çarpık ekonominin düzelmesi için Asya'nın kadim kültüründeki adalet ve merhameti esas alan Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir. **Kanaat ekonomisi;** hayatı bütün gören, emeğe değer veren, insanı merkeze alan, faizsiz, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışı müdahale etmeyen, aldatmaya, haksız kazanca kapalı, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, spekülasyona, stokçuluğa izin vermeyen, adil ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik sistemdir. Büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, insanın beden, ruh sağlığını koruyan, toplumun zenginliği yerine, sosyal göstergeleri ve nesillerin refahına dikkate alan, "alın teri, el emeği ve kanaat" esaslı bir modeldir.

Uluslararası yardım kuruluşu Oxfam, 2020 raporunda; 2153 milyarderin, dünya nüfusunun %60'ı olan 4,6 milyardan daha zengin olduğu, büyük işletmelerin insanların sırtından para kazandığı ve çok az vergilendirilmesi sonucu kamu hizmetlerine daha az kaynak ayrıldığı belirtiliyor. (2010-20) 10 yılda milyarderin ikiye katlandığı belirtilmekte. (<https://www.oxfam.org/en/research/time-care>)

Toplumu şekillendiren ana akım burjuva kapitalist ekonomi (sözde) bilimi, bugünkü haliyle sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçek olmayan topluma faydasız ideolojik bilgilerdir. Bu konuda bilimsel bilgi ile bilimsel gözüken ideolojik bilgiyi ayırmak zordur. Kapitalizmin karmaşıklığı, anlaşılmasını engellemekte, medyada uzman görüntüleri ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtıyor. Seçkin azınlıktaki üst akıllarca kurgulanan kapitalizm, sürdürülebilir sömürü düzeni için kendini sürekli yenileyerek yeni yöntemler geliştiriyor. Diğer sistemleri önemsizleştiren, adaletsizlik, eşitsizlik ile insanı modern köle yapan anlayışın ürünü olan kapitalizm çökertilmelidir.

#### 14.7. Global Sosyal Medya Sorumlulukları

Zaman ve mekân sınırlaması olmadan mobil tabanlı sosyal ağlar, bloglar, anlık mesajlaşma programları, chat ve bilgi için kurulan internet siteleri gibi iletişim şekli olan sosyal medya internetin yaygın kullanımıyla sürekli gelişmektedir.

**Sosyal medya;** kullanıcıların internet üzerinden ürettikleri içerik, bilgi, diyalog, kişisel yorumları basit, anlık, çift taraflı, eş zamanlı paylaşım sağlayan çok yönlü iletişim ve medya şekli olan sosyal ağ siteleridir.

**Sosyal ağ;** internette ortak ilgi alanı olanların bilgi paylaşım ve etkileşimde buldukları çevrim içi/online platform.

**Sosyal ağ türleri:**

**1. Bloglar:** Kişi, işletme ve gruplarca yönetilen büyük kitleler için yorumlar ve fikirler sunan web sitesi türüdür.

**2. Sosyal paylaşım ağları:** İnternet tabanlı uygulama ile birçok insanın ortak bir platformda bilgi paylaştığı mecralar.

**3. Wikiler:** Wiki (hızlı) kullanıcılarının hepsine kolayca içerik ekleme ve düzenleme imkânı sağlayan web siteleridir.

**5. Wordpress:** Ücretsiz sunulan, devamlı geliştirilen, internet sitesi kurmayı sağlayan, admin paneli olan bir sistemdir.

**6. Podcastler:** Ses, görüntü ve yazılı yayınları yayın sonrası izlenmek için kişisel veya taşınabilir aygıtlara yüklenir.

Sosyal medyanın zararlarını azaltıp faydalarının artırılmasının yolu sosyal medya okuryazarlığını geliştirmektir.

**Sosyal medya okuryazarlığı;** sosyal medya ve kitle iletişim araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, değerlendirme, iletme ve iletleri doğru anlayıp zararlarından kurtularak faydalarını artırma yeteneğidir.

**Sosyal medyanın özellikleri;** (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişilebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) açıklık, (9) kişiselleştirme, (10) zaman ve mekândan bağımsızlık, (11) yüksek etkililik.

Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın gelişimidir. Eskide olanla bugün olan farklıdır. İnternet tabanlı okuma, yazma ve öğrenmeler çok ilerledi. Bilgi çağının özelliği; hız, insanın dikkat ve idraki ile bulunduğu görsel hafızanın öğrenme gücünü geliştiriyor. Yeni teknolojilerle bilgi çok hızlı akıyor, her an anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımları ve görseller kısa sürede çok bilgi almayı geliştiriyor. Toplum faydasına yürütülen projelerin siber ortamda rağbet görmesi sosyal medyanın faydalarını artırıyor. Dijital platformlarda yayın yapan kuruluşlar sorumlu davranmalıdırlar.

**Sosyal medyanın faydaları:**

1. Her tür bilgiye kolay ve hızlı ulaşarak dünyadaki gelişimi izlemek.

2. Kesintisiz karşılıklı iletişim sağlama, kendini karşı tarafa daha iyi anlatma.

3. Hızlı ve kolay alışveriş imkânı.

4. Kendisi gibi beğenileri ve hobileri olan insanlarla karşılaşım desteklerini alabilme.

5. Bir fikri, buluşu hızlı şekilde yayabilme ve toplum faydasına projelere destek sağlama.

6. Geniş kitlelere ürün satışı.

7. Teknolojiyi yakından takip imkânı sağlıyor.

Her şeye hemen sahip olmak ve çok kazanıp çok harcama isteği, yeni kuşakları farklı yollara itebiliyor. Öz güveni düşük

sosyal medyayı çok kullanan gençleri, online platformlarda çeşitli eğitimlerle mankurtlaştırarak istedikleri işi yaptırabiliyorlar. Algı aralığının düşük olduğu bu alanda değişim hemen anlaşılacağı için zararları büyüktür. Kötü niyetlilerin siber ortamda oluşturdukları profillerle ve komplo teorisi yaftalamasıyla gerçekleri gizleyerek yanıltıyorlar.

Sosyal medya, sanal âlemde değersizlik inancı ve sosyal kaygılarla görünmek üzerine bir hayat kuruyor. Bir metni, görüntüyü anlık tüketen insan, başka anlık tüketeceği kaynağa yönelerek hayatı anlık yaşamaya başlıyor. Sosyal medya halkın haber alma kaynağı olmasıyla reklam, tanıtım ve pazarlama gibi birçok faaliyet kapitalizmi yansıtan kazan kazan mantığı ile yürütülüyor. Etkileme ve tesiri yüksek sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli plan) ve ittifaklardan güç alan tahripkar çeteler Covid-19 laboratuvar modifiyeli ürün operasyonu ile sistemi kökten değiştirmek istiyorlar.

Medya; basın yayın organlarının tümü olarak halkın doğru haber alma kaynağıdır. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), manipülasyon (yönlendirme), asparagas (yalan haber), polemik (söz dalası) ve misenformasyon (doğruyu gizleme) için verilen haber, yazı ve görüntüler insanları kamplaştırır.

### **Sosyal medyanın zararları:**

1. Mantıklı düşünme, akıl yürütme becerisini zayıflatıyor, bağımlılığı artırıyor ve depresyona yol açıyor.
2. Kimlik oluşumu ve mahremiyet duygusu gelişimini engelleyerek bencilleştiriyor.
3. Kişinin bilgisiz olduğu alanda kandırılma ve kötüye kullanımını artırıyor.
4. İş performansını olumsuz etkileyerek verimi düşürüyor ve insanlar arası olumsuz rekabeti artırıyor.
5. Otoriter yönetici ve rejimlerin dijital tetikçi kullanımına imkân veriyor.
6. Olumsuz paylaşımlar bıkkınlık, karamsarlık ve merhamet yorgunluğuna yol açıyor.
7. Birçok bilgi ihtiyaçmış gibi sunularak bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler gizleniyor.
8. Toplumsal hayattan uzaklaştırıyor, duygu yönlü kışkırtmaları artırıyor, yalan, yanlış haberleri hızla yayıyor.

Sosyal medya da ihtiyaçları karşılamada bir araçtır. İyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötüye kullananlarda olacaktır. Bu alanın varlığı, gelişimi, faydalı kullanma ve verimliliği için yeni düzenlemeler yapılmalıdır.

### **Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları:**

1. Siber âleme kanuni düzenleme getirilmeli, data (veri), sosyal medya ve finansal okuryazarlık eğitimi verilmelidir.
2. Hakaret, aşağılama, özel hayatın gizliliği, lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlaka uygun içerik üretme, her bilgi ve habere şüpheli yaklaşma, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunanlar mali ve hukuki muhataplık ve sorumluluklarını kabul edip yerine getirmelidirler.
6. Sosyal medyada, tüm taraflar medeni ve birlikte yaşama kültürünü geliştirecek temiz kullanım yolu bulunmalıdır.
7. Sosyal medya ile siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe izin verilmemeli, erişim engeli getirilmelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette insan ürün görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya yapılarına şirket yararı ile kamu yararı çatıştığında kamu yararını öne alan düzenlemeler getirilmelidir.
10. İnternet şirketlerinin muhtevayı yayma, tanıtma ve kaldırma yöntemleri ve sorumlulukları açık olmalıdır.

Web tabanlı uygulamalar (uygulama) ve çevrim içi (online) sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı davranışsal bağımlılık olan internet, teknoloji ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. **Bağımlılık**; biyolojik, sosyal ve davranış boyutlu düzelebilen ancak kullanımla tekrar eden kronik beyin hastalığıdır. **Davranışsal bağımlılık**; fiziki bir maddeye dayanmayan davranış tabanlı bağımlılık, **internet bağımlılığı** ise interneti aşırı kullanma isteğini sınırlayamama, kullanım kontrolünü kaybetme, kullanmadığında gergin davranmaktır. Oyun, bilgisayar, kumar gibi insan-makine etkileşimiyle kurulan teknolojik bağımlılık, psikolojik ve sosyolojik sorunlara neden oluyor. Dijital teknolojilerin aşırı kullanımı **dijital demans** (bilişsel işlev bozulması) ve nomofobiyi (telefonsuz kalma korkusu) tetikliyor. Çare; akıllı cihazları ve sosyal medya kullanımını azaltıp temizlenmeyi sağlayacak bir süreci ifade eden **dijital detokstur**.

Siber ortam, bazı siber zorbalıkları beraberinde getiriyor. **Siber zorbalık**; utanç verici, kaba davranış, küfürlü konuşma, tehdit, taciz, negatif yorum ve görüntüleri sanal âlemde e-posta, mesaj, web siteleri, sosyal ağlarda kasıtlı gerçekleştirme fiilidir. **Siber zorbalık davranışları**; (1) dedikodu, (2) manipülasyon, (3) taciz, (4) ısrarlı takip, (5) trolleme, (6) olumsuz yorum, (7) mahrem bilgileri sızdırmak, (8) sahte hesapla uygunsuz yayım, (9) kandırma, (10) saygısızlık ve (11) dışlamadır.

İnternet kullanıcıları, sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatta kullanımı ile web tabanlı mobil platformlarda farklı güvenlik riskleri oluşturuyor. İnternet korsanları, web veya mobil uygulamalarla yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgilerini elde ederek kötüye kullanabiliyorlar.

**İnternet korsanı (hacker)**; internet üzerinden, sahtecilikle veri avcılığı yapan, teknik bilgi ve yetenekleriyle çeşitli programları kodlarını kıran, içerik sahiplerinin verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları çıkarı için kullanan zararlı kişidir. Bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da her fırsatı çıkarları için kullanabilir. Bunlar; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackerı, (4) gri şapkalı hacker, (5) hacktivist, (6) lamer, (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

Hayatı kolaylaştıran, dönüştürüp değiştiren; bilgisayarlar, mikroişlemciler, nesnelere interneti, fiber optik kablolar, bilinçli

ağ teknolojileri, yapay zekâ, sensör teknolojisi, büyük veri ve bulut bilişim teknolojileri her alanı hızla değiştiriyor. Bu gelişim, teknolojiye moleküler hale getirdi ve nanoteknolojinin gelişimiyle araçlar hafifleyip küçülürken bilgi akış hızı toplum hayatını yeniden yapılandırıyor. İnsan, toplum ve kültürleri birbirine yaklaştırıp etkileşimle değişimi hızlandırdı.

Dünyayı bir köy haline getiren medeniyet, insanın ruhundan dünyaya pek çok pencere açmıştır. Bu çağ, bedenen bir yerde ve fakat zihnen birçok yerde olmayı getiriyor. Bu durum bir rahatsızlık ve toplumsal dikkat dağınıklığı getiriyor.

Teknolojiye bağımlılık, teknolojiyi kutsallaştırma, insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopolitiye** dönüşüyor. İnsanlık, üretken yapay zekâ teknoloji ile kendine zarar verecek keşifler yapıyor. Atmosferik internetin kaynağı olabilecek Starlink teknolojisi ile her yere sınırsız internet planlanıyor. **Starlink (sığırcık kuşu) teknolojisi**; uydudan internet erişimi için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak çok fazla küçük uydudan oluşan uydu takımı yıldızdır. Bazıları keşifler ve bilim için, bazıları ordulara ve bir kısmı da hedef kitlelere bedava internet sunmak isteniyor. Bedava peynir, fare kapanında olur.

Yeni mesleklerin doğuşu, tüm meslekler için bazı düzenlemelerle her meslek için ahlak ilkeleri belirlenmelidir.

**İletişim teknolojileri ahlak ilkeleri**; (1) insan ve toplumun daha iyi şartlarda yaşamasına katkı, (2) zarar verici davranışlardan kaçınmak, (3) telif, patent, mali ve manevi haklara saygı, (4) dürüst ve güvenilir olmak, (5) sadece izin verildiği sürece bilgileri otomatik işleme tabi tutulan kaynaklara erişim sağlamak, (6) gizlilik ilkesine saygı göstermektir.

Özel hayatın gizliliği, patent, telif hakları, içerik kaynağının gizlenmesi, üretilen içeriğin olgunlaşmadan ve doğruluğu teyit edilmeden yayılması, veri madenciliği, kişisel veri güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemi ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değildir.

Toplumun ahlaki gelişimi için aykırılıklara (internet ve derin sahtecilik) gerektiğinde **sansür**, (her tür yayın, sinema ve tiyatro eserini hükümetin önceden denetlenmesi) ve **otosansür** (kişi ve kurumun kendilerini kısıtlaması) uygulanmalıdır.

**Derin sahtecilik (Deepfake)**; görüntüde yer alan bir kişinin yapay sinir ağları kullanarak bar başka kişinin görüntüsü ile değiştirdiği sahte bir medya türüdür. Otomatik kodlayıcılar ve üretken çekişmeli ağlar olan makine öğrenme tekniklerini kullanarak mevcut medyanın kaynak medya üzerinde birleştirilmesi ve üst üste konması ile üretilir.

Sosyal medya paylaşımlarıyla etkileşim oluşturma yöntemleri; “beğeni”, “paylaşım” ve “yorum” şeklindedir. Başka kişiye ait suç olan bir sosyal medya paylaşımını beğenmek, yorum eklemek, retweetlemek de suçtur. Kişisel veriler, konum bilgisi, şifre, aktiviteler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda, bilgi talep eden 3. parti uygulamalarda paylaşmak tehlikelidir. Dijital müdahale, içerik kaldırma, manipülasyon artışları kanuni düzenleme ve ahlaka ihtiyacı olduğunu gösteriyor.

**İnternet ahlakı**; gerçek hayatta insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapıp nelerin yapılamayacağını bilmesidir.

**Bilişim mesleği ahlakı**; bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir.

**Bilişim mesleği ahlak ilkeleri**; (1) kişi ve toplumun güvenliği ile sağlığını gözetir, (2) adil ve dürüst davranır, (3) güvenilir ve eşit davranır, (4) kişinin özel hayatına ve sahiplik haklarına saygı gösterir.

Kanuni zorunluluk ve kanunları uymayı değil, gönüllü olarak gerçekleştirilen ahlaki, “doğru” ve “iyi” işleri ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk, kurumun kendi istekleri ile gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamalardır. Sorumluluk sahibi olmayan ve görevlerini zamanında yerine getirmeyip ihmal eden kişi, kurum ve toplumlar ağır bedeller öderler.

Bilginin zaman ve mekânı aşarak paylaşımı iletişim hürriyetini etkilemesi, özel hayatın gizliliği, güvenliği ve mahremiyetiyle çatışması nedeniyle internet kullanıcılarına bazı haklar tanınmaktadır. **İnternette kullanıcıların hakları**; (1) özel hayatın gizliliğini koruma, (2) kişilik hakları ve kişisel verilerin korunması, (3) lekelenmeme hakkı, (4) düşüncüyü ifade hakkı, (5) internet yoluyla yönetime katılma hakkı, (6) internet üzerinden hak arama ve şikâyet hakkıdır.

Erkeğin toplumda kadına egemen ayrıcalıkları olması gerektiği düşüncesi (maçoluk) ve siber zorbalığa sosyal medya beşik olmamalıdır. İnsan, iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternette uygunsuz kanun dışı içerikler indirmek, saklamak, intihal, fikir ve sanat eserlerini kopyalamak, paylaşım ile milyonlarca kişiye ulaşacağını bilerek davranılmalıdır.

Canlılardaki sinir sistemini bilgisayara uyarlayarak öz yönetimli makineler üreten **sibernetik** bilimi, üretici yapay zekâ teknolojisi ile dijital insan tasarlıyor. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişim toplumsal yapıyı hızla etkilemesi iyi vatandaş olmayı iyi bir ‘dijital vatandaş’ olmaya yöneltiyor. İnsanlar yüz yüze etkileşimden çok online/çevrim içi iletişime geçişle iyi bir dijital vatandaş olma algısı, gerçek hayattaki gibi sanalda da hukuk ve ahlaki sorumlu hareket etmeyi gerektiriyor.

**Dijital vatandaşlık (siber/e-vatandaşlık)**; bilgi teknolojilerini düzenli olarak ahlaki eleştirel, güvenli şekilde kullanma becerisiyle online dijital ortamda etkileşime giren kişiliktir.

**Yapay zekâ**; görevleri yerine getirmek için insan zekâsını taklit eden, topladığı bilgilerle algoritmik eğitim deneyimiyle öğrenmesine imkân veren ve kademeli olarak kendini geliştirebilen sistemler veya makineler. İleri aşamada üretken yapay zekâ, kullanıcının online yaptığı arama ve paylaşımından anlam çıkarıp ne yapmak istediğini tahmine çalışarak insanları yönlendiriyor, öneride bulunuyor. Hür irade ile alındığı sanılan kararları yapay zekâ kontrol etmektedir.

Devlet, halkı ve sistemi siber saldırılardan korumak için defansif (savunma) siber ordular kurarak caydırıcılığı artırmalıdır. Siber savaşların artışıyla bazı ülkeler özel kuruluşla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kurarak kişi, işletme ve ülke düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bunu önlemede tüm taraflara görev düşüyor.

## 14.8. Sosyal Sorumluluklar Üzerine Sözler



1. “Öyle bir zaman gelecek ki; mal cimrilerin, kılıç korkakların ve kalem cahillerin elinde olacak. En tehlikeli insan, hilesini gizleyendir.” Hz. Ali
2. “İntikam için misilleme yaparsan, bundan sonra nasıl hizmet edeceğini sen değil, düşmanların belirler.” Luter King
3. “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz. Şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde.” Ziya Paşa
4. “Sular yükselince, balıklar karıncaları, sular çekilince de karıncaları balıklar yer, kimse üstünlüğüne güvenmemeli, çünkü kimin kimi yiyeceğini suyun akışı belirler.” Eflatun (Platon)
5. “Din insanlara inmiştir, devlete değil. Devletlerin işi din değil; adalettir. Öç alma peşinde koşanlar nefret ve kin beslemekten başka bir şey bilmeyenlerdir.” Anonim
6. “Millet uyanmış; mugalâta ve cerbeze ile iğfal olursa da devam etmeyecektir. Hakikat telâkki olunan hayalin ömrü kısadır. Feveran eden efkâr-ı umumiye ile o aldatmalar ve mugalâtalar dağılacaktır. Ve hakikat meydana çıkacaktır, inşallah. Hürriyet budur ki: Kanun-i adalet ve te’dipten başka hiç kimse kimseye tahakküm etmesin. Herkesin hukuku mahfuz kalsın, herkes harekât-ı meşrûasında şahane serbest olsun. Hürriyetin şe’ni odur ki, ne nefesine, ne gayrıya zararı dokunmasın.” B. S. Nursi
7. “Ve her şey bittiğinde, hatırlanacak şey; düşmanlarımızın sözleri değil, dostlarımızın sessizliği olacaktır. Allah, hayvanlardan farklı olarak bizi dik yürür şekilde yarattı. Çoğu insan bu imtiyazı kullanmaz, hayatlarının çoğunda eğilirler.” Aliya İzzetbegoviç
8. “Körler ülkesinde görmek hastalık sayılır.” Cenap Şehabeddin
9. “Devir, tilki ile plan yapan, kurt ile avlanan, sonra oturup koyun ile yas tutanların devri olmuş.” Anonim
10. “Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain
11. “Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğun önüne geçtiğinde olgunlaşmışsın demektir.” Noughton
12. “Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağrı taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum. Sevginin kurduğu devleti adalet devam ettirir.” Fârâbî
13. “Atalarının dindarlığı ile kurtulacağımı zannedenler; babalarının yemesi ile karınlarının doyacağını, içmesiyle susuzluklarının gideceğini, okumasıyla bilgi alacağını sananlara benzerler.” İmam-ı Gazali
14. “Vatan, dürüst bir adam tarafından inşa edilir ve bir hain tarafından yok edilir.” Sümer Atasözü
15. “Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yapanı uyandırması çok zordur.” M. Gandhi
16. “Yalanı söküp atmadan bir gerçek yerleştirilemez. İkbali itaat edenler değil, kıyama kalkanlar belirler. Hürriyetin önündeki engeller bazen fiziki değil zihnidir. İnsanın başkasında en iyi fark ettiği şey, kendisinde yüklü olan hassas programın bir sonucudur.” Anonim
17. “Yoksulluğu bitirmek hayır işi değildir; adalettir. Biz beyazlara karşı değiliz, üstünlüğüne karşıyız.” N. Mandela
18. “Bir krallığın saygınlığı, zenginler üzerinde kurduğu egemenlik ile ölçülür.” Thomas More
19. “Kral olsun köylü olsun evinde huzura kavuşan dünyanın en mutlu insanıdır.” H. P. Petain
20. “Bildğini bilen, bilge kişidir; onu takip edin. En büyük başarı hiçbir zaman düşmemek değil, her düşmede yeniden ayağa kalkmaktır. Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır.” Konfüçyüs
21. “Kalkın ey ehli vatan dediler kalktık, sonra onlar oturdular biz ayakta kaldık.” Neyzen Tevfik
22. “Eğer adaletsizlik karşısında tarafsız kalıyorsanız, zalimin tarafını seçmişsiniz demektir.” Desmond Tutu
23. “Yeryüzündeki bütün ıstıraplar aza kanaat etmemekten doğar. Bir kere ağaran saç bir daha karmamaz.” Firdevsi
24. “Kalabalıklar daima tehlikelidir işlerinden mutlaka ruhlarını ucuza satan alçaklar bulunur. Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve faziletli insan sayısı ile belli olur.” Victor Hugo
25. “Bir yerde küçük insanların büyük gölgeleri varsa, o yerde güneş batıyor demektir. Adalet kutup yıldızı gibi yerinde durur ve geri kalan her şey onun etrafında döner!” Konfüçyüs
26. “Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz, fakat herkesi devamlı aldatamazsınız.” Abraham Lincoln
27. “Zor zamanlar güçlü insanlar yetiştirir, güçlü insanlar rahat zamanlar yaşatır, rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir.” Anonim
28. “Özgürlük sorumluluk demektir. O yüzden çoğu insan ondan korkar.” Bernard Shaw
29. “İyilik yapar gibi görünmeyin, iyilik yapın ve görünmeyin. Adalet ve güven duygusunun kaybolması, bir toplumun başına gelebilecek en büyük felakettir.” Anonim
30. “Düşüncelerin kanatları vardır, kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez.” İbn Rüşd
31. “Suskunluğum asaletimdendir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakarım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye. Günün adamı olmaya çalışma, hakikatin adamı olmaya çalış, çünkü gün değişir, hakikat değişmez. İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar.” Mevlâna
32. “Olimpos dağının çocukları, Hira dağının evlatlarını asla kabul etmeyeceklerdir.” Cemil Meriç
33. “Bir toplum gerçeklerden ne kadar uzaklaşırsa, gerçekleri söyleyenlerden o kadar nefret eder.” George Orwell

34. “Azrailine âşık olmuşsa bir millet/İster ezan dinlet, ister çan dinlet/İtiraz etmiyorsa sürü gibi illet/Müstahaktır ona her türlü zillet.” Yusuf Şahin Ceritli

35. “Rüzgarsız havada dönen fırladağın mutlaka bir üfleyeni vardır.” Eskimo Atasözü

36. “Silah satan barış ister mi? Din satan ilim ister mi? Hırsız olan hukuk ister mi? Çünkü güneşle bugünkü çamaşır kurutulamaz. Köprülerin altından daha çok su akar, dünyanın sonu değil.” Süleyman Demirel

37. “Suçu açığa çıkarmak suç kabul ediliyorsa, suçlular tarafından yönetiliyorsunuz demektir.” Edward Snowden

38. “Cimri insanlar, altın ve gümüş taşıyan ama saman yiyen katra benzerler.” Aristo

39. “Ahlakı zayıf, terbiyesi kıt toplum; soygunculara, zorbalara hayranlık duyar.” Andre Moauris

40. “Kan kokusu almış köpek balığından daha tehlikelisi, petrol kokusu alan Amerikan emperyalizmidir. Yanlışlık fare deliğinden bile geçer, doğruluk kapılardan sığmaz.” Bernard Shaw

41. “Saygı olan yerde korku olur, ama korku olan yerde her zaman saygı olmaz.” Eflatun (Platon)

42. “Size özgürlükten önce ekmek lazım” diyen birine bir fakirin cevabı: “konuşma özgürlüğüm olmazsa, ekmeğimi kimin çaldığını nasıl söyleyeceğim? Çok gördük gemileri yakıp gidenleri, hepsi yüzerek geri döndüler..!” Anonim

43. “Suskunluk soylu bir meydan okumadır ama soysuz insanlara işlemez!” Anonim

44. “Ben ekmezsiz yaşarım, hürriyetsiz yaşayamam.” B. S. Nursi

45. “Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi.” Charles Bukowski

46. “Sakın kader deme kaderin üstünde bir kader vardır. Ne yapsalar boş göklerden gelen bir karar vardır. Gün batsa ne olur geceyi onaran bir Mimar vardır.” Sezai Karakoç

47. “Hilal hacdan ne aldıysa hepsini geri vermelidir.” Lord Salsbury

48. “Allah, iradesini hâkim kılmak için yeryüzündeki iyi insanları kullanır; yeryüzündeki kötü insanlar ise kendi iradelerini hâkim kılmak için Allah'ı kullanırlar.” Giordano Bruno

49. “Firavuna karşı olmak yetmez!.. Musa'nın yanında olmak gerekir.” Muhsin Yazıcıoğlu

50. “Kaybetmeyi ahlaksız kazanca tercih et. İlkinin acısı bir an diğerinin vicdan azabı ömür boyudur.” Kızılderili A.S.

51. “Acı duyabiliyorsan, canlısın. Başkasının acısını duyabiliyorsan, insansın.” Tolstoy

52. “Kitleler kuvvete saygı duyarlar; zayıflığın bir şekli kabul ettikleri iyiliğe karşı ilgisiz görünürler.” Gustave Le Bon

53. “Aç insanı doyurduğun zaman kahraman, bunlar neden aç olduğunu sorduğun zaman ise komünist olursun. Yalnızca köleler, efendisinin sarayı ve servetiyle gurur duyar!..” Che Guevara

54. “Bulunmazsa Adalet milletin efradı beyninde, geçer bir gün zemine, arşa çıksa paye-i Devlet. Barika-i hakikat, müsademe-i efkârdan çıkar.” Namık Kemal

55. “Zalimliğin ilk belirtisi eleştiriye tahammülsüzlük, ikincisi doğruları söyleyene şucu bucu demektir ve üçüncüsü ise hakaret etmektir.” Nevzat Tarhan

56. “İfade özgürlüğü var ama ifade ettikten sonra olabilecekleri garanti edemem.” İdi Amin Uganda Diktatörü

57. “Aydınların aydınlatamadığı halkı, soytarılar aldatır. Tarih, Tanzimat'tan başlayarak tepeden tırnağa değiştirilmelidir. Tarih kitapları Haçlıların en büyük zaferidir.” Cemil Meriç

### On Dördüncü Bölüm Örnek Sorular

1. Sorumluluk, kişisel sorumluluk ve sosyal sorumluluk nedir?
2. Sosyal sorumluluğun faydaları ve sosyal sorumluluk alanları nelerdir?
3. Kişisel sorumluluğun şartları nelerdir?
4. Kurumsal sorumluluk nedir ve kurumsal sorumluluk alanları nelerdir?
5. Kurumsal sosyal sorumluluk nedir, kurumsal sosyal sorumluluğun kuruluşlara fayda ve zararları neler olabilir?
6. Global sosyal sorumluluk nedir?
7. Global riskler nelerdir?
8. Sosyal sorumluluk gereği sorgulanması gereken global konular nelerdir?
9. Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri nelerdir?
10. Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüler nelerdir?
11. Global sosyal medyayı faydalı kullanma yolları nelerdir?
12. İnternet ahlakı ve bilişim mesleği ahlakı nedir?

## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- 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, M. (2023). Yönetim ve Organizasyon, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). İşletme Yönetimi-II, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Kamu Maliyesi, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Genel İşletme, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Hizmet Pazarlaması, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). İşletme Becerileri, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Müşteri İlişkileri Yönetimi, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- Arslan, M. (2023). Tüketici Davranışları, <https://birecik.harran.edu.tr/tr/ogrenci/ogr-gor-metin-arslan-ders-notlari/>
- AYDIN Ahmet Hamdi, www.yeniasya.com.tr/ahmet-hamdi-aydin/kamu-yonetimi-ve-danisma-istisare
- BAKIRTAŞ Hülya, Müşteri İlişkileri Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK Bahaettin, İşletme Yönetimi. 5. Baskı. Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BATTAL Ahmet, [http://www.yeniasya.com.tr/ahmet-battal/yoneten-yonetilen-ve-adina-yonetilen\\_380497](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.
- DEMİRAY Uğur, Etkili İletişim, Pegem Akademi Yayınları, Ankara, 2010.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKİCİ M. Sena, İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2, Baskı, Ankara, 2001.
- ERDOĞAN Bayram Zafer, Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2579, Eskişehir, 2013.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Basım, İstanbul, 2000.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/02/20170205M1-1.pdf> (Erişim tarihi: 09-02-2017)
- <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-hizmetlerimiz.aspx> (Erişim Tarihi: 20.2.2017)
- İNAL Emrehan, Reklam Hukuku ve Aldatıcı Reklamlar, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.
- KAĞNICOĞLU Hakan, Üretim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2584, Eskişehir, 2012.
- KARA M. Ali, İşletme Becerileri Grup Çalışması, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008.
- KARAFAKIOĞLU Mehmet, Uluslararası Pazarlama Yönetimi, İst. Ün. İstanbul, 1990.
- KARAHAN Kasım, Hizmet Pazarlaması, Beta Basım Yayın Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğ., Tüketici Davranışları, Anadolu Üniv., Yay. No: 880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2011.
- 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.
- Odabaşı, Y., (2000). Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Odabaşı, K., ve Odabaşı, K. (2010). İnternette Pazarlama ve Sosyal Medya Stratejileri. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Odabaşı, Y., ve Barış, G. (2002). Tüketici Davranışı. İstanbul: MediaCat Yayınları.
- ÖZEVREN Mîna, Toplam Kalite Yönetimi, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZGEN Hüseyin, Azmi YALÇIN, Temel İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.
- ÖZTÜRK Ayşe, Hizmet Pazarlaması, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- 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 Kitabevi, 16. Baskı, 2006.
- TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 7. B., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- UYGUR Akyay, Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YATKIN AHMET, Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ZAİM Sebahaddin, İslamın İktisadî Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.