

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

METİN ARSLAN

2023

ÖNSÖZ

İnsanlar, hedeflerine tek başlarına varamadıkları için başkaları ile iş birliği yapıp topluca yaşar ve ihtiyaçlarını birlikte karşılarlar. Karşılıklı bu ilişkiler yönetim ile gerçekleşir.

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 gözüken ideolojik bilgiyi birbirinden ayırmak zordur. Kapitalist sistemin karmaşıklığı, toplum tarafından anlaşılmasını engellemekte, medyada uzman açıklamaları ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtmaktadır. Birçok bilim kapitalist anlayışın kontrolünde ve kendine yarayan veriler bilimsel bilgi olarak sunulmaktadır. Seçkin azınlıktaki üst akıllarla kurgulanan kapitalist sistem, sürdürülebilir bir sömürü düzeni için kendini sürekli yenilemekte ve yeni yöntemlerle tüm insanlığı sömürmektedir.

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 kurduğu adaletsiz ve kendine bağımlı gelişim birçok global sorunu da getiriyor. Dünya; kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm edilemez. İnsanlık ortak aklı ile adil, evrensel insani değerlere sahip, her sömürüye kapalı bir sistemi kuracaktır.

İnsanlığın gelişimine bağlı olarak 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 mükemmelle doğru gider. İnsanlığın ortak mirası olan bilgi ve teknikleri Avrupa, kumazca, ketum, sistemli intihal ederek, kendi buluşu gibi buna uyan bir tarih yazmıştır. Bilim, “**efradını cami, ağyarını mânî**” olmalı ne bir eksik ne de bir fazla, sorunu tam olarak anlatmak, onda olan tüm özellikleri toplayıp, olmayan tüm özellikleri dışarıda bırakmalıdır. Bilgi teorisinde; akıl, duyu, sağlam ve güvenilir haber ile doğru bilgi üretilebilir.

Bilimin, hür zeminlerde gelişip yeşerdiği ve zamanla, Mısır, Çin, Mezopotamya, Selçuklu, Endülüs ve Osmanlı Devleti arasında döndüğü görülür. İnsanlık, gelecekte bütün kuvvetini 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 getimelidir. 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 insanın taşıdığı temel nitelik, “**sürekli öğrenme ve kendini geliştirme**” isteğidir. Öğretimle eğitimin birbirini tamamladığı maarif sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğini kalıcı yapmak öğretim 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. Okula, müfredat ve öğreticiye bağımlılıktan kurtulma, zengin öğrenme imkânları ve serbest müfredat yeni nesle öğrenme kolaylığı sağlayarak kabiliyetlerini de artırıyor. Düşünme becerisi, eleştiri, analizi yaklaşım ve sosyal beceriler kazanarak bunu global ölçekte kullanma öğrenimle gerçekleşir. Bu global eğilimleri izleyen, statükodan arındırılmış, geleceğin ihtiyacına uygun, dinamik bir eğitim sistemiyle olur.

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

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve hükme dönüştürme yönetimde önemlidir. Sade ve nitelikli bilgiye etkin şekilde ulaşarak öğrenme, faydalı kullanım becerisi bir ihtiyaçtır. Bir mesleğin başarı ile icrası için gerekli bilgi, beceri, tavır, tutum geliştirme, internette arama motorlarıyla daha kolay ve hızlı olmaktadır. İnsanların teknoloji desteği ile kendilerini geliştirmeleri hayat kalitelerini artırır. Burada önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır.

Yönetim kavramı ve uygulamaları eskilere dayanmakla birlikte hızlı gelişimi sanayi devrimi ile oldu. İşletme yönetimi, profesyonel yöneticiler tarafından yönetilebilir alan olmuştur. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önemlidir. Dünyada çok yönlü gelişimle artan bilinçlenme ile yönetim ve sistemler eleştiriliyor. Memnuniyetsizliğin dünya ölçeğinde yaygınlaşması güç otoritelerini yeni arayışlara yöneltmektedir. Mükemmelle ulaşmak ve doğru sonuçlar için yönetim konularına geniş açıdan bakıp eleştirel fikir ve değerlendirmelere de yer vermek gerekir.

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 sürdürüyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. Tüm bunları gören insanların yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızları artıyor. Bu konularda Türkiye birçok sorununu kendi imkânlarıyla çözme kapasitesine sahiptir. Konu ile ilgili ayrıntılı bilgi yanında, geniş perspektiften bakıp çok yönlü değerlendirme, alternatif düşünme, analiz, sentez ve eleştirel yaklaşımlar geliştirmeye yardımcı olmayı hedefliyoruz.

Yönetim, “**evrensel bir süreç**” olarak kâr amacı takip etsin veya etmesin her organizasyon için geçerlidir. İşletme yönetimi ile genel yönetim konuları birbiri ile ilişkili olmasına rağmen bazı farklılıklar vardır. Genel yönetim konularını ihmal etmeden, işletme yönetimi konularına daha geniş yer verilmektedir. Her bilim kendi literatürüne özgü orijinal kelimelerle ifade edilir.

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

ÖNSÖZ	1
1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI	5
1.1. Yönetim	5
1.2. Yönetimin Özellikleri	7
1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Yaklaşımları	8
1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri	8
1.5. Yönetim Şekilleri	9
1.6. Yönetimin Temel İşlevleri	9
1.7. Yönetici ve Özellikleri	10
1.8. Girişimci ve İşlevleri	12
1.9. Organizasyon Kavramı	13
1.10. Toplumlarda Sosyal ve Ekonomik Yönetimi	14
Birinci Bölüm Soruları	18
2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ	19
2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri	19
2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı	19
2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi	20
2.4. Yönetim Biliminin Gelişimi	20
2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı	20
2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi	22
2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi	23
2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi	25
İkinci Bölüm Soruları	27
3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA	28
3.1. Planlama İşlevi	28
3.2. Planlamanın Temel Özellikleri	28
3.3. Planlama Süreci	29
3.4. Plan Türleri	30
3.5. Planlamanın Fayda ve Zararları	31
3.6. Yönetimde Karar Verme	31
3.7. Organizasyon Bütçesi	32
Üçüncü Bölüm Soruları	33
4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON	34
4.1. Organizasyon İşlevi	34
4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri	34
4.3. Organizasyon Sürecinin Aşamaları	35
4.4. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi	36
4.5. Reorganizasyon	36
4.6. Organizasyonun Çevresiyle İlişkileri	37
4.7. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü	39
4.8. Organizasyonlarda Bölümlendirme İlkeleri	40
4.9. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri	41
Dördüncü Bölüm Soruları	43
5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME	44
5.1. Yönelme İşlevi	44
5.2. Yönelme İşlevinin İlkeleri	44
5.3. Yönelme İşlevinin Temel Unsurları	45
5.3.1. Yönelme İşlevinde Yetki	45
5.3.2. Yönelme İşlevinde Emir	46
5.3.3. Yönelme İşlevinde İletişim	46
5.3.4. Yönelme İşlevinde Liderlik	50
5.3.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon	51
5.4. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri	53
5.5. Organizasyonlarda Disiplin	56
5.6. Organizasyonlarda Cezalandırma	57

Beşinci Bölüm Soruları.....	57
6. YÖNETİM İŞLEMLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL.....	58
6.1. Koordinasyon İşlevi.....	58
6.1.1. Koordinasyon İşlevinin İlkeleri.....	58
6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri.....	58
6.2. Kontrol İşlevi.....	59
6.2.1. Kontrol İşlevinin Özellikleri.....	59
6.2.2. Kontrol İlkeleri.....	59
6.2.3. Kontrol Sürecinin Aşamaları.....	60
6.2.4. Kontrol Türleri.....	60
6.2.5. Organizasyonlar Arası Kıyaslama.....	61
Altıncı Bölüm Soruları.....	61
7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEMLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ.....	62
7.1. Satın Alma Yönetimi.....	62
7.1.1. Satın Alma Planlaması.....	62
7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu.....	62
7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi.....	62
7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu.....	63
7.1.5. Satın Almanın Kontrolü.....	63
7.2. Üretim Yönetimi.....	63
7.2.1. Üretim Planlaması.....	64
7.2.2. Üretimin Organizasyonu.....	65
7.2.3. Üretimin Yöneltilmesi.....	65
7.2.4. Üretimin Koordinasyonu.....	67
7.2.5. Üretimin Kontrolü.....	67
Yedinci Bölüm Soruları.....	67
8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEMLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ.....	68
8.1. Pazarlama Yönetimi.....	68
8.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	69
8.3. Pazarlamada Yeni Yöntemler.....	69
8.4. Yeşil Pazarlama.....	71
8.5. Hizmet Pazarlaması.....	72
8.6. E-Pazarlama.....	72
8.7. Marka Pazarlaması.....	73
8.8. Global Pazarlama.....	74
8.9. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Tüketici Davranışı.....	75
8.10. Pazarlama Yönetim Süreci.....	76
8.10.1. Pazarlama Planlaması.....	76
8.10.2. Pazarlamanın Organizasyonu.....	83
8.10.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi.....	83
8.10.4. Pazarlamanın Koordinasyonu.....	83
8.10.5. Pazarlamanın Kontrolü.....	83
Sekizinci Bölüm Soruları.....	83
9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEMLERİ YÖNETİMİ.....	84
9.1. Muhasebe Yönetimi.....	84
9.2. Finans Yönetimi.....	86
9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	90
9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	90
9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu.....	91
9.3.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi.....	91
9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu.....	103
9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü.....	103
9.4. Halkla İlişkiler Yönetimi.....	104
Dokuzuncu Bölüm Soruları.....	105
10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEMLERİ YÖNETİMİ.....	106
10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi.....	106

10.2. Verimlilik Yönetimi.....	107
10.3. Organizasyon Geliştirme Yönetimi	108
10.3.1. Değişim Yönetimi.....	108
10.3.2. Bilgi Teknolojileri	110
10.3.3. Dijital Dönüşüm	111
10.3.4. Siber Güvenlik.....	112
Onuncu Bölüm Soruları.....	116
11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I	117
11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi	117
11.2. Kendi Kendine Yönetim	120
11.3. Zaman Yönetimi.....	121
11.4. Stres Yönetimi.....	122
11.5. Stratejik Yönetim	123
11.6. Kriz Yönetimi	123
11.7. Grup Yönetimi.....	124
11.8. Sorun Çözme.....	126
11.9. Çatışma Yönetimi.....	126
11.10. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetime Etkileri	127
On Birinci Bölüm Soruları	129
12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II	130
12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi.....	130
12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi.....	130
12.3. Toplantı Yönetimi	130
12.4. Sinerjik Yönetim	131
12.5. Globalleşme Yönetimi	132
12.6. Başarı Yönetimi.....	135
12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi	141
12.8. Kuşakların Yönetimi.....	143
12.9. Ekonominin Yönetimi	146
On İkinci Bölüm Soruları.....	153
13. İŞ AHLAKI	154
13.1. Ahlak Kavramı ve Gelişimi.....	154
13.2. Ahlakın Kaynakları	156
13.3. Kişisel Ahlak ve Gelişimi	157
13.4. Sosyal Ahlak ve Değerler Eğitimi	158
13.5. Evrensel Ahlak İlkeleri ve Gelişimi.....	159
13.6. İş Ahlakı	160
13.7. İş Ahlakının Temel İlkeleri.....	161
13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi	162
13.9. Yönetim Ahlakı	164
13.10. Global İş Ahlakı.....	167
On Üçüncü Bölüm Soruları.....	169
14. SOSYAL SORUMLULUK	170
14.1. Sosyal Sorumluluk Kavramı.....	170
14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları.....	171
14.3. Kişisel Sosyal Sorumluluk.....	172
14.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	173
14.5. Global Sosyal Sorumluluk.....	175
14.6. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler	177
14.7. Global Sosyal Medya Sorumlulukları.....	180
On Dördüncü Bölüm Soruları.....	182
FAYDALANILAN KAYNAKLAR	183

1. TEMEL YÖNETİM KAVRAMLARI

1.1. Yönetim

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

İnsanlar, çok yönlü gelişime bağlı artan bilinçlenme ile yönetim, sistem ve düzenlere eleştirel yaklaşıyorlar. Dünya ölçeğinde artan memnuniyetsizlik güç otoritelerini yeni arayışlara yönetiyor. Nitelikli ve kalifiye insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatacağı için yönetim ve yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanmaktadır. Gelecekte söz sahibi olmak, kurulan iyi bir yönetim sistemi ile üretim maliyetlerini düşürüp kaliteyi yükseltmekle mümkündür.

Yönetim, insana özgü evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilimdir; süreç olarak, birtakım faaliyet ve işlevleri; sanat olarak bir uygulamayı, bilim olarak da sistemli bilgi topluluğudur. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek yönü vardır. Yönetim, kâr amacı takip etsin, etmesin her organizasyon için gereklidir ve insanların ortak amaç etrafında faaliyetlerini organize etmesi sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok nedenle hedeflerine varabilmek için diğer insanlarla iş birliği yaparlar. Tüm organizasyonlarda amaç ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı şekilde karşılamak için yönetim işlevi yerine getirilir.

İnsan, bulunduğu her yerde ya yöneten veya yönetilendir, tek başına kaldığında yine yönetendir; bu kez de kendini yönetir. Kişi amacına ulaşmak için maddi imkânları bir hedefe dönük kullanımı için giriştiği iş; **ekonomik faaliyet** veya **iş planıdır**. Birden fazla insanın birlikte aralarında kurulan iş birliği veya kişinin kendini yönetmesi yönetim sürecini gösterir. Çobanın koyun gütmesi, sürücünün araç kullanımı “yönetim” değil, “sevk”tir.” “Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.”

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

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

Latince kökenli “**politika**” devlete ait etkinlik ile Arapça kaynaklı “**siyaset**” etimolojik olarak seyislik kökünden gelir, Türkçede aynı anlamda kullanılır. **Siyaset (politika)**; devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel fikir, görüş veya anlayıştır. Seyis, at bakıcısı olarak atları ve ahırını yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi devletin kurumlarını yönetir. Devletin de bir sahibi var, o da millettir. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Siyasetçi, halkın taleplerine aracılık etme ve dolaylı şekilde halk tarafından yönetilen durumda olmakla birlikte devlet kurumları ve çalışanları açısından daima yöneten konumundadır. Siyasetçi için yönetmek bir iş ve bir sanattır, ama genellikle bir “**meslek**” değildir. Yönetim, bütün sosyal ve ekonomik kurum yapısı içeren topluluklarda olması sebebiyle yönetici için **yönetmek hem meslek hem de sanattır**.

Yönetim; ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun etkili yoldan hedefine ulaşmasını sağlayacak, insanları, maddi kaynakları, zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve teknikleri sistematik ve bilinçli uygulama sürecidir. **Yönetim**; eldeki beşeri ve maddi kaynakları kurum amaçları doğrultusunda etkili ve verimli şekilde rasyonel olarak kullanma bilimi ve sanattır. **Yönetim bilimi** ise yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

Yönetim işi, dikkat edilmesi gereken bir emanettir; ehil, liyakatli ve adil kişilere verilmelidir. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici; hukuk kuralları içinde kalarak, keyfi hareket etmeyecek ki yönetilenler ona uysun. Eşit vatandaşlık esasına dayalı demokraside hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı için insanlar daha çok fikir ve keşifle hızlı gelişirler.

Yönetimde güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos (kargaşa), hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu engellemek için hürriyet ve güvenlik dengede tutulmalıdır. Yönetim, eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din-mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayrıştırmacı ve ötekileştirmeyen anlayışı hâkim kılmalıdır.

Kurum yönetiminde temel sorunlar:

1. Oligarşi (siyasi gücü elinde tutan küçük 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 yıpratılmasıdır.
6. Plansız yatırım, kaynak israfı, tarihsel tecrübeleri kullanmamak, paydaşların ilgisizliği ve bilgisizliğidir.

Oligarşi; siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şekli, **mafya**; kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılanma, **klik**; bir topluluk içinde ayrı bir grup oluşturan ve genellikle olumsuz bir tavırla bir araya gelen kimseler topluluğu, hiziptir; **burjuvazi**; üretim araçlarını ellerinde bulduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfı, **jakobenlik** ise halka rağmen halk adına devrimci girişimde bulunan, seçkin (elit) azınlık devrimcisi, tepeden inmeci, dayatmacı, buyurgan, keskin devrimci. Topluları Oryantalist bakış açısıyla değerlendiren kehanet (güya bir olayın gerçekleşeceğini önceden bilme) ve Kabbala (Tevrat öncesi Yahudi ruhban sınıfının geliştirdiği büyü ve şeytani güçlerle bağlantılı sanat) gibi ezoterik (gizemli) bir öğreti ve sembollerle mesaj veren anlayışların kuruma sızmaları kamu yönetimlerini olumsuz etkilemektedir. Bundan kurtulmak için devleti demokratikleştirerek

denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerinde kontrolü artırmaktır.

Dünyada artan hürriyet talepleri ve kendini yönetme becerisini geliştiren insanlar, yönetilmek yerine organizasyonları birlikte yönetmeyi istiyorlar. Demokratik yönetim, genel eğilimleri yanında, yerel eğilimleri de dikkate alan etkileşimli, şeffaf, katılımcı modern bir yönetim yaklaşımı olan yönetişimi geliştirmiştir. Artan sorunlarını çözmeye tüm kişi ve kuruluşlar şeffaf, katılımcı bir yönetim anlayışına ulaşmak istemeleriyle artık yönetim yerine yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Geçmişte yöneten ve yönetileni kapsayan yönetim günümüzde iki taraflı ilişki olan yönetim değil, çok taraflı, çok araçlı ilişki olarak yönetişimi getirmiştir.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayanan, katılımcı, kapsayıcı yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim (governance), yönetenin tek başına karar alıp uygulama anlayışından şeffaf, karşılıklı fikirlerin tartışıldığı, katılımcı karar alma ve uygulama anlayışına doğru geliyor. Tek kişinin reisliği sofistike (karmaşık, yanıltıcı) sorunları çözmeye yetersiz kalmaktadır. 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, dinamiğini oluşturan durumla baş etmektir.

Yönetişim ilkeleri:

1. Adalet 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 ulaşmak 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 ve organizasyon faktörü, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli ortak kurallar belirlediği için genel bir işletme işlevidir. Genelde yönetim ve özelde **işletme yönetimi**; işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, ham madde, kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir. Yapay zekânın sağladığı çok farklı imkânları kullanarak etkin ve verimli bir dijital işletme yönetimi sistemi kurulabilir. Yapay zekâ, verileri topluyor analiz ediyor ve öngörülerde bulunuyor.

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.

İşletme yönetimi; insan ile insan, insan ile diğer üretim unsurları arasındaki ilişkileri düzenlemek, yönetim sorunlarını çözerek hedeflere ulaşmak için birçok faaliyeti yürütür. İşletmede etkili bir yönetim; sorun alanlarını önceden görüp, çözümlerle sağlanabilir.

İşletme; insan 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. Ekonomik bir birim olarak, mal ve hizmet üretimini belirli amaçlara yönelik gerçekleştiren işletme kâr amacı güden ve gütmeyen olarak ayrılabilir. İşletme yerine; “**teşebbüs**”, “**müessese**”, “**ticarethane**”, “**firma**”, “**şirket**”, “**organizasyon**”, “**fabrika**”, “**ekonomik birim**” ve “**işyeri**” ifadeleri de kullanılır.

Yeni iş ve işletmecilik anlayışları web sitesi ile kurum, ürün tanıtımı ve buradan müşteri hizmetleri sunma mecburiyeti; bilgi teknolojilerini yoğun kullanma ihtiyacı ve buna bağlı yeni organizasyon tasarımı ile dijital işletmeler ortaya çıkıyor. **Dijital işletme;** işlevlerini ve faaliyetlerini tamamen veya kısmen bilişim teknolojileri ile dijital sağlayan ve siber ortamda kurulabilen işletmedir.

İşletmelerin kuruluş nedenleri; insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır. İnsanları işletme kumaya yönelten nedenler ise (1) bağımsızlık isteği, (2) kazanç isteği, (3) miras isteği, (4) saygınlık isteği, (5) başka fırsatların yokluğu, (6) bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi, (7) topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesidir. Serbest piyasa ekonomisinin sağladığı; (1) özel mülkiyet hakkı, (2) seçme hürriyeti, (3) kâr elde etme ve (4) serbest rekabet gibi dört temel hakka istinaden insanlar işletme kumaya yönelirler. İşletmeler, üretim için gerekli; (1) emek, (2) sermaye, (3) girişimci ve (4) üretim yönetimi faktörlerini bir araya getirerek insan ihtiyaçlarını karşılamak için ürün üretir ve / veya pazarlar. Bu faaliyetleri yürütürken de toplumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaya çalışır.

Gelişen şartlar, işletmeleri ekonomik birim olma yanında; teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir. İşletme, girişimci tarafından kurulur. **Girişimci;** temelde kâr elde etmek için değişik amaçlarla, gerekli riskleri göze alarak; emek, sermaye ve teknoloji faktörlerini ahenkli şekilde bir araya getirerek ürün üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir.

İşletme Yönetimi; işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkisi ve eğilimlerini inceleyerek, bir işletmenin başarılı şekilde yönetilmesinde geçerli olan kuralları ortaya koymaya çalışır. İşletmelerin kuruluşlarından, satın alma, üretim, pazarlama, dağıtım, yönetim ve organizasyonun ile ekonomik verilerini rakamla ifade eden bilim dalı, “işletme yönetimi”, “işletmecilik bilgisi”, “işletme ekonomisi” ve “yönetimi ve organizasyonu” isimleri almasına karşılık hepsinin inceleme konusu işletmedir.

Kuruluşlar kendi misyonuna uygun hedefler belirler ve oluşturacağı vizyonla bu hedefe ulaşmaya çalışırlar. **Misyon;** kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık nedeni ve üstlendiği özel görevleri, amaçları ifade eden bir bildirgedir. Neden varız, ne iş yaparız, kime hitap ederiz sorularını cevaplar. Pusulası olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez. Pusula misyondur. **Vizyon** ise işletmenin üst yönetimin belirlediği, işletmeyi geleceğe taşıyacak ideal ve görüştür. Gelecek vizyonu, kurumun ortalama 10 yıl sonra hangi konumda olmak istediği veya geleceğe dair hedefini açıklar.

İşletme amaçlarının çok çeşitli olması sebebiyle işletme ile ilgilenenler bu amaçları farklı şekillerde ele alırlar. Literatürde bu amaçlar genel ve özel olarak ikiye ayrılır. Genel amaçlar, işletmenin yapısından bağımsız, bütün işletmeler için geçerli olan; (1) **kâr ve / veya sosyal fayda**, (2) **topluma hizmet** ve (3) **sürekliliktir**. Özel amaçlar ise genel amaçlara ek; işletme yapısı, yönetim şekli, kurucu ve sahiplere bağlı, işletme türü, niteliği ve faaliyet alanına göre işletmeden işletmeye değişen amaçlardır.

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

Kapitalist ekonomide işletmeler belirli kurullarla başarılı olabilirler. Rekabetin olmadığı ve gümrük duvarlarının yüksek olduğu klasik dönemde işletmeler; **Maliyet + Kâr = Satış Fiyatı** şeklinde bir hesaplama kârını belirlerdi. Serbest rekabette kâr etmenin yolu global rekabet yaklaşımıyla **Pazardaki Fiyat - Maliyet = Kâr** şeklinde mümkündür. Bu denklemde işletme verimli çalışarak maliyetlerini düşürdüğü oranda kâr marjı (payı) yükselir. İşletmeciler; (1) **kârlılık**, (2) **verimlilik**, (3) **ekonomiklik**, (4) **sosyal sorumluluk** ve (5) **kalite** gibi temel ilkeler çerçevesinde faaliyetlerini yürütürlerse başarılı olurlar.

İşletme, çalışanların refahını artıracak, çevreyi koruyan, toplum güveniyle işletme güvenilirliğini sağlayacak yol izlemelidir.

1.2. Yönetimin Özellikleri

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

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

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

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

Yönetimin özellikleri:

1. **Beşerî özellik:** İnsan, yönetimin temel unsuru olarak yöneten de yönetilen de insandır. İnsanın eşya veya hayvanla olan ilişkisinde yönetim süreci yoktur. Yöneten ve yönetilenin insan değil; yönetilen araç ise sürme, hayvan ise gütmeye söz konusudur.

2. **Evrensel özellik:** Yönetim faaliyeti, yalnızca işletmede değil; devlet kuruluşları, demek, vakıf, dini kuruluşlar, aile gibi kâr amacı olan veya olmayan dünyanın her yerinde bütün kurum ve kuruluşlarda vardır.

3. **Amaç özelliği:** Yönetimde mutlaka bir hedefin olması gerekir; çünkü yönetim, kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi birden fazla genel ve özel amaçları gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir.

4. **Grup özelliği:** Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyeti ile gerçekleşir, tek kişinin amaçlarına ulaşmak için giriştiği iş, ekonomik faaliyettir, birden fazla insanın birlikte bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.

5. **İş birliği özelliği:** Yönetimde istenilen sonucu almak için yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleriyle amacına ulaşmaları söz konusudur. İnsanların birlikte çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, iş birliğiyle sağlanır. İş birliği yoksa yönetimde çelişki, kargaşa ve çıkmazlar ortaya çıkar.

6. **İş bölümü ve uzmanlaşma özelliği:** İşletmede yapılacak işler belirli ölçülere göre bölünür. Bu işlerde belirli süre çalışan kişiler uzmanlaşarak başarılı olurlar, kişilerin başarısı işletmenin başarısına yansır. Birlikte iş yapma ve iş bölümünde; dikmiş iğneleri yapan on kişi ayrı ayrı yaptıklarında o çalışma ile günde üç iğne üretilirken, birlikte iş yapan on kişiden biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu sivirtir. Her biri iğne yapma sanatında yalnız bir işle meşgul olup, yaptığı hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp o hizmette meleke kazanır, hızlı iş yapar. O sanatın getirisi bölününce her birisine bir günde üç iğneye

bedel üç yüz iğne düştüğü görüldüncelike ortak mesai ve iş bölümüne sevk etmede örnek olmuştur.

7. Koordinasyon özelliği: İşletmede istenen sonuçlara ulaşmak için faaliyet gösteren bölüm ve kişiler arası çatışma oluşturmadan, uyum içinde çalışmaları esastır. Uyumun olmadığı durumda, yönetici yetki kullanarak koordinasyona gider.

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

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

1.3. Yönetimde Gelişmeler ve Yeni Yönetim Yaklaşımları

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

Anlayış değışimi alanları:

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

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

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

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

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

Yeni yönetim yaklaşımları:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Yönetim Kademeleri ve Yönetim Becerileri

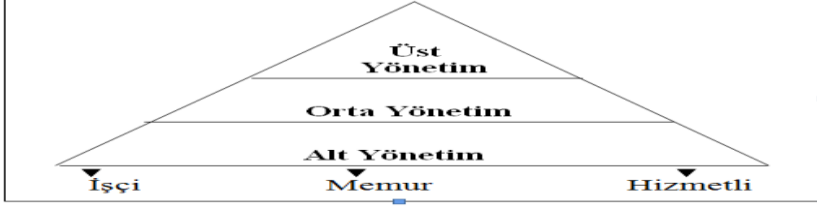
Yönetim birimi, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu sermaye, makine, iş gücü, araç-gereç, bina ve bilgi gibi kaynakları planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol faaliyetlerinin yapıldığı birimdir. Hiyerarşik yapıda yer alan yöneticiler konumlarına göre alt kademe, orta kademe ve üst kademe yöneticiler olarak incelenir. Demokratik organizasyonlar dışında tüm organizasyonlarda var olan yetki aracılığıyla organizasyon yapısı çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan piramit şeklindedir.

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

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

2. Orta kademe yönetim ve yöneticileri: Üst yönetimin belirlediği amaçları ulaşmak için plan geliştirip uygulamaya koyan, yapıları kontrol eden, maliyet analizi yapan ve üst düzey yöneticilere rapor veren; bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı

gibi ünvanlı orta düzey yöneticilerdir. İşletmenin işlevsel; satın alma, üretim, pazarlama faaliyetlerini yönetenler.



Şekil 1-1: Yönetim Kademeleri

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

1.5. Yönetim Şekilleri

İbn-i Haldun (Tunus 1332-1406); İslam bilimleri, doğal ve sosyal bilimlere kadar birçok konuda analizleriyle tarih felsefesi, iktisat bilimi kurucusu, ilk toplum bilimci ve sosyologdur. Tarih, siyaset ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; sosyal düzenin esaslarında Montesqu'ya, tarih felsefesinde Rosseau ve Ouguste Comte'ye, devletin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçi Gibban'a, pedagojide ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbn-i Haldun, Mukaddime'de her alanın kendine özgü kuralları olduğunu belirterek günümüz devlet yönetimine ışık tutuyor. Ekonominin kendine özgü kanunları olduğu ve herhangi bir zorlama hayatı alt-üst edeceğini, ekonomik gelişimin bir üst sınırı olduğu, ondan sonra duraklama ve gerileme başlayacağını belirtir. Tahrik edilen ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak gelirlerin artış hızından fazla olduğu noktada yetersizlik başlayacağını söyler. Yönetim anlayışının sosyal ve ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği, insanların içerisinde bulunduğu çevre şartları onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade eder.

İşletmelerde yönetim yaklaşımını yansıtan yönetim şekilleri; otoriter, yarı otoriter ve demokratik yönetim olarak incelenir.

Yönetim şekilleri:

1. Otoriter yönetim: İnsanı bir üretim aracı olarak gören, katı kural ve disiplinle üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru emir zinciri ile alındığı yönetim şeklidir. Üst yöneticinin aldığı karar emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Otoriter yönetici, insanı değil, işi önemser, emrine itaat ister, sert ve katı komutan tipi yöneticidir.

2. Yarı otoriter yönetim: İş ve insan unsurlarına eşit seviyede önem veren, belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir. Burada yöneticinin insani gelişmişlik seviyesi yüksek ise insani yönetime, insani yönü zayıf ise otoriter yönetime eğilim gösterir.

3. Demokratik yönetim: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı ve ben merkezli değil, biz merkezli yönetim yaklaşımıdır. Kararlar, aslının fikir ve teklifleriyle, çalışanların desteğiyle katılımlı şekilde alınıp uygulanmaktadır. Yönetim kavramı yerine organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin interaktif (etkileşimli, istişareli) şekilde modern yönetim yaklaşımı olan **yönetişim** kavramı kullanılmaktadır. Organizasyonlarda itaatini yerini inisiyatif almış; çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin nasıl yapılacağına kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemektedirler. Hiçbir ideoloji insan hayatından daha değerli olamaz anlayışı ile insanlar duygu zekâlarını da işe katarak kendileriyle ilgili kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı istiyorlar. Demokratik yönetim; geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişimle ortaya çıkan sorunları çözmede önemli mesafe almıştır.

1.6. Yönetimin Temel İşlevleri

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

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

1. Planlama İşlevi: Yönetimin ilk işlevi, kuruluş için plan hazırlamaktır. **Planlama;** kurumun gelecekteki ulaşmak istediği yeri ve oraya nasıl varacağını açıkladığı, yönetimin belirlediği amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanım yöntemlerini tanımladıkları bir plan hazırlama sürecidir. **Plan;** hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme faaliyetidir. Belirli hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslağa plan denir.

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

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

4. Koordinasyon İşlevi: Uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen **koordinasyon;** organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, hedefe ulaşmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan işlevdir. Bir iş birliği sistem ve mekanizması olarak koordinasyon bir işletmenin düzenli ve

sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler ve organlar ile kişiler arasında uyum ve iş birliğinin sağlanmasıdır.

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

1.7. Yönetici ve Özellikleri

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

Yönetici; yönetme yetkisini elinde bulunduran, her zaman ve değişken çevre şartlarında, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini uyumlu şekilde bir araya getirerek, bunları ihtiyacı karşılamaya dönük planlayan, organize eden, yöneten, koordine eden ve kontrol eden, hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabı 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 yönetme süreciyle olur.

Yöneticinin gelişim alanları:

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak kurumun varlığının devamı için gelişimi zamanında görüp çabuk, 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 güç 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, uzaktan erişim ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.
 6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştırarak ve çevre ile uyumlaştıracak "beyin" görevini yürüttüğünü bilir.
 7. Yöneticiliğin "**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı**" olduğunu, protokol, saygı ve görgü kurallarını bilir.
 8. Sorun çözüme, karar vermede ortak aklın tek kişiden daha akıllı olduğu fikri olan **kalabalığın bilgeliğinden** faydalanır.
 9. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu **kolektif bilinçten** faydalanır.
- 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 olunan an en güçlü hissedilen andır. Her çıkışın bir de inişi var. Yükselişler baş döndürmemeli. Yönetici, sorun çözen kişi olarak ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder, gençliğin enerjisini, uzmanların tecrübesinden faydalanır. Hatalı karardan dönmeyi bilir, yaşanandan ders alır ve başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. Nitelikli yöneticiler, kurumun etkin ve kârlı çalışmasını sağlayarak, büyütüp varlığını sürdürürler.

Kalabalıkların bilgeliği; sorun çözüme, karar verme, yenilikçilik ve öngörmede, geniş insan gruplarının kişisel uzmanlardan kolektif olarak daha akıllı olduğu fikri, **kolektif bilinç** ise bir toplumdaki insanların sahip oldukları ortak düşünce, duygu ve kabulleri ifade eder. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan inanç ve duyguların tümünün oluşturduğu düşüncedir.

Yönetici kurumda; planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetim işlevlerini uygular. Kararlarından sorumlu olur, yetkileri sınırsız değil, yetkiyi kendine veren güç tarafından sınırlandırılır ve kontrol edilir. Halk hâkimiyetine dayanan, temel hak ve hürriyetleri esas alan, eşitliği sağlayan yönetim şekli olan demokrasiyi uygulayan, vizyon sahibi, başarının ekibe, başarısızlığın ise yöneticiye verileceğini bilir. Yönetici, demokrasiyi uygulayan, dürüst, güvenilir, keyfilikten, tahakküm, istibdat ve kibirden uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönme fazileti gösteren farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır.

Yöneticileri seçme ve yönetim işleri birer emanettir; ehil, liyakatli ve adil kişilere verilir. Otoriter yönetimler, yeni teknolojileri kullanarak hiyerarşik trol ordularıyla muhalif düşünceleri susturması yönetimin gelişimini durdurur. Farklı görüşler yönetimde bir hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetici mevcut 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, ihmal, baskı, işkence, tehdit, zulüm, mobbing, bencillik, kibirlilik, böbürlenme, insanları küçük görmek, başkalarının fikirlerine değer vermemek, bağnazlık, 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 / zarar 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.

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, faaliyetleri sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması; kâr veya zararın sahibi olmaması, emeği karşılığı ücret, prim veya kârdan pay olarak işletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışmasıdır.

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

Yöneticilerin sınıflandırılması:

a. Yöneticileri Sorumlulukları Açısından Sınıflandırma

1. İşlevsel Yönetici: Belirlenen işin kim tarafından, nerede ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı ile ilgilenip sorumlu yöneticidir. Satın alma, üretim ve pazarlama gibi uzmanlaşmış bölüm faaliyetinden sorumlu yönetici işlevsel yöneticiye örnektir.

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

3. Proje Yöneticisi: Projelerle çalışan organizasyonda her proje için seçilen yöneticinin o projenin gerçekleşmesinden sorumlu yönetici **teknokrasi** tipi yönetici bütün karar süreçlerinin teknik uzmanların elinde olduğu yönetim şeklidir.

b. Yöneticileri Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırma

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

2. Orta Kademe Yöneticiler: Kurum içerisinde üst yönetim ile uygulayıcı alt yönetici arasında görev yapan kadrolardır. Bunlar kendi grubuyla ve diğer üst ve alt gruplarla uyumlu şekilde çalışan müdür, şef, uzman gibi ünvan ve pozisyonlardaki yöneticiler olarak; üst seviyede alınan kararları aşağıya doğru yansıtan ve gerekli uygulamaları başlatan ve izleyen bir rol üstlenir.

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

c. Yönetim Şekillerine Göre Yönetici Tipleri

1. Otoriter Yönetim Şekli / Komutan Tipi Yönetici: İnsanı üretim aracı gören, katı kurallarla üst yönetimin alt yönetim üstünde etkin olduğu, kararların üstten alta emir zinciriyle alındığı yönetim şekli ve bu yönetime uygun yönetici tipidir. Klasik dönem yöneticisidir. Antidemokratik (demokratik düzenin ve hakların yerleşmesini engelleyen) otoriter yönetici, zamanla diktatörleşir.

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

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

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

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

Global ölçekte israfı dayalı artan tüketim ve bunun çevreye yüklediği olumsuz etkiler artmaktadır. 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;** kapitalist ülkelerin BM şemsiyesi altında veto hakkına dayanarak dünya jandarmalığı rolü global terörü de 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.

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

1.8. Girişimci ve İşlevleri

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

Girişimci; kâr veya başka amaçlarla diğer üretim faktörlerini uygun şekilde bir araya getirerek bir ürün üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı üretim faktörlerine yatırarak kâr veya zarar ihtimalini göze alan kişidir. Teknolojik gelişimle yükselen girişimcilik, kişinin kendi işini kurması, hedefini belirlemesi, çaba gerektirmesi nedeni ile uzun soluklu bir faaliyettir. Girişimciliğe istenen sonuçlara ulaşmak için girişimcilik kültürü ve iklimi geliştirilmelidir. Girişimcilik iklimi, girişimcileri etkileyen ülke içindeki; teşvikler, finans kuruluşları, bürokrasi, kanuni yapı gibi ekonomik çevredir. Girişimcilik eğitimi ile girişimcilik kültürü ve iklimi ve inovasyon bilinci kazandırılır.

Girişimci, ülke kalkınmasında büyük rol üstlenir; kalkınmak isteyenler belirlenen siyasetle, sanat ve ticarete girişimcileri teşvik ederler. Sanat ve ticaretten uzaklaşım imaret ve memuriyete yönelerek girişimcileri devre dışı bırakmak doğru değildir.

Girişimcinin temel özellikleri; (1) ileri görüş ve iş zekâsı, (2) risk almak, (3) öz güven, (4) çok yönlülük, (5) verimli çalışabilmek, (6) ikna kabiliyeti olan, (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. Küçük işletmelerde girişimci, genelde işletmenin yöneticisi olurken büyük işletmelerde yönetim profesyonel yöneticilere bırakılır. İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk gibi nedenlerle işletme kurarlar. Girişimciyi başarısız kılan nedenler ise güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserlik ve aç gözlülüktür.

Girişim (Teşebbüs); girişimcinin özel varlığından bağımsız ihtiyaçları karşılamak için üretim yapan ekonomik kuruluştur.

Girişimcinin gücü, fırsatları yakalama, yenilik yapma ve yeniliği somut ticari ürünlere dönüştürebilmesine bağlıdır. Kaynakları kullanarak, insan ihtiyaçlarını daha iyi tatmin ve ekonomik büyüme girişimciliğinin yenilik özelliğine bağlı olarak farklı türleri vardır.

Girişimcilik türleri:

1. **Orijinal girişimcilik:** Kişinin ilk defa orijinal, bağımsız, kendi güç, yetenek, sezgi, tecrübe ve bilgisi ile yaptığı girişimcilik.
 2. **İç girişimcilik:** Kurumda yetenekli kişilerin diğer insanlarla iletişimle kendi yetenek ve değerleri ile geliştirdikleri girişimciliktir.
 3. **Kurumsal girişimcilik:** Zor ekonomik şartlarda küçük girişimcilerin ayakta kalması ve girişimcilik ruhunun canlı kalmasını sağlayan ülkenin ekonomik çıkarlarını uzun süre devam ettirecek yeni girişimleri kolaylaştırmaya çalışan modeldir.
 4. **Profesyonel girişimcilik:** Bir işletmenin işletme içi veya dışından ehil bir kişiye devredilmesi veya satılmasını ifade eder.
 5. **Teknik girişimcilik:** İnovatif araştırma ve geliştirme faaliyetlerini finanse ile yönetilmesini sağlayan ekip girişimciliğidir.
 6. **Star-up (yenilikçi girişimcilik):** Teknoloji tabanlı ürün geliştirmek için pazardaki mevcut ve potansiyel fırsatları izleyerek bunu lehine kullanabilen ve yenilik için her tür işi yapan kişi veya kişilerin yürüttüğü (filiz şirket; 0-3 yaş arası) girişimciliktir.
 7. **Çevreci girişimcilik:** Karar sürecinde ekolojik çevreyi bir unsur olarak dikkate alan, çevreye verilen zararın en aza indirmeyi hedefleyen, ürünlerin tasarım, üretim ve paketleme süreçlerini değiştiren, sorumlu hareket eden girişimciliktir.
 8. **Bağımsız girişimcilik:** Bir yönetici gözetiminde olmadan, bağımsız, daha az sermaye ile yatırımı mümkün kılan girişimciliktir.
 9. **Sosyal girişimcilik:** Toplumsal sorunları çözmek için ortam ve algı oluşturarak yeni yaklaşımla; eğitim, sağlık, kültür ve sosyal alanda toplumu daha üst seviyelere taşıma, dünyada yaşanan sorunları çözmek için kâr amacı olmayan girişimciliktir.
- İnsanlar; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünceyi işleme, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk nedenleri ile işletme kurarlar. Güven eksikliği, yanlış ortak seçimi, eksik kayıt, aşırı iyimserlik girişimciyi başarısız kılar.

Girişimcinin kanuni sorumlulukları; (1) bildirimler, (2) defter tutmak, (3) belge düzenlemek, (4) muhafaza ve ibraz etmektir.

Girişimcilerin, toplumdan kazandıklarının bir kısmını topluma geri verme felsefesi **giveback** dünyada yayılıyor.

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 kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir:

- a. İşveren:** Bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı işçi çalıştıran tüzel veya gerçek kişidir.
b. Patron: Duruma göre girişimcilik, sermaye sahipliği ve yöneticilik kavramlarını içine alan, bir işletmenin sahibi, işveren.
c. Sermayedar: Sermayeye sahip olan ve bunu yatırımla değerlendiren, borç veren, hisse senedi alan, ortaklık kuran kişidir.

1.9. Organizasyon Kavramı

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

Organizasyon; belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyip onları atama, verimli, etkin bir faaliyet ortamı kurmak için gerekli fiziki şartları hazırlamaktır. Yunanca organon (uzuv) kelimesi olan **organizasyon;** kişilerin tek başlarına ulaşamayacakları hedeflerini, başkalarıyla bir araya gelerek çaba, bilgi ve becerilerini birleştirip ulaşmalarını mümkün kılan bir iş bölümü, koordinasyon sistemi, düzen veya yapıdır.

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

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verileri gelecek nesillere aktarır ve çalışanlara kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Organizasyon, insanların birlikte iş görme ve verimli çalışmasını sağlayan formel (biçimsel-şekli), resmî bir yapıyla birlikte kişi ve gruplar arasında zorunlu şekilde oluşan ve hiyerarşik olmayan ilişkileri gösteren enformel (biçimsel olmayan) bir organizasyon yapısı ortaya çıkar. Tek kişinin, işlerini düzene koyması organizasyon değil, **iş programlamasıdır**. Organizasyon, sadece işletmeler için değil, birlikte yaşayan ve grup halinde sosyal veya ekonomik amaçları gerçekleştirmek için kurulan her insan topluluğu için gerekli bir süreçtir.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı vardır:

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

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

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.

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

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 faktörü, bütün kurum faaliyetlerinde geçerli ortak kuralları 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.

Teknolojinin gelişimi ile birlikte; bilgisayar ve internetin toplum hayatına kattığı iletişim etkinlikleri ve dijital medya olarak da ifade edilen sosyal medyanın gelişimi yeni sanal organizasyonları gündeme getirmiş bulunmaktadır.

Sanal organizasyon; üyeleri uzun vadeli 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 safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileriyle sürekli haberleşen, tek bir organizasyon gibi müşterilerine ürün sunan yapılar. Siber ortamda faaliyet yürüten dijital işleme de böyledir.

Bilim ve teknolojinin getirdiği dijital, mobil, elektronik, uzaktan erişim, otomasyon ve yapay zekadaki gelişim yeni uygulama ve meslekleri getirmektedir. Sanayi, yönetim, bilim ve teknikte işlerin otomatik araçlarla yapılmasını ifade eden **otomasyon** birçok alanda

gelişiyor. İnternet üzerinden online her tür içerik üretme platformları ürettiği bilgiye interaktif yapay zekâlı ve artırılan sanal gerçeklik sistemli mobil teknolojilerle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getirmektedir. İşe gitmek, evin işe uzaklığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması ortadan kalkmakta ve çalışanların iş yerlerinde kısmi süreli (Part-Time), kısa süreli ve uzaktan çalışmaları da kapsayan esnek çalışma sistemi gelişmektedir.

Yönetim sürecinin etkinliği, organizasyon başarısı ile yakından ilgilidir. İşletmenin amaçları ve şartları ile organizasyon çalışmalarının uyum içinde olduğu zaman, planda belirlenen amaçlara ulaşmada önemli bir adım atılmıştır. **Organizasyon sürecinin temel amacı;** organizasyon başarısı için gerekli unsurları etkili, verimli ve uyum içinde bir araya getirmektir. En iyisini bilen devlet (veya organizasyon) anlayışından vatandaşın ortak aklını esas alan devlet (birim) anlayışına geçiş ile kaynakları verimli kullanılabilir. Geleneksel yönetim anlayışında katı ve dikey organizasyon yerine modern yönetimde yatay organizasyon, yumuşak hiyerarşi, şeffaf, esnek, katılımcı yönetim, performansla bağlı ücret ve hesap verilebilirlik kavramları yerleşmelidir.

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur. Kurumun etkinliğinde çalışanlar son derece kritik öneme sahiptir ve kurumsal vatandaşlık kavramı içinde değerlendirilir. **Kurumsal vatandaşlık;** kuruluşların ticari faaliyetlerini gerçekleştirirken tüm kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereğini yerine getirmesini ifade eder. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise çalışanın formel iş tanımlarına ek belirlenen rol gerekleri ve beklentilerini aşan, kuruma katkıda istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

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

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

1.10. Topluların Sosyal ve Ekonomik Yönetimi

Batılı bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine özgü kuralları belirlemede Avrupa'yı tek ve evrensel kabul ettiler. Oysa sosyal ve ekonomik gelişimi her toplumun kendine özgü sosyolojisine göre olur. İnsan, yaşamak için başkasına ihtiyaç duyduğu gibi toplumlar da birbirine muhtaçtır, maddi, manevi değer alışverişi yaparlar. İnsanlığın ortak sorunu; cehalet, zaruret ve ihtilaf, çözümü ise marifet, sanat ve itihattır. Dil, din, ırk farkı insanların birbirini tanıyıp barış içinde dünya kaynaklarını adil paylaşım için bir fırsattır.

İnsanlık; ilköğretim, kölelik, esirlik, ücretlilik ve hürriyet devri olarak beş dönemde olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri ile kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. Her yapının beka sorunu ve dünyaya hâkim olma ideali vardır. **Devletin bekası;** devletin toprak bütünlüğünü, anayasal düzenini iç ve dış tehditlere karşı koruyarak varlığını devam ettirmesidir. **Toplumun bekası** ise nesilleri iyi yetiştirme, aidiyet, vefakârlık, yaşadığı yere bağlılığı ile olur. Devlet Ebed Müddet ile devletin bölünmez bütünlüğü ve ilelebet süreceği ifade edilir. Osmanlı Devleti'nde “**din ü devlet ve mülk ü millet (din, devlet ve mülk, millet)**” bu dört unsurun korunması esastır.

Kültür ve medeniyetler insanlığın ortak geliştirdiği ürünlerdir. Asya ve Avrupa'nın kültür ve medeniyeti farklıdır. Asya medeniyeti dine Avrupa medeniyeti ise Yunan felsefesine dayanır. **Kültür;** toplumun kendine özgü ve gelen nesle aktarılan maddi-manevi her şey, **medeniyet** ise toplumun, düşünce, sanat, bilim, teknoloji ve manevi varlıklarıdır. Doğu'nun kültür, dil ve halkını inceleyen Oryantalizm Avrupa ve Asya'yı kıyaslar. Zihin gücüyle dünyayı imar eden insan, yaşadığı çevreden etkilenir ve çevresini de 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 Gırnata'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, imceyi 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 yönlendirdiği 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 doğruya şüpheli bakar, her gün yeni doğrular arar, yeni bir doğru bulana kadar öncekini kabullenir.
 6. Riyaya, gösterişe şan ve şeref namı verir, tek kültürlü, tek hukukludur, diğer toplumları değişimle asimileye çalışır.
- Medeniyetler arası farklılıklarda; çatışma değil diyalog, anlaşma ve sentezleme esas olmalıdır. Batı'yı insanlığa faydalı işler yürüten,

değerlerini Hıristiyanlıktan alan birinci Avrupa ile Roma ve Yunan düşüncesine dayalı kapitalizmle sömüren ikinci Avrupa farklıdır.

Doğu medeniyeti yönetim anlayışının esasları:

- 1. Adalet:** Hakka, hukuka uygunluk, insanı koruma, din, dil, ırk, cinsiyet ve ülke gözetmeden insanlara eşit davranmadır.
- 2. Emanet:** Eminlik, istikamet, korunması için teslim edilen, hizmet makamını koruma maddi ve manevi bir sorumluluktur.
- 3. Liyakat:** Lâyık olmak, yetenek, donanımlı, yönetici liyakati için ilim, takva, idari kabiliyet, güzel ahlak ve adalet duygusudur.
- 4. Meşruiyet:** Hukuka, kanuna, ahlaka, uygunluk, dinî, ahlaki ve hukuki açıdan İslam dini düzenlemelerdir.
- 5. İstisare:** İnsanlarla görüş alışverişinde bulunmak, yönetenle yönetilenin katılımcı demokratik yönetim uygulanmasıdır.

En az çabayla en çok tatmin sağlayan yöntemler teorisi olan ekonomi, insan ve toplum hayatını temelden belirler. Üretim, geçmişte iki şekilde; birincisi, Avrupa'ya özgü; toprak beyleri sahibi buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşan feodalizm üretim yapısıyla kapitalizmi oluşturdu. İkincisi ise Hindistan, Çin, Osmanlı gibi Asya toplumları; 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 çocuklara devredilemediği için sermaye birikmiyor, Avrupa, miras hakkına sahip olmasıyla sermaye birikimiyle kapitalizmi üretti, kapitalizm; yeni teknolojilerle değerlerini tekrar üretmek toplumlara kabul ettirip varlığını sürdürüyor. Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen, tüketime konu olmayan nesnelere değersiz gören kapitalizmin sömürüsünü engellemek hüriyetlerin gelişimi, mülkiyetin tabana yayılması, insani değerlerin ve rekabetin sermayeden önemli hale gelmesiyle olur.

Global piyasa sistemi olarak zoraki uygulanan kapitalizm, Asya toplumları için fikri, siyasi, ekonomik altyapısı, işleyişi ve toplumu ilgilendiren sonuçları itibarıyla, olumsuzluklarla dolu bir sistemdir. Asya'nın kapitalizmi millî ve milletlerarası boyutta etkin şekilde kurup işletebilecek özellikleri yoktur. Bunlar ancak kalkınmalarını kendi kültürlerine uygun Kanaat Ekonomisi ile gerçekleştirebilirler.

Hayatı bir bütün gören, emeğe değer vererek insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, kâr hadlerine spekülasyon harici müdahale etmeyen, çevreyi, kaynakları emanet bilen, aldatma, haksız kazanca yol vermeyen, israftan uzak tasarrufu esas alan, adil ticaret yürüten, sömürü, istismar, vurguna, saklamaya izin vermeyen, adil ekonomi için teorik ve pratik kuralları koyan kanaat ekonomisi; "alın teri, el emeği ve kanaat" ilkesiyle ihtiyaca göre üretim-tüketim sınırını belirler.

Kanaat ekonomisinde esas olan "homo-İslamicus (İslami insan)" tipi yerine kapitalist sistemde "homo-economicus" modelinin varsayım ve özellikleri farklıdır. **Kapitalizm;** Roma hukuku ve Yunan felsefesine dayalı, kapital (anamal / sermaye) esaslı materyalist (maddeci) ekonomik sistemdir. Karl Marx'ın geliştirdiği **sosyalizm;** tekeli 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, nehiy ve nasihatleriyle eğiterek ekonomi hayatta serbest bırakır. İslam'da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması zorunlu; nafaka, zekât, sadaka-ı fitr, kurban gibi ve uyulması isteğe bağlı; sadaka, hediye-hibe ve karz-ı hâsen (faizsiz ödünç) gibi sosyal dayanışma ile denge sağlanır.

Hükümdar başkanlığında parlamento üzerinden ele alınan hükümet sistemi ve anayasaya dayalı yönetim şekli **meşrutiyet;** 1215'te İngiltere'de 'Magna Carta' ile başlar, 1789 Fransız Devrimi ve 1876'da 'Kanun-ı Esasi (Anayasa) ilânı ile Osmanlı'da hayata geçer. Osmanlıda 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 Meşrutiyeti ilan eder, Osmanlı-Rus Savaşı sonrası (1877-78) Meclis-i Mebusan'ı kapatmasıyla son bulur. II. Meşrutiyetin (23.07.1908) ilânı ile 29 yıl sonra tekrar anayasal düzene ve Ağustos 1908'de genel seçimlerle çok partili sisteme geçilir. Sosyalist Parti, Ahrar (demokrat) Partisi ve İttihat Terakki Partisi olarak üç partinin katılımıyla yapılan seçimde milletvekilleri ile Meclis-i Mebusan oluştu ve padişahın geniş yetkileri kısıtlandı. 1913 Bab-ı Ali baskını ile askerler demokratik siyasete müdahale ettiler. İstanbul'un işgali (16.03.1920) ve Meclisin kuşatılmasıyla Sultan Vahdettin Meclis-i Mebusanı kapatınca (11.04.1920) milletvekilleri Ankara'ya gelerek 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi'ni oluşturdular.

Her medeniyet veya hareket doğar, büyür, gelişir ve ölür. Voltair'in "Tarih, ikbal merdivenlerinden inen ipek terlikliler ile o merdivenleri şimşek hızıyla çıkan çizmelilerden ibaretir" sözü dünyanın değişmeyen döngüsünde; zor zamanlar güçlü insanları, güçlü insanlar rahat zamanları yaşatır ve rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Babalar toplar, oğullar dağıtır, torunlar tekrar toplar. Ümitsiz insanlar, nemelazımcılıkla şahsi menfaatlerini esas alanlar müstemleke olur.

Dinin siyasete ve diktacı uygulamalara âlet edilmesini engelleme ve tek adamcılıktan millî iradenin hâkimiyetine geçiş toplumlarında farklı olmuştur. Tarihi döngüde yönetim anlayışı zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. **Tarih döngüsü;** insanların organize toplum hayatında dairesel olarak aristokrasi (soylu, ayrıcalıklı sınıf), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı grup) ve demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğü görüşüdür. İbn Haldun, tarih bilimini toplumların ahlak, inanç, siyaset, devlet yönetimi konusunda bilgi veren faydalı ve önemli bir disiplin olarak görür. 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 emperyalist şer güçler sinsi ve kumazca çok kültürlü, hukuklu, mozaikçi zengin, hoşgörülü coğrafyaların modern ve kadim akademik bilgilerini elde ederek ileri düzeyde girift yeni sömürü teknikleri geliştiriyorlar.

Kapitalist sömürü yöntemleri:

1. Devletler arasında ırk, dil, din, inanç ve mezhep farklılıklarını kullanarak anlaşmazlık sokmak.
2. Toplumları 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 kurmak.

Efsane oluşturma, komplo teorileri, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojileri, “hilal ve haç” mücadelesi gibi gizem ve semboller üzerine ideoloji kuranların gerçekte bir merkezleri ve metafizik yanları da yoktur. Bunları çözmeye çalışanlar ise daha fazla gizem katarak onlara yardım ederler. Geleceği iyi anlamak için geçmişe bakmak gerekir. Bunlar, zaaf ve korkuları tahrik ederek yönetirler. Kişi, kurum ve devletler içinde kullanılan emperyalist kelimesi kapitalizmin ulaştığı en yüksek noktadır.

Osmanlı Devleti, toprakları kolonileştirilemediği için emperyalistlerin gizli paylaşımları sonucu 1. Dünya Savaşına zorunlu girdi. Lozan anlaşması ile Osmanlı Devleti tasfiye edildi, güneyde Misak-ı Milli'ye dâhil bazı iller dışında kaldı. Mavi Vatan'daki doğalgaz, hidrat yatakları, bor ve toryum madenleri gibi yeni nesil enerjinin keşfi ve insan kaynağında geleceğin merkezi olma potansiyeli, Anadolu'nun önemini artırıyor. Dünya'nın ilk merkezi, din ve medeniyetler beşiği ve Arz-ı Mev'ud (vaat edilmiş topraklar) Türkiye kısmı Dicle ve Fırat Nehri arasında işgal için Armegeaddon (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. Tüm bunlar, akraba, komşu, kardeş insanların birlikte Osmanlı Devleti olan bu yapıyı bölüp sömürmek içindir.

Anadolu'yu önemli kılan nedenler:

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

Büyük devletler birbirini ya stratejik ortak veya rakip görürler. ABD öncülüğünde Batı Bloğu ile Sovyetler liderliğindeki Doğu Bloğu arasında 1947'den 1991'e kadar süren soğuk savaş, karmaşık diplomasi ve global hesaplaşmalarla operasyonlar yapıldı. Emperyalistler, ham madde ve enerji ihtiyaçlarını ucuzca karşılamak için bu kaynaklara sahip ülkeleri istikrarsızlaştırıp sömürüyorlar. Bu sömürü, yeni yöntemlerle farklı sosyal tabakaların haklı davalarını manipüle ederek iç karışıklık çıkarıp sonra kurtarıcı gibi müdahaleyle sürüyor. 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 arasında İslâm âlemini yöneten Hulefa-i Raşidin; mutlak hürriyet ve adalete dayalı anlayıştan 679'da Yezid'in saltanata yönelişi demokrasinin geç keşfine neden oldu. Bilim, sanat ve teknikte uzun ve parlak dönem yaşayan Asya medeniyetleri 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 toplumlarında yayılması sömürgecilere fırsat verdi.

Emperyalist, geniş Osmanlı coğrafyasını sömürülerine engel gördükleri, İslam'ı temsil eden Halifeliği kaldırmak, Hıristiyanlığın büyüyüp geliştiği Anadolu topraklarını geri almak için Haçlı Seferleri ile yapamadıklarını bölge haklarının kardeşliğini bozup idari olarak dağılan Osmanlıyı parçalama girişimi I. Dünya Savaşı sonrası Ortadoğu'nun paylaşımı bunu gösteriyor. Emperyalistler, sömürecekleri ülkenin zeki çocuklarını kendi okullarında eğitip sonra sömürge memuru olarak memleketlerine geri gönderiyorlar.

İngiliz tarihçi Arnold Joseph Toynbee (1889-1975); “Güney Müslümanlığı, Eşarılık (Fas'tan Arabistan'a) bizim için tehlike olmaktan çıkmıştır. Bir şey satın alırsanız, hepsini yönetirsiniz. Bizim için Kuzey Müslümanlığı, Mâtürîdîlik (İstanbul'dan Buhara'ya Türk bölgesi) tehlikelidir. Bunlar, bilimle başı sık; akıl ve kalp dengesini kurdukları için yönetilmesi (sömürmek) zor” sözüyle Anadolu'ya dair niyetlerini belirtmiş. Türk Din bilgini Mâtürîdî'nin, Hanefi Mezhebi'nin kurucusu İmam-ı A'zam'ın düşüncesini izleyip akli esas olarak geliştirdiği Mâtürîdîlik; İslam Dini itikat mezhebidir; Türkiye, Afganistan, Pakistan, Hindistan ve Orta Asya'da yaygındır. Ahmed Yesevî, Hacı Bektaşî Veli, Gazali, Yunus Emre, Mevlâna, Ahi Evran, Şeyh Edebali, Evliya Çelebi, Akşemseddin gibi âlim ve bilginler bu yolun Anadolu öncülükleri 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 bozulması üretim kayıplarına sebep oldu. Hububat, bağ ve bahçe ön plandayken, 18. yy'dan itibaren Avrupa'da sanayinin gelişimiyle tütün, pamuk gibi sanayi bitkilerine talep artınca Osmanlı, geçimlik üretimden pazar ekonomisi ihtiyacını karşılayacak üretime geçti. Vergi toplamada, iltizam (devlet gelirlerinin bir kısmını bedel karşılığı kişilere devredilerek toplatma) usulü uygulandı. Madenler ülke içinde işlenemediğinden ihraç edilirdi. Bilecik'te ilk demir madeni işletilmişti. 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 yeteri kadar takip edilemediği 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) aşın genişlemiş olması.
7. Osmanlı halkı genelde memurluğu tercih ile ticaret ve sanatın azınlık ve yabancıların eline geçmesi.
8. Dış borçlanmanın 1854'te başlayıp artarak devamı ve 1881'de Düyun-u Umumiye ile birçok gelirin yabancı eline geçmesi.

Devlet desteği ile gelişip globalleşen işletmeler, diğer ülkelerin işletmelerine rekabet üstünlüğü sağlıyor. Devletlerarası hukuk ve kuralları zayıf ülkelerin aleyhine işleyen güçlü devletler Dünya Ticarete Organizasyonu gibi yapılarda lehlerine kararlar çıkarıyorlar. İnsanlığın ortak serveti kaynaklar belirli ellerde toplanınca sosyal kargaşalar çıkıyor. Güç savaşları, derin yapıların algı operasyonları, örtbas medyası ile gerçekler örtülüyor, insanlar doğru bilgiye ulaşamıyorlar. İstihbarat teşkilatları sömürü alanlarında toplumu kontrol için sun'î uyarıcılar, şişme gündemler, beyin yıkama teknikleri ile algı oluşturup illegal yapılarla isteklerine ulaşıyorlar. Sözde iki-üç gencin kurduğu sosyal paylaşım siteleri ile ellerine verilen yeni oyuncaklar ve açık istihbarat bilgileriyle sömürülerini sürdürüyorlar.

Sosyal devlet, kalkınma için devletin ekonomiye müdahalesini gerekli görür. **Sosyal devlet;** vatandaşı asgari gelir güvencesiyle risklere karşı koruyan, sosyal güvenlik, eğitim, sağlık, barınma hizmetleri sunan devlettir. **Vatandaşlık temel geliri;** vatandaşa iş hayatındaki konumundan bağımsız, şartsız temel ihtiyaçları karşılayabilecek parayı ömür boyu düzenli ödeme modelidir.

Toplumların ekonomik gelişimi yatırıma bağlı sanayileşme ile gerçekleşir. **Yatırım;** belirli bir getiri için alternatif maliyet ve riskleri göze alarak birikimlerin yatırım araçlarına bağlanması, **sanayileşme** ise üretimde makinelerin kullanımı, işlerin mantıkî bölümlere ayrılıp seri üretimle ekonomik faaliyetlerin sanayiye kaymasıyla millî gelir içindeki payının nispi artışıdır. Bilim ve teknolojik gelişim ülkeler arası bilgi, sermaye ve tecrübe akışı sınırları kaldırarak dünyayı küçültmüştü, her yeni gelişimi yaymış, insanların bilinçlerini artırarak globalleşmeyi hızlandırmıştır. Bu anlamda; 19. yy **sanayi**, 20. yy **bilgi**, 21. yy ise **bilgi ötesi toplumu** olmuştur.

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

Avrupa'nın sanayileşmesini etkileyen faktörler:

1. Kavimler göçü ile nüfus sıkışması: Orta Asya'dan gelen 350-800'lerde birbirinin devamı 1. ve 2. göçle Avrupa nüfusu arttı. Göç sonucu; (1) Avrupa'ya gelen kavimler yerlilerle kaynaşarak Avrupa milletlerini oluşturdu, (2) Roma İmparatorluğu, 395'te ikiye ayrıldı, Batı Roma İmparatorluğu 476'da yıkıldı, (3) Feodal yönetim ortaya çıktı, (4) 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. asır boyunca etkileyen Katolik Kilisesi'ne yönelik yapılmış dini bir harekettir. Katolik kilisesinin siyaset ve dünyaya aşın ilgisiyle zenginleşmesine tepki önce Almanya, Fransa, İngiltere ve Kuzey ülkelerinde etkili olmuş, Hristiyanlığın yeni ve büyük üç mezhebenden birisi olan Protestanlığın doğuşunu sağlamıştır.

4. Coğrafi keşifler: 15.-16. yy coğrafi keşifler, fikri ilerleme ve deniz ticareti ile ekonomide yeni gelişmeler oldu. Ulaşılan yeni kıtalardaki değerli madenler Avrupa'ya taşınması ticareti canlandırdı ve sermaye birikimiyle sanayileşme sağlandı. 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 ise Hindistan'a vardı. K. Kolomb, Maya, Astek ve İnka'ların yerleşik olduğu Amerika'nın bir kıta olduğunu anlamadı.

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

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

7. Sömürgecilik ve Merkantilizm: Avrupa'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi, ekonomik yansımaları, coğrafi keşiflerle başlayan sömürgecilik ve merkantilizmi başlattı. Bu dönem 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) Batı Avrupa'da değerli madenleri ülkenin ekonomik gücünün kaynağı gören, aşın devlet müdahalesini savunan kapitalizme temel olan ekonomik sistemdir.

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

9. Bilim ve teknolojideki gelişmeler: Bilim 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 kurup yürütürken, **sosyalizm** ise kolektif mülkiyet, dışa kapalı ekonomi ve devlet yapısı uyguladı. Sonuçta kapitalist anlayıştaki AB ve ABD'ye karşı sosyalizmi uygulayan SSCB 1990'lara kadar ekonomik ve siyasi iki kutuplu bir süreç yaşandı.

Toplumları atalete uğratan, yozlaştırıp her yönden gelişimini engelleyip sömürüye hazırlayan birçok neden bulunmaktadır:

Toplumların gelişimini engelleyen nedenler:

1. Toplumun büyük şahsiyetlerine karşı hürmetin kınlanması 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, nemelazımcılık ve şahsi menfaatin toplum menfaati önüne geçmesi.
7. Toplum can damarını koparan, kanını içen en büyük düşmanını dost zannetmesi ve tarihsel tecrübeleri iyi kullanamaması.
8. Demokratik anlayışın yerleşmemesi, sorgulama ve eleştiri kültürünün gelişmemesidir.

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

Geçmişte, altı asır çevreye olumlu katkılar sunan **Osmanlı Devleti'ni geliştiren temel değerler;** (1) itaat, hürmet, adalet, hoşgörü, zalimi tedip, mazlumunu koruma, (2) liyakat ve maharet, (3) insanı yaşat ki devlet yaşasın fikri, (4) dayanışma, yardımlaşma ve inşaa fikri, (5) yönetimin herkesi kucaklaması, (6) her kültür, dil, din ve millete hoşgörü, (7) iyiliği emretme ve kötülükten sakındırma ilkesi. Bu değerleri evrensel değerlerle destekleyip tekrar sosyal ve ekonomik gelişim başarılabilir.

Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler:

1. Coğrafyanın sağladığı potansiyeli harekete geçirecek tarıma dayalı sanayi ile birlikte emek yoğun sektörleri geliştirmek.
2. Bilim alanındaki gelişimi izleyerek sosyal ve ekonomik şartları iyileştirip beyin göçünü durdurarak geri döndürmek.
3. Katma değeri yüksek, stratejik ürünlerde dışa bağımlılığı azaltan yerli üretim ekonomisine yoğunlaşmak.
4. Adaleti esas tutup çalışma emniyetini sağlamak, demokratik sistemi tüm kurum ve kuralları ile yerleştirmek.
5. Kalkınmak için teknolojiye, sermayeye güvenli bir ortam sağlamak ve israftan uzaklaşıp tasarrufları yatırıma yöneltmek.
6. Stratejik bağımsızlık, jeopolitik menfaatler için duruma göre; sağduyulu, esnek, sert, yumuşak veya akıllı güç kullanılmak.
7. Dış politika çeşitliliği, ihtiyaçların getirdiği birden işbirliği ile çok dinli, dilli, kültürlü ve hukuklu bir yaşama kültürü geliştirmek.
8. Kamu diplomasisini askeri güçle desteklemeli ve AB ile sanayisini uyumlu hale getirerek üyelik sürecini tamamlamalıdır.

Tarihine bağlı, yeniliğe açık, misyon ve vizyon sahibi, yaşadığı yeri ve dünyayı tanıyan, strateji geliştirebilen, geleceğin emanet edileceği nesiller yetiştirilmelidir. Tarih, geleceğin inşasında bilgi kaynağıdır. Ekonomi; siyaset, coğrafya, din ve tarihle iç içe insan hayatının devamını üretim, bölüşüm, doğal kaynaklar ve ekolojiyi dikkate alarak sağlar. Oyun kuran ülke, ekonomik gelişimle olur.

Birinci Bölüm Soruları

1. Yönetim, yönetişim ve siyaset nedir?
2. İşletme yönetimi nedir ve işletme yönetiminin temel görevleri nelerdir?
3. Yönetimin özellikleri nelerdir?
4. Yönetim kademeleri ve bu kademelerin gerektirdiği beceriler nelerdir?
5. Yönetimin temel işlevleri nelerdir?
6. Yönetici nedir ve yöneticide bulunması gereken özellikler nelerdir?
7. Yöneticilerin sınıflandırılması nasıldır?
8. Organizasyon ve sanal organizasyon nedir, organizasyona duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
9. Doğu medeniyetinin temel esasları ile Batı medeniyetinin temel esasları nelerdir?
10. Kapitalist sömürü yöntemleri nelerdir?
11. Anadolu'yu önemli kılan nedenler nelerdir?
12. Osmanlı Devleti'nin sanayileşmesini engelleyen nedenler ve Avrupa sanayileşmesini etkileyen faktörler nelerdir?
13. Türkiye'de sosyal ve ekonomik gelişim için yapılması gerekenler nelerdir?

2. YÖNETİM BİLİMİ VE GELİŞİMİ

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

2.1. Yönetim Bilimi ve Özellikleri

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

Yönetim; ortak amaçlı kişilerin yer aldığı bir organizasyonun etkili yoldan hedefine ulaşmasını sağlayacak, insanları, maddi kaynakları, zamanı birbiriyle uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon, kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve teknikleri sistematik ve bilinçli uygulama sürecidir. **Yönetim;** eldeki beşeri ve maddi kaynakları kurum amaçları doğrultusunda etkili ve verimli şekilde rasyonel olarak kullanma bilimi ve sanattır. **Yönetim;** evrensel bir süreç, toplum hayatı kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim; birtakım faaliyetleri ve işlevleri, sanat olarak; bir uygulamayı, bilim olarak; sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu açıklar. Dolayısıyla yönetimin hem sanat hem bilim hem de meslek yönü vardır. **Yönetim bilimi** ise yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, kurumların yapısı, işleyişiyle personelin çalışmalarını inceleyen çeşitli disiplinlerin geliştirdiği bilgileri ve analitik yöntemleri birleştirip uygulayan sosyal bir bilim dalıdır.

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

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

Yönetim biliminin temel özellikleri:

1. Bir bilimdir.
2. Sosyal bir bilimdir.
3. Tanıtma ve açıklamayı hedefler.
4. Sevk ve idare bilimidir.
5. Sentez bilimidir.

2.2. Özel Yönetim ve Kamu Yönetimi Ayrımı

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

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

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

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

Kamu yönetimi ve özel yönetimin beş temel farkı:

1. **Amaç açısından;** özel yönetim teknik niteliği gereği amaç kârdır, kamu yönetimi sosyal bilim olarak amaç hizmettir.
2. **Verimlilik açısından;** özel yönetim nicelik açısından, kamu yönetimi nitelik açısından değerlendirilir.
3. **Faaliyet açısından;** özel yönetim rekabetçi iken, kamu yönetimi çoğu kez tekelci 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 yavaş çalışmaktadır.

Dünya’daki gelişime uygun olarak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında bir yakınlaşma, iş birliği var ve çalışma yöntemleri de birbirine benzemektedir. İş birliğinin arttığını gösteren olay, kamu yönetiminin çoğu proje ve faaliyetlerini ihale veya başka yöntemlerle özel sektöre yaptırması, özelleştirme ve bazı işletmelerini kiraya vermesi; toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi kavram ve anlayışların kamuda da benimsenmesidir.

İşletme yönetim ve tekniklerinin kamuda da uygulanabileceğine ilişkin teori ve uygulamalar son zamanlarda öne çıkmıştır. Yeni kamu yönetimi (public administration) anlayışı, kamu sektöründe idareden (administration) işletmecilik (management) anlayışına geçiş simgeler. Kamuda öteden beri uygulanan geleneksel yönetim anlayışı yerine, özel sektör yönetiminden esinlenerek geliştirilen yeni kamu yönetimi anlayışı hâkim olmaya başlamıştır. Artan hürriyet talepleri ve yönetme becerisi gelişen insanlar artık yönetilmek yerine, bulunduğu organizasyonları birlikte yönetmeyi istemektedir.

Kamu sektörünün güçlü olduğu ülkelerde çıkar grupları yoğun şekilde yönetime etki etmeye çalışır. Farklı ülkelerde değişik isimlerle kamu yönetiminde sorun olan çete, oligarşi, oligark ve mafya tipi yapılar vardır. **Oligarşi;** siyasi gücün birkaç kişiden oluşan küçük bir grubun elinde olduğu yönetim şekli, **mafya** ise kanun dışı işler çeviren bir tür gizli yapılandır. Servetinin kaynağı karanlık

iş adamları grubu olan **oligarklar** ile oligarşi ve mafya güç birliği ile kamu kurumlarını tehdit edebiliyorlar. Bu yapılardan kurtulmanın yolu, devleti demokratikleştirerek, milletin sistem üzerinde kontrolü artırmaktır.

Piyasada tam rekabetin olmayışı, ekonomik istikrarsızlık, belirsizlik, siyasette patronaj ilişkisi, siyasi yandaşlık, partizanlık, rant, siyasi miyopluk (uzağı net görememek), lobicilik, hizmet kayırmacılığı, merkeziyetçilik, israf, mali yanılma, bütçe açıkları, kayıt dışılık, seçmenlerin bilgisizliği, ilgisizliği, kararların oy çokluğuna dayanması, bürokrasinin büyümesi kamu yönetimi olumsuzluklarıdır.

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

2.3. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle İlişkisi

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

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

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

Yönetim biliminin faydalandığı diğer bilim dalları:

1. Tarih ve Yönetim Bilimi: Önceleri uygulamaya önem veren yönetim bilimi tarihi bir sosyal hayat laboratuvarı görerek inceler ve verilerinden büyük oranda faydalanmış, günümüzde ise yönetimin tarihi gelişimini inceleyip sonuçlar çıkarmaktadır.

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

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

4. Ekonomi ve Yönetim Bilimi: Ekonomi, mal ve hizmetlerin üretim, dağılım, paylaşım, tüketim ve istenen ile mümkün olan durumundaki alternatifler arası seçimi inceleyen, en az çaba ile en çok tatmini sağlayacak yöntem ve teorileri gösteren sosyal bir bilimdir. Yönetim ile ilişkisi ise bu kaynakların en rasyonel şekilde kullanımını sağlayacak dağıtım gerçekleştirme için; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini etkili şekilde yerine getirmektedir.

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

2.4. Yönetim Biliminin Gelişimi

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

Tarihi belgeler de yönetim konuları MÖ 3000'lere kadar inilebilmektedir. Yönetimi yoğun şekilde inceleme Sanayi Devrimi sonrası 1900'lerden itibaren sistemli gelişmeye başlamış ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. yy bir ürünü görülmüştür.

Yönetim biliminin tarihi gelişimi:

1. Mezopotamya, Çin, Mısır, Roma, Selçuklu Devleti, Osmanlı Devleti dönemlerinde yönetim uygulamaları.
2. Enderun.
3. 18. yy sanayi devrimi.
4. 19.yy sonlarında ABD'de yönetim bir bilim haline gelişi.

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

Yönetim biliminin gelişim süreci:

- I. Endüstri öncesi yönetim.
- II. Bilimsel yönetim yaklaşımı.
 1. Klasik yönetim teorisi.
 2. Neoklasik yönetim teorisi.
 3. Modern yönetim teorileri olarak üçe ayrılır.

2.4.1. Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

İnsanlık, geçmişten günümüze belirli sosyolojik devirler geçirek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. **İnsanlığın sosyolojik gelişimi;** (1) ilkelik, (2) kölelik, (3) esirlik, (4) ücretlilik ve (5) hürriyet devri şeklindedir. İnsanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen bir mecburiyetin olduğu devirleri geçirmiştir. Sanayi devrimi öncesi, insanlığın ortak birikimi ve her

gelen kuşağın geliştirdiği yönetim kuralları mirasını Batı kabul etmemektedir. Yönetimde, adalet, ahlak ve hakkaniyet gibi prensipleri görmeyen sadece rasyonelliği esas alan, Batı felsefi anlayışına uygun geliştirilen yönetim anlayışı insanlığın sorunlarına çözüm getirememiş ve sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni insanlığın “hürriyet” devrine geçişini yavaşlatmaktadır.

Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri:

1. **Hız. Âdem**, insanlığın atası ve ilk peygamber aynı zamanda ilk yöneticidir. Tüm eşyanın ismi öğretilmiş olarak ilk topluluğun nasıl yönetileceği ile ilgili kurallar ortaya koymuş.

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

3. **Hız. Muhammed**, son Peygamber öğretilerinde ve “Veda Hutbesi”nde tüm insanlığa yol gösteren kaideleri vazedmiştir.

4. **Keykavus bin İskender (Ö. 1012)**, “Kabusname” isimli eserinde padişahlık töreleriyle ilgili nasihatlerinde; padişahların haramdan sakınmasını, dindarlığın elini ve gözünü halkın hareminden ve haramından sakınmak olduğunu, yapacağın işte önce görüşünü bilgine uydurmasını, bilgisiz iş yapmamayı önerir. İş gönülle, sağlam yapmasını, her sözünde gereklisini söyleyici olmasını, yenildiğinde kimseden aman dileyici olmamayı, yenmiş olunca da Allah’ın kullarına karşı bağışlayıcı olmasını, hırsıza merhamet edip bağışlamamasını, hırsızı bağışlamak halkın zararına sebep 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 onların şikâyetleri dinlemesini, yanlış yapanları cezalandırmasını, büyük bir iş için görevlendirdiği kişiyi kontrol edecek müfettiş görevlendirmesini ister. Memleketin yıkılmasına çalışan, haram iş yapan, devlet sınıını korumayan ve dili ile padişaha dalkavukluk ederken kalbi ile muhaliflerle anlaşma yapanların suçlarının bağışlanmamasını nasihat eder. Padişahın ülkede cereyan eden olaylar hakkında uyanık olmasını ister.

6. **Ahi Evran (1171-1262)**, kardeşlik esaslı ahilik teşkilatının kurucusu olarak yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için aralarında oluşturdukları 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 arasında sulh ve ahengi sağlamak olduğu, iktisadi ve ticari faaliyetlere gimesi iktisadi dengeyi bozacağını, serbest rekabeti önleyeceğini belirtir. Devlet, iktisadi faaliyetlerin yürütülmesi için güvenli ve adil bir ortam oluşturmalı, toplumu iç ve dış tehlikelerden korumak için otoritesini güçlü bir askeri yapı karmasını önerir. Debdebeli törenler, nişan, üniforma ve protokol artışı toplumdaki kopuşu, israf, lüks, zulüm ve angaryanın yaygınlaşması medeniyetlerin çöküşüne sebep gösterir.

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

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

Ahilik; iyi ahlak, adalet, kardeşlik ve yardımseverlik meziyetini birleştiren sosyal ve ekonomik düzendir. Kurucusu Ahi Evran (1171-1262), Horasan’dan Anadolu’ya göç etmiş, önce Kayseri, bilahare Kırşehir’e yerleşmiş, orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Yerleşik Bizans esnafıyla 13. yy rekabet edebilmek için Müslüman esnafın aralarında oluşturdukları dayanışma ve mali sistem olan **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip kendi işini kumak isteyenlere faizsiz kullandırılan sermayedir. Ahilik insanı iki küreklilik bir kayığa benzetir; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insani ilişkileri ve ahlaki değerleri oluşturur. Sistem, mensuplarının mesleki tecrübelerini geliştirir ve güzel ahlak ile teçhiz eder.

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

Lonca ise 7. ve 8. yy’dan itibaren Batı’da faaliyet yürüten bir iş ve meslek çıkarlarını korumak için, usta, kalfa ve çırak olarak bir pirin, başkanın yönetimindeki meslek demegidir.

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1880’lere kadar sürdüğü kabul edilir. Bu dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve üst-ast arasındaki ilişkiler daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür. Bu süreçte yönetimde adalet konularının öne çıktığı ve adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun isterse de yönetilen, herkesin talebidir.

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

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

Yönetimin sanat boyutunda; sanatı icra etmek için önce bilgi ile donatılmış beceri gerekir. Bu sebeple yönetici sürekli araştırmacı olmalı, bunun için okumalı, öncekilerde faydalanmayı bilmeli, değişen şartlara uygun yeni ve özgün yönetim modelleri geliştirmelidir.

Yönetimin gelişimi, klasik yönetim döneminde atıldığı ve sonraki yaklaşımlar ile geliştiği kabul edilse de tarihi geçmişten bu güne

kadar geliştirilen fikirlerin etkisi büyüktür. Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Arap, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

2.4.2. Klasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesi, modern yönetim teorisinin ortaya çıkışına temel olmuş ve yönetime bilimsel yaklaşımı nedeniyle bu döneme "Bilimsel Yönetim Dönemi" denmiştir. ABD öncüsü Taylor, Fransa'da Fayol, Almanya'da ise Max Weber'dir.

Yönetimin bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir. Yönetim düşünce ve uygulamaları üzerinde etkili olan bu dönem, James Watt'ın 1763'de ilk kullanılabilir buhar makinesini keşfiyle başlayan Endüstri Devrimi'nden II. Dünya Savaşı'na kadar görülen uygulamalardır. Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı diye üçe ayrılır.

Klasik yönetim düşüncesi; işletmenin formel (şekli) yapısını kendisine inceleme ve araştırma alanı olarak alan, bu konuda ortaya çıkan ilk teoridir ve organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alır. Mevcut kaynaklardan maksimum düzeyde faydalanarak organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesini hedefler.

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

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

Klasik yaklaşımda; organizasyon sadece **ekonomik ve teknik** bir birim olarak ekonomik hedeflerin gerçekleştirilmesi aracı görülmüş sosyal yönü düşünülmemiştir. Organizasyon kapalı bir sistem olarak çevre unsurlarıyla ve teknoloji ile ilişkisi yoktur denilerek kontrol edilemeyen çevre faktörleri bir veri kabul edilmiş. Organizasyondaki tüm elemanların sonuçlara pozitif veya optimal katkısı vardır, tüm faaliyet ve davranışlar amaçlara yönelik olup sonuçları önceden tahmin edilebilir denilir. Organizasyonun mekanik olduğu, her parçasının değişimi mümkün görülmektedir. Mekanik modelde ileri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma var, görev, rol, yetki ve sorumluluklar açık şekilde belirlenip standartlaştırılmıştır. Kontrol ve iletişim hiyerarşıktır ve sadece formel ilişkiler geçerlidir.

Organizasyonunun amaçlara en iyi şekilde ulaştırılması, kaynak israfını önleyerek etkin ve verimli bir yönetim yapısı uygulamak için birtakım prensipler geliştirilmiştir. Bu kaidelerden hareketle kuruluşlarda verimli bir çalışma gerçekleşeceği ileri sürülmüştür.

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

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

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

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

Klasik teorilerin yönetim sorunlarının çözümü için geliştirdiği yaklaşımlar:

1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı: F. W. Taylor'un (1856-1915) Amerika'da ileri sürdüğü bu yaklaşım, işletmenin tüm alanları için geçerli genel bir yönetim teorisi değil, sadece üretimin teknik yönüne uygulanabilecek birtakım kuralları kapsar. **Bilimsel yönetim;** üretim faktörlerini verimli şekilde kullanmak için geliştirilen kurallardan oluşan teknik bir yaklaşım. Üretim süreçlerini planlama ve kontrolle üretim artışı hedeflemiş ve bunun için zaman etüdü çalışmaları yapılmış. Taylorizm, verimi artmasına karşılık, personelin bedeni ve ruhi yıpranmasına sebep olmuş; işletmenin salt teknik yönüyle ilgilenmiş, sosyal yönünü ihmal etmiş. **Bilimsel yönetimin ilkeleri;** (1) en iyi tek yol, (2) iş bölümü, (3) belirli bir işten işçinin sorumlu tutulması, (4) finansal motivasyon araçları ve (5) iş görenlerin bilimsel yöntemlerle seçilmesidir. Bu yaklaşıma H. Gantt, Lillian, F. Gilbreth ve H. Emerson katkı vermiştir.

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

3. Bürokrasi Yaklaşımı: Alman Sosyolog **Max Weber** (1864-1920) geliştirdiği **bürokrasi yaklaşımı**, işlerin yürütülmesini

aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan işleri ortadan kaldırıp, işin yapılabilmesi için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kuralları belirler. Etkinlik ve verimliliği artırmak için hangi kurallara uyulması gerektiğini araştırıp en iyi organizasyon yapısı ve yönetimi belirleyip bunların her organizasyon için her zaman geçerli olduğunu savunmuş. Tüm kurumlarda işlerin yürütülmesinde mübalağaya, gereksiz kural, yazışma, işlem ve kırtasiyecilik de bürokrasi. Bürokraside görev alanlar, tabandan yukarıya doğru çıktıkça daralan bir yapı içinde organize olan, genel kurallara göre çalışan profesyonel atanmış görevliler topluluğunu ifade eder. Weber'e göre, tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulması etkinlik açısından ideal bir yönetim düzeninin kurulmasını sağlar. Bürokrasi yaklaşımında kurallar kesin bir itaat ister ve bu nedenle "normatif" nitelik taşır. Weber, bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğu ve faydasını artırmak için mikro bir modelle bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

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

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

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

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

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

Klasik yönetim düşüncesine yöneltilen eleştiriler:

1. İnsanın sosyal ve psikolojik yönleri tamamen yok sayılarak görmezden gelinmiş, makinenin bir parçası gibi görülerek, standartlaştırılmış ve biri diğerinin yerine kolayca geçebilir şekilde kabul edilmiştir. Bu yanılsımda o dönem düşünürlerinin etkisi olmuştur. T. Hobbes ve Freud'un görüşünde insan tecavüzkar, kötü ve yıkıcı olarak görülür. Bu düşüncenin geliştiği 19. ve 20. yy başlarındaki Batı'daki sosyal, ekonomik ve siyasi şartların acımasızlığı bu olumsuz yaklaşımda etkili olmuştur.

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

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

4. İyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, "insan gerçeği (beşerî unsur)" görmezlikten gelinmiş ve geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve işletme sorunları çözülmediği için yeni çözüm yolları ileriki aşamada neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

2.4.3. Neoklasik Yönetim Düşüncesi

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetim oluşturmaya karşın, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teori kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşmış; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji alanlarını temsil eden yazarlar, neoklasik yönetim yaklaşımını başlatmışlar.

Neoklasik düşüncenin gelişimi; neoklasik (davranışsal) yönetim yaklaşımı, yönetim sorunlarının klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940'lardan başlayıp 1960'lara kadarki dönemde etkili olmuş ve yönetimde insan unsurunu öne alan; X Teorisi, Y Teorisi, Z Teorisi, Sistem 1- Sistem 4 Yaklaşımı ve Olgunlaşma Yaklaşımları olan davranışçı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu düşüncenin gelişimine katkıda bulunan bilim insanları; Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris, Oliver Sheldon'dur.

Klasik yönetim anlayışı 1930'lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atışı, onun robot gibi davranabileceğini varsayımıdır. Neoklasikler, klasik teorinin katı ve insanı dikkate almayan yapısına bir rahatlık

getirerek her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul ederek yönetime uzun vadeli bir katkı sunmuşlar. Klasik teorinin temelleri üzerine kurulan ona ilavelerle geliştiren ve farklı yönetim kavram ve konuları ortaya atarak yeni bir yönetim felsefesi getirmiş. Klasik yaklaşım, organizasyonun şekli yapısı, düzeni, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yönelirken, neoklasik görüş ise sosyal faktörlere, şekli olmayan organizasyona ve insanın duygularına yönelir.

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

Hawthorne araştırmaları ile işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli unsurunun insan olduğu ortaya konmuş, verimliliğin fiziki iyileştirmelerle ilişkisinin az olduğu, bunun yerine sosyal faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiş. İnsanların inanç, amaç, tutum, alışkanlık, değer yargıları, gelenek ve aralarında kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğini büyük oranda etkiler.

Neoklasik düşüncenin insan davranışları ile ilgili varsayımları:

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

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

Neoklasik düşüncenin insana bakışı:

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

İnsan, klasik yaklaşımdaki gibi yalnızca iş’de değil, aynı zamanda bir grup veya organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Organizasyonun yapı unsurları insanla ilgisi sebebiyle önem kazanır ve kurum içindeki insan davranışlarıyla ilgilidir.

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

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

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

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

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

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

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

Z teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları:

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

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

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

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

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

Z Teorisinin temel özellikleri:

1. Ömür boyu istihdam ve iş güvencesi.

2. Yarı uzmanlaşmış mesleki gelişme.

3. Yavaş değerlendirme ve terfi sistemi.

4. Ortak karar verme ve ortak sorumluluk.

5. İşletme içi örtülü kontrol mekanizmaları.

6. İşletme içi rotasyon (yer değiştirme).

4. Sistem 1 Sistem 4 Yaklaşımı: R. Likert ve arkadaşları geliştirdikleri organizasyondaki değişim programları organizasyonları X teorisinden Y teorisine geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde teşvik etmektedir. Açılımı:

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

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

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

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

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

Neoklasik yönetim teorisi ile ilgili eleştiriler; bu yönetim anlayışı yönetime birçok yeni kazanımlar, kavramlar getirmiş olmasına rağmen bütün dikkatleri insan davranışında yoğunlaştırması dolayısıyla diğer alanları ihmal hataya düşmüş. Organizasyonu oluşturan unsurların birer varlık olduğu görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmî bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek hata yapmışsa, neoklasik yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla, aynı hatayı düşmüştür. Daha sonra gelen araştırmacılar, insan unsurunu esas almakla bütün işletme sorunu çözülemeyeceğini ispata çalışmışlar ve bu gelişmeler sonucunda modern yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

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

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

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

2.4.4. Modern Yönetim Düşüncesi

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

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

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

Modern yönetim teorisi her işletmeyi bir sistem olarak görüp, modeller ve sistemler kurmaya yönelik, belirli bilimsel kavramlara dayanan, analitik bir temeli olan deneye dayalı araştırmalardan faydalanan sentezci bir yaklaşımdır. Yönetim sorunlarını çözmeye dönük farklı modeller geliştirmiştir.

Modern yönetim yaklaşımının geliştirdiği modeller:

1. Sistem Yaklaşımı: Olayları (sistemleri) belirli bir çerçevede başka olaylarla ilişkili inceleyerek bütüncül bir yaklaşımı içerir. **Sistem;** belirli parçalardan oluşan, aralarında belirli ilişkiler ve dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Her sistemin bir alt sistemi olduğu gibi her sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı diye ikiye ayrılır. **Açık sistem;** sistemin faaliyette bulunduğu çevre ile enerji, bilgi ve materyal alış-verişi olan sistem, **kapalı sistem** ise sistem ile çevresi ile alış-veriş ve etkileşimin olmadığı sistemdir. Organizasyonunu bir sistem kabul eden bu teori analitik bir yapıya sahiptir. Organizasyonların karmaşık yapıda olması kesin kurallarla yönetilmesini imkânsız hale getirdiğinden yönetim bilimcileri yeni bazı boyutları düşünmeye başlamışlar. Eski Çin, Mısır, İran, Roma, Endülüs ve Selçuklu medeniyetlerine kadar giden organizasyon kavramı devamlı değişmiş ve sistem yaklaşımı da bu yaklaşımın safhalarını oluşturmuştur. Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımının temeli sistem yaklaşımıdır.

Açık bir sistem olarak işletme; yönetim, üretim, pazarlama, gibi işletmeye bağlı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır. İşletme sistemi maddi olduğu kadar sosyal bir sistemdir. İşletme, girdi-süreç-çıkı akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetleri yerine getirilmelidir. Yönetici, sadece kendi yönettiği sistemin iç işleyişine değil, aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arası ilişkileri de dikkate almalıdır. Organizasyonlar, çevreden girdi alan, bunları işleyerek ürün haline getiren ve bu ürünleri (output-çıkı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimlerdir. Doğal sistemler en az enerji tüketmeye programlıdır.

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

Sistem yaklaşımının yöneticiye faydaları:

1. Görevi kendi işlevi açısından yorumlamaktan kurtulup bağlı olduğu sistem ve çevre şartlarını dikkate almayı sağlar.
2. Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatı verir.
3. Yönetici, organizasyon yapısını, alt sistemlerin gayeleriyle uyumlu bir şekilde kurma imkânı elde eder.
4. Yönetici, alt sistemlerini değerlendirirken bunların esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkânı bulur.

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

2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı: Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımı yerini 1970'tan sonra durumsallık yaklaşımına bırakmıştır. Sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması, dış çevre ile ilgili gelişimin sabit kabul edilmesi, genel ifadelerin oluşturduğu kargaşa dolayısıyla yetersiz görülmesiyle 1970'ler sonrası durumsallık yaklaşımı gelişmeye başlamıştır.

Durumsallık yönetim yaklaşımı; organizasyonu bir sistem olarak ele alır, kurum yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arası ilişkilere göre şekil alan yapı olarak görür, her yerde, her şartta geçerli bir organizasyon yapısının olmadığını savunur, iç ve dış çevredeki değişime göre yönetim sistemi belirir. **Yönetimin evrenselliğini kabul etmez,** her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için **"tek bir en iyi yol"** olmadığı ve o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Etkin yönetim, kurumun gücüne, teknoloji tipine ve çevre şartlarına bağlı olduğu, kurallara göre yönetimden durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini ister. Kurumların karşılaştığı sorunlara klasik teorilerin katı kural ve varsayımları ile veya sistem yaklaşımının genel, soyut kuralları ile çözüm aramaktan vazgeçip değişik durumlar, şartlar başarı için yeni kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Durum ve şartlar dikkate alınarak ilke ve amaçların iyi belirlendiği kurumda emir komutayı beklemeden inisiyatif kullanarak istişare ile karar verip uygulamaya geçebilmelidir.

Durumsallık yönetim yaklaşımı organizasyon ve teknoloji, organizasyon ve çevre alanında yapılan araştırmaya dayanır;

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

b. Organizasyon ve Çevre: Çevre şartlarının organizasyonları nasıl etkilediği ve organizasyon yapılarının farklılık gösterip göstermediğinin araştırılmasıdır. Bu yaklaşımının temel kabulü, çevre şartlarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapısı ve süreçlerinin farklılık göstereceğidir. Bu yaklaşımda, organizasyon açık bir sistemdir ve çevrenin bu açık sistemi nasıl etkilediği araştırılır. Sistemin sınırları haricinde kalan; demografik ve kültürel yapı, ekonomik, coğrafi, siyasi ve teknolojik şartlar birer fiziki ve sosyal faktör olarak **dış çevreyi** oluşturur; Durumsallık yönetim yaklaşımı çevreyi; dengeli, değişken, durgun, homojen, heterojen, basit ve karmaşık gibi çeşitli şekillerde ele alır ve organizasyonlardaki yapı ve süreçleri nasıl etkilediğini inceler.

3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı: Gönüllülük esasına dayalı, esnek, iş birliği, üst düzey katılımı sağlayan demokratik yönetim teorisidir. Burada, gelişim, değişim ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyicidir. İnsanlığın gelişimi; ilkel toplum, ziraat toplumu ve sanayi toplumundan, bilgi toplumuna, buradan da bilgi ötesi topluma doğru gelişiyor. Bilgi toplumunda bilgi üretilir, paylaşılır ve gelişime açık olmasıyla insan ve onun hayat alanı sürekli gelişir.

Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir. Buna uygun yönetimde geçerli olan toplam kalite yönetimidir. **Toplam kalite yönetimi;** müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam, ekonomik, zamanında karşılanması için çalışanların

katılımıyla tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilip, iyileştirilmesini öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri ve toplumun tamamına fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri:

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

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

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. Aslar 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 aslarn 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 gelişi güzel çalışma yerine ilmî tekniklere uygun birbirleri ile tutarlı, iş birliği içinde etkin ve verimli şekilde yürütülmesidir.

3. Delphi Tekniği: Organizasyonda bir meselenin çözümü için alanında uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada fikir alışverişi yaparak bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan bir yöntemdir.

4. Geleceğe Dönük Rol Oynama: Yetiştirilmek için bir araya getirilmiş bir grup işletme personeli içinden seçilen oyuncuların 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 oturmış yapıdadır.

6. Komite Yönetimi: Karar verme, uygulama veya bir konuda danışma görev, yetki ve sorumluluğu iki veya daha fazla kişiden oluşan gruba verilmesinden olan komite yönetim yetkisinin kişiler tarafından 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 bir şekilde gelişim ve karmaşıklaşması ile kapitalist sistemde emek ve sermaye çatışmasını dengelemek için kurumların yönetimlerine tüm çalışanların da katılımını ifade etmektedir.

İkinci Bölüm Soruları

1. Yönetim bilimi nedir, temel özellikleri nelerdir?
2. Kamu yönetimi ve özel yönetim ayrımı nasıldır?
3. Endüstri öncesi yönetimim gelişim seyri nasıldır?
4. Klasik yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi nasıldır?
5. Bilimsel yönetim, yönetim süreci ve bürokrasi yaklaşımı nedir?
6. Parkinson Önemsizlik Kanunu ve Peter İlkesi nedir?
7. Klasik yönetim düşüncesine yapılan eleştiriler nelerdir?
8. Neoklasik yönetim yaklaşımının doğuşu ve gelişimi nasıldır?
9. X ve Y Teorilerinin insan davranışları hakkındaki varsayımları nelerdir?
10. Z Teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları nelerdir?
11. Sistem 1 ve Sistem 4 yaklaşımları nedir?
12. Modern yönetim yaklaşımı nedir?
13. Sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı nedir?

3. YÖNETİM İŞLEVLERİ: PLANLAMA

Yönetim; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleri ile ilgili çeşitli ilkeler dizisidir. Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin yerine getirilmesi ile etkili bir yönetim sağlanabilir.

Organizasyon yönetiminde, işlev yaklaşımını 1916'da H. Fayol, getirmiş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiğini belirtmiş. Yöneticiler, üst veya alt kademede, organizasyonlar küçük veya büyük olsa da evrensel faaliyetleri yürütürler. Yönetim bilimcileri üzerinde anlaşamadıkları yönetim işlevleri dört ile yedi arasında değişmektedir. Konularımızda yönetim işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş tane işlev incelenecektir.

3.1. Planlama İşlevi

Yönetim faaliyetinde ilk iş planlama işlevi ile organizasyonun etkin yönetimi için iyi bir plan hazırlanır. Bir plan hazırlama faaliyeti olan planlama, gelecekte belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanıp geliştirilen bir hareket tarzıdır.

Ekonomik anlamda kaynakların dağıtımında bir dengeyi sağlama işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelini oluşturur. Organizasyon içi ve dışı şartların hızla gelişimiyle yöneticiler geleceğe dönük isabetli tahminler yapmak zorunda olmaları planlamanın önemini artırmaktadır.

Planlama; organizasyon başarısı için amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştıran bir plan yapma faaliyetidir. **Plan;** gelecekte hedefe ulaşmak için yapılacak işler ve bunları kimlerin ve ne zaman yapacağını önceden tek tek belirleme faaliyetidir. Hedefe ulaşmak için yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslağa plan denir. Organizasyon, ancak iyi bir planlama ile hedefine ulaşabilir. Yöneticinin görevi kararlar alıp bunu bir plan haline getirerek uygulamaktır.

Yöneticilerin plan yapma nedenleri:

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

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

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

Planlamanın amaçları:

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

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

Planlama ile altı soruya cevap aranır:

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

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

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

4. Nasıl yapılacaktır? Organizasyonda hedeflere ulaşmak için önce işlerin, faaliyetlerin, proje ve programların kararlaştırılması, sonrasında ise stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin hedefler için düzenlenmesi yapılır.

5. Hangi kaynaklar kullanılacaktır? Planlamada hangi kaynakların kullanılacağı belirlenir. Organizasyon önce elindeki; beşerî, fiziki kaynakları gözden geçirerek, gelecekte gerekli olacak kaynakları belirlemeli ve bu kaynaklar arasında denge oluşturmalıdır.

6. Niçin yapılacaktır? Yöneticiler organizasyonun geleceğiyle ilgili isabetli kararlar almak ve bunu uygulamak durumundadırlar. Organizasyonun nereye gittiğini, gelecekte faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğini sistematik şekilde tahmini planlamayı gerektirir.

Plan, karar verme gibi geleceğe dönük olmasıyla benzer, fakat aynı değildir. Plan, kararların toplamından oluşur ve karardan daha geniştir. **Karar verme;** istenen bir hedefe ulaşmak için seçenekler arasından bilinçli şekilde birini tercihtir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz, plan özelliği için amaca ulaşılacak araç seçimi, kullanılan yol ve zamanı belirlenmelidir.

3.2. Planlamanın Temel Özellikleri

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

Planlamanın temel özellikleri:

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

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

3. Planlama sürekli bir faaliyettir. Organizasyon içi ve dışı şartları sürekli olarak değişmesinden planlama sürekli olarak yapılır ve bitmeyen bir faaliyet kabul edilir. Planlar, zaman içinde gelişen şartları karşılamakta yetersiz kalabilir veya geçerliliklerini tamamıyla kaybedebilmesinden yöneticiler planlarda düzeltme ve değişiklikler yapma yoluna giderler.

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

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

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

Planın temel özellikleri:

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

2. Plan en az masrafla istenileni vermemelidir. Plan hem yapılması hem de uygulanması sırasında en az harcama yaparak istenileni vermeli ve organizasyon kaynaklarını en az kullanarak amacına ulaştırmalıdır.

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

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

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

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

3.3. Planlama Süreci

Planlama bir süreç olarak; (1) mevcut durumu gözden geçirme, (2) amaçları belirleme, (3) amaca ulaştıracak varsayımları belirleme, (4) alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılması, (5) alternatiflerden en uygununu seçme ve uygulama olarak 5 aşamalıdır.

3.3.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

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

Kişi, iş, ürün ve organizasyonun piyasa şartlarına ayak uydurabilmesi ve ayakta kalabilmesini sağlayacak ekonomik göstergeleri için geliştirilen SWOT analiz yöntemiyle güçlü ve zayıf yönleri ve karşılaştığı fırsat ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi yapılabilir. **SWOT analizi;** bir iş fikrinin güçlü, zayıf tarafları ile dışarıdan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek değerlendirme fırsatı veren sistemdir. Albert S. Humphrey'in 1960'da ekonomik göstergeleri için geliştirilen bir analiz yöntemidir.

SWOT Analizinin 4 temel değeri:

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

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

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

4. Threats (Tehditler): İşletme ve / veya proje için sorun oluşturacak unsurlar, risk oluşturan durumlar.

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

3.3.2. Amaçların Belirlenmesi

Her kuruluş kendi misyonuna uygun amaçlar belirler ve benimsediği vizyonla hedefe ulaşmaya çalışır. Planlama ile yakından ilgili iki kavram misyon ve vizyondur. Organizasyonların varlık nedenlerini açıklamaları veya kendilerini ne tür bir kurum olarak görmek istediklerini belirtmeleri misyon açıklamasıdır. **Misyon;** kişi, kuruluş veya bir topluluğun varlık nedeni ve üstlendiği özel görevleri, amaçları bildirgesidir. **Bir yönetim kavramı olarak misyon** ise işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğu, kendisini nasıl görmek istediği, varlık nedeni, çalışanlara yön göstererek yaptıkları işlere anlam kazandıran, işletmeyi diğer işletmelerden ayırt eden uzun dönemli görev ve amaçlardır.

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

Her organizasyon, kuruluş ve faaliyet esnasında belirlenen hedeflerine ulaşmak için faaliyet yürütür. Amaçların belirlenmesi kuruluşta yönetim faaliyetinin yürütülmesinde yapılması gereken ilk iştir. Organizasyonun genel ve özel amaçları detaylı olarak ortaya konur. Küçük organizasyonlarda basit bir plan ile amaçların sözlü olarak ortaya konması yeterli iken, büyük organizasyonlarda değişik faaliyetler ve bölümler bulunmasıyla her bölümün amaçları detaylı bir şekilde ortaya konması zorunludur.

Her organizasyonun genel olarak; kâr ve / veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik amacı bulunmaktadır. Genel amaç belirleme sonrası, her alt faaliyet bölümlerinin de amaçları belirlenir, hedefler koordinasyonu sağlanarak çelişkiler ortadan kalkar.

3.3.3. Amaca Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

Deneylerle henüz doğrulanmamış ancak doğrulanacağı beklenen teorik düşünce veya hipoteze **varsayım** denir. Planlama sürecinde varsayımları belirleme, gelecekte ulaşılması kararlaştırılan durum veya konuma nasıl, ne yaparak ulaşabileceğini inceleme ve bu yolların belirlenmesi gerekir. Organizasyon içi ve organizasyon dışı şartları dikkate alarak varsayımlar belirlenir.

Varsayımlar üçe ayrılır:

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

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

3. Kontrol edilebilen varsayımlar: Organizasyonunun büyümesi, yeni çalışan alma, üretim metotlarını değiştirme, pazarlama ve dağıtım kanalının düzenli hale getirilmesi ve yeni pazarlama teknikleri uygulama gibi tamamıyla yöneticinin kontrolü altındadır.

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

3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

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

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

3.3.5 Alternatiflerden En Uygununu Seçme ve Uygulama

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

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

3.4. Plan Türleri

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

3.4.1. Kapsamı Açısından Planlar

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

3.4.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

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

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

2. Orta vadeli planlar; bir yıl üstü ve dört yılı kapsayan planlardır.

3. Uzun vadeli planlar; organizasyonun uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve buralara ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve kullanımında kabul edilen yolları ifade eden 5 yıl ve üzeri stratejik planlar uzun vadeli plandır.

3.4.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

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

I. Tek kullanımlı planlar: Yatırımlar, programlar, projeler, bütçeler gibi bir defa yapılacak işlerle ilgili düzenlenen planlar:

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

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

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

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

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

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

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

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

3.4.4. Kademeleri Açısından Planlar

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

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

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

3.5. Planlamanın Fayda ve Zararları

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

Planlamanın faydaları:

1. Kuruluşun tüm faaliyetlerini amaca yöneltir.
2. Zaman ve emek israfını önler.
3. Diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.
4. Tahminde uzmanlaşma sağlar, kararlarda yol gösterir ve belirsizlikleri azaltır.
5. Yöneticileri günlük işlerin dışında ileriye de bakmalarını sağlar.
6. Tehdit ve fırsatları göstererek kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanımını sağlar.
7. Keşifler ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.

Bu bakımdan planlamanın çok fazla faydası olmasına rağmen bazı mahzurları, zararları da bulunmaktadır.

Planlamanın zararları:

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

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

3.6. 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 mukayeseli olarak elde etmesi gerekir. Her plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz. Bir kararın plan özelliği taşıması için amaca ulaştıracak araç seçimi ve kullanılan yol ve zamanı ayrıntılı belirlenmelidir.

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. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araçları seçimde 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 karar 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 hürriyeti 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 sorunlarının ağırlığı, yaygınlığı, bölgenin durumu işletme kararlarını etkiler.

2. Teknolojik Çevre: Teknolojik gelişim, mali yetersizlik, izleme ve seçme zorluğu teknolojik uyumu zorlaştırmaktadır. 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 etkilemektedir.

İnsan, genelde kısa yoldan karar vermeye yönelir. Karar verme sürecinde seçim mimarisi ve halo (hâle) etkisi önemlidir.

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** ise 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;** bulunulan yer ile bulunmak istenilen (olanla olması gereken) yer arasındaki farktır. Bir ihtiyacın karşılanmadığı hissedildiğinde sorun ortaya çıkar. Sorunun ne olduğu ve boyutları ile ortaya konarak karar verilebilir. Sorun iyi teşhis edilerek verilen kararlar çözülür.

2. Sorun çıkaran durumların belirlenmesi: Sorunu ortaya çıkaran konu incelendikten sonra, sorunu ortaya çıkaran sebep incelenir. Yönetici, eğer bir sorunu çıkış noktasında yakalayabilirse olay büyümeden ve en az zararla kapatılabilir. Her eylem öngörülemeyen sonuçlar üretebilir. Sorun dinamizm getirir. Sorun karşısında sabırlı hareket ederek çözüme odaklanmak gerekir.

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

4. Kararın uygulanması: Sorun bulunup analiz edildikten sonra karar verilir ve karar uygulanır. Karar vericinin karşısına birçok alternatif çıkar, bunlar arasında sadece biri işletme faydasına uygun ve en kesin çözüm olacaktır. Karar verici seçtiği alternatifte, çözümün karardan etkilenen çalışanlarca kabul edilebilir olup olmadığını düşünmelidir. 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 söz konusudur. Yönetimde uzmanlarla istişarenin yanı sıra halkın güven ve desteğini almak suretiyle halka danışma ve hizmete katılımını sağlama yönetiminde adaleti sağlar.

3.7. Organizasyon Bütçesi

Organizasyon yöneticileri, planlama işlevinde, bir planlama aracı olarak bütçeleme tekniğinden faydalanırlar. Organizasyonda bütçe, üst yönetim ve kurmay (nitelikli yetkili) grubunun gelecekle ilgili beklenti ve tasarımlarına göre hazırladığı planların, yönetimin uygulama safhasındaki mali bölümüdür. Bu sebeple, bütçe hem planlama hem de yürütmeyi kontrol ve başarı ölçme aracıdır.

Bütçe; organizasyonun önceden belirlenen amaçlarına ulaşmak için gelecek bir dönemde takip edeceği politika ve yapacağı işleri para ve rakamlarla ifade eden ayrıntılı, kısa süreli (genelde bir yıl) bir belge, bir plandır.

Uygulamada kısa vadeli (bir yıl) planlar için bütçe kavramı kullanılır. Kısa vadeli planlar, kurumun orta ve uzun vadeli planları ile uyumlu olmalıdır. Tek tek bölümlerin bütçeleri toplamında genel bütçesi ortaya çıkar. Kurumun belirlediği kârlılığa ulaşabilmek, mali kaynakları etkin yönetme ve iyi uygulama örnekleri için bütçeleme gereklidir. Organizasyonda bütçe yapmanın birçok nedeni vardır.

Bütçe yapma nedenleri; (1) belirlenen hedeflere ulaşmak, (2) rekabette üstünlük sağlamak, (3) organizasyon amaçlarına uygun hareket etmek ve (4) kanuni sorumlulukları yerine getirmektir. Bütçe, bir yönetim aracı olarak işletmelere büyük fayda sağlar.

Bütçenin bir yönetim aracı olma nedenleri:

1. Üst düzey yöneticiler, amaçlarını bütçeleme ile netleştirirler.

2. Yöneticileri, izlenecek temel politikaları önceden tespitte zorlar.
 3. Geleceği tahmin etme, gelişmelerin faaliyetlere etkisini önceden görerek tedbir alma ve strateji geliştirmeyi sağlar.
 4. Faaliyet sonuçlarını değerlendirmede kullanılacak standartların geliştirilmesini sağlar.
 5. Faaliyetlerin etkin şekilde kontrol ve harcamalarda tasarruf sağlar.
 6. Alt kademe yöneticilerinin planlama sürecine katkıda bulunma ve sorumluluk almalarına imkân verir.
 7. Her bölüm alınan kararlarda tutarlılık sağlayarak, kuruluşu bir bütün görerek kaynak kullanımını iyileştirir.
- Bir yönetim aracı olarak bütçelerden gereğince faydalanmak için belirli kurallara uygun hazırlanması gerekir.

Bütçe hazırlamada temel kurallar:

1. **Bütünlük kuralı:** Kurumda ödeme ve tahsilât konusu tüm olaylar bütçe hazırlamada dikkate alınması.
2. **Birlik kuralı:** Tüm mesuliyet veya kâr merkezleri için birer bütçe hazırlanır ve bütçeler bir ana bütçede birleştirilir.
3. **Merkezcilik kuralı:** Tüm para girişleri, kurum harcamalarını karşılamada kullanılır ve böylece finans dengesi sağlanır.
4. **Şeffaflık kuralı:** Bütçe, herkes için ihtiyaç duyulan bilgilerin kolayca alınabileceği nitelikte hazırlanır.
5. **Kesinlik kuralı:** Planlanan faaliyetler ve gelecekteki nakit giriş-çıkışları gerçekçi varsayımlarla hatadan uzaklaşılır.
6. **Uzmanlaşma kuralı:** Ödeme ve tahsilât tür ve kaynaklarına göre kesin şekilde belirlenmesini sağlar.
7. **Dönemlik kuralı:** Bütçeler ihtiyaca göre günlük, haftalık, aylık, yıllık veya birkaç yıllık bütçeler hazırlanabilir.
8. **Maddi önem ve iktisadilik kuralı:** Maliyet ve faydaların bütünlük ve kesinlik kuralına uygun şekilde dengelenmesidir.

Bütçe hazırlama süreci, bütçe bir planlama faaliyeti olması nedeniyle planlamaya paralel belirli aşamalardan geçmesi gerekir.

Bütçenin aşamaları; (1) amaçları belirleme, (2) amaçlara ulaştıracak varsayımları belirleme, (3) seçenekleri karşılaştırma, (4) seçenekler arasından en uygun olanı belirlemedir. Bütçelemede; yetersiz üst yönetim desteği, kontrol korkusu, eksik iletişim, yetersiz planlama, değişikliğe direnç ve başarmanızı istemeyen rakipler gibi birtakım engeller bulunur.

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

Bütçe çeşitleri:

1. **Konuları Açısından Bütçeler:** Gider bütçesi ve gelir bütçesi olarak ikiye ayrılır:

- a. **Gider bütçeleri:** Faaliyet sonuçlarının sadece üretilen ürünle üretim maliyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği bütçeler.
- b. **Gelir bütçeleri:** Faaliyet sonuçlarının maliyet-ürün ilişkisi ve hasılatında tahmin ve değerlendirilmesinin yapıldığı bütçelerdir.

2. **Sorunları Ele Alış Şekline Göre Bütçeler:** Proje ve dönem bütçeleri diye ikiye ayrılır:

- a. **Proje bütçeleri:** Bütçe hedefi olarak belirli bir projenin tamamlanmasının temel alındığı bütçeye proje bütçesi ismi verilir.
- b. **Dönem bütçeleri:** Belirli bir dönem içinde tamamlanan, tamamlanmayan tüm faaliyet ve sonuçlarını inceleyen bütçedir.

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

- a. **Program bütçeleri:** Hasıla / gider ilişkisi doğrudan doğruya belirlenemeyen, fakat program sonuçlarını ele alan bütçe çeşididir.
- b. **Faaliyet bütçeleri:** Hasılat / gider ilişkilerinin doğrudan doğruya, kısa zamanda ve ölçülebilir düzeyde belirlenebildiği bütçeler.

4. **Teknik Niteliklerine Göre Bütçeler:** Statik, karşılaştırmalı statik ve dinamik bütçeler diye üçe ayrılır:

a. **Statik bütçeler:** Belirli bir kapasite kullanımını temel alan ve faaliyetleri zaman ve hacim olarak planlayan bütçedir.

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

c. **Dinamik bütçeler:** Bütçe rakamları, farklı hacim ve kullanışlara göre ayarlanabilecek şekilde düzenlenen bütçe tekniğidir.

5. **Başlangıç Rakamlarına Göre Bütçeler:** Klasik bütçe ve sıfır tabanlı bütçe diye ikiye ayrılır:

a. **Klasik bütçe:** Temelde önceki yılların bütçe rakamları ele alınır.

b. **Sıfır tabanlı bütçe:** Eski bütçe ile bağı koparıp yeni yıldaki işlevleri esas alan asgari maliyetle yapmayı hedef alan bütçedir.

6. **Kapsamlarına Göre Bütçeler:** Kısım bütçeleri ve genel bütçe olarak ikiye ayrılır:

a. **Kısım bütçeleri:** Tedarik, üretim ve pazarlama bütçeleri gibi kurumun belirli faaliyet veya bölümlerini ilgilendiren bütçedir.

b. **Genel bütçeler:** Organizasyonun bütününe ele alan bütçeler. Kısım bütçeleri, genel bütçenin parçalarını oluşturur.

Üçüncü Bölüm Soruları

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

4. YÖNETİM İŞLEVLERİ: ORGANİZASYON

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

4.1. 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.

Süreç ve yapı olarak organizasyon:

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

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

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

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

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 (resmi) 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 gibi yeni teknikler geliştirilmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de çok değişik faaliyet alanlarında organize olmalarıdır. **Organizasyonlara duyulan ihtiyacın nedenleri;** insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar, sürekli toplanan verilerin geleceğe aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Bu alanda gelişen yeni teknolojiler sanal organizasyonları yoğun olarak gündeme getirmiştir.

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.

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

4.2. Organizasyonun Temel İlkeleri

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 kavuşturulduktan sonra organizasyonun temel ilkeleri

belirlenir: Her yönetim faaliyeti gibi organizasyon işlemi de gelişigüzel değil, beklenen faydayı sağlayacak ve diğer yönetim işlevlerine sağlam zemin hazırlamak için uyulması gereken ve organizasyonun özelliklerini oluşturan temel ilkeler vardır.

Organizasyonun temel ilkeleri:

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

2. Yönetim Alanı İlkesi: 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 açıklık yazılı ve sözlü olarak sağlanmalı, yetki kullanan çalışanlardan hesap sorulabilmeli, yönetici sorumlu olduğu personele, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır.

6. İletişim Kanalı ve Şekli İlkesi: İletişim ilişkilerinin çeşidi ve niteliği organizasyonun yapısını etkiler. Organizasyonun üst, orta ve alt basamak yöneticileri, kendi aralarında bir araya gelip görüşebilmeli ve ortaya çıkan 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 sağlanmalıdır. İş ile personel arasında nitelik ve nicelik yönünde denge olmalı, yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında da sayıca denge kurulmalıdır.

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

10. Merkezci ve Merkezkaç Uygulamalarında Denge İlkesi: Bir organizasyonda alınan kararların uygunluğu için izlenmesi gereken hiyerarşik kanal belirlenir. Karar almada benzer yollar izlenebileceği gibi bazıları değişik hiyerarşik ilişkiler gerektirebilir. Bazı kararlar üst yönetimin olması zorunlu iken bazılarının 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 esneklik, duyarlılık özelliğine ve zamanla ortaya çıkabilecek ihtiyaca cevap verecek yetenekte olmalıdır. Gelişme yeteneğinin yüksekliliği organizasyonun başarısını artırır.

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

4.3. Organizasyon Sürecinin Aşamaları

Organizasyon süreci; organizasyonun amaçlarına ulaşması için yapılacak işleri tanımlama, gruplama, işleri yapacak kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleme, bunları atama, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı için gerekli fiziki şartları hazırlama çalışmalarıdır.

1. Plan ve Amaçları İnceleme: Organizasyon süreci, planlamanın bir devamıdır. Planlar; organizasyonun hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol göstericidir. Organizasyon sürecinin başında, planlarda nelerin hedeflendiği dikkatle incelenmelidir. Organizasyonların kuruluş aşamasında bir veya birden fazla amaç belirlenir ve bütün yapı bu hedeflere göre oluşturulur.

2. Yapılacak İşleri Belirleme ve Gruplandırma: Yapılacak işin ne olduğu etrafıca ortaya konur ve tanımlanır. Etkinlik ve verimlilik için benzer ve birbirini tamamlayan faaliyetler aynı grupta bir bölümde toplanır, her bölümün yetki ve sorumluluğu bir yöneticiye verilir. Yönetim birliği ilkesi; her bölüm için bir yöneticinin yetkili ve sorumlu olmasını getirir. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi; zamanı ve emeği verimli kullanmak için işler parçalara bölünür, iş bölümü sonucu herkes en iyi yapabildiği işe yoğunlaşır.

3. İşleri Yapacak Personelin Belirlenmesi ve Atanması: Her bir faaliyet grubu için işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri “norm-kadro” çalışmasıyla belirlenir ve her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. Kurumda mevcut işler için yönetici ve diğer çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur; buna uygun personel seçilir ve atanmaları yapılır. Organizasyonlarda 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 düzenlenebilir. Yetki ve sorumlulukların kuruluş çapında düzenlenmesiyle 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.

4.4. Organizasyon ve Yönetim İlişkisi

Yönetim ve organizasyon; planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve kontrol gibi birden fazla işlevin bir arada ve düzen içinde gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkar. Yönetimin başarısı ile organizasyonunu iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

Organizasyon ve yönetim ilişkisi; bu iki kavramın kelime anlamları ayrı olmasına rağmen etle tınak gibi birbirinden ayırmaz, 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 işlemlerini sonucunda meydana gelen iskelet, bina veya yapı olan **organizasyon;** belirli bir amaca yönelik, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenen davranış kalıpları, görev ve sorumluluk çerçevesinde bir araya gelişiyle oluşan ve süreklilik gösteren toplumsal yapıdır.

Yönetim ve organizasyonda, sorumluluk ve hesap verme önemlidir. **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** ise 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 makul bir denge kumalıdır.

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

4.5. Reorganizasyon

Yerel ve global ölçekte değişim çok hızlı gerçekleşiyor. Eski kafa ile düşünüp yeniye uyum sağlamak zordur.

İş yapma şeklinin değişimine bağlı olarak birçok sektör dönüşüyor. Yeni duruma uyum sağlayan sektörler, sistemler, fikirler, iş ve meslekler varlığını sürdürüyor. İdeolojiler, yenilikçi fikirlere açık olmadıkları için zamanla çöküyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. “Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal.” “Eskiye rağbet olsa idi bit pazarına nur yağardı.” “Dostun eskisi eşyanın yenisi.” Tüm bunlar insanların zihniyet değişimi ile yeni gelişim ve değişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

Reorganizasyon; bir organizasyonda verimliliği artırmak için mevcut yönetim sistemini değiştirmek, yeni kurallar, yöntemler uygulamak, gelişen şartlara, durumlara göre yeni baştan düzenlemek ve yeniden yapılandırmaktır.

Açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir. Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, organizasyon yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Globalleşmenin etkisiyle, kuruluşlar organizasyon geliştirme ve değişim yönetimiyle daha fazla ilgilenmek durumundadırlar. Rekabet edebilmek ve müşterilere kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve iyi ürün sunabilmek için organizasyon bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerini köklü şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Reorganizasyon ihtiyacının nedenleri:

1. Yetersiz faaliyetler, verimliliğin azalması, eskime ve faydasız hale gelme.
2. Dengesiz büyüme ve memnuniyetsizliğin artışı.
3. Elastiki olmama ve organizasyonun yetersizliği.
4. Belirsiz veya çatışan hedefler.
5. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışdır.

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

Değişim, teknolojik açıdan mali imkânlarla bağlı olarak kısa sürede sağlanırken, sosyal alanda zihni değişim uzun zaman alabiliyor. **Zihniyet;** bir dönemdeki sosyal, siyasi, idari, adli, askeri, dinî güçlerin, sivil toplum kuruluşlarının, ticari hayatın, eğitim faaliyetlerinin birlikte oluşturdukları ortam ve bunların hiçbirine indirgenemeyen duygular, anlayış ve düşünme yoludur.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon) ve değişim mühendisliği olarak da ifade edilen reorganizasyon faaliyetleri ile değişim etkin ve verimli şekilde yönetilmelidir. **Organizasyon geliştirme;** değişim ihtiyacına dönük, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir stratejidir. Zamanla ortaya çıkan organizasyon sorunlarını çözerek etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü kurup sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere yürütülen uzun süreli faaliyetlerdir. Organizasyonlarda insan kaynaklarının etkinliği için organizasyonlar ihtiyaçlara göre geliştirilmeli ve sürekli yenilenmeleri bir işlev olarak yerine getirilmelidir. Şekilcilikten uzak, katılımcı, misyon ve vizyonun üyeleri tarafından iyice anlaşıldığı ve benimsendiği, çatışmaların çözümlendiği bir organizasyon yapısı oluşturulması bu işlevin görevleridir.

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

Organizasyon geliştirme süreci; (1) sorunu tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet planı, (5) sonuçları değerlendirme gibi beş aşamadan oluşan ve kendini sürekli yenileyen bir süreçtir.

Yönetimde, farklı organizasyon geliştirme yöntem ve tekniği var; bunlar 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, hem çalışanların tatmini ile daha başarılı kılmak hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma 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 organizasyon 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 tekniklerdir.

Kurumların yenilik ihtiyacını ifade eden inovasyon organizasyondaki dengeyi etkilemekte, bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. **İnovasyon;** bilimsel, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalarda elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değeri yeniden şekillendirme veya yeni bir mal, hizmet, üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır. Gelişim; “her duruma kusursuz uyum sağlayan” alana ilerliyor.

4.6. Organizasyonun Çevresiyle İlişkileri

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

Organizasyon çevresi; faaliyet yürüttüğü alanda doğal, teknik, ekonomik, sosyal, siyasi, hukuki ve diğer şartların tamamıdır. Her sistem, daha büyük bir sistemin alt sistemi ve her sistem kendi içindeki bir sistemin üst sistemidir. Organizasyon bir sistem olarak kendi içinde alt sistemleri ve dışında üst sistemleri bulunur. Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli olan her türlü kaynağı çevrelerinden sağlar, bu kaynakları belli süreçlerden sonra çıktı olarak çevreye çeşitli ürünler sunar.

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

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

4.6.1. Organizasyonun İç Çevresi

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

İç çevre unsurları; kurum çalışanları, hissedarlar, misyon ve vizyon, temel yetenekler, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü.

1. Organizasyon Çalışanları: Organizasyonda görev alan yöneticisinden en alt çalışana kadar tüm personel organizasyon çalışanıdır. Çalışanlar, emeklerini kuruma belirli bir ücret karşılığı vererek, orada rahat ve huzurlu, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanmazsa çalışır görünüp, gerektiği gibi çalışmayarak kuruluşa zarar verir. Kurumla ilişkileri, kişisel veya toplu sözleşme ile ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği, izinler, fazla mesai, sağlık ve sosyal yardım şartları belirlenir ve imzalanır. Organizasyonun başansı için çalışanlara; ücret, kârdan pay, prim, ödül veya hisse gibi bir ödeme şekli geliştirmelidir.

2. Hissedarlar: Organizasyonun öz sermayesini sağlayan, ortakları olan hissedarlar, koydukları sermayeyi kaybetmeden belirli bir oranda da kâr elde etmek isterler. Organizasyon, hisse senetlerinin piyasa fiyatını yükseltirken, aynı zamanda her yıl hissedarlara belirli bir kâr dağıtabilmelidir. Bu olmazsa hissedarlar, kurumdan sermayelerini çekerek kuruluşun tasfiyesine sebep olurlar.

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

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

5. Organizasyon Yapısı: Hedeflere ulaşmak için yapılacak işleri belirleme, gruplama, işleri yapacak personelin yetki ve sorumluklarının tespiti, faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamı hazırlama, yönetenler ve yönetilenler arası hiyerarşik ve formel yapı kurma organizasyonu ifade eder. Yönetim; amaçları belirleyen, kuralları koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara

etkin ve verimli ulaşmayı gösteren bir sistemdir. Organizasyon sonrası, kaynakların nasıl konumlandığı, yapılacak işler, iş bölümleri ve kurum içi birimlerin nasıl koordine edildiğini gösteren yapı ortaya çıkar. Organizasyon yapısı şemalarla görsel hale getirilir.

6. Organizasyon Kültürü: Kurum içinde geliştirilen ve yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç bütünleşme sorunuyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından oluşturulan, keşfedilen, geliştirilen, aktarılan temel varsayım, sembol, mitoloji, merasim, inanç ve değerlere **organizasyon (kurum, işletme) kültürü** denir. Organizasyonun kültür değerlerinin kaynağı, toplumun değerleridir. Her kuruluş kendi içerisinde bir kültüre sahip olarak üyelerince ortak bir algıyı ve kabulü temsil eder. Kurumun farklı kademelerinde farklı kültür ve sosyal yapıya sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

4.6.2. Organizasyonun Sektörel Çevresi

Sektörel çevre unsurları; rakipler, müşteriler, tedarikçiler ve stratejik ortaklar, işgücü piyasası, düzenleyici kurumlar ve çıkar grupları.

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

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

3. Tedarikçiler ve Stratejik Ortaklar: Tedarik zinciri; mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketlerini planlayan, uygulayan ve kontrol eden, ürün hayat döngüsündeki insan, organizasyon, teknoloji, faaliyet ve kaynak sistemini oluşturan lojistik ağıdır. Organizasyonlar, üretimleri için gerekli girdileri ya kendileri üretirler veya başka organizasyondan satın alırlar. Tasaruf ve kaliteli üretim için kaliteli girdi ve üretim sonrası ürünlerin müşteriye ulaştırılması için tedarik zinciri ile ilişkilerini iyi yönetmelidir. Organizasyon, üretimde, gerekli iş, faaliyet ve gerekli kaynakların tek bir kurumda bulunmadığı durumlarda diğer organizasyonlarla iş birliğine giderek **stratejik ortaklıklar** kurarlar. Organizasyonlar, ortak hedeflere etkin şekilde ulaşmak, maliyet avantajı sağlamak için **şebeke (ağ) organizasyonlar** ve **dışı kaynaklardan faydalanma** yolu ile başka işletmelerle stratejik ortaklığa giderler.

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

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

4.6.3. Organizasyonun Genel Çevresi

Genel çevre unsurları; kanuni ve siyasi çevre, sosyal ve kültürel çevre, ekonomik çevre, bilim ve teknoloji çevresi, doğal çevresi.

1. Kanuni ve Siyasi Çevre: Kanunlar, toplu halde yaşayan insanların kendi aralarını ve devletle olan ilişkileri düzenler. Özel ve kamu hukukunda çıkarılan kanunlar işletmeleri doğrudan ilgilendirir. Yürütme organı olan hükümetler, anayasa ve kanunlara aykırı olmamak şartıyla ülke yönetimi için farklı konularda farklı siyasi fikirleri kabul edebilir ve bu doğrultuda gerekli düzenlemeleri yaparak uygularlar, bundan da işletmeler etkilenir. İşletmeyi yakından etkilemesiyle bu gelişimi lobicilik faaliyetleri ile yönlendirmeye çalışırlar.

2. Sosyal ve Kültürel Çevre: Her toplumun kendine özgü; inanç, düşünce, örf ve adetlerinden oluşan sosyal ve kültür yapısı, toplumda kişilerin aralarını ve organizasyonlarla olan ilişkilerini düzenler. Toplumun sosyal ve kültürel düzey farklılığı, ihtiyaç farklılığını getirir. Organizasyon, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir ve bunu yaparken toplumun yapısını dikkate alır. Organizasyonlar, ekonomik kalkınma, istihdam sağlama ve vergi ödeyerek devletin mali ihtiyaçlarını karşılarlar. Toplum farklı ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan; aile, dini, askeri, siyasi, eğitim ve ekonomik kurumlarla iyi ilişkiler kurar.

3. Ekonomik Çevre: Uygulanan ekonomik sistem, milli gelir, enflasyon, faiz, işsizlik, dış ticaret, maliye ve para politikaları gibi

organizasyonları doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan çevredir. Üretim birimi olan işletme ekonomik unsurlardan oluşan bu çevreyi yakından izleyerek ona göre tedbirler almalıdır.

4. Bilim ve Teknoloji Çevre: Üretim süreci ve bunları tüketicilere ulaştırmada dikkat edilmesi gereken kanuni, ekonomik, sosyal, doğal ve teknolojik şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. Bu sistemleri inceleyen hukuk, ekonomi, davranış, teknoloji bilimleri ve tüm bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle yakın ilişkileri vardır. Teknolojik gelişim, yeni buluş ve uygulama işletme maliyetlerini düşürüp, satışları artırabilmekte veya tersi olabilmektedir. Zamanımızın iletişim araçlarının günlük yayınlarının büyük bir kısmını ekonomik nitelikli haber, yorum, makale ve istatistikler oluşturmakta ve gelişmiş bütün ülkelerde, gayet kaliteli ve değişik türde ekonomi ve işletmeye ilişkin yayınlar yapılmakta ve geleceğe ilişkin tahminler, yeni yöntemler bulmak mümkündür.

5. Doğal Çevre: Organizasyonlar üretim için gerekli girdileri; ham madde, araç, gereç ve malzemeleri bulunduğu çevreden sağlar. Bunların kıt veya bol oluşu ve üretim yeri, iklim şartları organizasyonu olumlu veya olumsuz etkiler. Canlıların bir habitatu (canlının yaşadığı ve geliştiği yer) vardır. Çevreye duyarlı kuruluş, üretime girdi sağlayan, atıkların bırakıldığı çevreyi gözetip kollar. TS EN ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemi (bir işletmenin çevreye karşı zorunlulukları yerine getirmesi için yaptığı faaliyetleri planlama, uygulama ve gözden geçirme) ile yapar. **Çevre;** insan, hayvan ve bitkilerin hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, etkileşimde oldukları, fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. Her tür madde veya enerjinin tabii birikiminin çok üstündeki miktarlarda çevreye katılmasına **çevre kirliliği** denir. Çevrenin çıkarılara göre kullanılması, artan nüfus, büyüyen sanayi, aşırı tüketim, açgözlülük çevreyi tahrip ederek ekolojik dengeyi bozmasıyla iklim değişikliği, sel, göç ve yangın gibi birçok sorunu beraberinde getirir. Çevre kirliliği, insan haklarına global bir tehdittir. **Doğal çevreye karşı sorumluluklar;** (1) canlılara ve doğaya zarar vermemek, (2) çevreyi kirliletmek, (3) doğal kaynaklara zarar vermemek ve (4) çevreye saygılı davranmaktır. Kuruluşlar faaliyetlerinde, toplumun ortak kullanım alanlarını; hava, görüntü, ses ve fiziki atıkla kirliletmeden, üretimini çevreye duyarlı, sürdürülebilirlik anlayışıyla yapmalıdır.

4.6.4. Organizasyonun Global Çevresi

Artan globalleşme, organizasyonları milletlerarası piyasada da faaliyete zorlamaktadır. **Global çevre;** organizasyonların kanuni, siyasi, sosyal, kültürel, iktisadi, bilimsel, teknolojik ve doğal çevre faktörlerini etkileme potansiyeli olan ve tüm çevresini kapsayan genel çevre bileşenleridir. Ekonomik gelişimle yerli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçen işletmeler, dünya çapında tüketiciye hitap ederken ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorundadır. Organizasyonlar, yerel ve bölgesel birlik ve standartlara uygun ürün üretirken globalleşmenin olumsuzluğundan daha az etkilenmek için millî temelde faaliyetlerini iyi planlayıp uygulamalıdır.

4.7. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

İşletme yönetimi, kurum içinde faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmelidir.

Organizasyon iklimi ve kültürü, organizasyonların dinamik, değişen çevre şartlarına uyumu, rekabet avantajı, donanımlı çalışanlar tarafından tercih edilme ve uzun dönem hayatlarını devam ettirebilmelerinde önemli rol oynar. İklim, çalışanların davranış ve tutum özelliklerini sergileyen, deney ve dış gözleme dayanırken, kültür ise daha çok organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi; bir kurumu diğerlerinden ayıran, çalışanların davranışlarını belirleyen, ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişisel ve çevresel özellikleriyle organizasyonlardaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu bir ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içinde, çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlar bütünüdür. Kuruluş sahibi, düşünce kültür ve idealini Organizasyon iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan organizasyonlar daha başarılı olurlar.

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

Organizasyon ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışanların gözlerinde farklı farklıdır. Her ne kadar benzer organizasyonlar belirli ortak özellikleri ve normları paylaşıyor olsalar da her organizasyonun kendine has farklı özellikleri olacaktır.

Organizasyon ikliminin temel özellikleri:

1. İnsanların bir araya gelerek hedeflerine 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 özelliklerin dolaylı veya doğrudan çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

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

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

bir organizasyon kültürüne sahip ve bu kültür üyelerince ortak bir algılama ve kabulü temsil eder. Bazı kurumlarda, sahibinin düşünce kültür ve ideali organizasyon kültürüne yansır ve belirleyicilik oranı yüksek olabilir.

Kültür; toplumun gelişim sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile bunları gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. 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 çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerlerdir.

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

Organizasyon kültürünün temel unsurları:

1. Gözlemlenebilen Davranış Uyumu: Organizasyon üyeleri aralarında iletişimde aynı dili ve kavramları kullandıkları, ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara, davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Kurum, hangi işin nasıl yapılacağı, iş sürecini yönetme ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

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

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

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

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı dâhilinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

1. Organizasyonlar arası sınırları belirleyerek farklılıkları oluşturur.

2. Organizasyon üyelerine kimlik ve aidiyet duygusu verir.

3. Üyelerin organizasyona bağlılıklarını artırır.

4. Çalışanların davranışları için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olur.

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

Geliştirilen iyi bir organizasyon iklim ve kültürü iş disiplinini sağlayarak verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun, her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurum etkinliğinde kritik bir önem taşır. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatının her ortamında sorumluluklarını bilerek görevlerini yerine getirir.

4.8. Organizasyonlarda Bölümlendirme İlkeleri

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

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

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

Bölümlere ayırmada beklenen fayda ve başarı için üst yönetim işe en üst kademededen başlayarak her hiyerarşik kademede yapılır. Bölümlere ayırmada bazı temel ilkeler ile birlikte organizasyonun yapısı ve kaynakları bölümlere ayırmada seçilecek bir organizasyon yapısında etkili olur. Etkinlik ve verimli için bazı ilkelerin dikkate alınması kuruluşlar açısından önemlidir.

Organizasyonlarda bölümlendirme ilkeleri:

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

2. Uzmanlaşmadan faydalanma ilkesi: İşleri organizasyon hedeflerine en uygun hizmet edecek şekilde gruplara ayırıp bölümlere uzmanlaşmadan en iyi faydalanmayı sağlar. İş bölümü; kişilerin belirgin nitelik ve tecrübelerinden faydalanmayı sağlayarak uzmanlaşmayı getirir, uzmanlaşma da verimliliği artırır. Bölümlenmede en uygun uzmanlaşma dikkate alınır.

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

4. Kontrol ilkesi: Kurulmuş bir iş veya bir işlev bir bölüme verilerek yeterli bir kontrol ve değerlendirme yapılmış olur. İşletmede bölümlere ayırmaya önem verildikçe kontrol etkin bir şekilde yerine getirilir. Fiziki açıdan birbirine yakın bölümler kontrolü kolaylaştırırken, çok yayılmış ve dağınık bir bölümlere ayırma sistemi de kontrolü zorlaştırır.

5. Giderleri azaltma ilkesi: Organizasyonlarda faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesi bazı giderleri gerektirir. Giderleri azaltmak, kurulmuş olan bölümlerin (departman, kısım, şube) kurulması sırasında giderlerin en az düzeyde tutulmasıdır. Organizasyon,

temelde giderleri artırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve aynı zamanda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır.

4.9. Organizasyonlarda Bölümlendirme Sistemleri

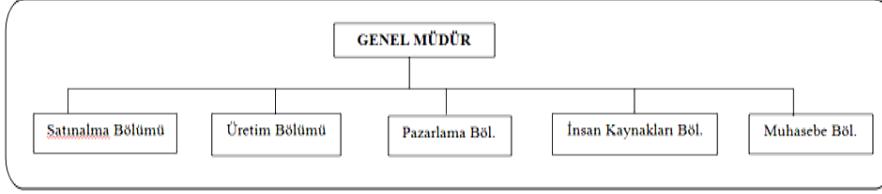
Organizasyonda bölümlere ayırmada amaç yetki ve sorumlulukların kesin olarak ayrıldıkları iş grupları oluşturmaktır.

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

4.9.1. İşlevlere Göre Bölümleme

İşlevlere göre bölümleme mantıklı olmasıyla az sayıda ürün üreten organizasyonlarda kabul edilip kullanılan bir bölümlemedir.

İşlevlere göre bölümlemede; satın alma üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve insan kaynakları bölümleri şeklinde bir ayırım vardır. İşlev, görevler arası farklılıkları belirtir ve organizasyonlarda bazı işlevler; yönetim, satın alma, üretim ve pazarlama gibi işletmenin devamı ve faaliyetlerini yürütmesi açısından önemlidir. Organizasyon şemalarında kurumun yaptığı işe göre değişik özelliği olan işlevler yer alabilir. İkinci derecedeki bölümler destekleyici bölümlerdir; organizasyonun detaylı faaliyet konularını içerir.



Şekil 4-2: İşlevlere Göre Organizasyon

İşlevlere göre bölümlemenin faydaları:

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

İşlevlere göre bölümlemenin zararları:

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

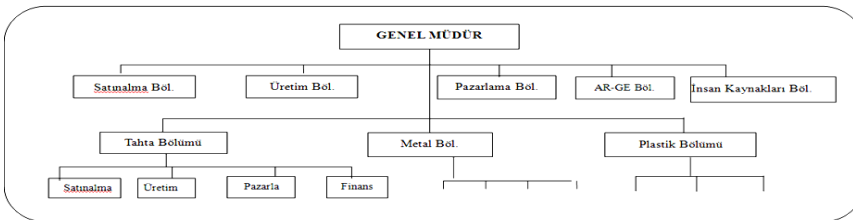
4.9.2. Ürün Temeline Göre Bölümleme

Ürün temeline göre bölümleme organizasyonun ihtiyaç ve özelliğinden hareketle; ürün, proje ve program temeline dayanır.

Ürün temeline göre bölümlemede, bölüm yöneticileri ürün veya ürün grubunun girdi, üretim ve pazarlamasından sorumludur. Büyük bir organizasyonu küçük ve esnek yönetim birimlerine böler; her ürün veya ürün grubu bir organizasyon birimi altında toplanır. Otomobil fabrikası; motor, lastik, karoser, elektrik donanımı vb. servisler esasına göre bölüm bulunabilir. Organizasyon faaliyetleri ürün hattında yoğunlaştığı sistemde; satın alma, pazarlama ve üretim gibi uzmanlaşmış ana bölümler ürün temeline göre bölümlemede yer alır. Bu bölümlemenin üstünlüğü ürün sorumluluğu, geliştirme ve pazarlama konusunda yoğunlaşmadır.

Ürün temeline göre bölümlemenin faydaları:

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



Şekil 4-3: Ürün Temeline Göre Bölümleme

Ürün temeline göre bölümlemenin zararları:

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

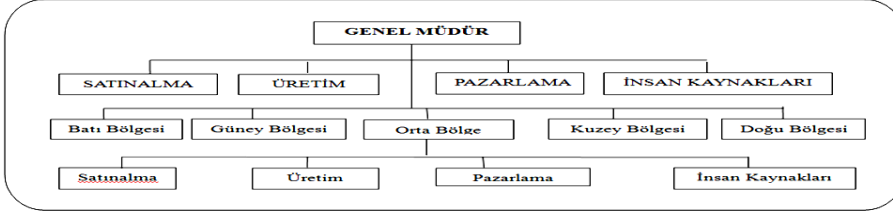
4.9.3. Bölge Temeline Göre Bölümleme

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

Bölge temelli yönetimin temel faydası değişik çevrelerde faaliyet gösteren organizasyonların bölge özelliklerine uymasını sağlar. Bölgeye dayanan organizasyon yalnız coğrafi açıdan yayılan işletmelerde değil, aynı zamanda değişik özellikleri olan çevrelerde

faaliyet gösteren işletmelerde de faydalı sonuçlar verir. Organizasyonun üretim ve satış birimleri geniş alana yayılmışsa bu faaliyetleri bir merkezden yürütmek zor olur, yetkiler işlerin yürütüldüğü yerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olurlar.

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



Şekil 4-4: Bölgelere Göre Bölümleme

Bölge temeline göre bölümlenin faydaları:

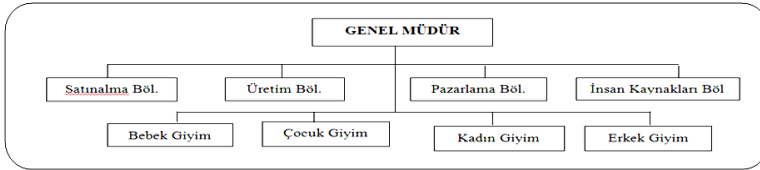
1. İletişim kolaylaşır ve yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır.
2. Bazı organizasyonların ham maddeye yakın olması daha faydalı olur.
3. Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
4. Yerel yöneticiler çevre ile merkeze göre daha iyi ilişkiler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

Bölge temeline göre bölümlemenin zararları:

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

4.9.4. Müşteri Temeline Göre Bölümleme

Müşteri temelinde bölümlendirmede faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu sistemde farklı müşteri grupları varsa; bebe ve çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayrılması faydalıdır. Müşterilere en iyi hizmeti vererek müşteri memnuniyeti sağlama düşüncesiyle müşteri temelinde bölümleme yapısı seçilmelidir.



Şekil 4-5: Müşteri Temeline Göre Bölümleme

Müşteri temeline göre bölümlemenin faydaları; (1) müşteri odaklı olmak, (2) çeşitli pazarların ihtiyaçlarına etkin cevap verecek sistem geliştirilmiş olur, (3) uzmanlığa önem vererek kârlılığı artırmak ve (4) motivasyonu artırmaktır.

Müşteri temeline göre bölümlemenin zararları; (1) kaynaklar faydalı olmayan şekilde kullanılabilir, (2) müşteri grupları arasında koordinasyon kurmak zorlaşabilir, (3) bütün işletmeyi içine alan genel politikaları uygulanması zorlaşır.

4.9.5. Zaman Temeline Göre Bölümleme

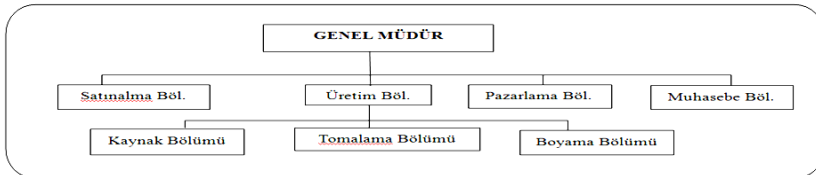
Sürekli çalışmanın gerekli olduğu ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölünür. Tam gün (24 saat) çalışma mecburiyeti varsa işçileri vardiyaya ayırarak sekiz saatlik iki veya üç vardiya belirlenir. Ağır sanayi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

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

4.9.6. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümleme

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

Süreç ve makine temeline dayalı bölümlendirme, daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerini kısımlara ayırmada kullanılır. Bu sistem ile verimlilik, ekonomiklik, makinelerden uzun süre faydalanma, işlerde standartlaştırma ve maliyet düşüşleri hedeflenir.

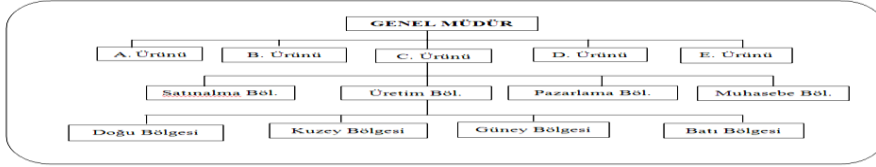


Şekil 4-6: Süreç ve Makine Temeline Göre

4.9.7. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümleme

Organizasyonlar ihtiyaçlarına bağlı olarak bir tek bölümlendirme sistemi ile kendilerini sınırlandırmak istemedikleri zaman birden fazla bölümlendirme sistemini aynı zamanda kullanabilirler. İşlevlere göre bölümlenmeye giden organizasyonlar daha fazla ürün temeli veya bölge temeli de uygulamak isteyebilirler. Organizasyonda kullanılan bölümlendirme sisteminin organizasyonun amaçlarına

ulaşmasını ve koordinasyon sağlamlasını kolaylaştırması için birden fazla bölümlere ayırma sistemi uygulayabilir.

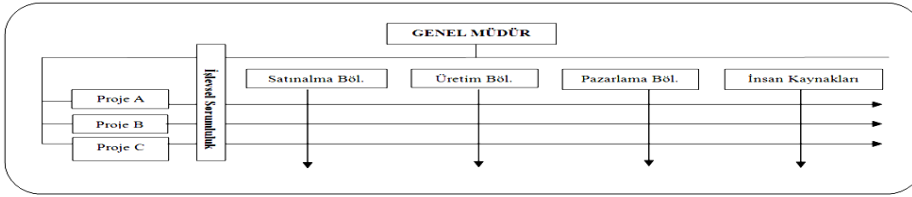


Şekil 4-7: Karma Organizasyon Yapısı

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

4.9.8. Matris (Proje) Organizasyon Temeline Göre Bölümlenme

Matris sisteme proje yönetimi de denilir. Matris yapı, genelde organizasyonlar çevresi çok değişken ise ve bu değişken çevreye uyum sağlamlası gerektiğinde kullanılır. Matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından faydalanma, diğer taraftan proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve çeşitli projeler yapması gerektiğinde matris yapı gereklidir. Dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuş; üretim işletmeleri, hizmet işletmeleri, kâr amacı izleyen işletmeler ve uluslararası işletmeler gibi birçok işletmede kullanılabilir.



Şekil 4-8 Matris Bölümlenme

Matris organizasyonun faydaları:

1. Matris organizasyonda çeşitli projeler söz konusu olduğundan proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırarak, maliyet ve personel dâhil olmak üzere proje kontrolü yapmalarını sağlar.
2. Ürünler arası beşerî ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar.
3. İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde faydalı olur.
4. Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı iken aynı zamanda hiyerarşik bağlı oldukları ana işlemlerle iş yürütürler.
5. Kumay elemanların her türlü projeye katkıları sağlanabilir.

Matris organizasyonun zararları:

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

Dördüncü Bölüm Soruları

1. Organizasyon nedir ve organizasyon işlevinin sağladığı faydalar nelerdir?
2. Organizasyona duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
3. Organizasyonun temel ilkeleri nelerdir?
4. Reorganizasyon (yeniden organizasyon) nedir?
5. Organizasyon çevresi nedir ve çevresi ile ilişkisi nasıldır?
6. Organizasyonun iç çevre, sektörel çevre ve genel çevre unsurları nelerdir?
7. Organizasyon iklimi ve kültürü nedir?
8. Organizasyonda bölümlendirme nedir ve bölümlendirme ilkeleri nelerdir?
9. İşlevlere ve ürün temeline göre bölümlenme nedir?
10. Bölge temeline ve müşteri temeline göre bölümlenme nedir?
11. Zaman temeline, süreç temeline ve makine temeline göre bölümlenme nedir?
12. Matris organizasyon temeline göre bölümlenme nedir?

5. YÖNETİM İŞLEVLERİ: YÖNELTME

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

5.1. Yöneltme İşlevi

Planlamaya bağlı olarak yürütülen organizasyon süreci sonunda, 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”, “yön verme”, “emir-komuta”, “sevk ve idare” kavramıyla birlikte, tek kelime ile ifade edilebilmesi nedeniyle “**yöneltme**” kavramı da 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 yönetimi kolaylaştırıcı unsurlardır.

Yöneltme işi ile yönetici; emir verme, yapılacak işleri yönetme, insanların verilen emirlerle olumlu karşılık vermesini sağlamak için çalışanları yakından tanıma ve liderlik vasfı ile onları motive ederek başka bazı şartları yerine getirmelidir. Kuruluşlarda etkin ve verimli bir yöneltme sisteminin kurulup sürdürülebilmesi için yönetim ve organizasyona ait bazı şartların yerine getirilmesi gerekir.

Etkin bir yöneltme sisteminin şartları:

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

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

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

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

5. Yönetici personeli ve aralarındaki çatışmaları sürekli kontrol etmeli: İnsanların birlikte buldukları her yerde 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, konu ayrıntısında 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 işi paylaşmaya önem vermeli: Yönetici, yönetim faaliyetinde başarı sağlamak için periyodik olarak ve gerek olduğunda astları ile toplantılar yaparak onların fikir ve düşüncelerini alıp bunu organizasyon amaçları için kullanmalıdır. Karar verilmesi gereken konu hakkında astlarla işi paylaşmak onları konuya daha fazla yoğunlaştırır ve bu da başarıyı getirir.

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

5.2. Yöneltme İşlevinin İlkeleri

Yöneltme işlevinden beklenen faydayı sağlamak, diğer yönetim işlevlerine yardım için uyulan ve faydalanılan ilkeler vardır.

Yöneltme 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 organizasyonun temel hedeflerine 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: Yönetim alanı 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 yönelmiş ve benzer faaliyetler grubu bir tek yöneticiye bağlanmalıdır. Faaliyetlerde etkinliği sağlamaya yönelik bu kaide yönetim birliği olarak bilinir. Yönetim birliği, yönetim alanı farklılık arz eder.

5.3. Yönetme İşlevinin Temel Unsurları

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

5.3.1. Yönetme İşlevinde Yetki

Organizasyon çalışanları istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatına uymalıdır. Üstlerin talimat vermeye kanuni hakları vardır ve astlar için bu talimata uymaları zorunludur. **Yetki;** insanları amaçlara doğru yönlendirme ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır. **Yetki;** “emir verme ve itaat bekleme hakkıdır” (Henri Fayol). Yetki, bir güç kullanım şeklidir.

Yetki teorileri:

1. Formel yetki: Kişiye organizasyonun verdiği karar verme ve astlarının davranışlarını belirleme hakkıdır. O makama kim gelmişse bu hakkı o kullanacağı için bu anlamda otorite formel (biçimsel) yetkidir. Başkalarını etkilemenin kanunileştiği güç şeklidir.

2. Kabul teorisi: Bir kimsenin yetkiye sahip olması, üst kademenin o kimseye belirli hakları vermesi ile değil, fakat o kişinin astlarının, verilen emirlere uyup uymamaları ile belirlenir (Chester Barnard)

Yetki, güç kaynaklarından birisidir. Yöneticinin formel yetkisi dışındaki güç kaynaklarını kullanarak astlarını etkilemesi **enformel** (biçimsel olmayan) yetkidir ve formel yetki gibi bir çeşit güç kaynağı olarak düşünülür. Yöneticiler yetkiyi üç farklı kaynaktan alırlar.

Yetkinin kaynakları:

1. Kanuni yetki: Bulunulan kanuni pozisyonundan doğan (formel) yetkidir.

2. Bilgiye dayalı yetki: Bilginin sağladığı yetkinliğe dayalı (liyakat, tecrübe) olan yetkidir.

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

Yönetimde, genelde kanuni (formel) yetki esastır. Elde edilmiş, kullanım ve sorumluluk açısından yetki bazı özellikler taşır.

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 kişiler bu yetkilerinin 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.

Kurumlarda insanların verimli çalışmalarını sağlamak için; komuta, kurmay, işlevsel ve proje yetkisi gibi 4 yetki türü vardır.

Yetki türleri:

1. Komuta (kanuni) yetkisi: Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgili görevin yapılması konusunda astları üzerinde emir-komuta yetkisi vardır. Bu yetki tam, kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, astlara emir verme ve kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Astlar kendilerine üstler tarafından verilen bu emirleri yerine getirirler. Organizasyon yönetimi konularında daha çok komuta / kanuni yetki söz konusudur. Kanuni yetki; bulunulan kanuni kademe / pozisyonundan doğan yetkidir. Genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

2. Kurmay yetkisi: Bölüm, birim ve çalışanlara yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda danışmanlık (müşavirlik) yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bunlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini beğendirmeye çalışır, konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma ve emir-komuta yetkisi bulunmaz. Yönetim, yatırım ve hukuk danışmanı da kurmay yetki kullanır. İnternet danışmanı, internette güvenilir kaynaklardan ilgili konu hakkında bilgi alma yolu yöneticilerin tercihleri arasındadır. İş ehline vermek, liyakat, uzmanlık, tecrübe, işe göre insan. “Danışan dağları aşar, danışmayan düz yolda şaşar.” “Bin bilsen de bir bilene danış.” Bir insan her alanda uzman olamaz, her şeyi tek başına halledemez.

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

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

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

Yetik, 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 kaynakları; kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan faydalandığını açıklar. Kaynakları yönünden güç; (1) ödüllendirme gücü, (2) zorlayıcı güç, (3) uzmanlık gücü ve (4) beğeniye dayanan güç olarak sıralanır.

Güç çeşitleri:

1. Kanuni güç: İzleyicileri liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Kanuni güç, otoriteyi ifade etmektedir. Astların, üst kademedeki isteklere uymaya mecbur hissetmeleri ile ilgilidir.

2. Ödüllendirme gücü: Yönetici veya lider çalışanları ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç olarak kullanabilir.

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

4. Uzmanlık gücü: Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin bilgi, liyakat ve tecrübesi ile ilgilidir.

5. Beğeniye (karizmaya) dayanan güç: Bu güç kaynağı yöneticinin veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. **Karizma;** büyüleyici özellik ve çekiciliktir. Liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye iter, bu da onları, lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

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.

Güç, bazılarına göre, yönetici kendini güçsüz hissederse yukarıdaki yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

Yetki ve güçle ilgili yöneticilerin kendilerine sormaları gereken sorular:

1. Sahip olunan yetki ve 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 kullanımını sonucu kimlere hesap verilecektir?
4. Sahip olunan yetki ve güçlerin ahlaki açıdan vicdani sorumluluğu nedir, 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 iktidar sahibi yaptığı için kişiyi yozlaştırıyor mu?

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

5.3.2. Yönetme İşlevinde Emir

Yönetme işlevini yürütmede yetki sahibi yöneticinin kullandığı temel araç emir, yönetimin liderlik boyutu birlikte düşünülür.

Emir; yetki sahibi kişinin başkalarını amaçlara doğru yönlendirmesi ve onlara iş yaptırabilmek için elinde bulundurduğu direktif ve talimat şeklinde uygulanan bir araç, bir haktır. Emir, organizasyon yapısıyla kurulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir ve etkinliği, verimliliği açısından 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 yapıldıktan sonra geri alınmalıdır.
5. Emir verme ve uygulama sürecinin yapıcı olması, emri veren ve alanın sürekli ilgisine bağlıdır.

Yönetici isteğinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emir olarak isimlendirilmesine sebeptir. Emirler; yazılı veya sözlü şekillerde olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadelerle kurumda hiyerarşiye uygun yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf ve yönetici ile astın yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşinin dışına çıkılabiliyor.

5.3.3. Yönetme İşlevinde İletişim

Kişiler ve organizasyonlar, sosyal ve ekonomik yapı içinde iletişime ihtiyaç duyarlar. Kişi ile kişiler, kişi ile kurumlar arası veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kumadan 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 ilişkilere dir.

İletişim; “communis” kelimesinden türeyen “commun” ortak anlamında, iletişim kumada ortak anlamlı sembol ve kavramları gösterir. **İletişim;** kişiler, gruplar, organizasyonlar arası çeşitli düşünce, davranış, bilgi, kanaat ve duyguyu kaynaktan hedefe yazı, konuşma, sözsüz mesaj, görsel araçlarla veya bunları bir arada kullanarak iletilmesiyle 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 süreçler açısından **bir bilim** ve sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

İletişimin ilkeleri:

1. İletişim kişide başlar.
2. Karşı tarafı dikkate alır.
3. İletişimin 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 (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 6G (6. Nesil), artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, otonom otomobil ve dronlar, robotlar, blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), sensör teknolojisi, bulut bilişimi ile dijital platformların geliştirdiği sosyal medya iletişimin gücünü arttırmaktadır. Bu teknolojilerle pek çok işlemin internetten yapılmasıyla ziyaret edilen her adres ve her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonların kullandığı hücreli ağlardaki teknolojik alt yapıyı yeni kurullarla yeniden yapılandırarak tüm elektronik cihazları akıllı telefona bağlayarak çok 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 olgudur. Bu yönüyle iletişim bir süreç özelliği gösterir. **Süreç**; bir olayın sürekli ve birbirini izleyen değişimlerle 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 semboller; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler ve karşıya (alıcıya) gönderir. İletişimin başarılı 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 simgelerin anlama dönüştürülmesidir. Gönderici iletmek istediği bilgi, duygu ve düşünceleri alıcının anlayacağı sembole veya harekete çevirerek kodlar. Kodlamada, bilgi, düşünce ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilir. İletişimin etkinliği için alıcının da bildiği semboller kullanılmalıdır.

3. Mesaj (ileti): Kaynak (gönderici) kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, kaynak kodlayanın fiziki ürünü olarak; konuşulan ve yazılı 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 bir şekilde algılanması sürecidir. Kodlama kaynak tarafından, kod çözümü ise alıcı tarafından yapılır. 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 sembolere aynı anlamı yüklemesi, alıcının mesajı olarak kodu çözdüğü, ona doğru anlam verdiğinde gerçekleşir. Alıcıda bulunması gereken özellikler; (1) iyi bir dinleyici olmalı, (2) mesajı algılayabilmeli ve buna istekli olmalı, (3) alıcı bilgili olmalı ve bir geri bildirim sistemine sahip olmalı, (4) alıcı gönderici olma özelliği taşımalıdır.

7. Algılama (filtreleme): Gönderi ve alıcının, algılama ve değerlendirme şekilleri her iki taraf için önemlidir. **Algı**; kişinin tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanıma, çevresinde kendisiyle ilgili nesnelere 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 üç şekilde verilir.

9. Gürültü: İletişim sürecinin herhangi bir aşamasında istek dışı ortaya çıkan, iletişimi engelleyen, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir faktördür. Gürültülü çevre şartları iletişim imkânını azaltacaktır. İletişimi engelleyen tüm faktörler gürültü sayılır.

İnsan, varlığını sürdürmek, paylaşmak, etkilemek, yönlendirmek ve eğlenip mutlu olmak için iletişim kurar. Özel ve mesleki başarı, insanın önce kendisiyle sonra diğer insanlarla sağlıklı iletişimine 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 bir 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 etmektir.

İletişimde ne söylediğiniz ile birlikte nasıl söylediğiniz de önemlidir. Etkili bir iletişimde dinleyici bazı özellikler taşımalıdır.

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

İletişimin başarısızlığına sebep olan bazı hatalar bulunmaktadır. **İletişim kurmada yapılan temel hatalar;** (1) nutuk çeker gibi konuşmak ve yüksek perdeden öğüt vermek, (2) acımasız abartılı eleştiri, (3) tenkit ve suçlayıcı dil kullanmak, (4) konuyu farklı yerlere taşıyarak ana konudan kopmak, (5) muhatabın anlayış seviyesini gözetmemek, (6) alaycı ve 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 bir kaynaktan çok alıcıya iletmede kaynak ile alıcı karşılıklı hiçbir ilişkiye girmedir. Kaynaktan çıkan bir emir alıcıya iletildiğinde veya çalışanlara bir konuda bilgi verildiğinde tek yönlü iletişim süreci gerçekleşir ve bu ters yönde de olabilir. Tek yönlü iletişim işletmelerde yaygın şekilde kullanılır.

2. Çift yönlü iletişim: Karşılıklı iletişim olarak göndericinin mesajına alıcıdan geri bildirim aldığı iletişim şeklidir. Gönderici ile alıcının rolleri değişebilmekte, biri diğerinin yerine geçmektedir. Elde edilen sonuçların iletinin kaynağına uygunluğunu belirlemek ve sapmalar varsa düzeltip i hedefine ulaştırmaktır. "Ne kadar bilersen bil; söylediklerin karşıdakinin 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.

İnsanlar birbirleriyle anlaşmak için kullandıkları yollar farklı ve yeni teknolojilerin getirdiği yeni iletişim türleri de mevcuttur. Gelişen teknoloji ve yepyeni iş imkânları kolay ve pratik şekilde geniş alanda iletişim kurabilmek için yeni araçlar geliştiriyor.

İletişim türleri:

1. Sözlü iletişim: İlgili mesajın ses 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 ve mimik, yüz buruşturma, gözü başka yere çevirme beden dili ile karşıya mesaj verilir.

3. Yazılı iletişim: Mesajın karşı tarafa yazı dili kullanılarak aktarıldığı iletişim türüdür. Mektuplar, tutanaklar, makaleler, raporlar, basın bildirimleri, notlar, gazeteler, broşürler, afiş, ilanlar, bülten 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.

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. Kitlesel 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. Kitleyi çeşitli yollarla etkileyerek istenen değişimi sağlama ve bunun sürekliliği için basın, radyo, televizyon ve sosyal ağlar gibi kitle iletişim araçları kullanılır.

Kitlesel 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 hedeflerine ulaşması, faaliyetini yürütebilmesi için gereken bölüm ve unsurlar arasında bilgi akışını, koordinasyonu, motivasyonu, bütünleşmeyi, karar alma ve kontrolü sağlamak için gerçekleşen iletişim sürecidir. Kurumlarda sosyal ilişkileri düzenlemede, iç iletişimin temel hedefi kurum ile çalışanlar arası karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda karşılıklı bilgi verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Kurumda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şekil ve özünü değiştirmeden, anlaşılır, hızlı olmasına dikkat edilir.

İletişim engelleri alıcı ve kaynak arasındaki farklılıklardan veya geri beslemenin yanlış değerlendirilmesinden ileri gelir. İletişim sürecinin etkin işlenmesine engel; **fiziki ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal ve psikolojik** özellikte 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 temeli olan dilin içerdiği kelimelerin bazıları farklı anlam taşır. Gönderici ve alıcı farklı algılayabilir. Bu sebeple farklı ve birden çok anlamlı kelimelere dikkat edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlam ayrıca belirtilmelidir.

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

4. Dinleme eksikliğinden kaynaklanan zorluklar: Taraflar birbirlerini dinlemeyi öğrenmeli, dinleme eksikliği algılamayı olumsuz etkiler. Algılamada seçicilik, bazı mesajları bilerek veya bilmeyerek algılanmama veya yanlış algılamayla ilgilidir.

5. İfade netliğinin 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 sebep olduğundan iletişim zafiyetine sebep olabilir. Hızlı konuşulduğu zaman, süre kısıtlamasıyla karşı karşıya kalındığı mesajını verilmiş olur.

Gelişen iletişim teknolojileri kişileri, devletleri ve iletişimi elektronikleştirilmektedir. İnsan hayatını kolaylaştıran, dönüştürüp değiştiren mikro işlemciler, bilgisayarlar, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik 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.

Kurumda bilgi ve haber akışını sağlayacak; yazılı, sözlü, 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 iletilmesini sağlamak için mektup, yazılı raporlar, işletme gazetesi, broşür ve el kitapları ile afiş, ilan tahtası, bültenler gibi yazılı iletişim araçları kullanılır.

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

3. Görsel iletişim araçları: İletişim ve eğitim alanlarında kullanılan; ses, resim prodüksiyonları, tv ve bilgisayarla iletişim.

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

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

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

Kurumsal iletişim kanalları:

I. Formel (biçimsel-resmî-kanuni) iletişim kanalları:

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

a. Aşağıya doğru dikey iletişim; işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler kurumun hiyerarşik yapısı içinde diğer kişileri bilgilendirip etkilemek için üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Çeşitli kademelerindeki karar vericinin, kararlarını diğer personele aktarımı sağlar. El kitapçıkları, duyuru, yüz yüze ve telefonla görüşme araçları kullanılır.

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. Yazılı ve sözlü iletişim diye ikiye ayrılır.

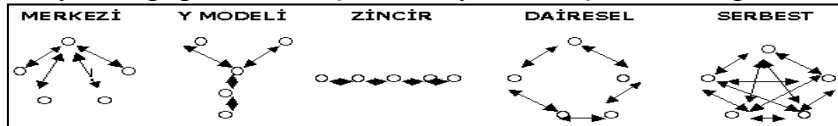
2. Yatay İletişim: Kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticisi ve personel, bağlı oldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmada kullanılan yatay kanallar benzer konumlardaki yöneticilerin iş birliği yapmak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

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

4. Dışa Dönük İletişim: Sürekli gelişen bir çevrede kurum, varlığını hedeflere uygun yürütebilmek için yeni şartlara uymak ve toplum ile iyi ilişkiler kurmak, bilgi alışverişiyle toplumla bütünleşmek için kurum dışı ilişkileri bir düzen içinde 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 5-1: Enformel iletişim modelleri

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

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

4. Daire Modeli: İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur. Kişilerden herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânları fazla olduğu bu modelde, tek kişinin iletişim kurması çok zordur. 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 olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu demokratik bir modeldir. Merkezleşme, liderlik tatmini çok az, iletişim kanalı sayısı, kişi ve grup tatmini çok yüksek fakat hız ile doğruluk derecesi düşüktür.

Pandemi sürecinde kişiler arası iletişimde yabancılaşma, ilişkide çatışmaların artması, içe kapanma ve kendini soyutlama, mesleki çalışma-okul sorunları gibi etkiler ortaya çıkabiliyor. Bir arada kalmak durumunda olan aile üyelerinin ilişkilerinde “ya güçlenen bağlar veya kopan ilişkiler” ortaya çıkıyor. Dijitalleşmeyle birlikte kişilerin ilgileri, bilgileri değişime uğrayarak kurulan ilişki ve iletişim şekli yeni bir boyut kazanıyor. Sosyal medya zeminleri, bir gruba ait olma, duygu ve düşüncelerini paylaşma ihtiyacını tamamlamada daha uygulanabilir bir platform olarak görüldüğünden kişiler arası ortak bir paylaşım alanı oluşmuştur.

Teknolojiye uyumla iletişimi dijitale taşınmasıyla mesafeler kısalmış, ilişkiler daha tatmin edici hale geldiği de görülmektedir.

5.3.4. Yönetme İşlevinde Liderlik

Yöneticilik ve liderlik kavramı, yönetim, siyaset, sosyoloji, psikoloji ve eğitim bilimlerinin ilgi alanındadır. İnsanların artan bilinç seviyeleri kendi kendini yönetme becerilerini geliştiriyor. Toplum, yetki kullanan yönetici değil daha çok lider tipi yönetici istiyor.

Yönetici; yönetme yetkisini elinde bulunduran, ürün üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getirerek ihtiyaç karşılamak için planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon ve kontrol hizmetleri karşılığı ücret alan meslek erbabı kişidir. **Lider** ise insanları bir hedef etrafında toplamak üzere etkileyen ve üstün özelliklere sahip, beklentileri yöneten, rehberlik eden kişidir. Lider; millî duyguları, kardeşlik, sevgi ve hüriyet hislerden birini veya birkaçını uyandırıp harekete geçiren toplumdaki siyasi ve ekonomik beklentileri öngörüldüğü üzere etkili şekilde yönetir. Yönetim gücü ve etkisi olan, 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 birtakım şart ve varılmak istenen hedef olmalıdır.

2. Lider kişilik: Kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları bu pozisyona uygun görülür. Kişinin liderlik özelliği şartların gerektirdiği nitelikler olmalıdır. Lidere, bu nitelenin nedeni temelde karizması veya etkileme gücüdür.

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

Liderlik; resmî (formel) ve gayri resmî (enformel) iki şekilde, organizasyon 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. İnkna 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 yeteneğine sahip olması, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme, davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir. **Gücün kaynakları** ise (1) karizmatik nitelikler, (2) bilgi ve uzmanlık, (3) para, ceza ve 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 kaçırır. Bir topluluk sürekli liderlerini övüp ve insanları ona karşı borçlu çıkardığında, artık o liderin de, o topluluğun da semayeleri tüketmiştir. Yöneticilere karşı takdirler övgü seviyesine varmadan, eleştiriler serbestçe yapılabilir ve yöneticiler de bu eleştirilerden rahatsız olmayıp dikkate alıyorsa hak ve hüriyetlere değer veriliyor demektir.

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

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 aslarını 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 yapılara 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 teminat altına alırlar.

Uygulamada genel yönetici tipleri yerine siyasi, dini, toplumsal, işçi lideri kavramları kullanılıyor. Lider, yönlendirip yol gösterir, öncülük eder. Birini yönetmenin yolu, kişinin kendini yönetmekten geçer ve kişi kendini yönettiğinde başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye, yol göstermeye başlayacaktır. Gelişimle artan bilinçlenme lidersiz toplumu gündeme getirmektedir.

Her yöneticinin aslarını 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 asların karara katılımı gerekli iken başka bir ortamda gerekmez.

Liderlik tipleri:

1. Demokratik lider: Yönetimde insan ilişkilerine ve katılıma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, asları 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 ortaya koyarak çalışanlara hedef gösterir, kendi kabiliyetleriyle bunun gerçekleşmesinde tamamen serbest bırakır. Yönetici, liderlik vasıflarıyla belirlediği yeni hedeflerle başarı gösterebilir.

3. Otokratik lider: Tüm yetkinin liderde toplandığı, her türlü kararın lider tarafından alındığı ve asların karar vermede yetkisinin olmadığı, kararlara 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, diktatörleşerek hükmü 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 durmuşlar. 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 konumundan kaynaklanan otoritesini kullanarak, kurumda kararların sadece yönetici tarafından alındığı ve grup üyelerini yönlendirici 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.

Kökene eskiye dayanan güçlü liderlik arayışı toplumsal zayıflıktır. Kolay organize olamayan, anlaşma zeminini bulamayan topluluklar hemen güçlü bir lider arayışına girerler. Günümüzde, liderlik kolaylıkla antidemokratik yöne kayabilen ince bir çizgidedir. Demokratik toplumda lider, hür kişilerin yönetiminde geçici görev üstlenen kişi olmalı, zamanı geldiğinde çekilmeyi bilmelidir.

Gelişen toplumlarda liderlerin etkinliği gerilemekle birlikte sembol niteliğinde tarihi misyonu zamanımıza taşıyan liderlik arayışı vardır. Bazı toplumları sorunlarını zihin güçleriyle çalışarak değil de kurtarıcılar aracılığı ile çözüm aramayı sürdürmektedir.

5.3.5. Yönetme İşlevinde Motivasyon

Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılaşmak zorunda oldukları ihtiyaçlarının 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 hissederek tepki verir. Engellenme ile karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

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

Motivasyon; kişinin belirli bir amacı ulaşmak için davranışı bunun için 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. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. **Motive (güdü);** davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma verdiği tepkidir.

Yöneticiler, çalışanları motive ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir. Ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vassaf, 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 gösterebilmeleri, potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarına olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetime entegre ederek kurum geneline uygulamadır. 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.

Motivasyonun temel özellikleri; (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici ve (3) hareketi olumlu tarafa yönlendirir. Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için bir davranışın hangi sebeple yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir sorunu ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma amacını takip eder.

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motiveler: Biyolojik temelli öğrenilmemiş açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğu, yeniden dengeyi sağlamak için kişi harekete geçirir. Fizyoloji, tahrik ve tatmin esasları ile işler.

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

Motivasyona iç ve dış faktörler sebep olduklarından, bu konudaki teoriler de hangi faktörleri incelediklerine bağlı olarak ele alış şekillerine göre, (1) ihtiyaçlar teorisi, (2) çevre teorisi ve (3) etkileşim teorileri olarak üç ayrı şekilde gruplandırılır.

Motivasyon teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: Kişinin iç dünyasındaki ihtiyaçları, istek ve arzularının iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoride kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir. İhtiyaçlar teorisyeni A. Maslow ihtiyaçları hiyerarşik olarak 5 aşamada inceler; (1) fizyolojik, (2) güvenlik, (3) sevgi ve aidiyet, (4) saygınlık, (5) kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu teoriye göre, belirli bir kademede ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri iyi bilir. Üst düzeydekiler sosyal ve psikolojiktir, ürün farklılaşmasıyla tatmin edilir.

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

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

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular kişi ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. Sosyal hayatta hedefe ulaşım başarılı olma ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın nedeni; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği 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 davranışlarının karşılıklı, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmeyi zorlaştırır. “Marifet, iltifata tabidir” gibi duygusuna hitap eden motive edici söz insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını sağlar.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de organizasyon hedefini gerçekleştirmeye katkı sağlar. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, hayatta karşılaşacağı sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini motive edip harekete geçirebilir. En önemli şevk / isteklendirme (motivasyon) unsurlarından birisi kişinin kendisini bir aileye, gruba ait hissetmesidir.

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 sınıflandırılabilir. 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, duyarsızlaşma durumudur. **Tükenmişlik sendromu;** çalışanın kendini bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi durumu, 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” diye değerlendirir.

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 planlama, organize etme, yönlendirme, 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 zekasını 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 kendisini tanıması, değerini bilmesi, iyi ve olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, yapabileceği, yapamayacağı şeylerin kararını verebilmesi, cesur olup kendi analizini yapabilmesidir. 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, kişiyi 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, zararlar 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) kiskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık (5) itilmişlik. **Öfkeyi kontrol yolları;** (1) öfke anında derin nefes al, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklan, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vur, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktar, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar ver, (6) hoşgörülü ve affedici ol, (7) iletişimi geliştirerek eleştiriye açık ol.

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

7. Özendirme araçları geliştirmek: Yöneticiler, ücret, prim, ödül, sosyal kolaylık, adalet, takdir, yapıcı eleştiri, terfi, kariyer imkânı, sosyal makam (statü), saygınlık (prestij), kararlara katılma, iş güvencesi, iş güvenliği, yetki, inisiyatif, sorumluluk verme ve yetiştirmek gibi teşvik araçları geliştirilmelidir. Motivasyon artırıcı araçlar kişi ve duruma göre değişir; kurumda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri aynı değildir. Motivasyon planları, teşvik edici araçlara dayanırsa daha başarılı olur. Bunlar; (1) ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral vermek, (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.

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 zekâ ve artırılan gerçeklik sistemli mobil teknolojilerle erişim, dinamik girişimci ruhunu geliştirerek yeni iş ve iş yapma teknikleri getiriyor. İşe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması durumu ortadan kalkmakta, çalışanların kısmi süreli, kısa süreli ve uzaktan çalışma gibi esnek çalışma sistemi gelişmektedir.

9. Kısmi süreli ve esnek çalışma: Kısmi süreli çalışma; normal çalışma süresinden az, sürekli, düzenli ve gönüllü yapılan çalışmadır (Uluslararası Çalışma Organizasyonu = İLO). Düzenli ve sürekli olması, kısmi süreli çalışmayı kısa süreli, mevsimlik ve geçici çalışmadan ayırır. Çalışmayı özendiren **esnek çalışma** ise işin niteliği ve yapısına göre çalışma zamanı, çalışma yerlerini kullanımda iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartlarında çalışma hayatını düzenlemeye yönelik standart dışı, alternatif çalışma şeklidir. Esnek çalışma, günlük 8 saatlik süreye uyarak başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri ile düzenlenir.

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

5.4. Organizasyonlarda Ast ve Üst İlişkileri

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

5.4.1. Organizasyonlarda Astarla İlişkiler

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

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

Yöneticiden kaynaklanan adaletsizlik, eşitsizlik ve mobbing astlarda ümitsizlik oluşturmakta, bu da verimsizliğe neden olmaktadır.

Astarla ilişkilerde üstlerin görevleri:

1. Astın Psikolojik Durumunu Anlamak: Yönetimde ve insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, insanlarla olumlu diyalog kurup iyi bir iletişimle anlaşma, uzlaşma, iyi geçinmeyi bilmek, etkili olabilmek için insanların zihni, duygu 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, tavır 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 sevilmek, 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 yaklaşır ondan zevk alırlar.
5. Kendilerine güvenirlir, düşünce ve hareketlerinde bağımsızdırlar.
5. Herkesten bir şeyler öğrenmeye isteklidirler ve başkalarının anlamadıkları için sormaktan korktukları soruları sorabilirler.
6. İdeal insan başarı kadar başarısızlıktan da öğrenebilecekleri şeylerin var olduğunu bilir ve başkalarının tavsiyelerine açıktır.

Kültürümüzde yeteneklerimiz hakkında mütevazı davranma eğilimi vardır. "Fazla mütevazı olma, öyle sanırlar" sözünün de bir gerçek payı var. Yeteneklerimizi olduğundan az göstermekle bazen başarabilme ümitlerimizi de olduğundan daha az değerlendiriyor olabiliriz. Burada ölçü, ifrat ve tefritten uzak vasatı yakalamaktır. İşte, yönetici, çalışan astların psikolojilerini yakından izleyerek onlara güvenme, yetiştirme, bilgili ve becerili kılıp yetki ve sorumluluk vermeyi bilmelidir.

2. Temsil Yeteneği Yüksek Uygun Bir Organizasyon İklim ve Kültürü Oluşturmak: Organizasyonlarda üst yönetimin sağladığı güven ortamında çalışan insanlar faaliyetlerinde verimli ve başarılı olurlar. Kurumda faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için 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. **Organizasyon iklimi;** bir kurumu diğerlerinden ayıran çalışanların davranışlarını belirleyerek ortak bir kültürü ortaya çıkaran, kişi ve çevre özellikleriyle kurumdaki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortamdır. **Organizasyon kültürü** ise kurum içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurumun kendi içi ve çevresinde kabul gören temel değer, norm, sembol, merasim varsayım ve inançlardır. İşletme sahibi, düşünce kültür ve idealini işletme iklimi ve kültürüne yansıtır. Kurum kültürüne sahip ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar.

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 araçları ile verilir. Organizasyona ait faaliyetlerde astların bilgilendirilmesi, demokratik ve katılımcı yönetimin temel şartıdır. Yönetim sürecinde çalışan kişilerin başarılı olması için kurum içi iletişim etkin olmalıdır. Kişilerin organizasyon içindeki rolleri ne olursa olsun iletişim becerilerini iyi bilmeli ve uygulamalıdırlar. Ast ve üst ilişkilerinde dikkat edilecek hususlardan en önemlisi öncelikle astlar bir insan olarak görülmelidir.

Astlara bilgi vermenin gerekliliği:

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

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

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

Yöneticilerin astlarına örnek olacak özellikleri:

1. Yönetici, hedefi ve ona giden yolları içinde bulunulan durumu analiz ederek belirleyen, maddi ve zaman açısından planlarını yapan, düzenleyen, bunları uygulayan, bu uygulamada pratik zekâ ve tükenmez enerjisini kullanan kişidir.
2. Yönetici, hedefe götüren yolları seçerken uygun bir ekibi bir araya getiren, ekibi ahenk içinde sürdürmeden koordine eden, insanların zaaf ve davranışlarını bilerek emrindekilere hedefi ve işlerini tamamlayarak vamlarını sağlayan kişidir.
3. Yönetici, başarı için; fikir üretimi, iş bitirme azim ve heyecanı, çalışkanlık, bilgi, tecrübe, planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol gücü ve çevre ile iç ve dışta iyi ilişkiler kurma özelliklere sahip olmalıdır.
4. Yönetici, ekibinin öğreticisi, eğiticisi, yol göstericisi ve gözeticisi olarak insan unsuruna önem veren, kişilerin benliğini harekete geçiren, kibirlenmeyen, küçük görmeyen, alay etmenin, gücendirmenin affedilmez olduğunu bilen, çalışanları hareketleri, davranışları, ses tonu ile etkileyerek saygı uyandıran kişidir.
5. Yönetici, çevresiyle istişare eden, etrafının fikirlerini mantık ve akıl süzgeçlerinden geçirerek vardığı karar doğrultusunda kendi

iradesini yönetilenlere, onların saygı, güvenlik, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğine sahip kişidir.

6. Yönetici, engeller ve sorunlar karşısında soğukkanlılığını kaybetmeyen, sakin, sabırlı, güven veren, belirli bir problemin saplantısına kapılmadan ağaçlar yerine ormana bakabilen kişidir.

7. Yönetici, 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, beçilikle 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.

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

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

Yönetime katılmanın faydaları:

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

Yönetime katılmanın sakıncaları:

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

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

5.4.2. Organizasyonlarda Üstlerle İlişkiler

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

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

Astların üstlerle ilişkilerde başarılı olma yöntemleri:

1. Yöneticinin iş felsefesini öğrenmek.
2. Sosyal ilişkileri geliştirmek.
3. İş ile ilgili zorluklara sabretmek.
4. İşe sadakat.
5. Gereksiz diyaloglardan kaçınmaktır.

Organizasyonlarda astların üstlerle ilişkilerini sürdürmede değişik metotları kullanıldığı görülür.

Organizasyonlarda üstlerle ilişkilerin sürdürülüş şekilleri:

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

üzerinde oluşturulan korku başlangıçta itaati sağlayarak bir çalışma gücü ve bir çözüm getirebilir. Fakat ilerleyen süreçte bu etkinin kalmadığı ve korkuyu doğuran sebebin ortadan kalktığını gördüğünde karşı isyankâr bir tavır takınır. Çalışanların yaşayacağı sürekli korku, kaygı ve gerilim onları moralsiz, tatminsiz ve bezgin hale getirir. Bu ruhi ve bedeni bozulmalara yol açarak tükenmişlik sendromuna iter. Buna maruz kalan çalışanlar; işletmeye karşı tutum geliştirecek ve iş doyumsuzluğu yaşayabilir. İş hayatı insan hayatının bütünü içerisinde bir parçadır. İş hayatında yaşadığı sevinç, endişe veya kaygı halleri onun diğer hayat alanlarını olumlu veya olumsuz etkiler. Çalışanların iş tatmini ve iş doyumunu sağlığını olumlu etkilerken iş tatminsizliği sağlığını olumsuz yönde etkiler. Astarlar, yöneticilerinden sürekli yakınarak çevrede onunla ilgili sözler söylememeli ve böyle bir izlenim bırakmamalıdır.

Çalışanların iş yerindeki olumlu tavırları:

1. Sevilen, sayılan ve başarılı kişilerle yakın iletişim kurulmalı ancak diğerleriyle de kötü olunmamalıdır.
2. Ödüllendirilen iş arkadaşlarının başarılarından haz ve mutluluk duyulmalı ve bu duygular belirtilmelidir.
3. Başkalarının başarıları kıskançlığa sebep olmamalıdır.
4. İnsanların iyi ve kötü günlerinde yanında olan dostları hiçbir zaman unutulmaz.
5. Nezaket, kibarlık, tevazu her kapıyı açar ve herkesin hoşuna gider.
6. İş hayatında kişiyi diğer çalışanlardan ayıran bazı özellikleri olmalı, bu özellikler, vasıfları diğerleri fark eder ve anılır.
7. Kanunî ve yönetime dair hak ve sorumluluklar çok iyi bilinmelidir.
8. İyi bir hayat şekli iş ortamında ve çevrede etkili iletişim kurulmasını ve saygınlığı artırır.

İnsan işini sevmeli ve coşku ile yapmalı, sevgi kötü sistemleri de başarıyla çalıştırır, nefret en iyi sistemleri bile çalışmaz hale getirir.

2. Üstlerde Güç ve Yetki: Kuruluşlarda yöneticilere özgü yetki ve güç kavramları birbiri içine girmiş ve karıştırılır hale gelmiştir. Yetki, organizasyonda görev ve mevki ile kişiye özgü olmayan bir özellik ile ilgili iken güç ise bir yeteneği ifade eden kişiye özgü bir durumdur. Yönetici, rolünü oynayanların sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilgilenmeli ve astlar üzerinde bunu dengeli kullanmalıdır. **Çalışanların güçlerini artırmada kullandıkları taktikler;** (1) daha güçlü kişilerle dostluk ve iş ilişkileri kurmak, (2) benimse ve parçala, (3) böl ve yönet, (4) gizli ve önemli bilginin manipülasyonu, (5) çabuk ve önemli bir sonuç göstermek, (6) başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığı beklediğini hissettirmek, (7) tarafsız kalma, kademe kademe ve sonuç olarak ilerleme, (8) durumun iyileşmesi için önce kötüleşmesi gerekir yolu, (9) tavsiyeleri dikkatli ve tedbirli olarak değerlendirmedir. Yöneticiler bazen kendilerini güçsüz hissedersen bu yollara, taktiklere daha çabuk ve kolaylıkla başvuracaktır.

5.4.3. Organizasyon Kurallarına Uymak

Gelişmiş toplumlar, hukuk sistemi oturmuş kurallı toplumlardır. Kurallar herkesin uyması gereken konuları belirlemesiyle toplum hayatını kolaylaştırır, kargaşayı ortadan kaldırır. **Organizasyon kurallarına uymak**, iş yerinde çalışanların organizasyon tarafından belirlenen amaç ve kurallara uyması ve onun gereğini yapması olarak ifade edilir.

Organizasyonlar toplum içerisinde faaliyet yürüterek toplum üyelerinin farklı alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken kendi içerisinde etkin ve verimli olabilmek için birtakım kurallar belirleyerek bunlara çalışanların uymasını bekler.

5.4.4. Çalışanlara İyi Alışkanlıklar Kazandırmak

Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmada üst yönetime büyük görevler düşmektedir. **Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmak;** organizasyon içerisinde, çalışanların başarılı olmaları ve organizasyonunda başarıya ulaşması için fayda sağlayacak alışkanlıkların kişilere kabul ettirilerek uygulamalarını sağlamaktır. Çalışanlara iyi alışkanlıklar kazandırmak için temelinde ahlaki, zihni ve psikolojik bir süreç bulunur. Bu süreçte, yöneticilerin çalışanlara iyi alışkanlığı özendirerek nedenleri ortaya koyması gerekir.

Çalışanlara iyi alışkanlık kazandırma 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.

Belirlenmiş iyi kurallar ve bunları çalışanlara kazandırmak işletmelerde verimliliği artırır, iş hayatını daha kolay hale getirir. Kurum çalışanlarına iyi alışkanlıklar kazandırmak için temelinde kötü alışkanlıklarla mücadele vardır. İnsanların yanlış davranışları düzeltilmediği ve tekrarlandığı süre içinde yerleşerek kötü alışkanlık olarak ortaya çıkar. İnsanlar hayatları boyu belirli alışkanlıklar kazanırlar. Bunların bir kısmı iyi alışkanlık, bir kısmı da istenmeyen, düzeni, disiplini bozan kötü alışkanlıklardır.

Disiplini bozan kötü alışkanlıkların önüne geçmek iyi alışkanlıklar kazandırmaktan daha fazla meşgul eden bir iştir. Yönetici, çalışmayı olumsuz etkileyen, disiplini bozan kötü alışkanlıklarla mücadele ederek onun yerine iyi alışkanlıklar yerleştirmeye çalışır.

5.5. Organizasyonlarda Disiplin

Bir davranış belirli bir tekrardan sonra alışkanlık haline gelir. İnsanların yanlış veya kötü alışkanlık veya davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları ortadan kaldırmak ve yerine istenen davranışı, alışkanlığı yerleştirmek zor bir iştir. Organizasyonda faydalı davranış ve alışkanlığı çalışanlara kazandırmak ancak uygulanacak belirli bir disipline bağlıdır. Organizasyonlarda disiplinin temel amacı çalışanın kurumun performans standartlarına uygun olarak davranmasını sağlamaktır.

Disiplin; çalışanların organizasyona ait kural, düzenleme, politika ve nomlardan sapmalarını engelleyen, düzelten ve bir düzen kurma faaliyetidir. Disiplin, cezayı çağrıştırmakla birlikte, ceza ile sınırlı değil, soruna, çalışana ve duruma göre farklılık gösterir. Disiplin, toplum ve iş hayatında kargaşanın önlenmesi sosyal barışın tesisi, adaletin sağlanması için gerekli bir unsurdur.

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

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

Disiplinin işlevleri:

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

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

İşletmelerde disiplin sağlamada aşamalı bir disiplin modeli yerleştirilmesi gerekir. **Aşamalı disiplin süreci;** (1) sözlü ikaz, (2) tavsiyede bulunma, (3) yazılı uyarı, (4) dinleme, (5) bekleme, (6) işten çıkarma ve (7) nihai görüşme ile niçin işten çıkarıldığı açıklanır.

Kurumların geliştirilmesi, ilerlemelerin sağlanması ancak iş yerinde düzenli davranış kalıplarını ortaya çıkaracak temel ilkelerin geliştirilmesi ile mümkündür.

5.6. Organizasyonlarda Cezalandırma

Cezanın uygulanmasında asıl niyet, istenmeyen davranışın sona erdirilmesi bastırılması olmalıdır. Disiplin, bir düzen ve sabır işi olarak, cezalandırmanın bir araç olmadığı fikrine dayanır. **Ceza;** uygunsuz davranışlarda bulunanlara uygulanan üzüntü, sıkıntı, acı verici işlem veya yaptırımdır. Cezalar sonuçları itibarıyla pozitif ve negatif ceza olarak ikiye ayrılır.

Ceza çeşitleri:

1. **Pozitif ceza:** Fiziki veya psikolojik açıdan acı veren olay ve durumların kullanılmasıdır. Sözlü eleştiri, pozitif cezaya bir örnektir.
2. **Negatif ceza:** İstenmeyen uygunsuz davranışın meydana gelmesi sonucunda yaptırımı olan, ceza alanı üzen ve onun bazı davranışlarını kısıtlayan ceza şeklidir. Kişiye önceden verilen bir ödül veya sorumluluğun geri alınması negatif cezaya örnektir.

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

Ceza vermede asıl maksat, verilen ceza ile bir sonucun alınmasıdır. 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 kişide oluşabilecek sonuçlar; (1) acı sonunda sinir hali, (2) cezalandıran kişiden uzak durma ve (3) ceza ile istenilmeyen davranış arasındaki bağın anlaşılabilmesidir.

Cezanın toplum içerisinde algılanış şekline göre, kişinin kendisine olan saygısını ve çevresinin o kişiye vermiş olduğu değer ve saygıyı azaltıcı bir durum arz eder. Böyle ceza alan bir kişi kendine ve topluma olan saygısını kaybeder. Verilen cezalar insan zihninden, hafızasından uzun süre silinmeyen sonuçlar bırakır, çalışanların moral ve motivasyon düzeyini düşürücü etkiler yapar. Bu nedenlerden dolayı ceza disiplin sağlamada çok faydalı olmadığı için asıl değil arzu 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. Cezalandırma bir politika olmadığı gibi çalışanların yanlış davranışlarına göz yummak da bir tolerans politikası değildir.

Beşinci Bölüm Soruları

1. Yöneltilme nedir, etkin bir yöneltilme sistemi kurmanın şartları nelerdir?
2. Yöneltilme işlevinin temel ilkeleri nelerdir?
3. Yetki ve güç nedir, kaynakları nelerdir?
4. İletişim nedir, iletişimin işlevleri nelerdir?
5. Etkili iletişim için gerekli beceriler ve iletişim kurmada yapılan temel hatalar nelerdir?
6. Formel iletişim kanalları ve enformel iletişim kanalları nelerdir?
7. Liderlik nedir, yönetici ve lider arasındaki farklar nelerdir?
8. Kurumsal motivasyon yöntemleri nelerdir ve personelin motivasyonu nasıl sağlanabilir?
9. Duygu yönetimi, tükenmişlik sendromu ve mesleki deformasyon nedir?
10. Astlarla ilişkilerde üstlerin temel görevleri nelerdir?
11. Yönetime katılma nedir, yönetime katılmanın faydaları ve sakıncaları nelerdir?
12. Baskı nedir ve baskı fiilinin temel araçları nelerdir?
13. Organizasyonda disiplin nedir ve disiplinin işlevleri nelerdir?
14. Organizasyonda ceza nedir ve cezalandırmada etkili olan faktörler nelerdir?

6. YÖNETİM İŞLEVLERİ: KOORDİNASYON VE KONTROL

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

6.1. Koordinasyon İşlevi

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

Koordinasyon işlevi; organizasyon üyesi çalışanların çabalarını birleştirip, zaman açısından uyumlu kılıp hedefe varmaya yönelik işlerin birbiri ardı sıra gelip, birbirini tamamlaması 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 faaliyetlerin uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir.

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

Bilişim teknolojilerini koordinasyon faaliyetlerini kolaylaştırmaktadır.

6.1.1. Koordinasyon İşlevinin İlkeleri

Koordinasyon işlevinin etkin yürütülebilmesi ve beklenen faydayı sağlamak için bazı teknik ve ilkelere uyulması gerekir.

Koordinasyon işlevinin ilkeleri:

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

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

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

4. İyi bir iletişim düzeninin kurulması: Koordinasyon faaliyetlerinde iletişim düzeni; bir insanın sınır sisteminin çevreden ve organizmadan algıladıklarını karar organı olan beyine ulaştırmaları ve beyinden çıkacak emirleri tekrar organlara ulaştırılması gibi karşılıklı bir görev yürütür. Kuruluşun farklı bölümlerinin merkezle diyalogu iletişim kanalları yoluyla gerçekleşir. İletişim; bölümler arası ve çevreye ile bağlı faaliyetlerde bilgi veren ve koordinasyon yapılmasına imkân sağlayan temel bir araçtır.

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

6. Organizasyonda iş birliği anlayışı kurulup geliştirilmeli: Kurumlar birlikte çalışılan mekânlar olarak sosyal bir yapıya sahiptir. Faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülebilmesi iş birliği anlayışının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Koordinasyon birden fazla bölüm ve kişiyi ilgilendirmesiyle bu bölümlerde çalışanlar arası iş birliği anlayışının kurulup geliştirilmesi gerekir.

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

6.1.2. Koordinasyon Çeşitleri

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

6.1.2.1. Dikey Koordinasyon

Organizasyonun farklı kademelerinde yer alan birimleri, ast-üst ilişkisine dayalı her tür etkileşime dikey koordinasyon denir.

Bir pazarlama müdürünün beş yardımcısı varsa, her yardımcının iki şefi varsa müdürle yardımcılar ve yardımcılarla şefler arasında dikey koordinasyon vardır.

6.1.2.2. Yatay Koordinasyon

Organizasyon hiyerarşisinin aynı düzeyinde bulunan bölümler arası ve eş düzey yetkilerle çalışan kişiler arası sürdürülen ilişkiler yatay koordinasyonu gösterir. Üstlerle astlar arasında daha ziyade işin yapılması konusunda sağlanan dikey koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır.

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

koordinasyona lüzum olmayacaktır.

Çoğu zaman, üstün (amir) koordinatörlüğüne ihtiyaç duyulması işi yavaşlatır, bazen de çıkmaza sokabilir. Yatay koordinasyon aynı bölümde çalışan kişiler ve değişik bölümlerin yöneticileri arasında sağlanabilir.

6.1.2.3. Merkezi Koordinasyon

Koordinasyonun sağlanmasında ihtiyaca bağlı olarak merkezi bir koordinasyon ünitesi de kurulabilir. Merkezi bilgi sistemi veya bilgisayar bürosu veya merkezi bir muhasebe bölümü kurulabilir.

Çeşitli bölümlerdeki görevliler üste müracaat etmeden merkezi koordinasyon birimiyle ilişki kurabilir.

6.1.2.4. Çapraz Koordinasyon

Diagonal koordinasyon olarak da ifade edilen çapraz koordinasyon; bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir koordinasyon şeklidir. Farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri, kurumun farklı kademe ve konumdaki birimlerin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri koordinasyon şeklidir. İletişimin sağlayacağı katkı ile kuruluşlarda, farklı birimler birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır.

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

Çapraz iletişim yoluyla çalışanlar kendilerini çok yönlü gelişime ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

6.2. Kontrol İşlevi

6.2.1. Kontrol İşlevinin Özellikleri

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

Kontrol işlevi; organizasyonun amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici tedbir alma işidir. Kontrol faaliyetleri, yönetimin karar, faaliyet ve işlemlerini yürütürken öngördükleri riskleri yönetmek için geliştirilen araçlardır. Kontrol faaliyeti; öngörülen bir riskin etki ve/veya ihtimalini azaltarak yönetimin hedeflerine ulaşma imkânını artırmayı hedefleyen eylemlerdir.

Kontrol; uygulamaları izleme, gerçekleşen sonuçları planlanan amaçlarla karşılaştırma ve gerektiğinde düzeltici eylemlerde bulunma sürecidir. **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 her bir konu ve iş süreçleri değil, 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 ölçülerdir. 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 faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir.

6.2.2. Kontrol İlkeleri

Etkin bir kontrol sisteminin kurulup yürütülebilmesi için bazı ilkelere ihtiyaç vardır.

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 şekilde uygulanırsa, kontrol faaliyeti başarılı olur.

6.2.3. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı kontrol sonucu anlaşılacağı için kontrol süreci aşamaları tamamlanır. Bunlar:

6.2.3.1. Standartların Belirlenmesi

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

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

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

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

Kontrol standartları:

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

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

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

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

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

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

6.2.3.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

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

Kontrol faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu tespit edilmezse, daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir mukayese etme imkânı olmaz. Kontrolün birinci safhasında standartları, olması gerekeni veya isteneni belirledikten sonra, ikinci aşamada gerçekleşen durumu tespit etmek gerekir. Böylece olması gereken ile mevcudu mukayese imkânı doğar. Önemli bir safha olan gerçek durumun belirlenmesi, her şeyden önce bir gözlem, analiz ve yorum gerektirir.

Sadece bakmak ve görmek yeterli değil, gerçekleşen durumun doğru olarak belirleme için kesinlikle anlamak gerekir. Gerçek durum, oluşmuş veya oluşmakta olan bir olayı doğrudan doğruya gözlem veya bu olaya ilişkin kayıtlar incelenerek belirlenir. Olayı gözlemle yapılan kontrol objektif olmalıdır. Dikkatli, anlayışlı, sabırlı olmak; safhi (yüzeysel), acele gözlem ve kanaatten kaçınılmalıdır. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş standartlardan istenilen fayda sağlanamaz.

6.2.3.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

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

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

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

6.2.3.4. Düzeltici Önlemlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici tedbirlerin alınmasıdır.

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

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için; plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanmak yoluyla organizasyonda düzeltici önlemlerin alınması gerekir. Düzeltici önlemlerde uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat tanır.

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

6.2.4. Kontrol Türleri

Yönetim faaliyeti sırasında işletmede 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, sapmaları meydana gelmeden önce teşhis etme ve tedbir alma faaliyetlerinde bulunur.

2. Süreç Esnasında Yapılan Kontrol: Ürünün üretilmesi anında yapılan bu kontrol genelde, gözlem veya üst ile astın karşılıklı görüşmeleri ile yapılır. Alt kademe yöneticileri organizasyonda zamanlarının büyük bir bölümünü bu iş için kullanırlar. Faaliyet esnasında yapılan kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru neticeler üretmesini sağlamak amacıyla 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 temel kontroldür; sayı ve istatistiğe dayalı bir değerlendirmeyi kapsar.

Dijital dönüşüm, mobil teknolojiler, otomasyon sistemleri, uzaktan erişim, yapay zekânın sağladığı görme genişliği ve derinliği yöneticilerin kontrol görevlerini daha etkili yapmalarını sağlar. Yapay zekâ, verileri toplayıp analiz ederek öngöründe bulunuyor.

6.2.5. Organizasyonlar Arası Kıyaslama

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.

Kıyaslamanın 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.

Kıyaslamanın 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, organizasyonların şu an nerede oldukları, gelecekte nerede olmayı bekledikleri, buraya nasıl ulaşacaklarının cevabını bulmada bir yol gösterici, program belirleyici ve standart koyucudur.

Altıncı Bölüm Soruları

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

7. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: SATIN ALMA VE ÜRETİM YÖNETİMİ

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

İşletmenin dört işlev grubu; **genel işlevi** yönetim, **temel işlevler**; (1) satın alma, (2) üretim ve (3) pazarlama, **destekleyici işlevler**; (1) muhasebe, (2) finans, (3) insan kaynakları, (4) halkla ilişkiler, **geliştirici işlevler** ise (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi ve (3) organizasyon geliştirme işlevidir. Genel ve temel işlevlerin oluşturduğu ana işlevlerden birinin eksikliği işletmeyi ortadan kaldırır.

7.1. Satın Alma Yönetimi

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

Satın alma işlevi; üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir. Bu işlevin içeriğini ham madde, yardımcı madde, araç ve gereçlerin satın alımı oluşturur. İşletmenin mal ve hizmet üretmesi için gerekli her türlü üretim faktörünü elde etmeye **tedarik**; bu faktör unsurlarından ham madde, yardımcı madde, malzeme ve parçaların tedarikine de **satın alma** denir.

Satın alma yönetimi; sürdürülebilir bir üretim için gereken girdilerin istenilen kalitede, doğru miktarda, doğru zamanda, ekonomik fiyatta ve doğru kaynaktan tedarikiyle ilgili faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol sürecidir. Satın alma yönetimi, amaçları, özellikleri ve görevleri itibarıyla işletmenin rekabet etme gücüyle doğru orantılıdır.

Satın alma işlevinin amaçları:

1. Satın alınması gerekli mal ve hizmetlerin özelliklerini belirlemek.
2. Sürdürülebilir üretim ve riskleri azaltmak için tedarik kanallarını çeşitlendirmek.
3. En uygun tedarikçiyi belirlemek ve tedarikçi ile müzakereler yapmak.
4. Anlaşma sağlanan tedarikçiye sipariş vermek.
5. Siparişi takip ve kontrol etmek.
6. Satın alma sürecini izleme ve değerlendirmektir.

Günümüzün artan rekabet şartlarında satın alma faaliyetleri daha çok işletmenin pazarlama bölümüne bağlı yürütülmektedir.

Satın alma yönetiminde diğer işletme işlevlerindeki gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin satın almaya nasıl uygulandığı söz konusudur.

7.1.1. Satın Alma Planlaması

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

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

7.1.2. Satın Almanın Organizasyonu

İşletmelerde sürdürülebilir bir üretim için satın alma işlevinin düzenli şekilde yürütülebilmesi için bir organizasyon kurulur.

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

Satın alma bölümünün görevleri:

1. Tedarikçi analizi ve seçimi konusunda uzman olmalı, yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmalıdır.
2. Tedarik maliyetinin minimum olmasını sağlamak için uygun fiyatlandırma yöntem ve stratejisini seçmelidir.
3. Satın alınan ürünlerin teknik özellikleri sorgulanmalı, malzeme, hizmet ve tedarikçi ile ilgili alternatifler üretmelidir.
4. Mümkün olan tedarikçilerle işletmeye değer katan sözleşmeler yapmalı ve bu sözleşmeleri takip etmelidir.

İşletmelerde satın alma işlerinin tek bir elden yürütülmesine **merkezleşme**, daha alt birimlere de satın alma yetkisi verilmesine ise **merkezleşmeme** denir ve her iki uygulamanın da bazı iyi ve kötü tarafları vardır.

7.1.3. Satın Almanın Yöneltilmesi

Merkezleşme ve merkezleşmeme uygulamaları ışığında planlanan ve organize olan satın alma işleri yürütülürken, şartlarda herhangi bir değişiklik ortaya çıktığında, yeni kararlar alınması gerekir.

Satın almanın yöneltilmesi; plana uygun kurulan organizasyonun satın alma faaliyetlerinde hedefine ulaşması için yöneticinin, aslara yapmaları gerekeni bildirme, onları motive edip faaliyetlerini etkin şekilde sürdürmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı bir yönetim sürecidir. Satın alma yönetimi aynı zamanda bir tedarik zinciri yönetimidir.

Satın alma sürecinin aşamaları:

1. Satın alma talebi alınır.
2. Talep edilen ürünleri temin edebilecek tedarikçiler belirlenir.
3. Tedarikçiye sipariş verilir ve takip edilir.
4. Tedarikçilerden gelen ürünleri kalite ve miktar yönünden kontrol ederek tedarikçilerden teslim alınır.
5. Satın alınan malzeme ve parçaların maliyetlerini düşürmek, performansını artırmak için işlevleri test edilir.

Tedarik zinciri yönetimi; müşteriler ve diğer ortaklar için katma değer oluşturan mal, hizmet ve bilgilerin sağlandığı, ham madde tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar ki iş süreçlerini; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol etmektir.

Tedarikçi ise bir mal veya hizmet sunmak için kurumlara girdi, ham madde sağlayan tedarik zincirinin bir halkası olan üreticiler, toptancılar, perakendeciler ve tüketiciler arasındaki hareketi sağlayan ilişkiler ve bağlantılar bütünüdür.

Tedarik zinciri yönetiminin amaçları:

1. Müşteri tatminini sağlamak.
2. Stok ve stokla ilgili maliyetleri azaltmak.
3. Ürün hatalarını en aza indirmek.
4. Taşımayı en uygun hale getirmek.
5. Birim zamanda yapılan iş miktarını artırmak.
6. Tedarik zinciri ile ilgili sorunları yakından izlemek, üretimin sürdürülebilirliği için alternatif tedarik kanalları bulmaktır.

Satın alma kararında, pazarın durumu kalite, fiyat, miktar, satın alma kaynağı ve satın alma zamanı, yeni şartlara göre değerlendirilir. Satın alınacak ham maddelerin ne miktarda olacağı ve ne zaman alınacağı, üretim planlarına göre sürekli değişir. Üretim planları ise tüketicilerin ürün talebine bağlıdır; talep artıp azaldıkça, satın alınan ham maddeler de artıp azalır. Bunun için üretilen ürünlere ne kadar talep olacağı bilirse, satın alma miktar ve zamanı belirli bir formülle hesaplanıp aksaklıklar giderilir.

7.1.4. Satın Almanın Koordinasyonu

Satın alma ile ilgili organizasyonun harekete geçirilip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılmasıdır. Ortak bir hedefe ulaşmak için çalışmayı kolaylaştıran, işin etkili yürütmesini sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra gelip, bütünleşip en uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek bütün faaliyetleri uyumlaştırmadır.

7.1.5. Satın Almanın Kontrolü

Kontrol, istenilen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır. Satın almanın kontrol edilmesi planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği, mübalağaya gidilip gidilmediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerektiğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

7.2. Üretim Yönetimi

Teknolojik gelişim, iletişim, ulaşım kolaylıkları ülkeler ve kıtalar arası mesafeleri kısaltıp ekonomileri geliştirmektedir.

Üretim yönetimi; insanların ihtiyacı olan ürünlerin uygun kalitede, zamanda, miktarda, maliyette, tasarımı, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı, pazarlanmasını sağlayacak mühendislik ile yönetime ilişkin bilgileri, sürdürülebilirlik için tüm üretim faktörlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Üretim yönetiminde hızlı gelişim 1970'ler sonrası etkinliği artan kapitalizm, bölgeselleşme ve globalleşme eğilimleri, yeni üretim teknikleri gibi etkenler; 20. yy, sonrası "sanayi ötesi toplum" olan üçüncü dalgaya yol açmıştır. Günümüzde "bilgi" en önemli üretim faktörü olurken, servet, beden gücü ve sermayeden çok beyin gücüyle elde ediliyor. Bu değişime sebep olan faktörler; ekonomik yapıdaki değişim, teknolojik yenilikler ve siyasi gelişmelerdir. Bu gelişim dalgaları sadece ülkeleri değil, yerel düzeyde de ciddi değişim ve fırsatları gündeme getirmektedir. Biyoteknolojik çip (yonga) teknolojisindeki gelişimle üretim sistemleri dönüşmektedir.

Global ekonomik gelişimler işletmelerin rekabet edilebilir alanlarını sürekli geliştirmektedir. Rekabette, **1960'lar;** üretim, yeni ürünleri yeteri miktarda üretimin önündeki engelleri kaldırmak, **1970'ler** maliyet maliyeti düşürücü faaliyetler organize ediliyor, **1980'ler** kalite öne çıkıyor, **1990'lar** ise zamanında üretim, düşük maliyet, kaliteli ürün ile hızlı ve etkin sunum öne çıkıyor. **2000'ler** ve sonrası **bilgi** ekonomilerinin hâkim olmaya başlamasıyla gelişen pazarlama anlayışına paralel olarak müşterinin merkeze alındığı ve özel ve verimli tek rekabet alanı olarak ifade edilecek müşteri ilişkileri yönetimi öne çıkmakta ve rekabet bu alanda sürmektedir.

Üretim klasik ve Avrupa'ya özgü yola göre; toprak beyleri kendi denetimindeki toprağın sahibi olarak buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönettikleri feodalizmdir. Bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişim yoludur. Asya toplumları merkezi otorite, gücünü korumak ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak değil, belirli şartlarda, kendisine bağlı kalacağına inanmasıyla kullanma hakkı devridir. Bu hakkı elde eden bunu miras yoluyla çocuklarına devredemeyeceği için toprak, şahısların değil devletin mülkiyetindedir. Bu mülkiyet farklılığı sosyal yapıyı da farklılaştırmıştır.

Kapitalist düzende üretimde kullanılan faktörlerden doğal kaynakların getirisi rant, bedeni ve zihni çalışma olan emeğin getirisi ücret, girişimcinin getirisi kâr, sermayenin getirisi ise faizdir. Globalleşme ile birlikte üretim faktörlerinin bir üretim alanından diğerine veya bir ülkeden diğerine hareket yeteneği olan **faktör akışkanlığı** işletme ve ülkelerin aralarındaki bağımlılık oranı da artmaktadır.

Artan maliyetler nedeniyle kaynak verimliliği önem kazanmaktadır. **Kaynak verimliliği;** doğal kaynakların sürdürülebilir bir yolla verimli şekilde ortaya çıkarılması, işlenmesi, tüketilmesi ve tüketimden kaynaklanan çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüleri boyunca azaltılmasıdır. Üretimde girdi olarak kullanılan üretim faktörlerini / elemanlarını klasik iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek ve sermaye** olarak kabul ederken, modern iktisatçılar; **doğal kaynaklar, emek, sermaye ve girişimci** diye en az dört faktör gerekli derler. İşletmeciler de tabiat faktörünü sermaye içinde kabul eder ve **üretim yönetimi** diye yeni bir üretim faktörü ilave ederler.

Üretim; insan ihtiyaçlarını karşılamak için belirli girdilerin, belirli bir dönüştürme sürecinden geçirilerek bir mal veya hizmete dönüştürülmesi için yapılan her türlü faaliyettir. **Dijital üretim;** dijital teknolojileri ürün tasarımı, üretimi, tedarik zincirine, ürünlerin servisine kadar tüm üretim süreçlerine entegre etmektir. Ürünler, pazarlama aracılığı ile tüketicilere ulaştırılır. Teknolojik gelişim, ürünleri sürekli geliştirmekte ve bazı lüksleri standarda dönüştürmektedir. **Üretimin temel amacı;** fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmindir. Ürün üretimi, depolama, taşıma ve satılması insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için geniş anlamda üretimdir.

Üretim işlevi; üretimi, dünya yönelimli tasarlama ve uygulamayı esas alan, fiyat, zaman, miktar ve kalitesi ile tüketici ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretimi ile ilgili kararları alan ve uygulayan işletme işlevidir. **Üretim yönetimi birimi** ise emek

faktörü ile sermaye, bilgi, malzeme ve enerji girdilerini belirli bir dönüştürme süreciyle istenilen miktar, kalite, zaman ve yerde ürün hâline getirerek işletme amacına uygun şekilde tüketici ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir alt bölüm olarak organize birimdir.

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

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



Şekil 7-1: Üretim süreci şeması

Üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişim ve sosyal sorumluluklar gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkiler. İşletme, üretime geçtiği ürün kategorisinde kalitesiz bir ürün ile tüm müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşabilir. Bundan dolayı bu süreçte; son işlem olarak çıkan ürünün kalite kontrolü yapılır.

Üretim yönetiminin amaçları:

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

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

Üretim faaliyetinin dalları:

1. **Birinci derece üretim;** doğal ürünlerin üretimini ifade eder.
2. **İkinci derece üretim;** doğal ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece ürüne dönüştüren faaliyettir.
3. **Üçüncü derece üretim;** insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünler olan **hizmet** üretimidir.

Üretimin temel hedefi insan ihtiyaçlarını tatmin ederek fayda sağlamaktır. İhtiyaçları ürünle karşılamada insanın duyduğu tatmin, memnuniyet ve haz olan fayda, temelde psikolojik bir kavramdır. **Fayda;** mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin etme niteliğine ve düzeyine denir. Üretim faaliyeti ile dört temel fayda sağlar.

Üretimin temel faydaları:

1. **Şekil faydası:** İşletmede, girdilerin ürün durumuna getirilmesiyle sağlanan faydayı ifade eder.
2. **Zaman faydası:** Ürün bolluğunda depolanıp, kıt olduğunda ortaya çıkarılması ile sağlanan faydadır.
3. **Yer faydası:** Ürünlerin çok bulunduğu yerlerden az bulunan yerlere taşınmasıyla sağlanan faydadır.
4. **Mülkiyet faydası:** Ürünlerin satılarak ihtiyaç sahiplerine kazandırılmasıyla oluşturulan faydadır.

Üretim yönetiminde diğer işletme işlevlerindeki gibi yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin üretime nasıl uygulandığı söz konusudur.

7.2.1. Üretim Planlaması

Üretim yönetimi; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretmeyi hedefler. Üretim yönetiminde, global rekabet, ileri teknolojiler, kalite anlayışındaki gelişim ve sosyal sorumluluklar gibi etkenler yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkiler. Üretim yönetiminin ilk iş etkin, verimli ve sürdürülebilir üretim planlaması yapmaktır.

Üretim planlaması; işletmenin gelecekteki başarısı için üretimde ulaşmak istediği hedefleri belirleme, bunlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımını kararlaştırmasıdır.

İşletmeler, tedarik zinciri (lojistik ağ) faaliyetleri yardımıyla ürünleri ortaya çıkarmak olan üretim işlevi ile ürünlere istek, talep oluşturmak, onları satmak ve dağıtmak olarak, pazarlama işlevi ile de iki görev yerine getirir. Ürün hayat döngü süreçlerini kapsayan ve ham maddeden yola çıkıp son müşterinin eline ulaşması, geri dönüşümüne kadar geçen operasyonları, bilgi akışını, fiziki dağıtım ve alışverişin bütünü kapsayan bir tedarik zinciri (lojistik) sistemi modern üretimde önemli bir yere sahiptir.

Karmaşık ve yüksek derecede teknik özellikte faaliyet gerektiren modern üretimin gelişimini sağlayan makineleşme, otomasyon, iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünlüğe, araştırmaya, geliştirme ve sermaye birikimi gibi unsurlar vardır. Üretimin tarihi gelişimi, el işçiliği, imalathane üretimi, fabrika üretimi ve otomatik üretim şeklinde geliştiği görülmüştür. Tarihi süreçte gelişen kitle üretiminin temel modern üretim yöntemi olması sonucunu doğurmuştur.

Üretimin endüstriyel gelişim tarihi; 1.0, 2.0, 3.0, 4.0 ve 5.0 olarak beş kronolojik sınıfa ayrılır. Her yeni gelişim aralığı yuvarlak

hesapla yanya düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl süresiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır.

Endüstri 5.0: 2020 sonrası **1 İnsan + 1 Bilgisayar + 1 Fabrika = Endüstri 5.0:** ile yapay zekâlı robotlar ve giyilebilir teknolojiler geliyor. Fabrika otomasyonunun ileri aşaması akıllı fabrika teknolojiyi üretim sürecine entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 5G (5. Nesil), 6G, artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz (otonom) otomobiller, otonom dronlar, robotlar (vasıfsız işçi), blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta / sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), e-iş, e-ticaret, e-pazarlama, start-up (AR-GE çalışmaları ile ürün geliştiren) girişimler, dijital (sanal) para, deepfake (derin sahtecilik), dijital platformlar, sensör teknolojisi ve bulut bilişim ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor, yeni iş ve yatırım alanları ortaya çıkıyor. Bu gelişimi izleyenler, ürün, teknoloji, lisans ve fikri mülkiyet haklarını ihraç ederek dünyaya açılacaklardır.

Üretim planlaması; gelişen teknolojileri kullanarak verimli ve sürdürülebilir bir üretim artışı sağlayacak sistemi kurmalıdır. Üretim artışı; çok yönlü bir yaklaşım benimseme, çalışanların sürekli eğitimi, akıllı makinelerin kullanımı ve doğru bir çalışma planı ile sağlanır. Ekonomideki kurumsal bozukluklar ve demokrasinin zayıflığı ise üretkenliği azaltır.

7.2.2. Üretimin Organizasyonu

Üretim faaliyetinin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi ve sürdürülebilirliği için bir organizasyon yapısının kurulması gerekir.

Üretimin organizasyonu; işletmelerde üretim faaliyetini sürece uygun şekilde yerine getirecek elemanların bulunup işe alınması, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, üretim için gerekli girdileri mal veya hizmete dönüştürme faaliyetidir. Bunun yerine getirilme sürecinde bir üretim sistemi kurulur. **Üretim sistemi;** emek, ham madde, malzeme, enerji gibi girdilerin istenilen mal veya hizmete dönüşmesi için gerekli tüm unsur ve faaliyetlerin dünya yönelimli sürdürülebilirlik anlayışıyla tasarlanması ve uygulanmasıdır. Üretim sisteminin etkin ve verimliliği için sistem bir bütün olarak düşünülür, ilgili tasarım ve uygulamalar dikkate alınarak aralarındaki ilişki ve etkileşimi hesaba katılır. Teknoloji, işçilik, yönetim ve sermaye gibi temel faktörler üretim sisteminin başarısını etkiler.

Üretim sisteminin unsurları:

1. Ürün tasarımı ve mamul stok politikasının belirlenmesi.
2. Tesis planlama; kapasite, yer seçimi, yerleştirme ve üretim süreç tipinin belirlenmesi.
3. Teknoloji seçimi ve süreç geliştirme.
4. Kaynakların stratejik alternatifler arasında dağılımı.
5. İş tasarımı ve işleyişle ilgili taktik kararlar.

Üretim sistemi kurma; yeni bir işletme kurulduğu zaman veya kurulu bir işletmede üretim sisteminde değişiklikler yapılarak bir sistem oluşturmayı ifade eder. Üretim sistemlerinin kurulmasında, ilk alınacak karar; işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve ardından her türlü üretim imkânlarının kuruluş yerine yerleştirilmesi gelir. Üretim imkânları, değişik işlem merkezlerinin, her türlü maddeyi taşıma ve depolama sisteminin fiziki yerleştirilmesi yapıldıktan sonra, sıra kurulan üretim sisteminin işletilmesine gelir.

7.2.3. Üretimin Yönetilmesi

Üretim sisteminin yönetilmesi, kurulan sistemin işletilerek beklenen üretimin elde edilmesini ifade eder.

Üretimin yönetilmesi; plana uygun kurulan organizasyonun üretim hedefine ulaşması için yöneticinin, aslara yapmaları gerekeni bildirip onları motive ederek faaliyetlerin etkinliğini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullandığı yönetim sürecidir.

Üretim sisteminin işletilmesinde üzerinde durulan temel konu; tam zamanında üretimdir. **Tam zamanında üretim sisteminin temel özelliği;** (1) sıfır-hatalı üretim, (2) çok düşük stok / envanter düzeyleri, (3) kart sistemi ve (4) düzenli malzeme akışlarıdır. Üretim sisteminin işletilmesinde bazı kararlar verilmesi gerekir.

Üretim yöntemlerini iyileştirme yolları:

1. Mevcut iş akışının analizi.
2. İş birliğini teşvik etmek.
3. İş süreçlerini güncelleme.
4. Çalışanın iş başı eğitimine yatırım yapmak.
5. Yapay zekâlı işleme araçlarını temin, bakım, iyileştirme çalışmaları ve organizasyon geliştirmektir.

Üretim sisteminin işletilmesi; üretimin ne kadar ve ne zaman yapılacağı, stok kontrolü ve kalite kontrolü olarak üç aşamalıdır.

Üretim sisteminin işletilmesi süreci:

1. Üretimin Ne Kadar Ve Ne Zaman Yapılacağı Planı: Üretim planlaması, piyasa talebi veya satış tahminleriyle hazırlanan plandan faydalanarak üretim programları hazırlanır. Program ile hangi ürün, ne zaman ve hangi işlem merkezinde üretileceği belirlenir.

2. Stok Kontrolü: Sürdürülebilirlik anlayışıyla stok miktar ve çeşitlerinin işletmenin tedarik, üretim, satış ve mali imkânlarına göre rasyonel ve ekonomik şekilde belirleyerek yönetilmesidir. **Stok;** üretilen veya satın alınan ve kullanım için bekletilen, ürüne doğrudan veya dolaylı katılan bütün fiziki varlıklardır. Üretim için gerekli girdiler için alternatif tedarik / lojistik kaynakları kullanılarak üretimin kesintiye uğramadan sürdürülmesi sağlanır. **Stok kontrolünün temel amacı;** istenilen bir ürünün ihtiyaç anında elde bulundurmaya sağlamak ve bunu en az maliyetle yapmaktır. İşletmeler, faaliyetlerini düzenli yürütmek için elinde belirli bir stok bulundurur. Bilişim teknolojisi, kodlama, yapay zekâ yazılımları, stok ve depo takip programları stok kontrollerini daha aktif ve verimli hale getiriyor.

İşletmenin durumuna göre stokların ne kadar olması gerektiği kullanılan stok kontrol sistemi ve modelleri tarafından belirlenir.

Stok kontrol sistemleri:

a. Sabit sipariş miktarı sistemi: Stok, önceden belirlenen miktar seviyesine düştüğünde, sabit oranda sipariş verilmektedir. Burada siparişin zamanı belli değil, fakat ne kadar sipariş verileceği önceden sabit olarak belirlenmektedir.

b. Sabit sipariş periyodu sistemi: Stoklar her hafta veya her ay belirli sabit zaman diliminde takip edilerek önceden belirlenen belirli bir stok seviyesi dikkate alınarak ihtiyaç miktarınca sipariş verilmesini ifade eder.

c. Maksimum-minimum sistemi: Stoklar sabit zaman aralıklarında gözden geçirilerek stok miktarı önceden belirlenen minimum düzeyin altında ise sipariş verilmektedir.

3. Kalite Kontrolü: Ürünün müşteriler tarafından istenmesini sağlayacak özelliklerde üretilip üretilmediğini kontrol, kanun ve yönetmeliklere uygun olup olmadığını belirleyen bir süreçtir. Kalite kontrolü, ürünün kalite özelliklerinin istenenle karşılaştırarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir. Kalite özellikleri müşteri tarafından verilen tarifnameler veya genel standartlar olabilir. **Kalite;** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü”dür (ISO 9000). Kalite sadece ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz ayırmalar değil, geniş katımlı bir “Toplam Kalite Yönetimi” aynı zamanda yönetimde de bir anlayış değişikliği getirmiştir.

Üretim sistemlerini sınıflandırma şekilleri: Üretim sistemini sınıflandırma, kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Üretim sistemleri dört şekilde sınıflanır:

7.2.3.1. Üretim Yöntemlerine Göre Sınıflandırma

Üretim yöntemlerine göre üretimin sınıflandırılması beş ayrı sisteme ayrılır:

1. Birincil üretim: Demir, bakır ve diğer madenleri tabiatın ham maddeleri işlemek veya kullanılmak üzere çıkarılmasıdır.

2. Analitik üretim: Temel ham maddelerin bazıları daha sonra ayırıcı veya yoğunlaştırıcı işlemlerle parçalanıp işlenerek çeşitli ürünleri dönüştürülür. Ham petrolden benzin, şeker pancarından şeker üretimler.

3. Sentetik üretim: Tabiatın elde edilen temel ham maddelerin bazıları birleştirici işlemlerle yeni ürünlere dönüştürülür. Cam, plastik, sentetik kauçuk, alaşım çelik gibi üretimler.

4. Fabrikasyon üretim: Temel veya diğer ham maddelere şekil verme suretiyle yeni mamuller edilmesidir. Presleme, tomalama ve döküm gibi yöntemlerle şekil vererek sağlanan üretimler.

5. Montaj üretim: Çeşitli ham madde, yarı mamul ve parçaları sistematik şekilde bir araya getirilerek karmaşık bir ürün üretmektir. Hazır bileşenleri monte etmek; televizyon, bilgisayar, otomobil, traktör gibi montaj yolu ile yapılan üretimler.

7.2.3.2. Ürün Cinslerine Göre Sınıflandırma

Ürün cinslerine göre üretim altı ayrı sisteme ayrılır:

1. Kömür Üretimi.

2. Demir-Çelik Üretimi.

3. Kimyevi Maddeler Üretimi.

4. Takım Tezgâhları Üretimi.

5. Elektrik ve Elektronik Ürün Üretimi.

6. Tekstil Mamulleri Üretimi.

7.2.3.3. Üretim Miktarına Göre Sınıflandırma

Üretim miktarına göre üretim sistemleri dörde ayrılır:

1. Bir defaya mahsus üretim sistemi: Belli bir sürede tek çeşit ürün üretir ve bir daha aynı üretim tekrarlanmadığı üretimdir.

2. Seri üretim sistemi: Makineye bağlı üretim sistemi olarak aynı üründen çok sayıda seri üretim elde edilir.

3. Sürekli (kitle) üretim sistemi: Aynı üründen çok hızlı, çok sayıda ve devamlı olarak (otomasyonla) üretim gerçekleştirilir.

4. Siparişe göre üretim sistemi: Ürün özellikleri ve miktarı tamamen müşterilerin özel isteklerine göre, çok değişik tip, miktar ve kalitede ürünlerin, sık olmayan aralıklarla ve küçük miktarlarda üretildiği üretim şeklini ifade eder.

7.2.3.4. İzlenen Yola Göre Sınıflandırma

İzlenen yola göre üretim sistemleri üçe ayrılır:

1. Atölye (görev / parti) tipi üretim sistemi: Çok çeşitli girdiler ile birçok amaca hizmet edebilecek üretim gerçekleştirilir. Yetenekli iş gücüne ihtiyaç duyar, düzensiz ve az sayıda talebe karşı çok çeşit ürün bulunur. Otomobil servis istasyonları gibi.

2. Akıcı üretim sistemi: Çok çeşitli girdiler seri olarak özel amaçlı makinelerle birlikte yarı yetenekli insan gücüyle işlem görür. Az çeşit ürün var, ham madde giriş ve mamul çıkışlarında süreklilik önemlidir.

3. Proje tipi üretim sistemi: Sadece bir ürün veya boyutları çok büyük şeylerin kısıtlı sayıda üretilmesinde kullanılır. Uzay gemileri ve uydular gibi az sayıda ve özel tiplerden oluşur. Bir tek üretim üzerinde çalışılır, işin hacmi büyüktür, bir üretim bitince yerisine geçilir.

Proje tipi üretimin ayırt edici özellikleri:

1. Büyük ölçekli tek seferlik işlerden oluşan bir üretim şeklidir.

2. Özel talebe bağlı bir üretim şeklidir.

3. Ürünün sabit konumda olması sebebiyle üretim faktörleri projenin yapılacağı bölgeye taşınır.

4. Makine ve iş görenler ürün içinde hareket ederler.

5. İş gücü kullanım düzeyini zaman içinde değişiklik gösterebilir.

Toplumun sahip olduğu kaynaklarla, nüfusun artışına bağlı olarak artan ihtiyaçlar ve bunu karşılayacak üretim artışları; kaynakları

israf etmeden verimli kullanmaya bağlıdır. Bu noktada işletmeler, üretim sürecini kontrol etmek ve izlemek için çeşitli bilgisayar ile entegre edilen ileri teknolojileri kullanmaktadır. **İleri üretim teknolojileri**; ürün ve süreç tasarımı, üretim planlama ve kontrol, üretim süreci ve bu faaliyetlerin uyumlaştırılması amacıyla kullanılan teknoloji ve yöntemleri ifade eder.

İleri üretim teknolojileri üretimde akış, esneklik ve maliyet avantajı sağlayan birçok fabrika otomasyon ve kontrol şekillerini içerir. Maliyetleri, kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım, teslimat ve satış sonrası hizmetlerin önemli hale gelmesi, dünyada kaynakların etkin ve verimli kullanımıyla insan ihtiyaçlarını karşılayan işletme sistemlerinde yeni arayışlar sürmektedir. Sürdürülebilir üretim ve tüketim sistemi ile birlikte sürdürülebilir bir çevre için yeni üretim ve yeni işletmecilik anlayışına ihtiyaç artıyor. Özellikle, 1990'lardan itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanımıyla yeni organizasyon tasarımıyla yeni işletme ve üretim usulleri ortaya çıkmış, böylece yeni üretim ve işletmecilik anlayışları gelişmiştir.

İleri üretim teknolojileri:

1. Ağ (şebeke) organizasyonlar: Bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında iş bölümü ile uzun süreli iş birliği yapmalarıyla ortaya çıkan bir modeldir. Bir ürünü üretmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin tek bir işletme bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtımınıdır. Emek, eğitim, tecrübe, ahlaki ve mesleki uygulamalar barındıran küçük işletme modelinin başarılı olmasıyla büyük işletmeler destek işlevlerini başka kuruluşlara yaptırma isteği bu sistemi geliştirmiştir.

2. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma: Ürün üretiminde gerekli parçaları veya katma değer oluşturan bazı faaliyetleri işletme dışı bir kaynaktan sağlamadır. İşletme, rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanarak, alanına girmeyen konularda ise uzmanlaşmış diğer işletmelerle faaliyet yürütmeyi öngören bir yönetim stratejisidir. **İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın avantajları;** (1) temel yeteneğin gelişimi, (2) esnekliği artırma ve risk azaltma, (3) kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, (4) sabit sermaye masraflarını azaltma, (5) kalite ve hız, (6) küçülme ve teknolojik gelişimdir. **İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın zararları** ise (1) inovasyon azalması ve temel yetenekleri yanlış tanımlama, (2) tedarikçilerin pazara girme riski, (3) maliyetin yeterince düşmeme riski, (4) tedarikçi ile yapılan anlaşmadaki hukuki boşluklar, (5) sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulmasıdır.

3. Elektronik iş: İnternet teknolojisi üzerine kurulu, yenilikçi işletme altyapı sistemleri ile müşteri tabanını genişletme ve işletmenin hız ve etkinliğini geliştirmedir. www (World Wide Web / Dünya çapında Ağ) teknolojisindeki gelişimle ortaya çıkan sanal (siber) mağazalar ile internette işletmeler elektronik ortamda bilgisayar aracılığı ile birçok ürünün doğrudan satışı yapılmaktadır.

4. İşten işe uygulamalar (Business To Business =B2B): Bir e-iş formatıyla, birbiriyle önceden tanımlı iş ilişkileri içerisinde olan iki işletmenin, belirli bir iş sürecini e-iş platformuna aktararak ticari faaliyetlerini sürdürmeleridir. Her iki kuruluş insan müdahalesi olmadan birbiriyle otomatik olarak konuşur, gerekli ihtar, düzeltme ve aksiyonlar aynı sistem aracılığı ile yapılır.

5. Nanoteknoloji: Yunanca "cüce" demektir, fizikte nano ile tanımlanan ifadeler, herhangi bir ölçünün nanometre metrenin milyarda birini ifade eder. **Nanoteknoloji** ile atomlar veya moleküller tek tek alınıp hassas şekilde birleştirilerek istenen ürün elde edilmektedir. Sanayi devrimi 4.0 ve 5.0'ın teknolojisi olarak yeni işletme ve yeni iş modelleri sunmaktadır.

6. Yeşil işletmecilik: Karar sürecinde ekolojik çevreyi dikkate alan, faaliyetlerinde çevreye verilen zararı en aza indirmeyi hedefleyen, ürün tasarımı, üretim, paketleme pazarlama süreçlerini değiştiren, çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği benimseyen, sosyal sorumlulukla topluma karşı görevlerini yerine getiren işletmelerin benimsediği anlayıştır.

7.2.4. Üretimin Koordinasyonu

Üretimle ilgili organizasyonu harekete geçirip faaliyetler yürütülürken ortaya çıkan ve birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılmasıdır. Hedefe ulaşmada çalışmayı kolaylaştıran, işi etkili yürütmeyi sağlayan, insan çabalarının birbiri ardı sıra gelip, en uygun zaman, personel ve maliyetle gerçekleştirecek üretim faaliyetlerini uyumlaştırmadır.

7.2.5. Üretimin Kontrolü

Üretimi planlama ile başlayan üretimi yönetme süreci, işletme belirlediği üretim hedeflerine ulaşip ulaşmadığı veya ne ölçüde ulaştığı son işlev üretim kontrolü ile sonuçlanır. **Üretimin kontrolü**; üretim faaliyetlerinde işletme amaçlarına ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve hedeften sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri alma faaliyetidir.

Yedinci Bölüm Soruları

1. Satın alma işlevi nedir ve satın alma işlevinin amaçları nelerdir?
2. Satın alma sürecinin aşamaları nelerdir?
3. Üretim işlevi nedir ve üretimin tarihi gelişimi nasıldır?
4. Üretim yöntemlerine göre üretimin sınıflandırılması nasıldır?
5. Üretim planlaması nedir?
6. Stok nedir ve stok kontrolü nasıl yapılır?
7. Ürün cinslerine ve ürün miktarına göre üretim sınıflandırılması nasıldır?
8. Üretim miktarına göre üretim sınıflandırılması nasıldır?
9. Üretimde şebeke (ağ) organizasyonları nedir?
10. İşletme dışı kaynaklardan faydalanma nedir ve faydaları nelerdir?
11. İşletme dışı kaynaklardan faydalanmanın zararları nelerdir?
12. Elektronik ve işten işe uygulamalar (Business To Business =B2B) nedir?
13. Nanoteknoloji ve yeşil işletmecilik nedir?

8. İŞLETMENİN TEMEL İŞLEVLERİ: PAZARLAMA YÖNETİMİ

8.1. Pazarlama Yönetimi

Tüketici istek ve ihtiyaçlarını tespit, bunları karşılamak için gerekli girdileri temin, üretim sürecinden geçirip ürün haline getirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma ve satış sonrası sunulan hizmetler **pazarlama işlevini** ifade eder.

Pazarlama; kişisel ve organizasyon amaçlarına ulaşmayı sağlayacak değişimi gerçekleştirmek üzere, insanların ihtiyaçlarını tespit ederek bunları karşılamak için gerekli girdileri temin edip, üretim sürecinden geçirerek ürün haline getirilen malları, hizmetleri ve fikirleri, geliştirme, fiyatlama, dağıtım, tutundurma, satış ve satış sonrası hizmetleri planlama ve uygulama sürecidir.

Pazarlama; insan ihtiyaçları olan mal, hizmet ve fikirlerin üretimi öncesi bilgi toplama, tasarım, reklam, satış, satış sonrası hizmetler ve tüketici tatmin için tüketim sonrası incelemelerle sürüp giden bir işletme faaliyetidir. Bu şekliyle pazarlama ürüne bir talep oluşturur ve bunu karşılamak için üretimi de yönlendirir. Sosyal bir süreç olarak pazarlamanın faaliyet alanına kâr amacı izleyen işletmelerle birlikte, kâr amacı gütmeyen demek, vakıf, sivil toplum kuruluşları, eğitim kurumları, belediye ve benzer kuruluşlar girmektedir.

Tüm bilimlerde olduğu gibi pazarlama bilgisi de özel kavramlarıyla kendi alanında ortaya çıkan gelişime cevap vermeye çalışır. Yeni organizasyon anlayışında pazarlama, satın alma ve üretimi de bünyesine alarak sürdürülebilirlik anlayışıyla işletmenin devamını sağlamaya çalışır. Bu yönüyle pazarlama birçok işlevi bünyesinde barındırır.

Pazarlamanın temel işlevleri:

1. İnsanın istek ve ihtiyaçlarını karşılar.
2. Mal, hizmet ve fikirlerin kalite artışına yardımcı olur.
3. Tüketici tatmini ve değer oluşturmayı hedefler.
4. Tüketici talebinin karşılanması için üretime rehberlik ederek onu yönlendirir.
5. Hangi mal ve hizmete ne miktar, nerede ve ne zaman ihtiyaç olduğunu belirlemeye çalışır.
6. Sürdürülebilirlik anlayışıyla çevreye duyarlı bir üretim ve tüketim sistemi kurmaya çalışır.

İnsan ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu gereği işletmelerin ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır. Bu şekliyle işletmelerde olmazsa olmaz işlevlerden olan pazarlamanın birtakım özellikleri bulunmaktadır.

Pazarlamanın özellikleri:

1. Ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararlarını içerir.
2. İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir değişim faaliyetidir.
3. Pazarlama ürünlerin üretimi öncesi başlar, tüketici tatmini için tüketim sonrası incelemelerle sürer.
4. Serbest iletişimle ürün seçme hürriyeti sağlar ve dinamik bir ortamda yürütülür.
5. Mal, hizmet ve fikirlerle ilgili üretici ve tüketici amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefler.

Pazarlama bölümü, işletmenin dışı en açık kısmı olarak faaliyetlerinde çeşitli kanun, yönetmelik, teknoloji, siyasi, sosyal durum ve ekonomik şartlardan etkilenir. Gelişime bağlı olarak pazarlamanın geniş yelpazede sürekli gelişen farklı amaçları vardır.

Pazarlamanın amaçları:

1. Tüketicinin seçme hürriyetini sağlar.
2. Potansiyel zararları önlemek ve hayat kalitesini yükseltmeye çalışır.
3. Üretim ve tüketimin uygun şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelir.
4. Tüketici tatmini ve memnuniyetini sağlamaya çalışır.
5. Sürdürülebilirlik anlayışıyla tüketiciyi ve çevreyi korumaya çalışır.

Hayatın bütün aşamalarında hem alıcı hem de satıcı işlevleri gören insanlar için pazarlama artık bir “yaşam bilimi” olmuştur. Bu yönüyle pazarlama topluma; üretim, yer, zaman ve mülkiyet faydası sağlarken, işletmelere ise tüketiciyi yakından tanıyarak ihtiyacı olan ürünleri üretilip satışını yaparak varlığını devam ettirmesini sağlar.

Pazarlama ile ilgili kavramlar:

• **Pazar:** Bir ürünün fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu, ürün alım satımı için satıcı ile alıcının karşılaştığı, değişimin yapıldığı yer. **Spot pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı, **borsa** ise menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerini belirleme ve / veya ürünle ilgili işlemler için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya geldiği yerdir. **Pazarın sınıflandırılması; I. Ekonomi Açısından Pazarlar:** (a) mamul pazarları; (1) tüketim malları pazarı ve (2) endüstriyel mal pazarı, (b) üretim faktörleri pazarı; (1) sermaye (kapital) pazarı, (2) personel (emek) pazarı, (3) doğal kaynaklar pazarı ve (4) teşebbüs (girişim) pazarı. **II. Satın Alıcılar Yönünden Pazarlar:** (1) tüketici pazarları, (2) üretici (imalatçı) pazarları, (3) aracı pazarları, (4) kamu (hükümet-devlet) pazarları ve (5) uluslararası (global) pazarlar. **III. Alıcı ve Satıcıların Gücü Açısından Pazarlar:** (1) alıcılar pazarı ve (2) satıcılar pazarıdır.

• **Pazar Fırsatı:** Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde ürünlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılmasını ifade eder.

• **Pazarlamacı:** İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilerdir.

• **Satış:** Satıcı ile alıcı arasında ürün karşılığı bir değer (fiyat) alınımıyla yapılan ürün el değişimini sağlayan pazarlama işlevidir.

• **Satıcı:** İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.

• **Alıcı:** Belirli bir ihtiyacı karşılamak isteği ile alım gücüne sahip olan, özel veya tüzel kişilerden oluşan müşteri grubudur.

• **Pazarlama Sistemi:** Her türlü pazarlama işlevini yerine getirecek eleman, faaliyet ve ilişkiler bütünüdür.

. **Pazarlama Tekniği:** Ürünün üretim, fiyat, tutundurma dağıtım ve son tüketiciye ulaştırılmasına kadar izlenen stratejidir.

. **Pazar Araştırması:** Hedef alınan iç ve dış pazarları tespit etmek üzere, ürün, pazar, müşteriler ve rakipler hakkında soru sorma, bilgi toplama ve sonuçları çözümlenme (analiz) sürecidir.

. **Pazarlama Araştırması:** Yönetim aracı olarak, işletmenin pazarlama işlevini gerektiği şekilde yerine getirmesi ve pazarlama sorunlarının tespiti ve çözümünü için gerekli bilgilerin toplaması, analizi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır. **Pazarlama araştırması türleri;** (1) tüketici araştırması, (2) mamul araştırması, (3) reklam araştırması, (4) fiyatlandırma araştırması, (5) satış araştırması, (6) ambalajlama araştırması, (7) motivasyon araştırması, (8) dış pazar araştırması, (9) pazar analizi, (10) dağıtım kanalları ve (11) dağıtım giderleri araştırmasıdır.

8.2. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Pazarlamanın gelişimi sosyal, siyasi, ekonomik ve teknolojik şartlarla dünyadaki pek çok değişimle paralel gerçekleşmektedir. Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli gelişmektedir. **Pazarlama anlayışı;** işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrar ile ilgili tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesidir. Nihai hedefi tüketici istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr ve / veya sosyal fayda sağlamak olan bu gelişimin seyri; klasik, modern ve sosyal pazarlama şeklindedir.

Pazarlama anlayışının gelişim süreci:

1. **Klasik (Geleneksel) Pazarlama Anlayışı Aşaması:** Üretim, ürün ve satış kavramları üzerine kurulu geleneksel pazarlama anlayışıdır. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke ve sektörlerde görülür. Klasik pazarlama; katı varsayım, ön yargıya dayalı, değişime kapalı ve sloganları “**ister al ister alma**” şeklinde, hedefi de talebi arza boyun eğdirmektir. Üç alt aşamadan oluşur:

a. **Üretim yönlü pazarlama:** 1900’ların başı ve 2. Dünya Savaşı öncesi dönemin temel sorunu üretim ve arz yetersizliğidir, müşteri bulma ikinci plandadır. Bu sebeple üretim tekniklerini geliştirme, kitle üretimini artırıp maliyetleri düşürme, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiş. Talebin arzdan fazla olduğu durumlarda tüketiciler bulabildikleri herhangi bir ürünü satın almaya hazır olduklarından işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltirler. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemlidir.

b. **Ürün yönlü pazarlama:** 2. Dünya Savaşı sonrası artan üretimle ürün bolluğu, kolay bulunabilmesi, rekabetin başladığı, tüketicilerin veri fiyatla kaliteli, nitelikli ürünlere yönelecekleri görüşüne dayanır. Tüketiciler, kaliteyle ilgilendiği rakip ürünlerin kalite ve nitelik farkını bildikleri, ödedikleri paranın karşılığı en iyi kaliteyi tercih edecekleri, “iyi ürün kendini satar” varsayımına dayanır.

c. **Satış yönlü pazarlama:** Tüketicilerin ilgisini çekmek için bir çaba gösterilmediği sürece tüketiciler ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Ürünlerin “satın alındığı” değil, “satıldığı” anlayışıyla, “tüketiciler çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, satış geliştirme araçlarıyla satın almaya ikna edilebilecekleri, müşteri çekmek için satış yönlü organize olunması gerektiği” görüşündedir. Satışı artırıp kâr sağlamak için pazarlama karması olan; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya bir araç olarak kullanılır.

2. **Modern Pazarlama Anlayışı Aşaması:** 1960’larda netleşen müşteri yönlü modern pazarlama başlangıç yerini “pazar / piyasa” olarak alır ve “mal üretip sat” yerine “istekleri belirle ve yerine getir” fikri kabul edilir. İşletmeler, hedef kitlelerin nabzını tutarak hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim ilkesiyle demokrasiye dayanır. İşletme, önce hedef pazarı istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlük pazarlama araçlarıyla müşteriyi tatminle kâr sağlayarak diğer organizasyon amaçlarına ulaşmaktadır. Pazarların istek ve ihtiyacına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilmesi ve tüketiciler kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayıcı tercih edecekleri görüşüne dayanır. Bu anlayış alıcının ihtiyaç ve isteklerini hedef alır ve pazarda tüketici hâkimiyetini kabul ederek “müşteri sebebi nimetimizdir”, “müşteri her zaman haklıdır” temalarına dayanır. Modern pazarlama uygulamalarında sosyal dengesizliğin artışıyla toplumsal sorunları da denkleme alan yeni arayışlar 1970’ler sonrası hızlandı ve sosyal dengeyi gözeten sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

3. **Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması:** 1980’ler sonrası ortaya çıkan “işletmelerin sosyal sorumluluğu” anlayışına dayalı toplumu önceleyen, tüketici tatmin ve refahını esas alan, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir pazarlama anlayışıdır. Sosyal bir süreç olarak pazarlama; kâr amacı gütmeyen sosyal kuruluş, birlik, demok, vakıf, eğitim kurumları, belediyelerin sosyal faaliyetlerini topluma benimsetme çalışmaları sosyal pazarlama anlayışını yansıtır. Çevre kirliliği, kaynakların israfı, nüfus artışı, sosyal hizmetlerin aksaması, enflasyonun tüm dünyada yükselişle 1970-80’lerde modern pazarlamanın iyi bir yöntem olup olmadığı sorgulanmış; “sorumlu tüketim”, “ekolojik zorunluluk” ve “sosyal pazarlama” kavramları geliştirilmiştir. Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmaya ilave toplumdaki sosyal fikir ve uygulamaların kabulü için ürün planlama, fiyatlandırma, iletişim, dağıtım ve pazar araştırmasından faydalanarak programlar düzenleme, uygulama ve kontrol etmedir.

8.3. Pazarlamada Yeni Yöntemler

Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE, ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 6G (6. Nesil), artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesneler, sürücüsüz (otonom) otomobiller, otonom dronlar, robotlar (vasıfsız işçi), blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (meta/ sanal/ paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), know-how (teknoloji, ticari hak), e-iş, e-ticaret, e-pazarlama, start-up (Ar-Ge ile ürün geliştiren) girişimler, dijital (sanal) para, gig (kısa süreli iş), internet tabanlı reklamlar, sensör teknolojisi ve bulut bilişim ile dijital platformlar yeni pazar alanları ortaya çıkarıyor.

Artan veri trafiği ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek 6G’ye geçiş başlıyor. Sosyal hayatta pek çok işlemin internetten yapılmasıyla ziyaret edilen her adres, her veri kaydediliyor. Akıllı mobil telefonlar ve tüm elektronik cihazları akıllı telefona bağlayarak çok hızlı internete giriş sağlıyor. Bu sayede gelişen sosyal medya ağları üzerinden artan iletişim ve network (iletişim araçlarının birbirine bağlanması) pazarlamanın yönünü değiştirerek etkisini artırıyor, yeni pazarlama platformları (mecra, alan) ortaya çıkıyor.

Pazarlamacılar için alışveriş bir ikna sanatıdır. Geçmişte yüz yüze alışverişte müşteriyi ikna etmeye yarayan jest ve mimikler yerini

uzaktan satışların artışıyla ikna gücü yüksek renklere ve tasarıma bırakıyor. Renklerin algıları ve davranışları nasıl etkilediğini inceleyen renk psikolojisini bilen pazarlamacılar başarılı olabilirler. Renklerin dili; **sarı**; gençlik, zekâ, **beyaz**; saflık, temizlik, istikrar, **siyah**; güç, bireysellik, **kırmızı**; heyecan, cesaret, tutku, **gri**; alçak gönüllük, denge, **mavi**; güven duygusu, **yeşil**; rahatlama, **turuncu**; harekete geç, satın al, **pembe**; romantik, **siyah**; güç, kalite, **mor**; hayal gücü, dinginlik, **lacivert**; uyum başarı, **sarı** ise coşku ve mutluluktur.

Müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, hizmet pazarlaması, e- pazarlama, marka pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, tüketici davranışları ve global pazarlama sürekli gelişmekte; yeni tür, strateji, model, teknik ve yöntemler ortaya çıkarmaktadır. Online ticaret siteleri, psikolojisi satış ve müşterinin düşünme stratejileri üzerinden çok yeni pazarlama teknikleri geliştiriyorlar. Pazarlama yeteneğine dayanarak kimsenin hayatı boyunca işine yaramayacak bir şeye herkesin ihtiyacı olduğuna inandırabiliyorlar.

Tüketicinin karar alma sürecinde, internetin ve sosyal ağların etkisinin sürekli yükselişiyle tüketici profilleri önemli bir değişime uğradı. Sürekli online (çevrim içi) olan, çok fazla şey isteyen, hızlı tüketen bir jenerasyon oluştu. Pazarlamacılar bu neslin dünyalarına girerek onları tanımaya çalışıyor. Pazarlama sektörü, yoğun bir genç nüfusun olduğu ortamda bilişim alanındaki gelişimi izleyerek tüketici eğilimlerine göre bu konuda yeni pazarlama stratejileri, türleri, trendleri ve taktikleri geliştiriyorlar.

Yeni pazarlama türleri:

. **Arama Motoru Pazarlaması (Search Engine Marketing):** İçerikleri arama motoruna göre optimize etmek veya ücretli reklamlarla mal ve hizmetin arama motoru sonuç sayfalarında görünürlüğü üzerine inşa edilen bir pazarlama çeşididir.

. **Sosyal Medya Pazarlaması (Social Media Marketing):** Marka ve ürünleri sosyal medya platformlarında tanıtmaya, sergilemeye, reklam ve bilinirliğini artırmak için içerik üretip bunu yayınlama üzerine kurulu pazarlama yöntemidir.

. **Profesyonel Pazarlama:** Ticari ve toplumsal ahlak kurallarını dikkate alan ve pazar fırsatlarını yakalayıp yeni müşteri kazanırken, mevcutları da pazar payında tutmaya dönük pazarlama yaklaşımıdır.

. **Veri Tabanlı Pazarlama:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulunduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasını sağlayan pazarlama yaklaşımıdır.

. **İzinli Pazarlama:** Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlamadır.

. **İlişkisel Pazarlama:** Müşterilerin sadakatini artırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş ve tekrar iş almak için müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirme temelli birebir pazarlama stratejisidir.

. **Karşı Pazarlama:** Marka veya işletme saldırısına uğradığında marka değerini savunmak için karşı tarafa cevap verme modelidir.

. **Kontrol Pazarlama:** İnsan sağlığına zararlı ürünlere talebi bilinçli azaltma çalışmalarını halka duyurma pazarlamasıdır.

. **Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağışçıları, katılımcı gönüllüleri çekmek için uygulanan, kâr amacı olmayan pazarlama.

. **Bütünleşik (Holistik / Entegre) Pazarlama:** İş birliği ağları ile müşteri ve iş birliği yaptığı kurumlar arası karşılıklı etkileşimle işletme tüm bölümleriyle müşterinin istediği değeri üretip, rekabetçi sunmayı hedefleyen pazarlama anlayışıdır.

. **Söylenti (Buzz / Fıslı) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarmasını esas alan pazarlama anlayışıdır.

. **Viral (Ağızdan Ağıza) Pazarlama:** Marka, ürün veya kuruluş ile ilgili mesaj ve reklamların, oluşturulan içerikle internet ortamında, sosyal medya ağlarında başka kişilere veya sitelere aktarılması ve yayılmasını sağlayan pazarlama modelidir.

. **Gerilla Pazarlama:** Rakip işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlamadır.

. **Minimal Pazarlama:** İşletmenin müşteriye değil, müşterinin işletmeye yöneldiği pazarlama anlayışıdır.

. **Hard-Sell Pazarlama:** Müşteriyi markaya alan, çekici fiyat ve ilginç propaganda usulleriyle satış çabasının öne çıktığı, ticari ve toplumsal ahlak kurallarının göz ardı edildiği pazarlama anlayışıdır.

. **Doğrudan Pazarlama:** Hiçbir aracı kullanmadan tüketici ile doğrudan iletişimle sipariş alma yöntemidir.

. **Niş Pazarlama:** Sınırlı kaynağa sahip bir işletmenin pazarlama karnasını tek bir pazar bölümünü ele geçirmek için özel olarak bir araya getirip bir pazar bölümüne tek ürün veya sınırlı ürünle hizmet vermesidir.

. **Çok Kültürlü Pazarlama:** Bir markanın genel kitesinden farklı kültürlerle sahip insanları hedef alan pazarlama modelidir.

. **Siyasi Pazarlama:** Bir adayın seçmenlere tanıtılarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama.

. **Nöropazarlama:** İnsan beynindeki satın alma algısı, satın almaya iten nedenlerin arkasındaki düşünceleri anlamak için nöro biliminde kullanılan teknikleri inceleyerek ortaya çıkan sonuçlardan bir pazarlama stratejisi geliştirme tekniğidir.

. **İçerik Pazarlaması:** Sosyal medya ağları, bloglar, e-kitaplar, webinar (web tabanlı seminer) geliştirilen içerikleri pazarlamadır.

. **Kitle Pazarlama:** Bir ürünü müşteri sınıflandırması ve ihtiyaç ayrımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

. **Satış Ortaklığı Pazarlama:** Pazarlamacının bir internet sitesine, promosyon aracılığıyla kendi ürünlerine yönlendirdiği her müşteri için yönlendirmenin satışa dönüştüğünde komisyon ödediği bir pazarlama modelidir.

. **Destinasyon Pazarlaması:** Turistlerin hedef aldığı bölgeleri analiz ederek turistik ürünleri pazara uygun hale getirip pazarlamadır.

. **Deneyim Pazarlaması:** Tecrübe, duygu ve algıya dayalı davranış temelli değerler sunan pazarlama anlayışıdır.

. **Sosyal Ticaret:** Mal ve hizmetleri tanıtmak ve satmak için sosyal ağ sitelerinin (platformlarının) araç olarak kullanılmasıdır.

. **Duygusal Pazarlama:** Bir ürünü seçmeyi sağlayacak tavır ve eylemi oluşturacak belli his, değer ve duyguları hedef almaz.

. **Nostalji Pazarlaması:** Geçmiş, anıları ve hatıraları kullanarak ürün satışını artırmak için kullanılan bir stratejidir.

. **Yeniden Pazarlama (remarketing):** Web sitelerini ziyaret eden kişilerin oradan ayrıldıktan sonra başka sitelerde bir önceki sitenin reklamını görmesini sağlayan sistemleri yansıtan yeni bir pazarlama anlayışıdır.

Pazarlama, daha çok ürün satmak için tüketici davranışları, eğilimleri, alışkanlıkları ve isteklerini sürekli inceleyip yeni satış taktikler, yöntemler geliştirir. Tüketici açısından e-ticaret sitelerinin ve pazarlamacıların geliştirdikleri taktikler, teknikler; aldatmaya, kontrol etmeye dönük, çoğu zaman farkına varılmayan, ahlaki olmayan psikolojik hileler olarak da görülebilmektedir.

Pazarlamada geliştirilen farklı satış teknikleri; (1) sınırlı sayıda kaldı, tükenmek üzere!, (2) kısıtlı seçenek, (3) görselliğin çekiciliği, (4) ürünleri merkeze yerleştirme, (5) hızlı müzik, (6) hileli fiyatlar, (7) anlık fiyat düşüşleri, (8) küsuratlı fiyat, (9) yokluk psikolojisi, (10) bir alana bir bedava, (11) tasarımdaki yönlendirmeler, (12) hediye kartlar, (13) müşteri yorumları / puanları, (14) açık mağaza kapıları, (15) çekici modeller kullanma, (16) ön ödemesiz ürün kullanma, (17) yerli ürün ve (18) zamanı unutturma.

8.4. Yeşil Pazarlama

İnsan ihtiyaçlarını karşılamada çevreye duyarlı, sıfır atıklı, ileri ve geri dönüştürülebilir ürünlerin üretim ve tüketiminin her safhasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimseyen ekolojik pazarlama anlayışı olan **yeşil pazarlama** sürekli gelişmektedir.

Yeşil pazarlama; ekolojik, çevre dostu ve sürdürülebilirlik ilkesiyle üretilen ürünlerin, yeşil ürün, yeşil fiyatlama, yeşil tutundurma, yeşil dağıtım ve yeşil etiketleme stratejileriyle tanıtım ve pazarlamasının yapılmasıdır. Çevreci pazarlama, ekolojik pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama isimlerini de alan yeşil pazarlama, enerji kullanımı, kirlilik, kaynakları aşırı kullanmanın olumsuzluğunu inceleyen, ihtiyaç tatminini sorumluluk anlayışıyla uzun vadede karlılığı hedefleyen iş stratejisidir.

Yeşil pazarlama; üretim, pazarlama, tüketim, ürünleri elden çıkarma çabaları çevreye daha az zararlı olacak şekilde ve sürdürülebilir çevre dostu uygulamaları barındırır. Çevre sorunlarının artışıyla ürünlerinin ekolojiye duyarlı üretildiği vurgusu tüketiciyi satın almaya teşvik eder. İşletmeler, tüketici istek ve ihtiyaçları doğrultusunda rekabet avantajı elde etmek için yeşil pazarlama anlayışını benimserler.

Yeşil pazarlamanın temel hedefleri; (1) yeşil hedefleme, (2) yeşil strateji, (3) yeşil ürün ve (4) sosyal sorumluluktur.

Ekolojik üretim, sürdürülebilirlik, yeşil ekonomi, yeşil büyüme, yeşil kalkınma yeşil üretim, temiz üretim, yeşil tüketimcilik, yeşil tüketici, yeşil işletme, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve yeşil yönetim anlayışı kavramları yeşil pazarlamanın temelidir:

. **Ekolojik (organik) üretim:** Tanım ürünlerinin tohumdan hasata, oradan tüketiciye ulaşana kadar üretimin her aşamasında ekosisteme ve insan sağlığına zararlı herhangi bir kimyevi katkı maddesi ve yöntem kullanılmadan ürün üretmedir.

. **Sürdürülebilirlik:** Bugünkü neslin ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılamada çevreye duyarlı ileri, geri dönüştürülebilir, sıfır atıklı ürün üretme ve tüketimin her aşamasında “sürdürülebilirlik” ilkesini benimsemedir.

. **Yeşil ekonomi:** Çevre riski ve ekolojik olumsuzlukları azaltarak sürdürülebilir kalkınmayı hedefleyen bir ekonomidir.

. **Yeşil büyüme:** İnsan refah ve huzurunu sağlamada çevre etkenlerini ve doğal kaynakları dikkate alan büyüme modelidir.

. **Yeşil kalkınma:** Ekonomik ve sosyal gelişimi “sürdürülebilirlik” ilkesiyle ihtiyaçları daha iyi şekilde karşılamayı sağlamadır.

. **Yeşil üretim:** Sürdürülebilirlik ilkesiyle çevre etkisi düşük girdi ile yüksek verimli, az veya sıfır atıklı, kirlenmeyen üretim sürecidir.

. **Temiz üretim:** Üretim süreçlerine, bütünsel, önleyici çevre stratejisiyle insan ve çevre risklerini azaltan üretim. (BM=UNEP)

. **Geri dönüşüm:** Yeniden değerlendirilebilecek atıkları çeşitli işlemlerle üretim sürecine dâhil edilerek geri kazanmaktır.

. **İleri dönüşüm:** Ömrünü tamamlamış, kullanılmayacak haldeki her şeyi farklı şekilde kullanım için yeniden düzenlemedir.

. **Sıfır atık:** Kaynakları verimli kullanma, israfı önleme, atık oluşum nedenlerini engelleme veya minimize etme, atığın oluşması halinde kaynağında ayrı toplama ve geri kazanımı sağlayacak atık yönetim felsefesidir.

. **Döngüsel ekonomi:** Üretimde ham madde kullanımından atık oluşumuna kadar olan süreçte sürekliliği ve çevreyi korumayı esas alan bir ekonomi modelidir. Atıklar ve kullanılmayan atıl değerlerin çevresel ve ekonomik fayda kuralıyla yeni ürüne dönüşümünü sağlayan inovasyon merkezli bir sürdürülebilirlik yaklaşımıdır. Ham madde geri dönüştürüldüğü için kaynak tasarrufu sağlar.

. **Yeşil tüketimcilik:** Ürün tüketiminde çevre korumaya yönelik yaklaşımları benimseyen tüketim davranış ve anlayışıdır.

. **Yeşil tüketici:** Tüketimde çevre dostu kararlarla sürdürülebilir ve çok az veya hiç kirlenmeyen ürün tercih eden tüketicidir.

. **Sürdürülebilir tüketim;** Dünya kaynaklarının sürdürülebilirlik sınırları içerisinde kullanımı esas alan ve doğal yaşama verilen zarar en aza indiren yolları arayan tüketim şeklidir.

. **Yeşil işletme:** Çevre dostu ve sürdürülebilirlik ilkesini esas alarak faaliyetlerini doğal dengeyi koruma, çevreye verilen zarar en alt seviyeye indirerek işlevlerini (satın alma, üretim, pazarlama, Ar-Ge) çevre odaklı yerine getirdiği işletme anlayışıdır.

. **Yeşil tedarik zinciri yönetimi:** Kâr hedefine çevre risk ve etkilerini azaltarak, ekolojik verimi artırarak ulaşabilmeyi sağlayacak “kazan-kazan” stratejileri geliştiren yeni, geniş tabanlı bir inovasyondur.

. **Yeşil yönetim anlayışı:** İşletme yönetiminin her aşamasında çevreye ait sorumluluk duygusuyla faaliyette bulunmadır.

Yeşil pazarlamanın amaçları; (1) doğal kaynakları etkin kullanmak, (2) ekolojik dengeyi korumak, (3) enerji tüketimini en aza indirmek, (4) üretiminin verdiği çevre kirliliğini azaltmak için alternatifler belirlemek, (5) çevre dostu ürün kullanımını teşvik etmek, (6) ambalajlamayı en aza indirmek ve geri dönüşümü sağlamak, (7) çevre konusunda toplumsal bilinci artırmak.

Herhangi bir faaliyet sonucu çevreye bırakılan her türlü maddeyi ifade eden **atıklar** geri alma veya toplama pazarlamanın sorumluluğundadır. Ömrü biten elektronik eşyalar, tabiatı kirlen ten zararlı ağır metal ve atıkların, geri veya ileri dönüşümle ekonomiye yeniden kazanımı ve sıfır atık anlayışı gelişmektedir. Geri ve ileri dönüşümün hedefi kaynak israfını önlemek ve atık çöp miktarını azaltarak döngüsel ekonomiyi geliştirmektir. Sıfır atık hedefi ülke ve dünya ekonomisine olumlu bir katkıdır.

Evrenin işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki tüm faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculuk eder ve besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır yeryüzüne tekrar yağmur veya kâr olarak döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve israf yoktur. **Besin zincirinin tepesindeki insan;** tüketim atıklarını tekrardan zincire dâhil edebilirse çevreye uyumlu bir tasarruf, kendi türünün devamı, sürdürülebilir bir ekonomiyle çevreye katkı sağlar.

Sorumlulukları yerine getirecek, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları basiretli değerlendirerek etkin kullanan ve sürdürülebilirlik anlayışıyla kalıcı değerler üretmeyi hedefleyen kurumlara ihtiyaç artmaktadır. Sürdürülebilirlik açısından üretim ve tüketimde tek bir kaynağa bağlı kalmak tehlikelidir. Tedarik sorunuyla karşılaşılmamak için alternatif kaynaklar bulunmalıdır.

Global ölçekteki felaketler sorgulanıp ders çıkarılmalıdır. İklim tarihinde dünya, belirli dönemlerde kuraklık yaşamış, kapitalizm bunu daha yıkıcı hale getiriyor. Dünyada zoraki hükmeden, hayatı temelden etkileyen kapitalist sistemin aşınıkları dizginlenmelidir.

8.5. Hizmet Pazarlaması

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

Mal, hizmetsiz, hizmet de malsız olmaz. Her mal, bir dizi hizmet sonucu adım adım üretilir. Hizmet, mallarla birlikte anlam kazanır, mal ortadan kalkarsa hizmetin etkinliği azalır. Pazara sunulan hizmet tüketilmezse ortaya çıkan ekonomik kayıp sonradan giderilemez.

Hizmet; maddi yapısı olmayan, belirli bir fiyatla alım satımı yapılan ve fayda sağlayan soyut bir ekonomik faaliyettir. İnsan gayreti ve makineler aracılığıyla üretilen, tüketicilere doğrudan fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan üründür. Bir mal veya hizmet satışına bağlı olmadan, son tüketici ve işletmelere pazarlandığında ihtiyacı karşılayan bağımsız faaliyetlerdir. Fikirlerin de pazarlama konusu olmasıyla pazarlamanın kapsamı genişliyor. Klasik pazarlama karnasında malın yerini hizmet pazarlamada "hizmet" alır.

Hizmet pazarlaması; ekonomik bir faaliyet sonucu üretilen, belirli bir fiyatla alım ve satımı mümkün olan, insana fayda sağlayan, maddi yapısı olmayan ürünlerin tüketicilere pazarlanmasıdır.

Sürekli çeşitlenerek artan insan ihtiyaçları içinde hizmetlerin değer ve yerinin artışı hizmetleri önemli kılmaktadır. Tüketicin, fayda veya tatmin olarak algıladığı hizmetler, bünyesinde bulundurduğu çeşitli özelliklerden dolayı mallardan farklıdır.

Hizmetlerin özellikleri:

1. **Soyutluk:** Hizmet, elle tutulup, gözle görülemez, duyulmaz, bir ölçü ile ifade edilemez, sergilenemez ve paketlenemez.
 2. **Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim:** Müşteri, hizmet üretim sürecinde bizzat bulunur üretim ve tüketimi birlikte gerçekleşir.
 3. **Heterojenlik:** Hizmet özü, kalitesi, kapsamı açısından farklılık, çeşitlilik göstermesiyle standartlaştırılmaları zordur.
 4. **Hizmetin Dayanaksızlığı:** Üretim ve tüketimi aynı anda gerçekleşir, satıldıktan sonra, kullanılmak üzere depolanamaz.
 5. **Değişken Talep:** Hizmete olan talep yıl, mevsim, ay, gün ve saatlere göre nispeten değişken ve belirsizdir.
 6. **İnsan Odaklılık:** Hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze yakın ilişki gerekir; kalite de insana bağımlıdır.
 7. **Hizmetin Bölünmezliği:** Hizmetin üretim ve tüketimi birbirinden ayrılamaz, bölünmez aynı anda üretilip tüketilir.
- Hizmet pazarlaması, hizmetin özelliklerinden kaynaklanan farkları pazarlama zorluğunu da beraberinde getirmektedir.

Hizmet pazarlamanın mal pazarlamadan farklılıkları:

1. **Üretim yöntemleri:** Mal genelde atölye veya fabrikada, hizmet ise tüketilen yerde ve aynı zamanda üretilir.
2. **Hizmetlerin depolanamaz özelliği:** Sanayi ürünleri genelde uzun süre saklanabilir, hizmet ürünleri anında tüketilmelidir.
3. **Dağıtım kanalları:** Hizmetler soyut özelliği sebebiyle bir yerden bir yere taşınmaz, doğrudan dağıtım satışla gerçekleşir.
4. **Hizmetlerden genelde kısa süreli faydalanılması:** Hizmetler, mallara göre daha kısa sürede tüketilir.
5. **Satın alma şekli daha az güven vericidir:** Hizmet daha önce denemesi olmadığından müşteri güveni kazanmak zordur.
6. **Hizmetlerin taklit edilme kolaylığı:** Malları kopyalamaya karşı patent gibi tedbirler uygulanırken, hizmet ürünlerine ait buluş ve fikirlerine patent alma zorluğu ve hizmetlerin kopyalanma kolaylığı çözümü zorlaştırır.

Hizmet sunanların performansı, tüketicinin hizmet hakkındaki görüşünü anında ve hızlı etkileme gücü vardır. Pazarlamacılar, hizmet ile mal arasındaki farkları iyi bilerek emek yoğun hizmet sektöründe, mal pazarlamada izlenenden farklı stratejiler izlerler.

Hizmet pazarlamanın zorlukları; test etme, bölme, fiyatlandırma, tutundurma, reklam, dağıtım, tanımlama, sergileme, derecelendirme, standartlaştırma, her hizmeti aynı şekilde pazarlama, üretim ve tüketim zamanını ayırma dayanıklı olmama, erteleme, üretenden ayrılma, talebi sürekli hale getirme, emek yoğun olması, hatadan dönme ve plana bağlı kalma zorluğudur.

Hizmet alanında pazarlama yönlülüğünün olmama nedeni, birçok hizmet üreticisinin, kendini pazarlamacı değil de üretici, meslek sahibi, sanatkâr olarak görmeleridir. Hizmet üretenler genelde pazarlama ile satışı aynı görür ve pazarlamadan sorumlu bir yönetici de bulundurmazlar. Devletin, hizmetleri kısıtlayıcı kanun ve uygulamaları bunda etkilidir. Ekonomik ve sosyal gelişimle hizmetlere olan talep artışı hizmet pazarlamadaki kısıtlama ve baskıları hafifletmiş, önemli bir bölümünü kaldırmıştır.

8.6. E-Pazarlama

Yeni bir pazarlama platform (mecrası) olan e-pazarlama, sosyal medya, işletme tanınırlığı ile marka bilinirliği açısından önem taşır.

Gelişen teknoloji ile artan dijitalleşme, bant genişlikleri ve çoğalan mobil cihazlar toplum hayatını geliştiriyor. Sayı temeline dayalı verilerin ekran üzerinde elektronik gösterimi olan **dijitalleşmenin** artışı işletmeleri **dijital / e- pazarlamaya** yönlendiriyor.

E-pazarlama, müşteriler ile her zaman ve her yerde; doğrudan, enteraktif ve hedefli iletişim kurmak için SMS, MMS, sosyal medya, video araçları, internet, mobil ve interaktif platformları kullanarak, ürün, marka ve işi desteklemek, tanıtmak için yürütülen sistemli çalışmalardır. Bu alan, elektronik / dijital / siber pazarlama, interaktif pazarlama, ağ pazarlaması, mobil pazarlama, online pazarlama, e-marketing, internet marketing, network pazarlama ve web pazarlama isimleri almaktadır.

E-pazarlama; mevcut ve gelecekte müşterilere sunulan mal, hizmet ve fikirlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin genel internet ağı üzerinden online (çevrim içi) araçlarla yapmaktır. Mal, hizmet, fikir, işletme veya markayı dijital ortamda pazarlama sürecidir. E-pazarlamayı geleneksel pazarlamadan ayıran temel özellik pazarlama sürecinde; verilerin bir ekran üzerinde elektronik gösterimini sağlayan dijital kanal kullanımınıdır.

E-pazarlamada kullanılan araç ve platformlar; (1) sosyal medya platformları, (2) içerik pazarlama; web site, blog platformları,

(3) mobil pazarlama platformları, (4) e-mail pazarlama platformları, (5) e-ticaret platformlarında ürün satışı, b2b (business to business=işten işe), b2c (business to consumer=işletmeden tüketiciye) pazarlama, (6) test etme ve raporlama platformlarıdır.

E-ticaret; mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, reklam, satış, dağıtım ve ödeme işlemlerinin telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır. E-ticarete geliştirilen; kredi kartı, elektronik para, elektronik çek gibi güvenli ödeme araçları e-tüketicinin boyutunu artırmakta ve tüketici davranışlarını da değiştirmektedir. Bilgisayar ağlarının birbirine bağlanmasıyla ortaya çıkan, herhangi bir sınırlama ve yöneticisi olmayan uluslararası bilgi iletişim ağı, internet genel ağı ile online (çevrim içi) bir cihazın sunucuya bağlanarak yürütülen faaliyetler e-mağazacılığı ve e-ticareti geliştirmektedir.

E-mağaza; genel internet ağı üzerinde online ürün satış yapan işletmenin siber ortamda kurduğu sanal mağazadır. Ürüne kısa sürede ve kolay ulaşma imkânı sunan ve siber ortamda açılan mağazanın kira, ısınma ve diğer masraflarının az, 7/24 açık oluşu hem tüketicilere kolaylık hem de satıcıların maliyetini düşürüyor. Lojistik ve diğer dağıtım imkânlarının gelişimiyle daha çok tercih ediliyor.

E-pazarlamada faaliyet yürüten işletmeler siteler için arama motoru stratejileri belirleyerek onların bulunabilirlik seviyelerini yükseltmektedir. **Arama motoru optimizasyonu**, internet sitelerinin arama motorlarında daha üst sıralarda çıkması için yapılan işlemlerdir. İnternette online alışveriş aramalarında tek oluşturulan kurumlara ülkelerin rekabet kanunları ile ceza verilmektedir.

E- Pazarlamanın dört temel adımı:

1. Elde Et: Müşteriyi web sitesi veya satış yapılan sayfaya çekmek için; Arama Motoru Reklamı ve Optimizasyonu, Sosyal Medya Pazarlama, E-Marketing, İnteraktif Karşılaştırma, Viral Pazarlama, İçerik Üretme, Zengin Site Özeti gibi aktivitelerdir.

2. Kazan: Müşteri web sitesine geldikten sonra hedef, satış olmamalı, okunan yazılar, beğenenler, paylaşım, takipçi sayısı önemlidir. İçerik yönetimi, erişilebilirlik, kişiselleştirme, müşteri bölümlenme, e-posta pazarlama ve ödeme seçenekleri iyileştirilmelidir.

3. Ölç-Optimize Et: Neyin yanlış neyin doğru yapıldığını anlayıp rakiplerle karşılaştırıp site performansı analiz edilir. Webde yapılan aktiviteleri değerlendirme, sonuca göre optimize edilecek yerleri belirleyip site başarısını rakiplerle karşılaştırmadır.

4. Sahip Çık-Büyüt: Mevcut müşterileri memnun etme ve daimî müşteriler olmaları için kullanılan teknikler; iyi bir müşteri hizmeti sunma, kişiselleştirme, sadakat programları, dinamik fiyat stratejisi ve referans programları başlatma gibi sıralanabilir.

Dijital pazarlamada yeni yöntemlerden **remarketing (yeniden pazarlama)** ile web sitelerini ziyaret eden kişilerin oradan ayrıldıktan sonra başka sitelerde bir önceki sitenin reklamını görmesini sağlayan sistemler yeni bir pazarlama anlayışını yansıtıyor. Kullanıcı başka sitelerde sörf yaparken sistem robotunca arşivlenen bilgilere karşılık gelen ürün görseli müşteriye yeniden hatırlatılır.

E- pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesinde, dijital reklamcılık, dijital ajanslar ve doğal reklam öne çıkmaktadır. Dijitalin sosyal hayata girişiyle gelişen reklamcılık; online reklamlardan ismi yeni olan doğal reklamlar ile marka bilinirliği artmaktadır.

8.7. Marka Pazarlaması

İşletme, tüketici dikkatini ürünlerine çekip tanıtım ve satın alma tekranı için markayı kullanır. Marka (brand); “kalite”, “dürüst bir çalışma” ve “iş hacmi” sembolü olarak hak sahibini tanıtan, tüketiciye ürün kaynağını gösteren bir simgesi ve tanıtım aracıdır.

Marka; bir işletmenin tüm varlıklarını temsil eden, benzer ürünlerini diğer işletmelerin ürünlerinden farklı kılmak için kullanılan; kişi ismi, sözcük, şekil, harf, sayı, ses, renk ve ambalaj gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanıp çoğaltılabilen her tür ayırt edici işaretlerdir. **Marka Pazarlaması (Brand Marketing)** ise markanın halk gözünde algısını şekillendirme, itibar geliştirme, mizah ve ilham aracılığıyla hedef kitle ile duygusal bağ kurmadır.

“Pazarlama, marka oluşturmaktır” sözü pazarlama başta, işletmenin tüm işlevleri marka inşa etmeye katkı sunmaktadır. Bütün işletme pazarlama bölümü olursa, tüm işletme marka yönetimi bölümü olmuş demektir. **Marka oluşturma;** marka imajı ve ismi ile ürünlere kimlik kazandırmaya yönelik tüm pazarlama faaliyet ve çabalarıdır. İşletmeler, markalarına yıllarca önemli yatırım yaparak bir satış etkisi oluşturup; rekabet edilemez ve taklidi mümkün olmayan bir marka oluşturmaya çalışırlar.

Marka, müşterinin beklediği bir dizi hizmeti ve kaliteyi akla getirir. Markaya bağlılık, müşteri beklentilerini yerine getirerek, daha da iyisi onları aşarak oluşturulur. **Dünya markası** ise bir kuruluşun ürünlerini tanımlamak ve rakiplerinden ayırmak için bir isim, kavram, işaret, sembol ve tasarım veya bunların değişik bileşenlerini dünya çapında kullanmadır. Günümüzde ürünler iyi bir markalama ile satılabileceği için işletmeler marka oluşturma ve markalamaya önem verirler. “Hiç kimse hiçbir şey satmaz ise hiçbir şey olmaz” sloganı yerini “Kimse bir şey markalamaz ise hiçbir şey olmaz” anlayışına bıraktı. Marka bir vaattir, kâr sağlayacak şekilde benzersiz bir fayda beyanı veya salt rekabetten daha iyi bir şekilde tüketicileri hedefleyen bir tekliftir.

Toplumlar arası kültür farklılıkları nedeniyle girilmesi planlanan her yabancı ülkede marka ile ilgili; kolay okunup söylenebilen, akılda kalıcılığı, anlamı, sesi, şekli, ülke kültürüne uygunluğu, ambalajı ve rakiplerden farklı özellikleri netleştirilir.

Marka ile ilgili kavramlar:

. Patent: Bilimsel ve teknik bir buluşun veya bir buluşu uygulamada kullanma hakkının kime ait olduğunu gösteren resmi belgedir.

. Faydalı Model: Türkiye ve dünyada yeni olan ve sanayiye uygulanabilen buluş sahibine belirli bir süre (10 yıl), bu buluş konusu ürünü üretme ve pazarlama hakkının tanınmasıdır.

. Tasarım: Bir planın veya nesnenin, inşasında mimari ve mühendislik çizimlerinin (şekil, doku) meydana getirilmesine denir.

. Coğrafi İşaret: Belirgin bir niteliği, ünü, geleneksel üretim metodu, coğrafi kaynağının bulunduğu bir yöre, alan, bölge, ülke ile özdeşleşmiş ürünü gösteren ve güvence sağlayan işarettir. Coğrafi işaret; menşe ismi ve mahreç işareti diye ayrılır. **Menşe ismi;** ürünün üretimi ve işlenmesi sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşme zorunluluğu ürünlerin coğrafi işaretidir. Eskişehir Lületaşı, Malatya Kayısı. **Mahreç işareti** ise ürünün üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerden en az birisi, sınırları belirlenmiş coğrafi alanda gerçekleşmek zorunda olduğu ürünlerin coğrafi işaretidir.

- . **Fikri Mülkiyet:** Kişi veya kuruluşa ait bir eser üzerinde sahip olunan maddi ve manevi hakların tamamı ve komşu haklarıdır.
- . **Lisans:** Herhangi bir şeyi yapmak, imal etmek veya kullanmak üzere kamu otoritesince verilen izin, imtiyazdır.
- . **Royalti:** Herhangi bir şeyin sahibine ait bir hakka bağlı olarak ticaret yapanların kazançlarından ödedikleri paydır.
- . **Logotype:** Bir marka veya kuruluş ismini içeren harf tasarımlarında semboller içeren resim ve yazı içeriğidir.

Markalama stratejileri:

1. Aile Markası Stratejisi: Bir aile markası, ürünle ilişkili çeşitli tanımlamaların tek bir marka altında toplanmasıdır. İşletme, pazara sunduğu yeni ürünü aile markası kullanırsa hem tüketicilere hem de dağıtım kanallarına aile markasıyla sunar.

2. Marka Genişletme Stratejisi: Başarılı bir marka ismi, mevcut ürünlerde yapılan değişiklik veya yeni ürünleri lanse etmek için kullanılmaktadır. Farklı kesimlere ulaşmak için aynı üründen birden fazla tip satmak istediğinde aynı markalar kullanılır.

3. Çoklu Markalama Stratejisi: Rekabetçi markalama stratejisi olarak da ifade edilen çoklu markalama stratejisi; satıcının aynı ürün kategorisinde iki veya daha fazla marka geliştirmesi demektir.

Marka üzerine yapılan harcamalar, markaya bir değer katar. **Marka değeri;** bir marka satıldığında veya ikame edildiğinde elde edilen finansal değerdir. Marka seçildikten sonra koruması için her ülkenin kanunlarına göre gerekli yerlere başvurarak tescil ettirilir. Ürün yeni bir ürün ise ayrıca patenti alınır, ürünün kullanımı değil de tasarımı orijinal özellikte ise sanayi tasarımı tescil ettirilir. Marka tescili, markaya tam koruma sağlar ve marka sahibinin haklarını koruma altına alır.

8.8. Global Pazarlama

Global pazarlama; globalleşmeye bağlı olarak kuruluşların pazarlama faaliyetlerini dünya ölçeğinde yürütmesi, ürünlerini ülke dışına satmayı hedefleyen pazarlama stratejilerini geliştirme ve bunların farklı ülkelerdeki uygulamalarını bütünleştirme sürecidir. Hedef, ülke dışı pazarlar olunca bu pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılama isteği yeni pazarlara uygun yeni ürünleri geliştirip reklam, tanıtım ile kalıcı olarak yerleşebilir. Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenirler. Global pazarlama, sadece dış satım değil, tüm ulusal faaliyetlerin yurt dışında evrensel boyutta sürdürme, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi pazarlama bileşenleri (4P) stratejilerini yurt dışı pazarlarda yürütmedir.

Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip değildir. Coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelerden mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelerden satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

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. Bir işletmenin ürünlerini birden çok ülkedeki tüketiciye akışını yöneten faaliyetler olan global pazarlama; dış pazarlama, çok uluslu pazarlama ve küresel pazarlama gibi farklı isimler alır.

İşletmelerin global pazarlara yönelme nedenleri; (1) satış ve kârlarını artırmak, (2) dünya pazarlarından pay almak, (3) iç pazar olan bağımlılığı azaltmak, (4) pazar dalgalanmalarını dengede tutmak, (5) fazla üretim kapasitesini kullanmak ve istihdam oluşturmak, (6) rekabet gücünü arttırmak, (7) işletmeyi geleceğe hazırlamak, (8) ülkeye döviz girdisi sağlamak, (9) dış pazarlardaki vergi ve diğer teşvik avantajlarından faydalanmak, (10) işletmenin siyasi etkinliğini artırmaktır.

Her ülke pazarına, aynı şekilde ürün sunmanın mümkün olmadığı global ve lokal pazarlama sentezi olan glokal pazarlamaya gidilir. **Glokal pazarlama;** global faaliyet gösteren işletmelerin global pazarların rekabetinden çekilerek farklı bölgelerdeki tüketici taleplerine cevap verebilmek için yerel şartlara uygun pazarlamadır. **Lokal pazarlama** ise belirli bir bölge insanların ihtiyaçlarına yönelik satış yapmayı hedefleyen pazarlamadır. Glokal, globalleşirken yerel değerlerini korur ve global risklerden korunmayı sağlar.

Rekabetin yoğun olduğu global pazarlarda başarılı işletmelerin modern pazarlama anlayışını benimsemesi ve faaliyetlerini buna göre planlayıp yürütmesiyle sağlanır. Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile bu da ancak global pazarlama ile olur. Dünya pazarlarına açılmak oralara ürün sunmak global ticari uygulamalarla değil, artık global pazarlama yolu ile mümkündür. Kapitalizm, teki tip dünya tüketicisini hedeflemesiyle işletmelerde bu yapıya uygun davranıyor.

Dış pazarlara giriş yöntemi seçiminde mutlaka yüzde yüz doğru bir karar mümkün olmaz. Burada sürekli gelir ve gider arasında değerlendirme yaparak alternatiflerden en uygunu seçilir. Seçilen dış pazara açılma stratejisine göre işletme ürün farklılaştırma, yenilikler yapma, stratejiye göre değişebilen fiyatlama, taşıma ve gümrük maliyetlerinde farklılıklar olabilecektir.

Global pazarlara giriş stratejileri; (1) ihracat yoluyla global pazarlara giriş stratejisi (doğrudan - dolaylı ihracat ve kurum içi transferler), (2) sözleşmeyle global pazarlara giriş stratejisi (finans anlaşması, franchising, üretim ve yönetim sözleşmesi, anahtar teslim projeler), (3) doğrudan yabancı yatırımla global pazarlara giriş stratejisi (sıfırdan yatırım, şirket satın alma ve ortak girişimdir.)

Dünya Ticaret Organizasyonu kuralları tüm üye ülkelere, haksız ticari uygulamalara karşı yerel endüstrilerini yabancı ihracatçıların "haksız" ticaret uygulamalarına karşı korumaları için anti-damping gibi tedbirleri alma hak ve imkânı tanıyır. İç piyasada üretim yapan bir işletme ürününün aynısını ithalatçı bir kuruluşun damping ile iç piyasada satıldığı ve bunun bir ülkeye zararının olduğu tespit edilirse, devlete anti-damping uygulaması için başvuru yapılabilir ve anti-damping soruşturması açılabilir.

Damping; uluslararası bir pazarı elde etmek veya bir ürünü elden çıkarmak için fiyatını büyük ölçüde düşürerek satmaktır. **Anti-damping** (dampinge karşı vergi) bazı dış firmaların ihracatını artırmak ve bir üründe haksız rekabet oluşturmak üzere bir ülkeye gerçekleştirdiği ihracata yönelik özel olarak uygulanan indirime (damping) karşı alınan vergi çeşididir.

Damping türleri; (1) münferit damping (işletme elindeki fazla ürünü eritmek için ihraç ettiği ülkedeki piyasa fiyatından daha

ucuza satması), (2) yıkıcı dumping (bir işletmenin uluslararası rakiplerini piyasadan silmek için yaptığı dumping), (3) sürekli dumping (bir işletmenin piyasa payını maksimuma çıkarmak için dış piyasalarda sürekli ucuza ürün satmasıdır.)

Dumping, bazen girilmesi zor pazarlara ürün satabilmek veya bu pazarlarda rekabeti ortadan kaldırmak için uygulanır.

8.9. Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Tüketici Davranışı

İşletmeler açısından müşteri; tüketici, tedarikçi, şirketler, vakıf, demek gibi kişi ve kurumlardır. İşletme ile müşteri arasında iletişimi sağlanma, tüketici isteklerini işletmeye aktarma ve üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye sunumu pazarlamanın görevidir. Gelişen dünya birçok köklü değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu gelişim, işletme faaliyetlerini müşteri merkezli hale getirmiştir.

Müşteri; belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli şekilde alışveriş yapan kişi veya kuruluşlardır. **İç müşteri;** işletmede farklı birimlerde çalışan, üretimde ürüne katkıda bulunan her birim, bölüm kendinden bir önceki safhadaki diğer birimlerin müşterisidir. **Dış müşteri** ise işletme dışında, ürünleri satın alan müşteridir. Dış müşteri memnuniyeti mutlaka iç müşteri memnuniyetinden geçer.

Pazarda sınırlı ve kıt oluşuyla işletmeler pazar paylarını artırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışırlar. Müşteri, özen ile elde tutulmalı, ilgilenilmeli ve sürekli iletişim halinde olunmalıdır.

Müşteri ilişkileri; kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi, satış sonrası tüm faaliyetleri kapsayan, karşılıklı fayda ve ihtiyaç tatmini içeren, her iki tarafın kazandığı bir süreçtir. **Müşteri ilişkileri yönetimi** ise müşterilerle güçlü, uzun vadeli ve kârlı ilişkiler kurup geliştirmek, istek ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, işletmeye müşteri kavramını benimsetip müşteri odaklılık kültürünü yerleştirmek için gerekli faaliyetleri planlama, organize etme, yönlendirmek, koordine etmek ve kontrol etmektir. Customer Relationship Management (CRM/ MİY); pazarlama, müşteri hizmetleri ve iş ortakları ile koordineli müşteri merkezli bilgiye dayalı ilişki yönetimi felsefesidir.

Müşteri odaklılık, ürün sunmada işletmelerin müşteriye yoğunlaşması ve müşteri tatmini ve memnuniyeti üzerinde durmasını ifade eder. **Müşteri tatmini;** müşterinin bir ürün tüketimi ilgili tatmin olma tepkisi ve olumlu duygusal davranış, **müşteri memnuniyeti** ise müşteri ihtiyacının karşılanması sonrası elde ettiği tatmin, aldığı hizmetlerden memnun olma düzeyidir. **Müşteri memnuniyetini sağlama süreci;** (1) müşteri tanıma, (2) müşterinin talep ve beklentilerini belirleme, (3) müşterinin algısını ölçme, (4) eylem planıdır.

Pazarlama anlayışının gelişimiyle işletmelerin devamı müşteriyi sistemin temelini koyarak müşteri odaklı olmalarıyla mümkündür. **Müşteri odaklılık;** müşteriye rakiplerden daha fazla değer sağlamak için kurumun tüm birimleriyle müşteriyi anlama, ona yakın olma, özen gösterme, sunulan ürünleri müşterilere haz verip tatmin oluşturacak şekilde planlama ile sürekli tercih edilen kuruluş olabilmek için kişisel bağ kurup onu izleyerek gerekli düzenlemeleri öngören bir yaklaşım ve anlayıştır.

Müşteriye sunulan kaliteli ürün müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu buda müşteri sadakatini getirir. Müşteri memnun edilirse sadakati artar bu da işletmenin başarı ve sürekliliğini sağlar. **Müşteri sadakati;** bir işletmenin ürünlerini gelecekte tekrar satın alması veya aynı ürün markalarını etki altında kalmadan tekrar satın alması ve müşteri devamlılığı sağlanmasıdır. Düşük müşteri tatmininin göstergesi **müşteri şikâyetleridir.** Şikâyetin olmayışı yüksek müşteri tatminini göstermez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözü yerine getirmekle olur. İşletmeler müşterinin istek, ihtiyaç, eğilim, kişilik ve kültürel özelliklerini belirleyerek ürün ve pazarlama stratejilerini ona göre düzenler, müşteriyi bir rakip olarak göremez, kurulması tavsiye edilen ilişkiler gereği müşteri dost görür, ilişkinin felsefesi “ben kazanayım sen de kazan” olmalıdır. Böylece müşteri tatmini artar bu da müşteri sadakatini getirir.

Kullanıcılar tarafından üretilen bilginin basit, anlık ve çift taraflı paylaşımını genel ağ üzerinden sağlayan online medya şekli olan **sosyal medya;** geleneksel medyaya göre avantajları nedeniyle tüketici ve üreticiler tarafından daha çok tercih ediliyor. Müşteriler, satın almak istedikleri ürünü hızlı ve geri bildirim imkânı nedeniyle sosyal medya ile birçok alışkanlığını online platforma taşımakta ve geleneksel üreticilerin iş modelleri dijital dünyaya entegre olmaktadır. Bu durum e-ticaret ve dijital pazarlamayı hızla geliştiriyor.

Tüketici; bir mal veya hizmeti ticari veya mesleki olmayan nedenle kendisi veya aile fertlerinin ihtiyacını tatmini için belirli bir bedel karşılığı satın alarak edinen, kullanan, faydalanan gerçek kişidir. **Tüketicinin amacı,** ihtiyaçlarını karşılamaktır. İhtiyaçları karşılayan ürünlerin değişken yapısı gereği tüketici sürekli yeni ürünler aramasıyla tüketici yenilikçiliği gelişir. Tüketici olmak, bütün insanlara özgü, ortak payda, değişmez bir özelliktir. Tüketici ve müşteri kavramları aynı değildir; tüketici ürünü tüketen, kullanan kişiyi, müşteri ise ürünü satın alan kişi veya kurumu ifade eder.

İletişim araçlarının gelişimi ile internetten yapılan alışveriş sonrası bir alt kavram olan e-tüketici gündeme girdi. **E-(dijital, sanal) tüketici;** tüketim ilişkilerini üretici organizasyonlarla elektronik ortamda internet ağı üzerinden online (çevrim içi) olarak gerçekleştiren gerçek veya tüzel kişilerdir. Tüketim ilişkilerini, internet üzerinden online yapılandırılan elektronik posta ve mesajlar, World Wide Web teknolojisi, akıllı kartlar ve elektronik fon transferi ile gerçekleştiren kişidir. Uzaktan satışı yeni neslin tüketim sistemi dijital tüketicidir.

Sosyal ve ekonomik gelişimin getirdiği araştırmacı, daha zeki, şüphe ve pazarlamaya bağıksılığı gelişmiş **“yeni tüketici”** kişiliği, davranışlarını değiştiren, daha global, hızlı, akılcı, bilgiye önem vererek sürekli kendini geliştirmektedir. **Yeni tüketici;** ürünleri araştırıp incelemeye odaklı, sosyal medya üzerinden daha kısa sürede karar vererek ve daha akıllı seçimler yaparak satın alma davranışını gerçekleştiren tüketicidir. Klasik tüketici ile yeni tüketici arasındaki fark getirdiği bilgileri kullanma, karar sürecinde dijital ortamda farklı tüketicilerle etkileşimle istediği bilgiye kolay elde etme, ürünün marjinal faydası konusunda daha mantıklı davranmada ortaya çıkıyor.

Bilgiye kolay ulaşan yeni tüketici ürünle ilgili satın alma kararını daha hızlı vermesiyle **“hızlı karar verme”** trendi oluşmuştur. Tüketici istediği ürünü dünyanın istediği yerinden temin etme kolaylığıyla sipariş verebilmekte, ülke farklılıklarını dikkat etmemektedir. Teknolojinin sağladığı imkanlarla online zeminlerde her tür ürün ve marka arasında fiyat ve özellik kıyaslaması yapılabilmektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak dünya genelinde artan ticarete bağlı olarak tek tip tüketim alışkanlıkları ortaya çıkmaktadır. Tüketicileri, tüketime yönlendiren uyarıcılar yerel ve global ölçekte artmaktadır.

İnternet temelli ürün pazarının genişlemesi ve eş zamanlı kullanıcının ürettiği içeriğin pazarlanabilir hale gelmesi dijital emeği ve

bunun mülk haline getirilmesini gündeme getirdi. Üretim ve iletişim aracı olarak internet öznesi hem tüketici hem de üretici olan **ürketici (prosumer)** profili ortaya çıkarmıştır. İnternet, kültürel bir üretim aracı haline gelmesiyle **üretim (üretken iletişim)** kavramını da gündeme getirmiştir. Tüketicilerin kapitalizm içerisindeki pozisyonları; tüketiciyi reklamların tüketicisi konumuna indirir, kültür ürünleri mülk haline gelince tüketiciler ürketici (prosumer) konumuna gelirler

Pazarlama yöneticisi, kararlarında tüketici davranış araştırmalarının sağladığı girdileri kullanarak doğru ve etkili kararlar alabilir. Tüketicilerin gelecekteki satın alma eğilimleri, niyetleri, tutumları, marka algılamaları ve tercihleri ölçülerek tahmin yapılmaya çalışılır.

Tüketici davranışı; kişinin ihtiyaçlarını karşılamak için ürünleri, fikirleri, deneyimleri seçme, satın alma, kullanma, kullanım sonrası elden çıkarma kararları ve bunlarla ilgili faaliyetlerdir. İhtiyaçları karşılayan ürünler konusunda kişilerin, tüketici olarak nasıl, niçin karar alıp davrandıklarını belirten bir süreçtir.

Pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar; (1) pazar fırsatlarını belirleme, (2) hedef pazar seçimi, (3) pazarlama karmaşasının oluşturulması, (4) talep analizlerinin yapılması ve (5) gelecekteki tüketici davranışını tahmin etmektir.

Her dönem memnuniyetsiz ve her şeyden şikâyet eden müşteri tipleri vardır. Dijital çağda **“tüketici kraldır”** anlayışı, yeni müşteri tipleri, firmaya sağladıkları maddi değerden bağımsız, en yüksek hizmet ve en cazip teklifin kendi hakları olduğu düşüncesi ile hareket ediyorlar. Bu olmadığında ise markaya karşı hızlı bir olumsuz tavır geliştirip, yayıyorlar. Kolay sinirlenen, kızgınlığını rahatça dışa vuran, şikâyetlerini sosyal medyada forum siteleriyle markaları karalamaya hazır tipler vardır.

Geçmişte, müşterinin güvendiği, düzenli alışveriş yaptığı markalarla karşılıklı bir sadakat vardı ve ilişkiler şeffaf idi. **Müşteri memnuniyetsizliğindeki artışın nedenleri;** tüketim çılgınlığı, artan rekabet, markalı ekonomi ve tüketicinin kendini kral görmesidir. Aynı müşteriyi hedefleyen çok sayıda markanın müşteri kazanmak için kural dışı bir yarış vardır. Rekabetle, tüketicinin satış sonrası üründen artan beklentisi, en küçük hataya büyük tepkiyle sosyal medyada farklı zeminlere taşıyıp çözüm yerine markayı kötüliyor.

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 paketlenme aldatmacaları.
2. Reklamla yanlış bilgi vermek ve rakipleri kötülemek.
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 tüketiciyi 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 katkı maddeleri kullanmaktır.

Ürünlerde **taklit, hile, GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)**, içine başka bir şey karıştırarak doğallığını bozma hilesi olan **tağşiş** gıda güvenliğini tehlikeye atarak tüketiciye telafisi olmayan zararlar verebilir.

Bir eserden ifade, buluşu, düşüncüyü kaynak göstermeden kullanma sahtekârlığı ve hırsızlığı olan **intihal** üzerinden iş modeli kurmak emek hırsızlığıdır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma (planlı / kasıtlı eskitme) hilesi;** belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen çiplerle hurdaya çıkarma zamanını önceden planlamadır. İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi geliştiği halde bazı parçalar bilinçli şekilde kısa ömürlü yapılarak yenisini almaya zorlamanın suç olarak kabulü ile cezası belirlenmelidir. Ürünler uzun ömürlü tasarlanıp üretmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti 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.

8.10. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetiminde yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya uygulanmasıdır. **Pazarlama yönetimi;** işletmenin amaçlarına ulaşması için ürünleri müşterilerle buluşturmak faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmeye dönük planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

8.10.1. Pazarlama Planlaması

Planlama, gelecekte yapılacak işe bugünden karar verme, istenen gelecekle buna ulaşmak için atılacak adımları belirlemedir.

Pazarlama planlaması; kuruluşun belirli bir sürede pazarlama stratejilerini düzenlemek, yürütmek ve izlemek için kullandıkları stratejik yol haritasıdır. **Stratejik plan;** işletmenin mevcut durumunu tespit etmek, gelecekte olası hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme sürecidir. Planlama ile mevcut durum analizi yapılarak hedefler belirlenir ve buna bağlı pazarlama stratejisi hazırlanır. **Pazarlama stratejisi;** kuruluşun mevcut kaynaklara odaklanarak satışları artırmak ve rakiplerine üstünlük sağlamak için kaynaklarını iyi şekilde kullanmasını sağlayan sistematik planlama sürecidir.

Pazarlama planlaması süreci; (1) pazar fırsatlarının analizi, (2) hedef pazarın seçimi ve (3) pazarlama karması oluşturmaktır.

8.10.1.1. Pazar Fırsatlarının Analizi

Pazar, tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur. İyi bir pazar fırsat analizinde tüketici pazarının analizi mutlaka yapılmalıdır. Her işletmenin yeni fırsatları belirlemeye ihtiyacı var, hiçbir işletme mevcut pazar fırsatlarıyla sonuna kadar gideceğine güvenemeyeceği için sistematik olarak araştırmalarla sürekli pazar fırsatları ararlar.

8.10.1.2. Hedef Pazarın Seçimi

İşletme, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirler ve ürünler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçer. **Hedef pazar;** işletmenin hitap ederek çekmek istediği nispeten benzer müşterileri, **hedef pazar seçimi** ise işletmenin pazarı bölümlere çalışması sonrası hangi pazar veya pazar bölümüne gireceğine karar vermesidir. Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapıları pazarı farklılaştırır, yönetici hedef pazarı gelişigüzel değil, belli ölçü ve değışkene bağlı bölümlerle ürün başarısının yüksek olacağı bölüm ve ülkeleri hedef pazar olarak seçer.

Hedef pazarın seçiminde dikkat edilecek konular; (1) işletmenin sahip olduğu kaynaklar, (2) ürünlerin özelliği, (3) ürünlerin hayat eğrisindeki yeri, (4) pazarın yapısı ve (5) rekabet durumudur.

Pazar seçiminde; aynı anda birçok pazara mı yönelmeli yoksa global pazarlama çalışmalarını bir veya birkaç pazara mı yönelmeli şeklinde iki seçenekten ilki **yaygınlaşma** ikincisi **yoğunlaşma**dır. Bir pazara yönelme yoğunlaşmayı, birkaç pazara yönelme ise yaygınlaşmayı ifade eder. Pazarlamacılar yerel ve global düzeyde pazarları bölümlerle organize etmeye çalışırlar.

Pazar bölümlerle; bir pazarı benzer özellikler taşıyan tüketici gruplarına ayırma ve işletmenin hizmet verebileceği en uygun grubu seçme faaliyetidir. **Pazarı bölümlenmenin faydaları;** (1) işletme daha bilinçli ve etkili olur, (2) yeni pazar fırsatları elde edilir, (3) pazar bölümünün ihtiyaçları, istekleri daha iyi belirlenir, (4) şiddetli rekabetten uzaklaşılır.

Böl ve tatmin et stratejisi ile her bir bölüm için farklı bir pazarlama bileşimi oluşturulur. Pazarı bölümlerle; bir işletmenin tüm pazarlara aynı politika ile hizmet veremeyeceği gerçeğine dayanır. Ülkeler arası farklılıklar, işletme pazarlama stratejisini, girmeyi karar verdiği ülkelere göre hazırlar ve gelecekte yeni ülkelere girerken ilk girdiği ülkelerde elde ettiği tecrübeleri kullanır.

Pazarlama bölümünü organize etme yöntemleri:

1. İşlev temeline göre organizasyon: Satış, reklam, pazarlama araştırması, ürün planlama gibi tüm pazarlama işleri aynı bir işlev olarak düzenlenir. Kendi içinde bölümlerle ile her bölüme görevlendirilen uzman yönetici tüm bu faaliyetleri yönetir.

2. Ürün temeline göre organizasyon: Çeşitli veya değışik markalı ürün pazarlamada değışik özel çabayı gerektirmesi sebebiyle ürün temelli organizasyona gider. Her ürün veya ürün grubuna göre ayrı ve kendi kendine yeterli birimler kurulur.

3. Pazara yönelik organizasyon: Çok çeşitli pazar bölümlerine ürün satmak isteyen işletmeler; pazardaki farklı tüketici kesimlerine onların yapılarına göre bir pazarlama organizasyonuna yönelir.

4. Bölge temeline dayalı organizasyon: Coğrafi yapıya bağlı organizasyonunun temel felsefesi ürün türü ve hitap edilen pazarın karmaşık hale gelmesi, aralarındaki farkların artmasıyla buna uygun yapı geliştirmektir.

5. Karma organizasyon: İşletmeler ihtiyaçlarına bağlı olarak birden fazla bölümlendirme sistemini aynı anda kullanabilir.

İşletme bölümlendirme sistemi ile ihtiyaca göre birden fazla bölümlerle gidebilir. Her bölümlerle sisteminin kuvvetli ve zayıf yönü dolayısıyla; bir bölümlerle sisteminin üstünlüğü ile diğlerinin zararlarını dengeleyebilir. Bazen tek bir bölümlerle ile başlayan yapı büyüme gerçekleştiğinde diğ bölümlerle sistemleri de uygulanarak karma sisteme dönüşümlerle mümkündür.

Yurt dışına açılıp ürün satmak isteyen bir işletme **birinci adımda;** kendi ürünü için ülkeleri sınıflandıracığı bir kriter belirler, **ikincide;** ülkeleri ortak özelliklere sahip homojen bölümlerle ayırır, **üçüncüde;** her bölüme en etkin şekilde nasıl hizmet verebileceğini belirler ve **dördüncüde** ise kaynaklarını ihtiyaçlarına en iyi şekilde uydurabileceği pazar bölümünü seçmelidir.

Hedef pazar belirlenirken; dış pazarda başarılı olmak için hedef alınan müşteri gruplarını belirleyip bunlara nasıl etkili ulaşılacağı planlanmalıdır. Global pazarlar belirli ölçülere göre bölümlenirse farklı tüketici grupları ile daha etkin çalışılabilir.

Global pazar seçiminde temel yaklaşımlar:

1. Az sayıda ülkede birkaç pazar bölümüne yönelmek.
2. Az sayıda ülkede birçok pazar bölümünü hedef almak.
3. Birçok ülkede bir pazar bölümüne girmek.
4. Birçok ülkede birçok pazar bölümünü hedef almaktır.

Global pazarları bölümlendirirken birçok etken dikkate alınır. İşlem sonrasında en kârlı ve çekici görünen bir veya birkaç bölümü hedef pazar olarak seçebilir ve ihracat işlemi bu bölümlerle yoğunlaşılabilir.

Global pazarları bölümlerle türleri; (1) ekonomik temele göre, (2) ülke içi coğrafi temele göre, (3) ülkeler arası, (4) din temeline göre, (5) hayat kalitesi temeline göre, (6) nüfus büyüklüğüne göre, (7) siyasi ve davranış temeline göre bölümlerle.

Seçilen stratejiye göre işletmenin pazarlama için seferber edeceği belirli kaynakların kullanım şekli değışecektir. Kaynaklar çok ülke arasında paylaşıldığında her pazara düşen bütçe küçüldüğünden reklam satış teşvik gibi çalışmalar düşük düzeyde kalır. Kaynaklar az sayıda pazara yöneltildiğinde gerekli pazarlama harcamalarını yaparak başarılı sonuçlar alınabilir.

İşletme, hedef pazarı belirleyip seçtikten ve bölümlendirdikten sonra bu pazara uygun pazarlama karmasını geliştirmelidir.

8.10.1.3. Pazarlama Karması

Pazarlama karması, işletme kontrolünde ve etkileyebileceği faktörler olan **ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan** oluşur.

Pazarlama karması (bileşen / sunu); hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, fiyatını belirlemek, tanıtmak, dağıtım kanallarını seçip dağıtmak ve satışı artırıcı çabalarda bulunma faaliyetlerinden oluşan bir bütündür. **Pazarlama karması elemanları (İngilizce 4 "P");** (1) product=ürün, (2) price=fiyat, (3) placement= dağıtım ve (4) promotion= tutundurma, promosyon, satış çabalarıdır.



Şekil 8-1: Pazarlama Karması Elemanları

Hizmet pazarlamada, klasik pazarlama karmasına ilave **katılımcılar**, **fiziki ortam** ve **süreç yönetimi** olarak üç eleman eklenir. Yeni ekonomi anlayışı, pazarlamanın yeni formüllere sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşan pazarlama karması yerini artık; müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişim alacağı bekleniyor.

8.10.1.3.1. Ürün

Bir ihtiyacı karşılamaya dönük üretilen mal veya hizmete ürün denir.

Ürün; bir ihtiyacı karşılamak için belli bir fiziki veya zihni çaba sonucu elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz nitelikte, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları olan şeylerdir. Zaman içinde işlevini kaybeden ürünün yerine yenileri üretilir. Ürünün, tüketici tarafında yeni olarak algılanması ve ihtiyacına cevap vermesine bağlıdır. **Yeni ürün;** pazara daha önce hiç sunulmamış ürün veya var olan bir ürüne teknolojik veya kurumsal yenilikle üzerinde değişiklik yapılarak sunulan üründür.

Ürünlerin önemlerini kaybetme nedenleri; (1) ürüne olan ihtiyacın kalkması, (2) aynı ihtiyacı karşılayan daha iyi veya ucuz ürün üretimi ve (3) rakip işletmelerden biri başarılı bir pazarlama kampanyası uygulamaya koyabilir. Tüketici tercihlerinin sürekli değiştiği bir ortamda, bir ürünün sürekli satış imkânsızlığı işletmeleri yeni ürün üretmeye yönelir. Hedeflenen kâra ulaşmak ve varlığının devamı yeni ürünler üretmek veya ürünlerde değişiklikle mümkündür. **Yeni ürün üretme nedenleri;** (1) kaynak kullanımı, (2) pazar stratejisi, (3) büyüme isteği, (4) ürün modasının geçmesi, (5) rekabet ve (6) teknolojik gelişimdir.

Yeni bir ürün geliştirmede yeni ürün fikirlerinin kaynağı olan; müşteriler, satıcılar, çalışanlar, yöneticiler, rakipler, araştırma ve geliştirme bölümlerini kullanır. AR-GE'yi bilim insanları, inovasyonu da iş insanları yapar. İşletme yeni ürün geliştirmede, maliyetlerini düşürerek rekabet gücünü arttırmalı ve ürünün tüketicinin belli bir ihtiyacına cevap verebilmesini sağlamalıdır.

Maliyetleri düşürme yöntemleri; (1) değer oluşturmamayan faaliyetleri bertaraf ederek süreçleri basitleştirmek, (2) sürekli iyileştirme (inovasyon) ve dijital (elektronik) dönüşüm, (3) tasarrufa önceleyen organizasyon kültürü, (4) iyi bir satın alma yöntemi kurarak tedarik kanallarını çeşitlendirmek, (5) enerji tasarrufu sistemleri geliştirip alternatif enerjiler kullanmak, (6) işletme dış kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanmak, (7) çalışanları motive ederek verim artışı sağlamaktır.

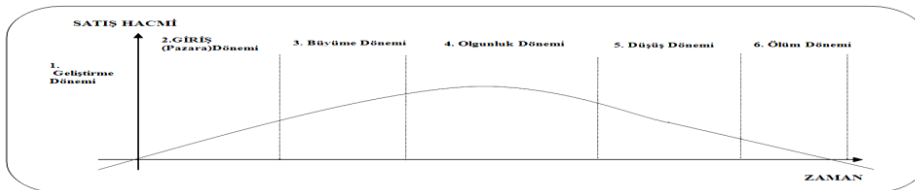
Ürünlerin piyasada belirli bir kalış süresi var, bu süreyi gereksiz uzatmak talep azalacağı için risklidir. Zamanı geldiğinde ürünü piyasadan çekip yerine yeni ürünler sunulur. Ürünlerin hedef pazarda kabul görmesi tüketici ihtiyaçlarına uygun kalite, fiyat ve zamanında sunuma bağlıdır. Pazarlama ortam ve şartları hızla değiştiği için ürünlerin çok gözde olduğu veya ilginin azaldığı dönemler vardır. Ürün yaşam döngüsünde; tasarlanıp piyasaya sunumundan itibaren hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

Ürün yaşam döngüsü; bir ürünün üretim fikrinden geliştirme, giriş, büyüme, olgunluk, düşüş ve ölüm dönemleridir. **Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi (Product Life Cycle Management / PLM)** ise bir ürünün başlangıçtan mühendislik, tasarım, üretim, servis ve sonlandırma aşamalarına kadar tüm yaşam döngüsünü tanımlayan verilerin etkili ve verimli şekilde akışını sağlamadır. Ürünün piyasada ne kadar kalabileceğini gösteren bu döngü üretici, pazarlama ve tüketiciyi ilgilendirir.

Ürün yaşam döngüsü:

1. Geliştirme dönemi: Ürünün ilk üretildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği, pazarlama planlarının düzenlenmesi, ürün geliştirme, tanıtım, reklam ve diğer faaliyetlerle ürüne en çok masrafın yapıldığı dönemdir.

2. Pazara giriş dönemi: Ürün, kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye ulaşması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlaması, fiyatı, tanıtımı ve dağıtımıyla ilgili bu aşama ürünün pazarda tutunabilmesi için önemlidir. Geniş bir dağıtım için reklam ve tanıtım faaliyetleriyle tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilir ve bu durum sonrası satışlar yavaş yavaş artar.



Şekil 8-2: Ürün Yaşam Eğrisi

3. Büyüme dönemi: Satışların artmaya başladığı, ürünün kâra geçiş, başa başnoktasına ulaşması ve sabit masrafları karşılayacak düzeye gelmesidir. Dönem sonuna doğru ürünün kârda bir yükselme olur. Dağıtımını genişletme kararı alınır.

4. Olgunluk dönemi: Ürünün satışları en yükseğe çıkar, büyük üretim maliyetleri düşürür; kârlılık en yüksek düzeye çıkar. Dönem ortalarında satış eğrisi maksimuma çıkar, maliyet eğrisi minimuma iner, ürün farklılaştırma ile ömrü uzatılmaya çalışılır.

5. Düşüş dönemi: Tüketicilerin istek ve zevklerinin değişimi, rakip ürünlerin pazara girişiyle satışlar azalır. Yoğun reklamlarla satış miktarları korunabilir. Bu, birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltır. Dönemi uzatma; yenileme ve farklılaştırma ile olur.

6. Ölüm dönemi: Ürünün hayat seyirindeki son devresinde ürün satışları iyice düşer ve değişir maliyetleri bile karşılayamaz. Bu dönemde ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir.

Tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır, ürün kalitesini, servis kolaylıklarını, benzer ürünlerden farkını, markaya sağlanmış olan kimlik yardımıyla anırlar. Elektronik bilgi sistemleri, iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltıp maliyetleri düşürmesiyle ürünlerin hayat sürelerini uzatmasına katkı sunmaktadır.

8.10.13.2. Fiyat

İşletmeler, farklı nedenlerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün olmadığı için tüketiciler ürün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırır ve ödediği paraya mukabil fiyatı uygun görürse ürünü satın alır. Belirlenen fiyat yanında, fiyat indirimi, taksitli satış ve ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülür.

Fiyat; bir mal, hizmet veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığı talep edilen para veya benzeri değerler, **fiyatlama** ise işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için ürün fiyatı belirleme ve yönetme işlemidir. Fiyat belirlemede; ürün maliyeti, fiyatlama beklentisi, dağıtım kanalının durumu, işletme içi nedenler, ürün niteliği, sektörün durumu, piyasadaki mevcut arz-talep, tüketici davranışları, kanuni, teknolojik ve çevre düzenlemesine dair dış etkenler rol oynar.

Fiyatlamamın hedefleri; (1) kâr yükseltmek, (2) hedef kârlılığa ulaşmak, (3) talep değişkenliğinden faydalanmak, (4) satış gelirlerini artırmak, (5) fiyat istikrarı sağlamak ve (6) pazar payını korumaktır. Fiyatlama klasik **maliyet + kâr = satış fiyatı** yerine **pazardaki fiyat - maliyet = kâr** şeklindedir. Fiyatlama, belirli yaklaşımlar ve yöntemlerle oluşturulan politikalar ile yürütülür.

Fiyat politikaları; (1) tek fiyat politikası, (2) özel fiyat politikası, (3) kalanlı fiyat politikası ve (4) zararına fiyat politikasıdır. İç pazarda olduğu gibi global fiyatlandırmada da çeşitli yöntemler kullanılır.

Ürün fiyatlama yöntemleri; (1) maliyete dayalı fiyatlama, (2) talebe dayalı fiyatlama ve (3) rekabete dayalı fiyatlamadır. Ürün üretimi için katlanılan maliyet toplamı üretim maliyetini verir ve bu maliyet ürün miktarına bölünerek birim maliyet belirlenir.

Fiyatlama, müşterilerin satın alma kararında etkili rol oynayan faktör olarak hem ürün hem markanın müşteri gözündeki imajını belirleme, ürüne ve sunduklarına dair bir fikir vermeyi sağlar. Üretici işletmelerin ürün ortaya koymak için katlanmış olduğu fedakârlıkların toplamı üretim maliyetini oluşturur, bu maliyet üretilen ürün miktarına bölündüğünde birim maliyet belirlenir.

Global pazarlamada fiyat belirleme ve fiyatlama politikasını etkileyen birçok etken vardır. **Global pazarlamada fiyatlamaya etki eden faktörler;** (1) ürün maliyeti, (2) pazar şartları, arz ve talep, (3) rekabet yapısı ve piyasanın işleyişi, (4) dağıtım yapısı ve kanalları, (5) hükümet politikaları ve kanuni zorluklar, (6) işletme amaçları, (7) döviz kuru ve pariteleridir.

Global pazarlamada fiyatlama süreci; (1) talep tahmini, (2) rakip tepkilerini ölçme, (3) pazar payını belirleme, (4) fiyatlama stratejisi seçme, (5) pazarlama politikasını değerlendirme ve (6) fiyat seçimidir.

İşletmelerin fiyatlamada karşılaştıkları farklı zorluklara dış pazarlara girildiğinde yenileri eklenir ve fiyatlama kararları daha zorlaşır.

Global pazarlamada fiyat farklılaştırma yöntemleri; (1) müşteri esasına göre fiyat farklılaştırması, (2) ürün esasına göre fiyat farklılaştırması, (3) yer esasına göre fiyat farklılaştırması ve (4) zaman esasına göre fiyat farklılaştırmasıdır.

Ekonominin düzen içinde yürütülmesini ifade eden ekonomik istikrar; fiyat ve finansal istikrara bağlıdır. Ürün fiyatlarını etkilemek için dezenformasyon (yanlış bilgi) spekülasyon (vurgun), manipülasyon (aldatma), stokçuluk, haksız rekabet, yanıltıcı reklam, tüketici mecburiyetini kötüye kullanmak, fahiş fiyatlama fırsatçılığı ve haksız kazanç önlenmelidir. Devlet, toplum tercihlerine uygun üretimi sağlamak, fiyatları makul düzeyde tutmak ve temel ihtiyaçları karşılamada piyasaya müdahale ile düzeltici tedbirler alır. Kapitalizmin patronları, istedikleri zaman müdahale ettikleri ekonomiye, piyasa istikrarını bozacağı gerekçesiyle başkasının müdahalesini istemezler.

8.10.13.3. Dağıtım

İşletme, üretim fiyatını belirlediği ürünleri tüketicilere ulaştırması dağıtım sisteminde dağıtım kanalları aracılığı ile gerçekleşir.

Dağıtım; bir şeyi bir merkezden çeşitli yerlere göndermek, **dağıtım kanalı** ise üretilip fiyatı belirlenen ürünü pazara taşıyan ve son tüketiciye ulaştırarak satışa uygun hale getiren organizasyon sistemi, pazarlama karması bileşenidir. İşletme içi veya dışı aracı kuruluş ile oluşturulan dağıtım kanalı ve araçlar sistemin yürütücüleridir. **Aracılar;** üretici ile tüketici arasında bağımsız veya yarı bağımlı ürün alım satımı yapan ürün mülkiyetini üzerine alan veya devrinde aktif rol oynayan kişi veya kuruluşlardır.

İşletme bünyesinde veya dışında yer alan, dağıtım kanallarının işlemlerini sağlayan veya destekleyen tüm iş birimlerinin oluşturduğu bir tedarik zinciri bulunur. Bir ürünün ilk maddesinden başlayarak, tüketiciye ulaşması ve geri dönüşümünü de kapsayan süreçlerde yer alan tedarikçi, üretici, distribütör, perakendeci ve lojistik kuruluşları tedarik zincirini oluşturur. **Tedarik zinciri;** mal, hizmet ve bilgilerin tedarikçiden müşteriye doğru hareketini planlayan, uygulayan, kontrol eden, ürün hayat döngüsü sürecindeki insanlar, organizasyonlar, teknoloji, kaynaklar sistemini oluşturan lojistik ağıdır.

Tedarik zinciri (lojistik ağı) sisteminde yer alan dağıtım kanalları üretici işletmelere sağladığı birçok fayda bulunmaktadır.

Dağıtım kanallarının üretici işletmelere faydaları:

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplamak.
2. Pazara sunulan ürünler için tanıtım ve tutundurmak.
3. Alıcılarla ilişki kurarak onların ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmetleri sunmak.
4. Alım-satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretmek ve bu süreçte risk taşımak.
5. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtımdır.

Dağıtım sisteminde rekabet varsa, etkin ve verimli çalışacakları için tüketici için olumlu olur. Rekabet tekelleşmeyi engeller. Ürüne ödenen fiyatın büyük bir kısmının aracılara gitmesi üreticiden tüketiciye doğrudan satışları gündeme getirmektedir. Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı işletmenin ürettiği ürünlere göre değişebilmesi dağıtım kanalının seçimini etkiler.

Dağıtım kanalı seçimini etkileyen faktörler; (1) ürünün özellikleri, (2) pazarın yapısı, (3) hedef kitlenin ürünlere ulaşma kanalları,

(4) çevre faktörleri, (5) işletmenin mali gücü, ürün karması, kanal deneyimi ve ilişkileridir. Dağıtım kanalı seçimi işletme amacına göre kârlı çalışmak için ucuz, etkin ve getirisi yüksek dağıtım kanalı tercih edilir.

Dağıtım politikaları; (1) yoğun dağıtım, (2) sınırlı veya tekelci dağıtım ve (3) seçimli dağıtım politikası.

Pazarlama karması dijitalleşmeyle fiziki ürünler yanında yazılım ve abonelik tabanlı hizmetler, dijital kanallarla, çeşitli dijital platformlara yayılmış hedef kitlelerle daha fazla dağıtım kanalı geliyor. Fiziksel mağazalara ilave online (çevrim içi) mağazalar kuruluyor. Gerçek mekânda faaliyet yürüten mağazalar, e-ticaret perakendecileri ve çevrim içi mağazalar dağıtım kanalları olarak gelişimlerini sürdürüyorlar. **Fiziksel dağıtım;** ürün hareketleri ve dağıtım sistemleri ile sipariş yönetimi, taşıma, depolama, stok kontrolü, ambalajlama, üretim ve depolama yeri seçimi, pazar belirleme ve müşteri hizmetlerini kapsar.

Dağıtım kanalı modelleri, kanal üyeleri arasında ilişkilere göre doğrudan, dolayla ve bütünlük dağıtım şeklindedir.

Dağıtım kanalı modelleri:

1. Doğrudan Dağıtım Kanalı: Doğrudan dağıtım; üretici işletmenin kendi satış organizasyonu ile ürünü doğrudan doğruya tüketiciye sattığı, bir ucunda üretici diğer ucunda tüketicinin bulunduğu dağıtım kanalıdır. Üretici ve tüketici arasında bir aracının yer almadığı dağıtım, üreticilere pazarlama sürecinde daha fazla kontrol imkânı verir. Hizmetlerde doğrudan dağıtım olan **elektronik / dijital dağıtım kanalı;** ses, görüntü ve bilgi gibi hizmetin müşteriye bilgi iletişim teknolojileriyle doğrudan ulaştırılan kanaldır. İnternetin gelişimiyle dijital dağıtım kanalları geleneksel pazarlama ve dağıtım kanallarına oranla payı artmaktadır. **Doğrudan dağıtımın faydaları;** (1) üretici, tüketiciyle yakın ilişki gereği pazardaki gelişimi daha iyi izleyebilir, (2) üretici hareket serbestliği, (3) satış faaliyetlerinin etkin kontrolüdür. **Doğrudan dağıtımın zararları** ise (1) geniş depolama ihtiyacı ve (2) finans zorluklarıdır.

2. Dolaylı Dağıtım Kanalı: Dolaylı dağıtım; üretici ile tüketici arasındaki alım satım ilişkisinin hukuki ve ekonomik bağımsızlığı olan ticari kuruluşlarca sağlanması halidir. Genel olarak bunlar; acente, yetkili bayi, komisyoncu, toptancı ve perakendecidir.

3. Bütünlük Dağıtım Kanalı: Doğrudan ve dolaylı dağıtım kanallarını aynı anda kullanılarak tüketiciye ulaşma bütünlük dağıtımdır. Bir aracı, diğer araçlarla birlikte hareket etmeyi hedeflemesi dağıtım kanalında bütünlüğü getirir. Önceki veya sonraki faaliyet alanlarını ekleyerek ileriye veya geriye dikey bütünlük, iki veya daha fazla işletmenin birleşmesi veya yeni bir işletme kurmaları yatay bütünlüktür. Ürünü çok kanallı dağıtımla değişik pazarlara sunarak tüketici memnuniyeti pazar payını artırır.

Dağıtım kanalı türleri:

A Kanalı: Üretici-Tüketici

B Kanalı: Üretici-Perakendeci-Tüketici

C Kanalı: Üretici-Toptancı-Perakendeci-Tüketici

D Kanalı: Üretici-Komisyoncu-Toptancı-Perakendeci-Tüketici

A kanalı, doğrudan satışla dağıtım sürecinde herhangi bir aracı kullanılmaz, ürünü müşteriye kendisi satar ve teslim eder. Ürün üzerinde kontrol sağlanır, araçlar olmadığı için maliyet düşük olur, fiyat ve rekabet avantajı sağlar. B kanalında yer alan perakendeci; bir toptancı veya üreticiden ürünler satın alarak bunları müşterilere satan aracı gerçek kişi veya tüzel kişidir. Çok fazla perakendeciye ihtiyaç duyulduğunda tercih edilen C kanalı; çok sayıda perakendeci yerine az sayıda toptancıya yönelir. İş yapmanın imkânsız olduğu yer ve şartlarda, yoğun dağıtım gerektiren ürünler için ise komisyoncu, toptancı ve perakendeci araçları olan D kanalı seçilir.

Dağıtım kanallarında yer alan bağımsız ticari araçlar; acente, yetkili bayi, komisyoncu, toptancı ve perakendecidir.

Dağıtım kanalı araçları:

1. Acente: Bir kuruluşa bağlı olmaksızın sözleşmeye dayanarak belirli bir yer ve bölgede sürekli olarak ticarethane veya işletmeyi ilgilendiren işlerde aracılık eden, bunları o işletme adına yürüten gerçek veya tüzel kişidir.

2. Yetkili Bayi (Distribütör / Franchising): Bir işletmenin ürünlerini yurt içinde veya yurt dışında satış ve pazarlamasını sağlayan, işletme ile aralarındaki hukuki kurallara bağlı olarak çalışan gerçek veya tüzel (distribütör / franchising) kişidir.

3. Komisyoncu (Broker): Alım ve satım işlemlerine belli bir ücret karşılığı aracılık eden kişi veya kurumlar hesabına iş yapan bağımsız işlemcilerdir. Brokerler alıcı ve satıcının uzun dönemli temsilcisi değildir ve çok az risk alırlar.

4. Toptancı: Üreticilerden çok miktarda ürünü kendi nam ve hesabına satın alıp risk üstlenerek perakende satış yerlerine satan üretici ile son tüketici arasında aracılık yapan tedarikçi gerçek veya tüzel kişidir.

5. Perakendeci: Bir toptancı veya üreticiden ürünler satın alarak bunları tüketiciler ve müşterilere satan aracı gerçek kişi veya tüzel kişidir. Perakendecilik; satışa sunulan ürünü nihai tüketiciye pazarlama ve satışı ile ilgili faaliyetlerdir.

8.10.1.3.4. Tutundurma

Satış çabaları, promosyon, tanıtım ve reklam olarak da ifade edilen tutundurma, pazarlama karması dördüncü son elemanıdır.

Tutundurma; ürün satışını kolaylaştıran, pazarlamacı kontrolünde yürütülen, müşteriye ürün, işletme, çalışmalar konusunda bilgilendirme, olumlu imaj sağlamak, mevcut imajı pekiştirmek için değişik kanallarla yürütülen planlanmış iletişim faaliyetidir. Bu faaliyetle, bir ürüne karşı insanların kafasında intiba, imaj, statü yerleştirmek olan konumlandırma da söz konusudur.

Tutundurmanın özellikleri:

1. İletişim teorisine dayanır ve ikna edici yönlüdür.
2. Doğrudan satış kolaylaştırmaya dönük olduğu kadar tutum ve davranışlara da yöneliktir.
3. Diğer pazarlama faaliyetleri ile birlikte uygulanır ve onların etkisi altındadır.
4. Ürün, fiyat ve dağıtım arasında planlı bir çalışma gerektirir ve birlikte sinerji oluşturur.
5. Tutundurma hem tüketicilere yönelik hem de pazarlama kanalı üyelerine yöneliktir.

Ürünle ilgili planlı iletişime dayanan bütün pazarlama çalışmaları; kupon ve hediye dağıtımları, perakende fiyat indirimleri, piyasaya verilen her türlü primler, taraflarla doğrudan her tür iletişim satış teşvik (tutundurma) yöntemidir. **Tutundurma**, ürünle ilgili tüketicileri bilgilendirme, ihtiyaç hissettirip satın almalarını sağlamak için yapılan; (1) kişisel satış, (2) tanıtım, (3) reklam, (4) halkla ilişkiler, (5) satış geliştirme, (6) doğrudan pazarlama, (7) sponsorluk, (8) internet ve online pazarlama elamanlarıdır.

Tutundurma karması elemanları:

1. Kişisel Satış: Alıcıların satın alma kararını etkilemek için yüz yüze, telefon veya sosyal medya araçlarıyla iletişim kurarak ikna etmeye dönük gerçekleştirilen bir tutundurma karması elemanıdır. **Kişisel satış faaliyetleri;** (1) ürün tanıtımı, (2) satış sunumu, (3) teşvik programları ve (4) örnek ürün (eşantıyon-numune) dağıtımlarıdır. (**Eşantıyon;** tanıtım için parasız verilen örnek.)

Kişisel satış, işletmenin satış temsilcisi ile muhtemel alıcı arasındaki kişisel iletişime dayanır ve alıcı ile iletişim çabası temelde alıcıyı bilgilendirerek satın almaya ikna etmektir. Kişisel satışta, kısa dönemde satış yapmayı, uzun dönemde ise alıcı ile kârlı bir müşteri ilişkisi kurma hedeflenir. Bu hedef, tüm mesaj ve iletişim çabalarını önceden tasarlama ile gerçekleşir.

Global pazarlarda kişisel satış becerileri; (1) kültürel uyum becerisi, (2) müzakere becerisi, (3) bilişim teknolojilerini kullanma becerisi, (4) pazar bilgileri toplama becerisi ve (5) satış destek becerisidir.

Global pazarlarda, kişisel satışta fiziki coğrafya şartlarının elverişsizliği, siyasi risklerin yüksekliği, pazarın az gelişmiş olması, kanuni düzenlemelerin sertliği, pazar belirsizliği ve beşeri ilişki farklılıkları etkinliği azaltır. Bunları aşmanın yolu; yeniliğe açık, global medyayı takip eden, bilişim teknolojilerini ve dijital platformları iyi kullanabilen, kültürel uyumu yüksek çalışanlara sahip olmaktır.

Satış temsilcisinin görevleri; (1) işletmenin ürünlerine ilişkin alıcıya ayrıntılı bilgileri aktarmak, (2) müşterilerin kendilerine özgü ihtiyaç doğrultusunda iletişim şeklini ve ürünleri uyarlamak, (3) müşterileri, işletmenin ürünlerinin rakiplerinkinden daha iyi olduğuna ikna ederek satışı gerçekleştirmektir. **Kişisel satışta etkili olan faktörler;** (1) coğrafi ve fiziki şartlar; (2) pazarın gelişmişlik düzeyi, (3) siyasi riskler, (4) kanuni düzenlemeler, (5) insan ilişkilerindeki farklılıklar, (6) pazar belirsizlikleridir.

Kişisel satış, reklam uygulamalarında kanuni kısıtlamaların olduğu, reklamcılığın gelişmediği ve medyanın yeterli olmadığı pazarlarda tercih edilen bir tutundurma aracıdır. Kişisel satış yakın ilişki gerektiren yapısı açısından endüstriyel ürünler için daha etkilidir. Ülke pazarlarının kendilerine özgü şartları kişisel satış strateji ve tekniklerinin uygulanabilirliğini de etkilemektedir.

2. Tanıtım: Bir organizasyonun ürettiği mal veya hizmetlerin, niteliğini, teknolojisini, kurum kimliğini, üretim şekli, ürüne yüklediği diğer unsurları geniş halk tabakalarına benimsetme ve satın almayı istemelerini sağlayacak şekilde basılı ve elektronik medyada yer alacak şekilde haber yapması ve anlatmasıdır. Tanıtımın farklı türleri vardır.

Tanıtım türleri:

1. Ticari tanıtım: Bir firmanın açılış ve çalışmalarını kamuoyuna duyurmak için yapılan tanıtımdır.
2. Kişisel tanıtım: İşletmede görevli üst düzey yöneticiler ve başarılı personeller tanıtılır.
3. Toplumsal tanıtım: Turistik bir yöre veya ülkenin kitle iletişim araçlarında haber şeklinde tanıtılmadığı.
4. Dış tanıtım: Bir ülke ile ilgili hedef ülke veya halklara bilgi verme, iletişim, propaganda, devlet reklamcılığı, halkla ilişkiler, kolektif reklamcılık, satış geliştirme, ticari reklamcılık ve bireysel ekonomik faydaları kapsayan çok boyutlu etkinliklerdir.

Ürün tanıtım yöntemleri; (1) hediye ürün rehberleri hazırlamak, (2) halkla ilişkiler çalışmaları, (3) yarışma ve çekilişler düzenlemek, (4) blog içerikleri hazırlamak, (5) ürün tanıtım videoları hazırlayıp yayınlamak, (6) e-posta pazarlama çalışmaları, (7) reklam ajansları ile anlaşmak, (8) elektronik yöntemler ve (9) sosyal medya pazarlamasıdır.

Blog (weblog); makaleleri kronolojik sırada, en son gönderileri en üstte görüntüleyen online (çevrim içi), bilgilendirici web sitesi, yazarların bir veya birçok konuda görüşlerini paylaştığı online platformdur. **Sosyal medya pazarlaması;** marka ve ürünleri sosyal medya platformlarında daha az bütçe ile doğru hedef kitleye tanıtmaya, sergilemeye, reklam ve bilinirliğini artırmak için içerik üretilip bunu yayınlama üzerine kurulu pazarlama yöntemidir. Global pazarlamada, kurulan bir web sitesi ve sosyal medya büyük bir paya sahiptir.

İşletme, dış pazara yöneldiğinde oralarda ürününü çeşitli tanıtım araçlarıyla tanıtmaya çalışır. **Ürün tanıtım araçları;** (1) mektupla tanıtım, (2) fuarlarda tanıtım, (3) reklam, (4) satış teşvik yöntemleri ve (5) sosyal medyada tanıtım.

3. Reklam: Bir hedef kitleyi bilgilendirme, ikna etmek, teşvik etmek, dikkatleri bir mal veya hizmete çekmek için belirlenen mesajı çeşitli medya araçlarıyla belirli bir zaman diliminde bir bedel karşılığında yürütülen iletişim türündeki tanıtım faaliyetidir.

Pazarlama karması / bileşeni olan tutundurma karması içerisinde yer alan reklam; bir iletişim ve bilgi verme aracı olarak ürünü, markayı tanıtmak, bilinirliğini artırmak, markaya değer katmak, imaj ve itibar oluşturmak için kullanılır. Pazarlamada geniş yere sahip bir ağ olan reklam, üreticiden tüketiciye kadar geçen süreçte ürün tanıtım ve kullandırmada önemli bir rol oynar.

Reklam şekilleri:

1. Hatırlatıcı reklam: Bir ürünle ilgili önceden verilen bilgi ve eğitimleri pekiştirmeye hatırlatma, ismi akla yerleştirmedir.
 2. Kurumsal reklam: Bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklamdır.
 3. Elektronik reklam: İnternet üzerinden müşteriye bir ürünü satın almaya teşvik eden, etkileşimli de olabilen reklamlardır.
- Reklamını yapmaya karar veren kuruluş, bir reklam ajansı bulur, reklam stratejisi fikrini ajansa ileterek birlikte strateji oluşturarak reklama ayracağı bütçenin değişik reklam araçları arasında nasıl dağılacağına belirledikten sonra ajansın hazırladığı reklamları değerlendirir, uygulatır ve sonuçlarını kontrol eder. İyi bir reklamın; özgün, ilgi çekici, şaşırtıcı, yenilikçi ve hedefinin olması şarttır.

Reklamın özellikleri:

1. Pazarlama iletişimi içerisinde yer alan hedefe ulaşmaya dönük bir unsurdur.
2. Belirli bir ücret karşılığında yapılan bir kitle iletişim faaliyetidir.

3. Reklam verenden hedef kitle olan tüketiciye doğru akan bir iletler toplamıdır.
4. Reklam faaliyeti ile tüketici bilgilendirilmeye ve ikna edilmeye çalışılır.
5. Reklam mesajlarında ürünler, vaatler, ödüller ve sorunlara çözüm teklifleri vardır.
6. Reklam insanların bakışlarını yoğunlaştırdıkları yere gider.

Reklamın temel işlevleri; (1) farkındalık oluşturmak, (2) markanın varlığını duyurmak, (3) akılda kalıcı, markaya özgü konum, markaya ait bir karakter ve kimliği oluşturmak, (4) pazara yerleşip müşteri tabanı oluşturduktan sonra alışkanlığı sürdürmede hatırlatıcı ve marka değerini pekiştirmek, (5) tutundurucu faaliyetleri sürdürmektir.

Reklama yüklenen işlevler dijital platformlarda da geçerlidir. İnternet, mobil telefon ve oyun platformlarında dijitalleşen reklamcılığın sonuçları ölçülebilir. Dijitalleşme, medya tüketim şekillerini değiştirmesiyle dijital reklam yatırımlarını artırmaktadır.

Reklam, tüketiciye ürün sunumu, tanıtım ve kullanımda önemli rol oynar ve farklı türleri bulunur.

Reklam türleri:

1. Yazılı basın reklamları (gazete, dergi, broşür, kitap).
2. Televizyon ve radyo reklamları.
3. Açık hava reklamları ve reklam panoları.
4. Satın alma noktası sergileri.
5. Ambalaj, broşür, katalog, afiş ve poster.
6. Ürün yerleştirme; seyirciyi etkilemek için ürünü planlı ve dikkat çekmeyen şekilde film veya tv programlarına girilen mesaj.
7. Gerilla reklamları (alışılmıştan dışında taktiklerle ve beklenmeyen yerlerde, beklenmeyen zamanlarda yürütülen reklam).
8. Dijital reklamlar; (1) banner (display, web sitelerine yerleştirilen) reklamları, (2) sosyal medya reklamları, (3) influencer (etkileyen kişi) pazarlama, (4) native (belirli cihaz veya yazılıma göre tasarlanan uygulama) reklamları, (5) video reklamları, (6) e-posta reklamları, (7) mobil reklamlar, (8) arama motoru reklamları, (9) pop-up reklamları ve (10) PPC (Tıklama Başına Maliyet) reklamları.

Elektronik (dijital) reklam; her tür elektronik ortamda yapılan etkileşimli reklam. **Dijital reklamcılık;** tüm dijital medya araçları bir arada değerlendirilerek hedef kitleye uygun platformlar sunmadır. **Çevrim içi reklamcılık** ise ürünleri ilgilenmesi muhtemel kişilere gösteren, ilgilenmeyenlere de filtre ile gösterilmeyen reklamdır. **Pop-up;** web sitesi açıldığında istek dışı reklam amaçlı aniden açılan pencere. Bu bazı kötü amaçlı yazılımlar için sahte kapatma veya indirme butonları ile kullanıcıyı tuzağa düşürmeyi hedefler.

Dijital ortamdaki reklamlar ölçülebilir, siteye çektiği trafik, etkileşim, paylaşım istatistikleriyle reklamın başarısını test edilebilir. Reklamcılığın basılı yayınlardan dijital dönüşmesiyle, blog yazıları, videolar, sosyal medya paylaşımları ve oyun platformları şekil değiştirerek, çok çeşit platformda reklamlar görülüyor. Dijital ajans, web sitesi tasarımı, markalar için interaktif uygulamalar, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlama, web tabanlı prodüksiyon çalışmaları, dijital medya planlaması ve mobil pazarlama hizmetleri vermekte ve ürünleri doğru şekilde hedef kitle ile buluşturmayı çalışmaktadır.

Reklam, tüketicileri olumlu veya olumsuz etkilediği için en uygun şekilde planlanmalıdır. Ürün tanıtma, tüketiciyi bilgilendirme reklamının olumlu tarafı, kasıtlı, sağlığa zararlı maddelerin reklamı, tüketimi aşırı teşvik, reklam giderlerinin tüketiciye yansıtılması reklamın olumsuzluğudur. Reklamda, renkli, hızla geçen, gerçek olmayan abartılı ifadeler, taahhütler çocuklara zarar vermektedir. Çocuğun gerçekleri değerlendirme kabiliyeti gelişmediği için reklamın ikna edici mesajına karşı savunmasızdır. Aile, gerçek olmayan reklamları izletmemelidir. Reklam ajansı ve reklam veren sadece ürün satmaya odaklanma yerine sosyal sorumluluğa dikkat etmelidir.

Tüketiciler reklam yoluyla verilen uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten ve duymazlıktan gelirler. İhtiyaca göre algılamalardaki seçicilik farklılık gösterir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için çevredeki uyarıcıları “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırıp organize eder. Kişi reklamlarla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayıp anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur. Uyarıcının reklam yoluyla çok kısa süre gösterimini ve mesajın hızlı ve alçak ses tonunda verilmesiyle **bilinçaltı algılama (subliminal)** gerçekleşir. **Subliminal mesaj;** gizlice bilinçaltını etkilemeyi hedefleyen, bir objenin içine gömülen, insanın algı limiti altında kalan, fark edilmemek üzere tasarlanan işaret veya mesajdır. İnsanın gözü, kulağı belli frekans altı ve üstü enerjileri duymaz, göremez, fakat şuurlu beyin duyar, görüntüleri fark eder, hızfeder.

Hazır yiyecek, abur cubur reklamları, bilgisayar oyunları, çizgi filmler, dizi ve sinema filmleri, Mp3 ses dosyaları, reklam afişleri ve logoları arasında; tutku haline gelmesi istenilen şeyler, zararlı mesajlar, uygun olmayan objelerle siyasi, ticari çıkar için yönlendirilebilir. Ekranda görülen bir anlık görüntü 24 küçük kareden oluşur ve her 24 kare bir saniyelik görüntüyü oluşturur. Her karede “control-track” denilen aralıktaki görüntüler kesilip çıkarılarak aralarına başka görüntüler konulup oluşturulan 25. kare anlaktır, görüntü bir anda gelir ve kaybolur. Bunlar kulak ve gözle fark edilemez, fakat bilinçaltında kalır. 25. kareye yüklenen kelime, resim, şekil veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuurlatımı etkileyip insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilir.

Bilinçaltı algılamaya dayalı reklamların kötüye kullanımı ve ahlaki olmadığı görüşü hâkimdir. Yaygın piyasa denetimi ve caydırıcı yaptırımlar yeterli olmadığı için bu teknikler kötüye kullanılıyor. Bundan kurtulmak için tüketici bilinçlenerek seçici davranmalıdır.

Aldatıcı reklamın zararlarından kurtulma yolları:

1. Ürün reklamlarında çekiciliği ve yanıltıcı özelliğini engellemek için otoriteler kontrol etmeli.
2. Reklam konusunda bilgilenecek.
3. Reklam veren firma, reklam hazırlayan ajans sosyal sorumluluklara dikkat etmeli.
4. Reklamla verilen mesaj, animasyon, kullanılan teknik araç ve gereçler kontrolden geçmeli.
5. Subliminal mesaja karşı uyarı verilmeli; “Bu filmde sanal (siber) reklam uygulanıyor”, “ürün yerleştirme var.”

Reklamların eksik veya hatalı bilgilerle, besin değeri olmayan gıdaları, zararlı ürünleri tüketicilere ihtiyaç gibi sunumu, aldatıcı, yanıltıcı reklam ve ilanlar yasaktır. Reklamlarla ön plana çıkarılan olumsuz roller, obje ve klişeler, yeni kuşakların dünyayı doğru anlamalarına engeldir. Sosyal sorumluluk gereği, toplam faydayı artırmak, toplumsal maliyeti en aza indirmek için reklam içeriklerinin doğru kullanıcıya sunmada hedef kitlenin eğitim, sosyal ve ekonomik verilerinin iyi derlenmesi gerekir.

4. Halkla İlişkiler: Organizasyonun halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, kurum hakkında olumlu izlenim, düşünce ve davranışlara yönelme, halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmede planlı çalışmalardır. Halkla ilişkiler faaliyetleri birçok araç kullanılarak yürütülür. **Halkla ilişkilerin temel araçları;** (1) haber bültenleri ve basın toplantıları, (2) sponsorluk ve lobicilik, (3) konuşma ve seminerler, (4) rapor ve yayınlar, (5) kurum bülten ve yayınları, (6) özel olaylar ve kurum web sayfaları, (7) medyada personelle söyleşi ve röportajlar. Halkla ilişkilere benzer yöntem takip eden pazarlama, tüketicileri ürünlere yönlendirmede, beklentileri daha iyi tanımayı sağlayan teknikler kullanır. Araştırma, bilgi toplama ve planlamadaki benzerlik halkla ilişkiler alanına yönelimle **toplumsal pazarlama** kavramı gelişmiştir. Gelişmeler pazarlama ve halkla ilişkileri ayırtmadan ziyade birleştirip pazarlama ağırlıklı halkla ilişkileri getirmesiyle bazı işletmeler halkla ilişkiler birim faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetiyor.

5. Satış Geliştirme: Diğer tutundurma karması elemanları dışında kalan, genellikle sürekli olmayan, araçların etkinliğini artırmaya dönük, kısa dönemde satın almayı teşvik edici, kendine özgü tutundurma çabalarıdır.

6. Doğrudan Pazarlama: Tüketici ile üretici arasında herhangi bir aracı olmadan çeşitli yöntemlerle birebir yapılan pazarlama stratejisidir. Müşteriye ulaşmak için web sitesi, mobil cihaz, mail, tele pazarlama, interaktif TV ve kiosklar kullanılır.

7. Sponsorluk: Bir kurumun, kurumsal ve pazarlama amaçlarına yönelik, katılmakta fayda gördüğü olay ve etkinliklere para vererek veya o faaliyet için gerekli materyal donanımını sağlayarak desteklemesidir.

8. İnternet ve Online (Çevrim içi) Pazarlama: Ürün veya marka hakkında potansiyel müşterilere bir mesaj vermek için web tabanlı kanallardan faydalanmadır. Bunlar; e-posta pazarlaması, içerik pazarlaması, görüntülü reklam, arama motoru optimizasyonu, sosyal medya pazarlaması, ücretli arama reklamları veya tıklama başına ödemedir.

8.10.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip organizasyon kurallarına göre gruplandırarak, belirli kişilere görev olarak verilir. Kişiler arası yetki ve sorumlulukları düzenleme, görevleri yerine getirmede her tür araç ve gereç sağlanır.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli, müşteri ile iyi bir ilişki kurarak bunu işletme lehine sürdürmelidir.

8.10.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi

Planlama ile başlayan yönetim süreci, organizasyon işlevi ile çatısı kurulur, faaliyete geçmeye hazır yapı yönelme işlevi ile gerçekleşir. **Yöneltilme;** plana uygun kurulan organizasyonu hedefine ulaştırmak için yöneticinin, liderlikle ne yapmaları gerektiğini bildirmesi, motive edip işleri verimli yürütmelerini sağlayarak, kurumu harekete geçirecek yetkisini kullanmadır.

8.10.4. Pazarlamanın Koordinasyonu

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

8.10.5. Pazarlamanın Kontrolü

Pazarlamanın kontrol edilmesinde planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerekteğinde zaman kaybetmeden farklı kaynaklardan sağlanan bilgilerle düzeltici faaliyetlerde bulunur.

Sekizinci Bölüm Soruları

1. Pazarlama nedir, temel işlevleri ve amaçları nelerdir?
2. Geleneksel (klasik) pazarlama, modern pazarlama ve sosyal pazarlama anlayışı nedir?
3. Yeşil pazarlama ve hizmet pazarlaması nedir?
4. E-pazarlama ve marka pazarlaması nedir?
5. Müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri sadakati ve müşteri odaklılık nedir?
6. Tüketici nedir ve pazarlamada tüketici davranışı bilgisinin kullanıldığı alanlar nelerdir?
7. Pazar bölümlenme ve hedef pazar seçimi nedir?
8. Pazarlama karması nedir ve pazarlama karması elemanları nelerdir?
9. Fiyatlandırma nedir ve ürün fiyatlandırma yöntemleri nelerdir?
10. Dağıtım kanalı nedir ve dağıtım kanalı türleri nelerdir?
11. Tutundurma nedir ve tutundurma karması elemanları nelerdir?
12. Reklam nedir ve reklamın özellikleri nelerdir?
13. Halkla ilişkiler nedir ve halkla ilişkilerin temel araçları nelerdir?

9. İŞLETMENİN DESTEKLEYİCİ İŞLEMLERİ YÖNETİMİ

İşletmenin destekleyici işlevleri; muhasebe işlevi, finans işlevi, insan kaynakları işlevi ve halkla ilişkiler işlevidir.

9.1. Muhasebe Yönetimi

Muhasebe, işletmede ekonomik kararların verilebilmesi için varlık ve kaynakların hareketlerini kaydetme, sınıflandırma, özetleme, analiz etme, yorumlama ve raporlama sistemidir.

Muhasebe işlevi; işletmenin varlıkları, kaynakları üzerinde değişim yapan mali nitelikli, para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetme, sınıflandırma, özetleme, analiz ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar sunma işidir. **Muhasebe birimi;** işletmenin muhasebe sürecine ait işlemleri yapar, ilgili belgeleri kaydeder, beyannameleri düzenleyerek ödenecek vergileri zamanında öder, stok, banka, cari, kıymetli evrak, borç ve alacakları takip eder, mali tabloları düzenler, işletmenin kuruluş-kapanış işlemleri ile ilgili kurumlara başvuru işlemlerini takip eder. **Muhasebe yönetimi** ise muhasebe ile ilgili işlem, kayıt ve faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Muhasebe yönetim süreci:

1. Muhasebe Faaliyetlerini Planlama: Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık mali gelişimini tahmin ederek, muhtemel zorluklar için her türlü tedbirin alınmasını sağlar.

2. Muhasebe Bölümünün Organizasyonu: Kurum bünyesinde muhasebe faaliyetlerinin organizasyonu için teknik alt yapı ve personel ihtiyacı karşılanır, onların yetki ve sorumlulukları belirlenerek bir yapı oluşturulur.

3. Muhasebe Faaliyetlerinin Yönetilmesi: Kurulan organizasyon yapısı dâhilinde; işletmenin mali nitelikteki değişimleri uygun şekillerde kaydedilerek gerekli diğer faaliyetler yürütülür.

4. Muhasebe Faaliyetlerinin Koordinasyonu: Muhasebe faaliyetleri tüm işletmenin işleyişini etkileyen faaliyet olması nedeniyle, bölüm yöneticisi diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen sorunları çözer.

5. Muhasebe Faaliyetlerinin Kontrolü: Organizasyonun muhasebe işlerinin, muhasebe plan ve programlarının öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa sebebini bulmak ve işletmenin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak muhasebe kayıtlarının kontrolünü sağlar.

Muhasebe yönetimini oluşturan planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle hedeflenen; muhasebe faaliyetinin verimliliğini artırmak ve iş hayatının kalitesini yükseltmektir.

Muhasebenin temel faydaları:

1. Organizasyonun sahip olduğu kıymetlerin tespitini sağlar.
2. Yürütülen dönem içi faaliyetlerle dönem sonu ulaşılan sonuçların anlaşılmasını kolaylaştırır.
3. İşletme ile iş yapan üçüncü şahısların ekonomik ve sosyal durumlarının bilinmesini sağlar.
4. Üçüncü şahıslarla kurum arasında meydana gelen hukuki anlaşmazlıklarda delil teşkil eder.
5. Organizasyonda çalışan personelin görevlerini kötüye kullanımına karşı kurum varlığını korur.
6. İşletme sahibinin vergi karşısındaki durumunu hesap üzerinden kontrol edilip incelenmesini sağlar.

Muhasebe sürecinin temel amacı; kuruluş ile ilgili kişi ve gruplara, işletmenin finans durumunu ve faaliyet sonuçları hakkında bilgi vermek için mali nitelikteki olayları; **kaydeder, sınıflar, özetler, analiz eder, yorumlar ve raporlar.** Muhasebe sürecinde elde edilen finansal tablolar geçmişte ne olduğunu açıklar ve geleceğin planlanması olan bütçe için temel oluşturur.

Gelişen teknoloji ile bilgisayarların muhasebe kayıtlarını tutmada kullanımı geniş bilgi saklaması işletmelerin **bütünleşik yönetim bilgi sistemini** yürütmelerini sağlamaktadır. **Muhasebe bilgisinin kullanıcıları;** herhangi bir nedenle işletme ile ilgili olan veya ilgilenen kişi ve gruplardır. Muhasebe, ürettiği bilgileri özetleyerek, kullanıcıların amaçlarına uygun raporlar haline getirir.

Muhasebe bilgisinin kullanıcıları; (1) yöneticiler, (2) işletme sahipleri, (3) sendikalar, (4) kurum çalışanları, (5) sermaye kurumları veya tahvil sahipleri, (6) devlet ve (7) rakipler. Kurumun finans durumu ile faaliyet sonuçları hakkında bilgi edinmek isteyenler finansal veri kaynakları olan bilanço, gelir tablosu ve nakit akış tablosuna bakarlar.

Finansal veri kaynakları:

1. Bilanço: Bir kuruluşun belirli bir tarihteki varlık ve bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren mali tablodur. Bilançoda; bilanço başlığı, aktif taraf, pasif taraf ve bilanço dipnotları olarak dört bölüm vardır. Bilanço başlığında; işletme adı / ünvanı, bilanço kelimesi ve tarihi. Aktif taraf bilanço solunda; işletmenin varlıkları, pasif taraf bilanço sağında ise işletme kaynaklarını gösterir. Bilanço dipnotu ise bilançoju daha iyi anlama ve yorum için gerekli açıklamaları sağlar.

2. Gelir Tablosu: Gelir, sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler. Gelir tablosu; bilançoda tek bir rakam olarak yer alan bir döneme ilişkin faaliyet sonucu olan net kârı veya zararının nasıl oluştuğunu detaylı bir şekilde gösteren bir mali tablodur.

3. Nakit Akış Tablosu: Kurum nakitlerinde bir dönemde oluşan artış ve azalışları, nakdin nasıl elde edildiği ve hangi alanlara harcadığını gösterir. Bu tablo, işletmenin likiditesi veya kısa dönemli borçlarını ödeyebilme yeteneği hakkında fikir verir.

Muhasebe sisteminin etkinliği ve verimliliği ile birlikte üçüncü tarafların güveni için çeşitli denetçi ve denetleme mekanizmalarıyla kontrol edilmelidir. **Muhasebe denetimi;** muhasebenin ürettiği belge, veri ve bilgilerin doğruluğu hakkında bir kanaate ulaşmak için geliştirilen muhasebe dalıdır. **Denetim;** ticari faaliyetlerle ilgili olayların önceden belirlenen ölçülere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgililere bildirmek için tarafsız delil toplayan ve değerleyen süreçtir. **Denetçi** ise denetim faaliyetini yürüten, mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bağımsız, ahlaki nitelik taşıyan uzman kişidir. Bu, menkul kıymetler borsasına girişte gereklidir.

Menkul kıymetler; yatırım aracı olarak değerlendirilen, taşınabilir kıymetli evraklardır. Bu evrakların ihracı için yetkili organdan

(Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu'ndan) izin alınır; belli bir tutarı temsil eden kıymetli evraklar; satın alan kişilere ortaklık veya alacak hakkı sağlar. **Menkul kıymet borsası** ise alıcı ve satıcıların veya bunların vekilleri olan aracılardan kote ettirilmiş hisse senedi ve tahvil gibi menkul kıymetleri belirli zaman diliminde alım ve satımını yapmak için bir araya geldikleri yerdir. (**Borsaya kote olmak**; belli şartları taşıyan Sermaye Piyasasına girişte işlemlere konu edilen hisse senetlerinin ilk defa borsa kotuna alınmasıdır.)

Denetçi türleri:

1. Bağımsız Denetçiler: Herhangi bir kişi veya kuruluşa bağımlı olmadan, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve esasları ışığında mali tabloların gerçeği yansıtmayı yansıtmadığını araştıran kişilerdir.

2. İç Denetçiler: Yönetime sorumluluklarını etkin şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak için kuruluş iç denetim hizmeti yapan danışma bölümünün üyeleridir.

3. Kamu Denetçileri: Kamu kurumlarına bağlı olarak çalışan; maliye ve SGK müfettişleri vb. uygunluk denetimi yaparlar.

Muhasebenin bilgi verme işlevini, ön muhasebe, finansal muhasebe, yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi, denetim muhasebesi, fon muhasebesi ve vergi muhasebesi gibi muhasebe türleri sağlar.

Muhasebe türleri:

1. Ön muhasebe: Organizasyonun nakit parası, müşterileri, stokları, çekleri, banka hesapları, senetleri gibi temel unsurlarının kayıtları, bunların hareketlerini takip etmek için kendi bünyesinde tutulan kayıt ve yapılan işlemlerdir.

2. Finansal muhasebe: Kuruluşun finans durumu ve faaliyet sonuçları hakkında kullanıcılara genel amaçlı bilgi sağlar.

3 Yönetim muhasebesi: Yöneticiler, yönetim muhasebesinin ürettiği bilgileri, organizasyonun genel amaçlarını oluşturmada, bölümlerin ve kişilerin başarısını değerlendirmede ve verecekleri tüm kararlarda kullanırlar.

4. Maliyet muhasebesi: Ürün maliyetini oluşturan maliyet türlerinin, oluş yerleri ve ilgili oldukları mal veya hizmet cinsleri bakımından belirleme ve izlemeye imkân veren bir hesap ve kayıt sistemidir. Kuruluşun iç yapısını ilgilendiren üretim faaliyetleriyle ilgili olduğu için maliyet muhasebesine **analitik muhasebe** veya **işletme muhasebesi** ismi de verilir. **Maliyet muhasebesinin amaçları;** (1) ürün maliyetini belirlemek, (2) maliyet kontrolüne yardımcı olmak, (3) planlamaya yardımcı olmak, (4) yönetim kararlarına yardımcı olmak, (5) maliyet düşürme önlemi almak, tavsiyede bulunmak ve (6) bütçenin hazırlanmasına yardımcı olmaktır.

Muhasebe ile ilgili kavramlar:

. Varlık: Bir kuruluşun üretim amacıyla sahip olduğu binalar, demirbaşlar, makinalar vb. ekonomik değerlerdir.

. Maliyet: Bir varlığın elde edilmesi için yapılan harcama, üretim için her türlü faktörlerin para olarak toplam değeridir.

. Gider: Dönem gelirin elde edilmesi için kullanılmış veya tüketilmiş harcamalar, maliyetlerdir.

. Kâr: Bir faaliyetin gerçekleşmesi sonucunda elde edilen gelir ile faaliyet için yapılan giderler arasındaki olumlu farktır.

. Zarar: Kuruluşun faaliyetleri döneminde, giderlerinin toplamı gelirlerinin toplamını aşması sonucu ortaya çıkan farktır.

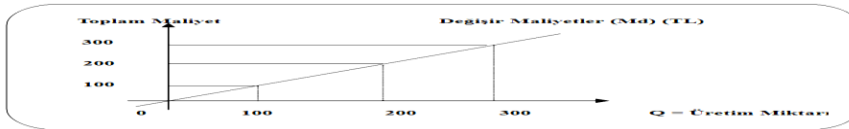
. Gelir/Hasılat: Gerçek veya tüzel kişilerin üretim faktörleri ile ekonomiye katılmaları ile elde edilen, ekonomik gücündeki artışla sahip olunan para ile ifade eden kıymetlerdir. Gelirler ikiye ayrılır: **1. Ana gelir;** ana faaliyetten elde edilen ve en büyük bölümünü oluşturan gelirdir. **2. Yan gelir;** işletmenin ana faaliyeti haricinde elde edilen ikinci derecedeki ek gelirleri ifade eder.

İşletme, üretim için gerekli tüm girdileri üretim faktörleri pazarından satın alarak temin eder. **Maliyet;** maal oluş, bedel ve karşılık olarak bir işletmeye faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yüküdür. Maliyetin, değişir ve sabit olarak iki kaynağı vardır.

Maliyetin temel kaynakları:

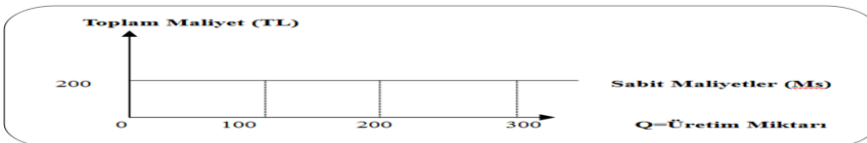
1. Değişir maliyet: Birim başına sabit, fakat üretim miktarının artması ile artan, azalmasına paralel olarak azalan maliyettir. İşçiye ödenen ücretler, ham madde, yarı mamul madde ve her tür işletme malzemesi giderleri ile enerji ve yakıt harcamaları değişir maliyet kalemidir. Değişir maliyetler; Q üretim miktarını; Md değişir maliyeti göstermesinden şöyle formüle edilir: $Md=(a)x(Q)$

Maliyetlerin grafik ile sunumunda, yatay sütundaki çizgi üretim miktarını, dikey sütun çizgisi ise toplam maliyeti gösterir. Orijinden başlayan değişir maliyet çizgisi yukarıya doğru seyreder. **Değişir maliyet kalemleri;** tedarik maliyeti, AR-GE maliyeti, pazarlama maliyeti, genel yönetim maliyeti ve finansman maliyeti olarak ayrıma tabi tutulabilir.



Şekil 9-1: Değişir Maliyet Grafiği

2. Sabit maliyet: Üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyettir. Amortismanlar, sigortalar, vergiler ve ödenen ücretler sabit maliyet kalemleridir. Üretim miktarı artıkça, daha fazla miktara bölüldüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalır. İşletme hiç üretim yapmasa veya 200 üzeri üretim yapsa yine aynı sabit maliyet giderini yapmış olacaktır.



Şekil 9-2: Sabit Maliyet Grafiği

Değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamına "**toplam maliyet**" denir. Toplam maliyet giderlerinin üretim miktarına bölünmesiyle "**birim üretim maliyeti**" veya "**ortalama maliyet**" elde edilir. **Ortalama maliyet;** belirli bir üretim için yapılan toplam maliyetin o üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen her birim başına maliyettir.

En son üretilen birimin maliyetine "**marjinal maliyet**" denir. Maliyet kavramının bir alt kavramı olan **standart maliyet**, bir ürünün

içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılmasıyla ortaya çıkar. Ekonomik bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan üretim imkânlarına “**alternatif / fırsat maliyeti**” denilir. Diğer taraftan maliyet türleri doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak da sınıflandırılabilir.

Maliyetle ilgili yanıtıcı bir konu da batık maliyettir. **Batık maliyet**; önceden belli bir âna kadar ödenmiş ve artık geri döndürülemeyecek olan, genellikle başarısız bir girişime harcanmış yatırımdır. Piyasadan çıkış yapılması veya faaliyetlerin sonlandırılması halinde geri alınamayacak harcamalardır. **Batık maliyet yanlıgısı** ise, belli bir projeye, fikre sadece “bugüne kadar yaptığım şeyler boşa gitmesin.” Diye yapılan şey, hiç akılcı, işlevsel ve başarılı olmasa bile devam etme durumudur. Geçmişte harcanan zaman, emek veya yatırılan para nedeniyle yanlış bir yatırımı sürdürmekte ısrarcı olma durumudur.

Faaliyet kârı hesaplama; maliyet hesaplamada önce masraflar belirlenir, sonra bu masrafları masraf taşıyıcısına yüklenir. Masraf yüklemeye, masrafların taşıyıcıya ait oldukları doğrudan belirlenebilenleri doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak yüklenir.

Net Satışlar:.....27.000. TL

Sabit Maliyetler: 2.000.TL

Değişir Maliyetler:.....22.000.TL

Toplam Maliyetler:.....24.000. TL

Faaliyet Kârı:.....3.000. TL

Çeşitli şekillerde hesaplanarak bulunan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar; (1) kârın hesaplanması, (2) gider kontrollerinin yapılabilmesi, (3) ürün fiyatlama, (4) etkin kararların alınabilmesinde kullanılır.

İşletmede maliyetleri düşürmenin birçok yolu var, bunun için maliyet kalemleri ayrıntılı incelenerek bir analizi yapılmalıdır.

Maliyetleri düşürme yöntemleri:

1. Değer oluşturmayan faaliyetleri bertaraf etmek ve faaliyet süreçlerini basitleştirmek.
2. Sürekli iyileştirme (inovasyon) ve dijital (elektronik) dönüşümün sağlanması.
3. Tasarrufa önem veren bir organizasyon kültürü oluşturmak.
4. İyi bir satın alma yöntemi kurarak tedarik kanallarını çeşitlendirmek ve araçları azaltmak.
5. Stoksuz çalışmak ve enerji tasarrufu sistemleri geliştirip alternatif enerjiler kullanmak.
6. İşletme dışı kaynaklardan ve şebeke (ağ) organizasyonlardan faydalanmak.
7. Çalışanları motive etmek ve kaynakları etkin kullanarak verim artışı sağlamaktır.

Elektronik bilgi sistemleri ve dijital dönüşüm iş süreçlerini kısaltarak zaman ve emek kayıplarını azaltır, maliyetleri düşürür. Nesnelerin interneti (IoT) ile ev ve işyerinde internete bağlanan cihazlar, evden çalışma, uzaktan erişim iş süreçlerinde verimlilik sağlar.

9.2. Finans Yönetimi

İş dünyasında finans olarak kullanılan kavram, devlette maliye şeklinde kullanılmaktadır. Devlette maliye sistemi hangi görevleri yerine getirirse, bir işletmedeki finans sistemi de benzer görevleri yerine getirir.

Finans; ihtiyaç duyulan fonların uygun şartlarda sağlanması ve etkin şekilde kullanılmasıyla ilgili faaliyetler, nakit para, fon veya sermayenin dışarıdan belirli bir faiz oranı karşılığında borç para (kredi) alma işlemidir. **Finansman**; kuruluşun ihtiyaç duyduğu fonu (para) uygun şartlarda sağlama ve etkin kullanımı, **finans işlevi** ise organizasyonun kurulabilmesi veya kurulu bir yapının üretim yapabilmesi için gerekli olan para giriş ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirmedir. Bu faaliyetler kuruluşun finans biriminde gerçekleşir.

Üretimin gerçekleşmesi için gerekli tüm girdilerin temini para ve para görevini yapan araçlarla mümkündür. Üretim için gerekli her türlü maddi ve maddi olmayan varlıklar ve çalışanlar kuruma kazandırılırken, kurumdan dışarıya para çıkar veya borçlanır. Bu faktörlerle ürünler üretilip satılınca da kuruluşa dışarıdan para girer veya dışarıdan alacaklı duruma gelir.

Finans yönetimi; organizasyonun mevcut fonlarını uygun varlıklara yatırıma, ihtiyaç duyduğu fonları uygun şartlarda sağlama, bunların değerini koruma ve etkin şekilde kullanımını planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme sürecidir.

Finans yönetim işlevleri:

1. Finans Planlaması: Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık para giriş çıkışlarını tahmin ederek, karşılaşılabilecek ödeme zorlukları için her türlü tedbirin alınmasını planlar.

2. Finans Bölümünün Organizasyonu: Küçük kuruluşlarda finans işlerini muhasebe müdürü veya muhasebe şefi yürütür. Kurumun büyüdüğünde finans görevleri, oluşturulan belirli finans bölümlerine bağlanır, aralarındaki yetki ve sorumluluklar düzenlenir.

3. Finans Faaliyetlerini Yönetme: Finans planlama, fonları bulma, kullanım ve her türlü para giriş ve çıkışını yönetmek için finans bölümünde görevli çalışanlar planlı ve sistemli faaliyet yürütürler. Finans işlerini yürütmede uygulanacak yöntem ve izlenecek yolda her türlü finansal bilgi akışı açık, anlaşılır, etkin bir iletişim ve emir-komuta düzeni kurulur.

4. Finans Faaliyetlerinin Koordinasyonu: Finansal faaliyetler tüm organizasyonun işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanı olmasıyla finans yöneticisi zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, çelişen sorunları çözer.

5. Finans Faaliyetlerinin Kontrolü: Organizasyonun finans işleri, plan ve programların öngördüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluk varsa nedenlerini bulup, kurumun finansal istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almaktır.

Sermaye; kapital veya ana mal olarak işletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan (soyut) tüm değerlerdir. **Sermaye**; ticari bir faaliyetin başlatılması ve devam ettirilmesi için kuruluşun elinde bulundurduğu ve üretimde kullanılmak için öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal gibi bütün maddi varlıklar ile gayri maddi (soyut) değerlerdir.

Kuruluşlar; fiziki sermaye, finansal sermaye ve entelektüel sermaye olarak üç tür sermaye ile çalışırlar.

Sermaye çeşitleri:

1. Fiziki Sermaye; fabrika, bina, teçhizat, araç, gereç, donanım ve stoklar gibi sabit sermayedir.

2. Finansal Sermaye; nakit, döner varlıklar, yatırımlar, alacaklar gibi işletme sermayesidir.

3. Entelektüel Sermaye; kuruluşun başarısını etkileyen, konumunu belirleyen; (1) dijital ortamda sahip olunan dijital varlıklar, (2) imtiyaz, (3) lisans, (4) marka (alamet-i farika), (5) patent (ihtira berati), (6) telif hakkı, teknik hüner, tecrübe, bilgidan faydalanma hakkı (know-how) ve (7) işletme (bir imtiyaz hakkı) hakları gibi gayri maddi (soyut) sermayedir.

Sermaye faktörü içerisinde gösterilen üretim için gerekli olan **doğal kaynaklar;** doğal halde üretim için girdi olarak kullanılan araziler, ormanlar, su kaynakları, madenler, petrol, doğal gaz gibi ekonominin temel unsurlarıdır. Ekonomide bağımsız bir üretim faktörü olan doğal kaynaklar, işletme biliminde, sermayeyi oluşturan unsurlardan biri sayılır.

Üretim için temel faktör olan ve organizasyonun finansal olarak varlıklarını ifade eden sermayenin ekonomideki etkinliği açısından iyi yönetilerek verimliliği artırılmalıdır. **Sermayenin marjinal verimliliği;** diğer üretim faktörleri sabitken sermaye miktarındaki bir birimlik değişiminin toplam üretimde yol açtığı değişimi ifade eder. Yatırım ve kalkınma için gerekli olan sermaye, istikrarlı ve güvenli bir ortam ister. Öz kaynakla yapılan yatırımlar, kredili yatırımlara göre daha istikrarlı ve krizlere karşı dayanıklıdır.

Sermaye ile ilgili kavramlar:

. Borç sermayesi: Organizasyonun kısa, orta ve uzun süreli borçlanmalarla sağladığı sermayedir.

. Öz sermaye: Kurucu veya ortakların yüklediği ödenmiş sermaye, yedek sermaye, karşılıklar ve dağıtılmamış kârlardır.

. Döner sermaye: Bir üretim dönemine katılarak dönem sonu pazara sürülen, tükenen veya şekil değiştiren sermayedir.

. Sabit sermaye: Değişmez, durağan ve birden fazla üretim dönemine katılarak yavaş yavaş tükenen sermayedir.

. Likidite: Kurumun süresi gelen borçlarını ödemeye yetecek kadar elinde emre hazır fon bulunmasıdır. Likidite, **“ihtiyaç akçesi”** şeklinde daha önce elde edilen kârlardan belirli oranlarda pay ayrılarak kurum bünyesinde tutulur.

. Sermaye Piyasası: Hisse ve tahvil alım satımının yapıldığı, kanunla düzenlenmiş ticaret merkezi. Tasarruf sahiplerinden topladığı fonları faizsiz ve kâr zarar ortaklığıyla reel ekonomiyi finanse eden katılım bankacılığı da Sermaye Piyasası seçeneğidir.

. Finansman araçları: Para, çek, bono, poliçe, avanslar, açık krediler, hisse senetleri, güvence ve kefalet mektuplarıdır.

. Piyasa yapımcıları: Birincil piyasa işlemlerinde etkinliği artırmak ve ikincil piyasaların işleyişini kolaylaştırmak için hazine veya merkez bankasının, borçlanma senedi ihracı, döviz müdahalesi gibi finansal işlemlerle ve belli kriterlere göre faaliyette bulunmak üzere devlet tarafından seçilen finansal araçlardır.

Kişiler, kuruluşlar ve devletler varlıklarını devam ettirip işlevlerini yerine getirebilmek için kendi kendine yeterli olamadıkları takdirde dışarıdan kredi olarak ifade edilen borç para alma yoluna giderler. **Kredi;** belirli miktardaki satın alma gücünün, belirli bir süre için ve geri verilmek üzere bir bedel (faiz) karşılığı gerçek veya tüzel kişilere verilmesidir. Krediler; teminatlı, teminatsız, özel, kamu, kısa, orta, uzun vadeli, üretim, ticari, zirai, sanayi gibi ayrılır. Faiz sistemli mali piyasanın ekonomideki payı, nispi olarak sürekli artmasıyla ödenen yüksek faizler ürünlerin maliyetlerini artırmaktadır. Paraya hâkim ve bunu kendi çıkarları için kullanan global sermaye sahipleri kurdukları global kuruluşlarla devletleri, şirketleri ve kişilere kredi vermeye yönelmişlerdir.

Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE ÜR-GE (Ürün Geliştirme), 6G (6. Nesil), artırılmış gerçeklik, yapay zekâ, makine öğrenimi, internete bağlanan nesnelere, sürücüsüz otomobiller, dronlar, robotlar (vasıfsız işçi), blockchain (veri tabanı teknolojisi), metaverse (sanal / paralel evren), merkeziyetsiz dijital yönetim (Non-Fungible Token), know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), sensör teknolojisi, bulut bilişimi ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor.

Organizasyonun ihtiyacı olan fon miktarının tespiti, nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağı ile ilgili işler finans yöneticilerinin işidir. Kuruluşlar ihtiyaç duydukları fonları, birçok kaynaktan temin etme seçenekleri bulunmaktadır. Faizsiz katılım bankaları da modern ekonomik faaliyetleri sürdürmede **sukuk (sertifika)** gibi finansal seçenekler sunmaktadır.

Yatırım projelerine kaynak sağlamak, dış yatırımcıya daha az bağımlılık ve nakit ihtiyaçları için klasik ve modern anlamda alternatif olacak çok çeşitli fon (finansman) kaynakları bulunmaktadır.

Fon kaynakları:

1. Öz kaynaklar: Organizasyonunun kuruluş döneminde ve faaliyetlerini sürdürdüğü sırada sahip veya ortakları tarafından konulan; para, taşınır, mal, arsa ve arazi gibi maddi varlıklar; marka, patent hakkı gibi maddi olmayan varlıklardır. Bu fonlar, kurum için devamlı bir kaynak niteliği taşır; vadesi yok ve faiz ödenmez. Kârın bir kısmı ortaklara dağıtmadan işletmede **“ihtiyaç akçesi”** olarak tutmak öz kaynakları artıran **oto finansman** aracıdır.

2. Yabancı kaynaklar: Kurum açısından risk taşıyan yabancı kaynaklara belli bir vade sonunda, anapara ve faizin ödenmesi zorunludur. Bu kaynaklar kısa ve uzun vadeli yabancı fon kaynağı şeklindedir. **a. Kısa vadeli yabancı finansman (fon, kredi, borç) kaynakları;** dönen varlıkların, alacak ve stokların finansmanında kullanılacak; (1) ticari banka kredileri, (2) factoring; kısa vadeli kredili satışlardan doğan alacak haklarının satışıyla sağlanan fon ve (3) para piyasasında satışa sunulan kısa süreli bonolar. **b. Uzun vadeli yabancı kaynaklardan** sağlanan (1) banka kredileri ve (2) tahvil ihracı ile işletme varlıklarından makina, araç-gereç gibi duran varlıklar veya devamlılık arz eden faaliyetler için kullanılır.

3. Kitle Fonlaması: Bir proje veya girişimi bir grup insanın internet aracılığıyla yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi için finanse etmesidir. Finansal katkıda bulunan destekçiler, bağış yapabildiği gibi yatırım yaptığı projeden hisse veya ilk üretim kazancı karşılığı destek alabiliyor. SPK kontrolünde kurulacak kitle fonlaması platformu, fikir sahibi girişimci ile fon sağlayıcı arasındaki arabulucudur.

4. Finansal kiralama (leasing): Kiracının seçtiği her türlü yatırım mallarının mülkiyeti ödeme vadesi boyunca leasing şirketinde kalmak üzere belirlenen kira karşılığı kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve sözleşme süresi sonunda mülkiyetinin kiracıya geçmesini sağlayan finansman, yatırım yöntemidir.

5. Forfaiting: Genelde yatırım mallarının ihracatından doğan ve belirli bir ödeme planına göre tahsil edilebilecek alacakların bir banka veya uzman bir finansman kuruluşu (forfaiter) tarafından satın alınma işlemi ve bu işlemle sağlanan fondur.

6. Kâr ve zarar belgesi satışları: Uzun vadeli fon sağlama kaynağı olan anonim şirketler tarafından kâr ve zarar karşılığı ihraç edilen bir menkul kıymet türüdür.

7. Finansman desteği: Kuruluşun ihtiyacı olan her türlü ham madde, mamul, gayrimenkul, makine ve teçhizatın yurt içi veya yurt dışından tedarik edilmesi, bedelinin müşteri adına satıcıya peşin ödenmesi, müşterinin vadeli borçlandırılmasıdır.

8. Yap-İşlet-Devret (YİD / Build-Operate-Transfer) Modeli: Bir kamu yatırım veya hizmet finansmanının özel şirket tarafından yapılması ve anlaşılan süre içinde işletilmesi, bu sürede ürettiği ürünü, karşılıklı belirlenen tarife göre kamuya satması, süre sonunda tesisi bakımı yapılmış, eksiksiz, işler halde kamuya devretmesidir.

9. Ortak Girişim Şirketleri (OGŞ): Kamu yatırımının yerli veya yabancı özel sektör ortaklığı ile yapılması, belirli bir süre işletilmesi sonrası işler vaziyette ilgili idareye devrini öngören finansman modelidir.

10. Kamu Özel İşbirliği Modeli: Kısmen veya tamamen kamu yükümlülüğü altındaki bazı yatırım, yapım, işletme, yenileme ve hizmetlerin üretimini, maliyet, risk ve getirilerinin bir sözleşme ile kamu ve özel sektör arasında paylaşımıyla gerçekleştiren finansman modelidir. Kamu Özel İşbirliği (KÖİ); (1) Yap-İşlet-Devret (YİD), (2) Yap-İşlet (Yİ), (3) Yap-Kırala-Devret (YKD) ve (4) İşletme Hakkı Devri (İHD) olarak dört temel model uygulanmaktadır.

11. Sukuk (Kira sertifikası): Her türlü varlık ve hakkın finansmanını sağlamak için varlık kiralama şirketince ihraç edilen ve sahiplerinin bu varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan menkul kıymet sertifikasıdır.

Sukuk çeşitleri: **1. Kâr - zarar ortaklığı (Müşaraka):** Tarafların emek ve sermayelerini birleştirerek bir yatırımı finanse için taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın sözleşme hükümlerine göre kâr ve zarara katılma payları oranı paylaşılan faaliyet ortaklığı. **2. Leasing (İcara / Kira Finansmanı):** Bir menkul veya gayrimenkulün kullanım hakkının (risk ve menfaatlerin) sahibi (lessor) tarafından belirli bir süre için ve belirli bir kira karşılığında bir kiracıya (lessee) verilmesi şeklindeki orta vadeli bir kredi işlemi. **3. Mal karşılığı vesaikin alım ve satımı:** Katılım bankaları ile fon kullanan arasında düzenlenen yazılı bir anlaşma ile ürün karşılığı vesaikin, katılım bankasının peşin satın alınarak, vadeli olarak fon kullanana daha yüksek bir fiyattan satılması. **4. Emek - sermaye ortaklığı (Mudarebe):** Biri sermaye diğeri know-how (emek, bilgi ve tecrübe) sahibi girişimci iki tarafın (emek ve sermaye) bir araya gelerek bir projeyi gerçekleştirmeleri ile elde edilen kârın paylaşımı. **5. Murabaha (Maliyet artı kâr marjlı satış):** Katılım bankasının, müşterisinin istediği bir ürünü satıcıdan peşin satın alıp üzerine kâr ekleyerek müşterisine vadeli satışla finansman kullandırma. **6. Karz-ı hasen (Faizsiz borç, ödünç):** İhtiyaç sahiplerine zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilen küçük boyutlu ve sınırlı borç. **7. Selem (İleriye dönük, siparişe dayalı satın alma):** Ödemenin nakit olarak sözleşme anında yapıldığı, fakat alınan ürün teslimi önceden belirlenen tarihe kadar ertelendiği alım-satım işlemi. **8. Tekâfül:** Paylaşılmış sorumluluk ve garanti kuralıyla katılım sigortacılığı; kâr amacı olmayan sigortalıların oluşturduğu kooperatif sigortacılığı ve sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesi. **9. Finansman desteği:** İşletmenin ihtiyacı olan ham madde, mamul, gayrimenkul, makine ve teçhizatın yurt içi veya yurt dışından tedarik edilmesi, bedelinin müşteri adına satıcıya peşin ödenmesi, müşterinin vadeli borçlandırılmasıdır.

Global Sermaye Piyasası, araçları, kredi açma ve geri tahsili sistemi normal eğitilmiş bir insanın anlayamayacağı kadar karmaşık hale getirilmiştir. Kişi, şirket ve devletler kalkınma için kredi sistemlerine teşvik edilmektedir. Beklenmedik durumlara karşı hazırlıklı, tedbirli olmak, gelecekteki ihtiyaçlar için harcama veya muhtemel zararları karşılamak için gelirden, kârdan ayrılan yedek para (fon, likidite) olan **İhtiyat Akçesi** sistemini kurup geliştiremeyen kişi ve kurumlar faiz piyasasının esiri olur.

İşletmenin mali yapısını ilgilendiren risk ve belirsizlik kavramı farklı olmasına rağmen birbirini yerine kullanılabilir. Risk, belirsizliğin ölçülebilir kısmıdır. Geleceğe ilişkin tahmin subjektif olarak yapılıyorsa belirsizlik, objektif olarak yapılıyorsa risk söz konusudur. **Belirsizlik;** herhangi bir kurala bağlı olmadan rastgele veya serbestçe ilerleme durumu, yöneticilerin gelecekteki olayların muhtemel neticelerini bilmekle birlikte gerçekleşme ihtimalleri hakkında herhangi bir sebeple tahminde bulunamama halidir. Belirsizlik yoksa kesinlik vardır, dolayısıyla yapılan tahminde şüphe yoktur. Geleceği öngörebilme yeteneği, öngörülmek istenilen olayla ilgili bilgiye bağlıdır. Hiçbir kurum ve kişi mutlak manada emniyette ve güvenlikte olamaz. Her türlü belirsizlik bir risk taşıyıcı, potansiyel risk ve tehditler her zaman vardır. Belirsizlik, toplumun ruh sağlığını bozan bir durumdur.

İtalyanca "risco" Almanca "Risiko", İngilizce "risk" dilimize önce riziko sonra risk olarak yerleşmiştir. **Risk;** belirsizlik hallerinde zarara uğrama tehlikesi, kurumun stratejik, mali ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyecek her tür olayın gerçekleşme ihtimalidir. Gelecek belirsizlik ifade eder, risk de belirsizlik durumunda ortaya çıkar. Her risk bir fırsat getirir. **Finansal risk** ise para veya değerli varlıkların alım ve satım süreçlerinde bir kayıp ihtimalidir. Toplam risk; sistematik ve sistematik olmayan iki çeşittir.

Risk çeşitleri:

I. Sistematik Risk: Tüm yatırımların getirilerini etkileyen yatırımcının kontrol edemediği; finans sisteminin herhangi bir aşamasında ortaya çıkan ve finans piyasasında risk oluşturan ve domino etkisi yapan risktir. **Sistematik riskin kaynakları** ise tüm işletme ve menkul kıymetleri aynı anda etkileyen; sosyal, ekonomik ve siyasi çevredeki değişimlerdir.

Sistematik riskin çeşitleri:

1. Piyasa riski: Ekonomide meydana gelen bir durgunluk, ekonomideki yapısal değişim, işletmeleri yakından etkiler.

2. **Siyasi risk:** Dünyada veya yatırımın yapıldığı ülkedeki siyasi bunalımlar, ekonomik kriz, belirsizlik yatırımı engeller.

3. **Enflasyon riski:** Para değerinin düşmesi, fiyatların yükselmesi, dolaşımdaki para artışı yatırımları olumsuz etkiler.

4. **Faiz oranı riski:** Faiz oranındaki değişim bir risktir; yatırımdan beklenen getiriye olumlu veya olumsuz etkiler.

5. **Kur riski:** Yabancı paraların değerlerinde oluşan değişimle ortaya çıkan risk yatırımları etkiler.

II. Sistematik Olmayan (Çeşitlendirilebilir) Risk: Yatırım çeşitlendirilmesi ile azaltılabilen, belli bir sektör veya belirli bir işletmeye ait çeşitlendirilebilir risktir. Yatırımcı farklı kaynaklara yatırım yaparak bu riski azaltma imkânına sahiptir. **Sistematik olmayan riskin kaynakları;** işletme yönetimi, işletme ürünlerine dönük tüketici tercihleri, işletmenin tanıtım kampanyası başarısı ve iklim şartları gibi işletme ile birebir ilgili unsurlar. Sistematik olmayan risk kendi içinde üçe ayrılır:

Sistematik olmayan risk çeşitleri:

1. **Finans riski:** Kuruluşun finansal sorumluluklarını yerine getirememesi, gelirlerinin sürekliliğini kaybetmesi sonucu, borçlarını ödeyememe, çevre şartlarına ayak uyduramama, faiz ve kâr payı ödemelerini yapamama ihtimalidir.

2. **Endüstri riski:** Organizasyonun içinde bulunduğu sanayi kolunda ortaya çıkabilecek olumsuzluklar, kurum kârlılığını etkileyebilmekte ve menkul kıymetlerin fiyatlarında değişiklikler meydana getirebilmektedir.

3. **Yönetim riski:** Organizasyonun yönetim kadrolarının beceri ve kabiliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkan risk, kuruluşun faaliyet sonuçlarına yansıtacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir.

Zarar veya kayıp durumuna yol açabilen bir olayın beklenenden farklı ortaya çıkma ihtimaliyle riskin yönetilmesi gerekir. **Risk yönetimi;** kuruluşun hedefine ulaşması için her seviyede riskleri belirli bir yöntemle sistematik olarak, tespit etme, değerlendirme, etkisini azaltma önlemi ile süreci etkin yürütmektir. Organizasyon, başarı için riskleri sistematik olarak ele alması gerekir.

Risk yönetme nedenleri; (1) finans piyasaları arasındaki sınırların kalkması, (2) finans ve ekonomik kaynaklar için rekabetin artması, (3) finans ürünlerinin artması, (4) finans sisteminde teknolojinin gelişmesi, (5) merkez bankası baskılarının azalmasıdır.

Risk yönetimi ile hızlı karar alma ve faaliyetlerle risklerin belirlendiği, çözüm önceliğinin değerlendirildiği, riskle başa çıkmak için risk analizine dönük strateji geliştirilerek uygulandığı sistematik bir yapı oluşturulur. **Risk analizi;** organizasyonda ortaya çıkabilecek riskleri önceden dikkatlice ayrıntıları ile tanımlayıp değerlendirme, büyüklüğünü tahmin etme ve çeşitli kontrollerle kabul edilebilir olup olmadığına karar verme sürecidir. Risk analizi ile potansiyel ve tanımlanan risklerin gerçekleşme ihtimalleri ve gerçekleşmeleri halinde kuruluşa maliyetleri değerlendirilir. Bunun sonucu riskler gruplandırılarak alınacak önlemler belirlenir.

Risk yönetme süreci:

1. **Risk kaynaklarını belirleme ve tanımlama:** Risk neden kaynaklanıyor, bu belirlenir ve tanımlanır.

2. **Risk ölçülmesi:** Tek bir projenin riski ile toplam risk farklı olduğu için riskin ölçümü gerekir.

3. **Risk değerlendirme:** Risk analizi, toplam riski ve bunun üstlenilebilir olup olmadığına kararda yöneticilere yol gösterir.

4. **Risk yönetim tekniği seçimi ve zamanında uygulama:** Gelişen şartlar, başarılı bir teşebbüs için riskin üstlenilmesi yeterli değil, asıl başarı riskin iyi yönetimi ile mümkün olduğu görülmesiyle "riski üstlenmeyin yönetin" anlayışa gelişmiştir.

Risk yönetim stratejileri; (1) kabul etme, (2) kaçınma, (3) azaltma ve (4) transfer etmektir. Bu noktada atılan ilk adım, sigorta satın almak risk yöneticileri için hala esastır. Fakat risk yöneticileri daha önemli görevler yürütmek durumundadırlar.

Yöneticilerin riski yönetmede görevleri; (1) organizasyonu tehdit eden risklerin tespiti, (2) kayıpları önleme ve kontrol programları geliştirmek, (3) anlaşmaları ve dokümanları risk açısından incelemek, (4) güvenlikle ilgili eğitim programları hazırlamak.

Finansal riskten korunmak için sigorta, aktif-pasif yönetimi ve hedging olarak üç farklı tedbir ve yöntem kullanılır.

Finansal riskten korunma yöntemleri:

1. **Sigorta:** Birden fazla kişi veya kuruluşun karşı karşıya kalabileceği fakat aynı anda gerçekleşme ihtimalinin düşük olduğu sigorta edilebilir hırsızlık, tabi afetler, yangınlar gibi riskler için kullanılır.

2. **Aktif-Pasif Yönetimi:** Aktif ve pasiflerdeki kalemlerin uygun birleşimini sağlamaya çalışarak, bu yolla kâr hedeflerine ulaşılması yöntemini ifade eder. Kuruluşun likidite ve emniyetini artırmayı sağlar.

3. **Hedging:** Yatırım riskine karşı korunmak için finans pazarlarındaki araçları etkin ve doğru bir şekilde kullanarak muhtemel ters fiyat hareketlerine karşı yatırımcının yatırımını güvenceye almasıdır.

Kurum içi finansal riskten korunma teknikleri:

1. **Nakit akışı ayarlama:** Gelecekte değer kaybedeceği tahmin edilen borçları geciktirmek veya alacakları öne çekmektir.

2. **Eşleştirme:** Bir döviz hesabı varsa, yerel para birimi dışında döviz ile işlem yapılması durumunda eşleştirme yapılır.

3. **Döviz sepetleri:** Organizasyonun faaliyetleri sonucu elde ettiği farklı dövizleri bir sepete toplayıp çeviri riskini azaltma çalışması.

4. **Para piyasaları:** Ürünün spot piyasadan satın alınıp gelecek piyasada satılmasını ifade eder.

Kurum dışı finansal riskten korunma teknikleri:

1. **Vadeli işlemler sözleşmesi:** Organizasyon, varlığı bugünden belirlenen fiyat, vade ve miktar ile gelecekteki pozisyonunu sabitleyerek, muhtemel faiz oranı ve döviz kuru değişimine karşı tedbir almış olur.

2. **Future sözleşmeleri:** Standart miktar ve kalitede bir varlığı önceden belirlenmiş bir fiyattan gelecekte belirli bir tarihte teslim etme veya teslim almaya ilişkin olarak düzenlenen kanuni bir sözleşmedir.

3. **Opsiyon sözleşmeleri:** Sözleşmeyi satın alan tarafa herhangi bir varlığın fiyatını ve vadesini bugünden belirleyerek gelecekte alıp almama veya satıp satmama hakkını vermektedir.

4. **Swap İşlemler:** Finans piyasalarında iki tarafın belirli bir zaman diliminde bir varlık veya yükümlülüğe bağlı olarak farklı faiz

ödemelerini veya döviz cinsini karşılıklı olarak değiştirdikleri bir takas sözleşmesidir.

Kişi, iş, organizasyon ve ürünlerin piyasa şartlarına ayak uydurup varlığının devamını sağlayacak ekonomik göstergeleri için geliştirilen SWOT analizi yöntemiyle güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin sistematik değerlendirilmesi yapılabilir. **SWOT analizi**; bir iş fikrinin güçlü, zayıf tarafları ile dışardan gelebilecek fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek değerlendirme fırsatı veren sistemdir. Albert S. Humphrey'in 1960'da ekonomik göstergeleri için geliştirilen bir analiz yöntemidir.

SWOT Analizinin 4 temel değeri:

1. **Strengths (Güçlü yönler):** Bir iş veya projenin başkalarına göre daha fazla avantaj sağlayan özellikleri.
2. **Weaknesses (Zayıf yönler):** Kuruluş veya projeyi başkalarına göre, dezavantajlı hale düşüren durum.
3. **Opportunities (Fırsatlar):** Kuruluş veya projenin geliştirilmesi adına faydalanabileceği unsurlar.
4. **Threats (Tehditler):** Kuruluş ve/veya proje için sorun oluşturacak unsurlar, risk oluşturan durumlar.

SWOT analizinin faydaları:

1. Mevcut durumunun tespiti.
2. Güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya kalınacak fırsatlar ve tehditleri belirlemek.
3. Yeni teknolojileri belirleme, pazarda yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon bilgilerini yönetime sunmak.
4. Strateji belirlemeye katkıda bulunmaktır.

SWOT analizinin strateji haline gelebilmesi için yorumlanarak stratejik yönetim diline çevirilmelidir. Bu değerlendirmeler kişisel hükümlerden, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

9.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

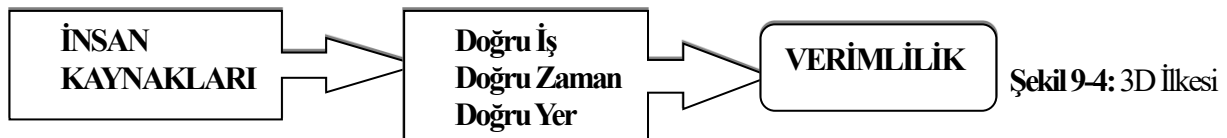
Teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personel eğitimi ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel veya iş gören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır.

İnsan kaynakları işlevi; bir organizasyonun en üst konumda bulunan yöneticiden en alt kademedeki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanların bilgi, deneyim, yetenek, karakter ve performanslarıyla beraber ortaya koydukları tüm işlerin toplamıdır. **İnsan kaynakları birimi** ise personeli işe alma, ücret ödeme, işçi, işveren ilişkileri, iş yerine yeni teknolojiler kazandırma, işleri düzenlemek, çalışanlara kariyer planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, geleceğin yöneticilerini yetiştirme görevlerini yapar.

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun misyon ve vizyonu doğrultusunda hedefine varması için ihtiyaç duyduğu emeği optimal şekilde işe alma, işe alıştırma, motive etme, geliştirme ve devamlılığı için faaliyetleri planlama, organize etme, yöneltme, 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.



Makine, teçhizat gibi teknolojinin aynısı, benzeri veya kopyası yapılabilir, bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz. Her organizasyonun mutlaka bazı ilke ve kurallar çerçevesinde 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.

İnsan kaynakları yönetim süreci yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

9.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynaklarında ilk iş, insan kaynakları planlamasıyla iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri ve personel ihtiyacını tespit etmektir.

İnsan kaynakları planlaması; işletmede görevlendirilecek personeli, nitelik, nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve personeli verimli şekilde çalıştırabilme için yapılan planlama çalışmalarıdır. **İnsan kaynakları planlama süreci**; (1) iş analizi, (2) iş tanımları, (3) iş gereklerinin belirlenmesi ve (4) personel ihtiyacının tespiti olarak 4 aşamadan oluşur.

9.3.1.1. İş Analizi

İş analizi, insan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgileri bir 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 şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesidir. Gözlem, personel davranışlarıyla sınırlıdır.
- 2. Serbest mülakat:** Kapsamlı bilgi almayı sağlayan metot olarak daha sınırlı ancak daha standart bilgiler almayı sağlar.
- 3. Anket:** Kişilerin belli konulardaki tutum, düşünce ve önerilerini belirlemek için yazılı olarak hazırlanmış soru listeleridir.
- 4. İşlevsel iş analizi:** Ayrıntıya inmeden işi, bilgi, araç ve gereç kullanımını ve diğer insanlarla ilişkileri inceler.
- 5. Kritik olay tekniği:** Bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğu, belirli hallerde yapılması gerekenleri belirler. İş analizi yöntemleri ile toplanan bilgiler işletme içinde farklı işler için kullanılır.

İş analizi bilgilerinin kullanıldığı alanlar:

- 1. Organizasyon şemasının oluşturulması:** İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı kurmada alınan kararlara temel olur.
 - 2. Personel seçimi ve personel planlaması:** İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan emek niteliklerini ortaya koyar.
 - 3. İş ve araç-gereç tasarlaması:** Zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.
 - 4. Personel eğitimi:** Eğitim programı düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzey bilgilere olan ihtiyacı belirler.
 - 5. Performans değerlendirme ve ücret yönetimi:** Çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerini belirlemede ve yaptığı iş karşılığı adil bir ücret sistemi geliştirme, işlerin önem derece ve personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.
 - 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 de 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 normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor? (6) İş hangi şartlarda yapılıyor?

9.3.1.2. İş Tanımı

İş (görev) tanımı; iş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, sorumlulukların, görevlerin, kime bağlı olarak çalıştıkları ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiğini tarif eden ve bu konuda yöneticileri ve personeli bilgilendiren belgedir. Bundan sonra sıra iş gereklerinin belirlenmesine gelir.

9.3.1.3. İş Gereklilerinin Belirlenmesi

İş gerekleri ile istihdam edilecek personelde yetenek, diploma uyumu, işin yapılabilmesi için gereken nitelikleri ortaya konur. **İş gerekleri;** belirli bir işin ayrıntılarına inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde öğrenim, eğitim, görgü, tecrübe, beceri, muhakeme, analiz, üretkenlik, algılama, uyum, sorumluluk, fiziki görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlardır.

9.3.1.4. Personel İhtiyacının Tespiti

İnsan kaynakları planlaması, kurum içi bölümleri belirleme, personel ihtiyacının tespiti 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** ise işletmede bir dönemde çeşitli nedenlerle ayrılan personelin yüzde oranıdır. İşten ayrılan sayısı fazla, iş kazası ve meslek hastalıkları ciddi boyutta, devamsızlık oranı yüksek, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise o kurumda İnsan 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.

9.3.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonu için önce yapılacak işler neler olduğu tespit edilir, 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 unsurları 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 unsur: (1) personel sağlayan dış kaynaklar, (2) rakiplerin durumu, (3) kanunlar ve (4) içinde bulunulan ülkenin siyasi ve sosyal yapısıdır.
- İnsan kaynakları bölümünün amacı, insan kaynakları yönetim işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu yardımcı olmaktır.

9.3.3. İnsan Kaynaklarının Yöneltilmesi

İnsan kaynaklarının yöneltilmesi; (1) işe alma, (2) oryantasyon, (3) personel eğitime ve güçlendirme, (4) organizasyon kültür ve

iklimi, (5) performans değerlendirme ve ücretlendirme, (6) kariyer planlama, (7) iş sağlığı ve güvenliği, (8) sendikalar, (9) personelin motivasyonu ile (10) mobbing konularından oluşur.

9.3.3.1. İşe Alma

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: İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamadır. Burada esas olan işe en uygun nitelikli adayların başvurmasını sağlamaktır. Personel bulmanın farklı yöntemleri 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 arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmedir. Bu süreç nitelikli adayların açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter.

İş hayatı ile eğitim hayatı arasında bir köprü işlevi gören meslek standartları işveren, çalışan ve eğitim kesimine birçok imkân 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 gelişmektedir. Robotlar, online ticaret, uzaktan eğitim teknolojisi, uzaktan iş yapma modelleri ve video konferansları gibi yeni iş, meslek ve alanlar ortaya çıkmaktadır. 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 ve robot mühendisliği, 3D üretim mühendisliği, gen mühendisliği, artırılmış gerçeklik geliştiriciliği, iklim kontrolü mühendisliği, sanal gerçeklik geliştiriciliği, yaşlanma karşıtı uygulamaları, nanoteknoloji mühendisliği, epigenetik terapistleri, biyoteknoloji, ahlaki hackerlik, duygu 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 mizaçtaki kişiler uygun, personelin 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 sınırlanmadan 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 karar kendi aralarında alır, T tipinin tersidir.

İş hayatında bilgisiyyle 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. **Mülakat türleri** ise (1) bire bir mülakat, (2) panel mülakat, (3) toplu mülakat, (4) stres mülakatları şeklindedir.

İş görüşmelerinde, adayların zorlandıkları **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 olacaktır. İlk bakışta doğru gibi olan bu durum, aslında her zaman geçerli olmayabilir; çünkü yapısı gereği mülakatlar yapay ortamlardır ve adil olmayabilir. Mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her

yapay ortam testi gibi stres mülakatları da diğer tüm mülakat çeşitleri gibi bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Mülakatı planlanma süreci:

- 1. Hazırlama:** Görüşmenin özel amaçlarını karşılaştırma, yöntemi belirleme, cevap veren hakkında bilgileri toparlamadır
- 2. Düzenleme:** Mülakat için uygun ortamı sağlama, soruları hazırlama, görüşmecinin zihni olarak sürece hazır olmasıdır.
- 3. Görüşmenin Yönetimi:** Görüşmecinin karşısındakine saygılı olması, dikkatle dinleme ve cevap vereni motivasyonudur.
- 4. Kapanış:** Görüşmecinin mülakatın sonuna geldiğini bildirmesidir.
- 5. Değerlendirme:** Mülakatın sıcaklığına değeriendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyip yanlış kararlara yol açabileceği, iş arayan görüşmenin planlanmasında dikkate alınır. Mülakata giderken kullanılan koku sizden önce karşı tarafa olumsuz yansıyabilir bu da görüşmeyi olumsuz etkiler.

Görüşme formlarını hazırlamada dikkat edilecek hususlar; (1) kolay anlaşılabilir sorular, (2) odaklı sorular, (3) açık uçlu sorular, (4) kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorulardan kaçınma, (5) alternatif ve farklı tür sorulara yer verme, (6) soruları mantıklı şekilde düzenleme, (7) görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlamadır.

Mülakatın, sanata yönelik bir beceri olmasıyla bilgileri kayıta cihazı 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 cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. 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.

9.3.3.2. 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 verimliliğini artırır.

Oryantasyonun faydaları:

1. Çalışanda 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” olarak 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.

Emek verimliliğini etkileyen faktörler; (1) çalışma alanının fiziki şartları, (2) kurum içi kişiler arası ilişkiler, (3) teknolojik imkânlar, (4) üretim faktörleri, (5) çalışanların özellikleri ile motivasyonları, (6) zaman-emek-ücret dengesi, (7) çalışanların 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 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 zekâlı program ve teknolojik hizmetleri kullanmak, (6) uzaktan ve esnek çalışma (veya evden, mobil, hibrit, full romete - ofise uzaktan bağlantılı) sistemleri geliştirmektir. Robotlar vasıfsız işçidir, teknoloji üreten işletmeler vasıflı eleman ararlar.

Emeği olumsuz etkileyen ve kalifiye olmaktan çıkarıp ucuzlatma planları önlenmelidir. Sanayide, ISO 8373 standardına göre kullanılan, üç veya daha fazla programlanan, otomatik kontrollü, yeniden programlanabilir, çok amaçlı, uzayda sabitlenmiş / 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.

9.3.3.3. Personel Eğitimi ve Personel Güçlendirme

Personel eğitimi, personel güçlendirme, öğrenen organizasyon ve kişisel gelişim, insan kaynaklarını geliştirmede etkilidir.

Eğitim; kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinlik. **Öğretim** ise kişinin belirli bir alanda bilgi ve beceri kazanması için planlı, programlı bilgi verme, araç gereçleri sağlama ve öğrenimde 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 türlü bilgi ve deneyimi kapsar; öğretim ise önceden 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 yerde, mekânda ve zamanda olabilir, öğretim ise belirli bir kurum ve zamanda yapılır.

5. Her eğitim, öğretim olmayabilir, ancak her öğretim, eğitimidir.

6. Eğitim sonunda istenmedik davranışlar da ortaya çıkabilirken, öğretimde ise istenen davranışları kazandırmak esastır.

Öğretim ve eğitim sisteminde, insana bir şey vermek ve davranış değişikliğinin kalıcılığı, öğretim ve eğitimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde öğrenme düzeyi yükselir ve bunu başkasına öğretecekse daha iyi öğrenir. Okul, üniversite, kampüs ve laboratuvarlar eğitim ortamlarıyla geleceğin eğitiminde 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.

Teknolojik gelişim, bilgi akışını hızlandırarak çok fazla bilgi ve görseller öğrenmeyi etkileyerek geliştirmektedir. 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 hızın, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır.

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 desteklenmektedir. Eğitim teknolojilerinde hızla artan çeşitlilik, gelişim, zaman ve mekândan bağımsız öğrenmeyi destekleyen, öğrenme sürecini zenginleştiren e-içerikleri tasarlama, geliştirilme ve eğitim-öğretim süreçlerinde kullanımını artmış ve öğrenme ortamlarının ayrılmaz parçası hâline gelmiştir. E-içerik ile edinilen bilgi, beceri ve geliştirilen ürünlerin katkısı hayat boyu devam eder. Teknolojinin okul içi ve dışı öğrenme ortamlarına entegrasyonu ile öğrenmek için çevrim içi (online) kaynaklara başvuru artmaktadır.

Dijital içeriklerin geliştirilmesi ve öğrenme ortamlarında kullanılması ile ilgili e-içeriğin tanımına, önemine, e-içerikte kalite ve etkililiğe katkı sunan temel özelliklere, e-içerik geliştirmede etkili öğretim tasarımına, 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 Batı'da 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; belli durumlar, sorunlar karşısında tepki ve davranış oluşturma, gerektiğinde bunları değiştirerek yenilerini kazanabilme, bilgi, beceri, anlayış edinme yeteneğidir. Öğrenme, beklilikten başlar, hayatın sonuna kadar bazen edilgen, bazen de aktif devam eder.

Öğrenme çeşitleri; (1) görsel öğrenme (izleme, gözlem yoluyla öğrenme), (2) tecrübî öğrenme (deneme, yanılma yoluyla yaşayarak öğrenme), (3) duygusal öğrenme (duyu ve duygu ile öğrenme) ve (4) doğal öğrenme (kurumsal, sistematik 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 sonuçlarıyla uyumlu öğrenme (öğrenmede iş önceliği).

Öğrenimde, uygun öğrenme çıktıları, etkin öğretim stratejisi, kişisel gelişimi sağlama, uygun değerlendirme sistemi ve öğrenene odaklı müfredat bir bütün oluşturur. Taklit ve yönlendirmeyle ailede çocuğa verilen bilinç, okuldaki öğretimle bütünleşmelidir. "Vicdanın ziyası, ulûm-u dîniyedir. Aklın nuru, fûnun-u medeniyedir. İkisinin imtiazıyla hakikat tecellî eder. O iki cenah ile talebenin himmeti pervaz eder. İftirak ettikleri vakit, birincisinde taassup, ikincisinde hile, şüphe tevellüd eder." B. 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 Millî hedefleri belirli bir sistem kurulmalıdır. Gençler, ihtiyaca bağlı olarak 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 tasarlamayan kurumlar çöker. Bu sebepten geleceği şekillendirecek meslekler iyi tespit edilerek gereği yapılmalıdır.

Bilgi yönetiminin gelişimi, içerik üretim ve paylaşımının teknolojiyle kolay, hızlı erişim imkânı online öğrenmeyi geliştiriyor. Eğitim ve öğretimde, ölçülenebilir, 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 eleştirir ve öğrenmeyle kendilerini geliştirip geleceğin mesleklerini yürüteceklerin yetişmesi sağlanır.
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 geçerek 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 isteminden bilgi sağlama, bağlantı listesi sunma, cevap verme, denetimli ve takviyeli pekiştirmeli öğrenme teknikleriyle öneriler sunmaktadır.

Etkin bir eğitim ve öğretimin seyri:

1. Öğrenme, bazen ezbere, 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 kolaylaştırmalıdır.

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 vermemelidir.

7. İletişim teknolojileriyle uzaktan, dijital, mobil ve online öğrenim, etkileşimli öğretişim kolay ve hızlı hale getirilmelidir.

8. “Hiçbir balık uçmaya, hiçbir kuş yüzmeye zorlanamaz” ve “akla kapı açılır, ihtiyar elden alınmaz” anlayışı verilmelidir.

9. Öğrenimi, okula, müfredata ve öğreticiye bağımlılıktan kurtarıp zengin öğrenme imkânları ile fırsat eşitliği sunulmalıdır.

10. Bilgi mutlak değil değişken olmasıyla eğitim, kişiye kendi bakışını oluşturup, bununla hakikati anlamayı sağlamalıdır.

11. Tek öğreticiden ders almak tek bakış ve anlayışları doğurur; kişinin hür olmasını ve demokratikleşmesini engeller.

12. Geliştirilen, 21. yy becerileri; bilgiye ulaşma, akıl yürütme, ilişkilendirme, sorgulama, sorun çözme, iletişim becerisi kazandırır.

13. Eğitimle, öğrenen öğreten öğrendiği gibi öğreten de öğrenenden öğrenmeli anlayışı olan **öğretişimi** geliştirmelidir.

Etkili öğretmenin özellikleri; (1) işbirlikçi demokratik tutum, (2) kişiye nezaket, ilgi, anlayış, (3) sabır, (4) hoş bir görünüş, (5) esneklik, (6) espri yapma yeteneği, (7) tutarlı davranış, (8) öğrencinin 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 davranışın alışkanlığın bir üstü olan refleks haline gelmesidir. İstenmeyen reflekslere “**tık**” 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, “**Sarthi Refleks / Klasik Şartlanma**” ilkesini geliştiren İvan Petroviç’le başlar. Modern davranışçı 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 genellikle kavramlar, prensipler, kanunlar, teoriler ve problem çözme süreci ile ilgili bilgilerin öğrenilmesini içerir. Kişi geçmiş tecrübesi, bu yoksa düşünce yeteneği ile sorunu anlayarak çözüm yollarını öğrenebilecektir.

Bilişsel öğrenme düzeyleri ve bunu tanımları basitten karmaşığa doğru 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 birbirinden farkını anlayabilmeleri beklenir.

3. Uygulama: Daha önce öğrenilmiş olan bilginin yeni problem durumlarında kullanılmasını ifade eder.

4. Analiz: Kişilerin bir bütünü parçalara ayırabilmesi ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini kapsar.

5. Sentez: Öğrencilerin öğrendiklerinden yeni (özgün) bir ürün üretme becerilerini gösterecekleri davranışları kapsar.

6. Değerlendirme: Bir bilgiyi ölçütlerle karşılaştırarak tutarlı olup olmadığına yönelik hükümde bulunmayı kapsar.

Davranışsal öğrenme, kişinin değişik organlarının öğretim ve eğitimde kullanımı ile ilgili becerilerin geliştirilmesini içerir ve öğrenmenin temelinde ‘çağrışım ilkeleri’ olduğunu söyler, bilişsel öğrenme teorileri ise bu açıklamayı yetersiz bulur.

3. Duyuşsal Öğrenme Teorileri: Bu teori, inanç, niyet ve hislerle ilgili kavramların fertlerde değişimini kapsamına alır.

Eğitim ve öğretimin 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 tamamen hazır bilgilerle dolduran öğretici değil onların kendi fikirlerini geliştirmeleri için onları teşvik etmelidir.

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, ahlakı ve çevre ile etkileşimi olmayan bilgi ve eğitim yozlaştırır.

Etkili iletişim, ahlak, yeni bir 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 geliyor. Üretim, şahsa göre şekillenmekte, dinamik ve sürekli gelişim de robotlarla değil, eğitilmiş insanlarla olur. Eğitimli insan, ihtiyacı hisseder, gelişimi izler ve durumdan vazife çıkarır. Tüketim odaklı değil, üretim odaklı, ahlaken, vicdanen sorumlu, görev bilincine sahip ve başkasına ırgatlıktan

kurtulup katma değeri yüksek ürünler üretecek yeni teknoloji geliştirmek eğitim sisteminde köklü bir dönüşümle olur.

Positivist, ezberci, sıg eğitim sistemi, insanı; kişisiz, kimliksiz, öz güveni düşük, mankurtlaşmış ve heyecansız diploma için okula gidip-gelen ruhsuz makinelere dönüştürüyor. Özel eğitim alarak 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 düşünme, sentezleme, analiz yapma ve fikir yürütme yetenekleri kazandırıp geliştirmelidir.

İnsanlık tarihinde 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, çıkarıcı, görevi kötüye kullanma ve artan şiddetin çözümü ahlaka dönmektir. Kapitalizmin inşa ettiği seküler (dinden bağımsız olan) eğitim ve ahlak, toplumları çökertmektedir.

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 personelini geliştirmede temel eğitim yöntemleridir.

Personel eğitiminin temel amacı; çalışanın işini daha iyi yapması, sorumluluk sahibi, gayret, beceri geliştirme, liderlik, takım ruhu, etkili iletişim, işletmeyi tanıma, misyon, vizyon ve kültür aktarma, kalite bilinci yerleştirmeye katkı sağlamaktır.

Kurum çalışanlarının toplum değerlerine sahip olma ve bunu kurumda etkili kullanabilmesi için değerler eğitimi önemlidir. Dürüstlük, adalet, demokrasi, sevgi, saygı, hürriyet, ahlak, fazilet, estetik ve vicdan gibi evrensel değerler “etkinlik temelli” **değerler eğitimi** ile verilir. Toplumı yönlendiren; iyi-kötü gibi ahlaki, doğru-yanlış gibi mantıkî, sevap-günah gibi dinî ve güzel-çirkin gibi estetik değerler kişiye muhakeme, analiz, eleştirel düşünme, sentez yapabilme, problem çözebilme ve sebep sonuç ilişkisini kestirebilme gibi özellikler kazandırır. Duygu ve vicdan gelişimini esas alan eğitim; maddi ve manevi olarak çift kanatlı, vasıflı, işi ehline veren, liyakate uygun terfi esas alan ve makamında yetersiz bir alt kademeye alabilen insanlar yetiştirmelidir.

Açık bir sistem olan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirmek için gelişen çevreye uyum sürecinde kendisini sürekli geliştirirler. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olabilmesi, 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 devami için değişen şartlara uyum için yeni yapılanmaya yöneltmektedir.

Bilgi, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte; kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişiminde temel faktör olmuştur. **Personel güçlendirme;** yardımlaşma, paylaşım, yetiştirme, ekip çalışması, çalışanların karar verme yetkilerini artırma, kendilerini motive etme, bilgi ve uzmanlıklarına güvenme, inisiyatif kullanma, kurum hedefine uygun işleri yapmalarını sağlama sürecidir. Gelişim ve rekabetin ortaya çıkarıp önemini artırdığı personel güçlendirmenin birçok gerekçe ve faydası vardır.

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 yönetimini sağlayarak verim artışı, maliyet düşüşü ve karar sürecini kısaltma ve dış çevreyle uyumu sağlamak.
7. Güçlendirme çalışanların sorumluluk alanlarını genişletmesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânı vermesi.

Yönetici, sineji ile personel güçlendirmeye çalışır. **Sinerji;** bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir. Personel geliştirme, kişisel gelişimle sağlanır.

Kişilik, insanın tüm kendisidir ve psikolojik özelliklerini de hayat tarzı temsil eder. Kişilik, “mizaç, huy ve karakter” gibi kavramlarla da ifade edilir. Kişilik, insanı başkalarından ayıran 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. Kimlik inşası, şahsiyet oluşturmada insanı insan yapan, benliğini geliştiren evrensel değerler kişiliği geliştirir. 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 faktörü. **Kişilik teorileri** ise (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 ömeğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel davranış, **özentî** ise başkasındaki bir şeyin kendisinde olmasını isteme, imrenme, gıpta davranışıdır.

İnsan nedir sorusuna bir bilgenin verdiği cevap; insan 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 ise 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 başarma isteğidir. İnsan vücudunu saran ve kendine özgü renkli elektromanyetik alan **aura**; vücudun 24 cm dışı doğru kalkan görevi görür. Kendini geliştirmeyen insanlar, yönetilmeyi severler.

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 çevresi ve topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, toplumdan kopar, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur ve sonuçta başarısız olur. Kendini yönetemeyen başkasına liderlik edemez.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkilerin ertelenmesi, empati, sezgi, sosyal beceri, plan, kontrol, mantık, sorun çözme, ayrıntılı düşünme, yöneticilik, duygu düzenleme gibi birçok yetenek merkezi, beyindeki prefrontal kortektir (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 insan gelişmiş, kâmil insandır. Ön beyni gelişmiş insan duygu ve hislerini kontrol eder, gaza gelmez, icraat ister, muhakeme eder, sorgular, eleştirir, takip eder, hamasi söylemlere izin vermez, dinî ve ahlaki değerlerin sömürülmesine müsaade etmez.

Her insanın başarılı olma ve değer görme ihtiyacı vardır. Kişi gerçekten neyi iyi yapılabiliyorsa bunu bulmalı ve “ne iş olursa yaparım” değil, becerisine uygun işe talip olmalı. İnanç ve değerlere ters ortamlar kişinin başarısını azaltır. Başarı için kurum kültürü ile kişinin değerleri uyumlu olmalıdır. İş ortamı; zıtlasma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedikodu) ve ifradan uzak, anlayış içindeki çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar tehdit hissederse, ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sağlar. Kişisel gelişimde; fikrini kabul ettirme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hüniyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir.

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) medya ve finansal okuryazarlığı 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 durumu, 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 anlayarak onları planlayıp kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir.

• **Alınganlık (aşırı hassasiyet):** Kişinin, benliğine güven eksikliği yüzünden, yöneltilen eleştirilere aşırı tepki göstermesidir.

• **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 etme becerisidir.

• **Finansal okuryazarlık:** Kişinin bütçe yapma, tasarruf, borç alma ve yatırım gibi finansal kararları sorumlu ve doğru şekilde alabilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıdır.

• **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir.

İnsan, çevredeki obje ve olguları kendine özgü görme, fark etme eğilimine ve bunları tanıyarak kendini geliştirir. Kişi için ‘gerçek’ tamamen kendine özgü, ihtiyaç, istek, değer ve tecrübelerine dayanır. **Gerçek;** bir durum, nesne, nitelik olarak 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, kendisiyle ilgili nesnelere fark etme, anlama, organize etme ve değerlendirme sürecidir. İnsan; görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma gibi 5 duyuya ilave; (1) akıl, (2) hayal, (3) hafıza, (4) zan, (5) sahiplenme, (6) sevk ve (7) arzulama gibi diğer 7 duyu ile dünyayı algılar. Başarı için **duyu bütünleşmesi** ise çevre veya içten gelen duyu bilgilerinin etkileşimiyle ortaya çıkan motor, duyu davranışlarının analiz ve sentezini kapsayan nörolojik süreçtir.

Algılamayı etkileyen faktörler; (1) fiziki ve biyolojik nitelikler, (2) değer yargıları ve motiveleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ile (6) çevreden gelen etkilerdir. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder. Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyarıdan 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, duygu, 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) duygu 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 bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3)

duyumu her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye farklılık gösterir.

Sanayi devrimi ile köylerinden kopup şehirde fabrikalarda çalışmaya başlayan vasıfsız işçiler sanayinin itici gücü oldular. 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 yakınmış. Zamanla ekonominin içinde bilgisiyle iş yapan sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldular. Gelişen ekonomi; bilgi işçilerinden uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisi istiyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatı kapsayıcı T ve I tipi iki 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, çoğunluğu resmin bütününe göremeyen, iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

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 zekâ 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. Ahlakattan 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 ayrılsa taassup ortaya çıkar. Bu iki ilmin birlikte okutulacağı eğitim modeli tüm insanlığın her alanda ihtiyacı olan akıl ve kalp dengesini kuran insanı yetiştirecektir.

Sanayi devrimi ile başlayan demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak iki teknoloji öne çıkıyor. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yetenek ve değer yargılarıyla donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelişi ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırıyor.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki alfa kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi gerekmektedir. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istiyor. İşverenler gelişen şartlarda personeli eğitimle güçlü hale getirmek için vasıflarını geliştiren eğitimler talep ediyorlar.

Personel eğitimi ve personeli güçlendirme çalışmalarını ayrıca çalışanların kişisel gelişimini de sağlayarak; gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucu çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarını sağlar.

9.3.3.4. Organizasyon İklimi ve Organizasyon Kültürü

Faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği için işlevlerin yerine getirilmesinde organizasyon iklimi ve ileri bir kültür 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 organizasyonun görünen unsurlarını ortaya koyar.

Organizasyon iklimi; bir kurumu diğerlerinden ayırt eden, 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 özelliklerin dolaylı veya doğrudan çalışanlarca hissedilmesi davranış ve motivasyonlarını etkiler.
4. Her organizasyonun kendine özgü bir iklimi, kişiliği ve iç çevre şartları vardır.
5. Organizasyonu kuşatan psikolojik bir atmosferdir.
6. Organizasyon iklimi yılların ve çeşitli faktörlerin bir ürünüdür.

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 ise organizasyon içinde üretilen, üyeleri tarafından paylaşılan, onların davranışlarını yönlendiren, kurum içinde, çevresinde kabul gören temel değer, varsayım, norm, sembol, merasim ve inançlardır. Bu 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.

Kültür; toplumun gelişim sürecinde oluşturulan maddi ve manevi değerler ile bunları gelen nesillere aktarmada kullanılan, insanın çevresi ile ilişki ölçüsünü gösteren araçların toplamıdır. 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 çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerlerdir. **Alt kültür** ise büyük kurumlarda çalışanların karşılaştıkları ortak sorun, durum, tecrübe ve farklı bölümlerin yansıttığı değerlerdir.

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 ve istenene ulaşmak için davranış standartları belirlenir.

3. Hâkim Değerler: Kurumun savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerlerdir.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışan ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli felsefesidir.

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

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

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

Organizasyon kültürüne sahip olan ve gelenek oluşturan işletmeler daha başarılı olurlar. Çalışanlar, kendi değerlerini organizasyon kültürünü 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 disiplini sağlayacak ve daha verimli bir çalışma ortamı kurulacaktır. Hayatın her alanında ihtiyaç duyulan, kişi ve kuruluşları amacına ulaştırarak, işleri kolaylaştıran düzenlemelere **disiplin** denir.

Her kuruluş onu meydana getiren insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik öneme sahiptir. Kurumsal vatandaşlık bilinci gelişen kişi iş hayatında, işlerini yürüttüğü 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** ise formel iş tanımları ilerisinde, belirlenmiş rol gerekliliklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katı için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranıştır.

Çalışanların kuruma bağlılık duygularını geliştirmede organizasyon iklimi 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 hissedebilir. **Kurumsal bağlılığın özellikleri;** (1) kurumun amaç ve değer yargılarını kabul ederek bunlara inanmak, (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 başlayanlar bu kültürün bir parçası olma isteğini artırır. Bu kültür, çalışanlar için amaçları ile kurumun hedefleri arasında bir köprü işlevi yaparak bağlılığı etkiler. Kuruma karşı duygusal kopuş ise bağlılığı azaltır.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kuruma bağlılığı artırırken bu bağlılık kurum itibarını da yükseltir. Bir marka, kişi, şirket ve ürünle ilgili özel nitelikler, saygınlık (prestij, ün, itibar), şöhret, güvenilirlik olarak kişi veya marka karakterinin üçüncü tarafça algısına **itibar** denir. "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim." Robert Bosch

Bir kişi veya bir kurumun itibarı sadece onların yaptığı şeylere bağlı değil, büyük oranda bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

9.3.3.5. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Kuruluşlarda insan 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, ulaşılacak istenen hedefte nereye vardığının miktar ve kalite olarak tespitidir. **Performans değerlendirme** ise çalışan kişilerin 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, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Çalışanı işe yönlendirme ve motive için etkin bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlaması gibi birçok nedeni vardır.

Performans değerlendirme nedenleri:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.

2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaşıtlarına dair geri bildirim sağlamak.

3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlama ve çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.

4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.

5. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.

6. İşletme bünyesinde emek kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Bu sistem organizasyon ihtiyaçlarına ve kuruma hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Çalışanların performanslarını belirlemede birçok yöntem vardır.

Performans değerlendirme yöntemleri; (1) çalışanları karşılaştırma yöntemi, (2) ortak performans kriterine bağlı yöntem ve (3) kişilerin performansını temel alan yöntemdir. Bu yöntemlerin 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 belirlemektir. **Ücret;** işverenin belirli bir sürede iş karşılığı emek sahibine para veya mal olarak ödediği bedeldir. Fazla çalışma ücreti, primler, kasa tazminatı, kıdem zammı, gece zammı, yolluklar sade ücretin ekleridir. Ücret, çalışanın hayat şartlarını, işletme kârlılığını, millî geliri etkilemesiyle devlet ve toplumu ilgilendirir. İnsani geçim ücreti bir haktır. **Ücretlendirmenin amacı;** işletme içi ve dışı tutarlı, adil bir ödeme sistemi kurup emeğin karşılığını tam olarak vermektir.

Ücretlendirme sisteminin aşamaları; (1) ücret politikasını belirleme, (2) iş / rol tanımları, (3) iş değerlendirmesi yapmak, (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.

Kurumlar daha az ücret vermek, çalışan ise daha çok ücret almak ister. Mümkün olan, neye hizmet ettiği hem çalışan hem kurum tarafından bilinen, şeffaf, adil ve doğru çalışanları doğru işlerde tutmayı başarabilen bir ücretlendirme sistemi kurmaktır.

Ücret sistemleri:

1. Zamana göre ücret sistemi: Saat başına, günlük, haftalık veya aylık olarak belirlenir, personel 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, mazeret izni, geçici iş göremezliği ücretten kesilemez.

5. Yüzde usulü ücret sistemi: Toplanan paraların çalışanlara yüzde olarak dağıtımı servis karşılığı veya başka isimlerle müşteri hesabına "yüzde" eklenerek veya müşterinin bıraktığı veyahut işveren kontrolünde toplanan paralar çalışanlara 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: Prim; kurum yönetimine personele garanti edilen bir kök ücret üzerine bir plana bağlı ödenen ek ücrettir.

8. Asgari ücret sistemi: Çalışana bir çalışma günü karşılığı ödenen ve temel ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden en az düzeyde karşılamaya yetecek minimum ücret. Ücretlerde eşel mobil sistemi ücretliyi enflasyona karşı korur. **Echelle mobile (hareketli ölçek) sistemi;** ücret ve maaşları, hayat pahalılığı (enflasyon) karşısında korumak için fiyat artışlarıyla doğru orantılı gelir artışı sağlamadır.

9.3.3.6. Kariyer Yönetimi

Ekonomik gelişim 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, iş hayatı, ev kadını, anne, baba, liderler içinde geçerli bir süreçtir.

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 varamada 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.

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 doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlamak için işe giriş, atama, transfer ve iş değiştirmeleri kapsar.

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişimle hızlanan globalleşmenin getirdiği değişim kurum yapılarının sadeleşmesi, dikey kariyer yolları yerine yeni kariyer metotlarını gerekli kılmıştır. Yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı yeni kariyer anlayışı gelişmektedir. Kariyer sisteminin etkinliği için kariyer danışmanlığı gerekir. **Kariyer danışmanlığı;** kişiye uygun iş seçiminde yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, ilerlemesini sağlayacak tecrübeleri kazanmak, eğitim ve öğretim imkânlarından faydalanarak kariyer gelişiminde yardımcı olan, problemleri çözmeye dönük planlı hizmetler sunumudur.

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 düzenli olarak güncellenerek mesleği sürdürebilirler. Teknolojik gelişim bazı mesleklere duyulan ihtiyacı azaltıyor veya ortadan kaldırıyor. Talebin azaldığı sektörlerin yerine yenilerine geçilmesi 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 engellenerek rekabet gücü ve refah seviyesini düşürür. Zor şartlarda yetişen tecrübeli 40 yaşlardaki insanı emekliliğe değil, birikimlerini ülke kalkınmasına katkı sunacak alanlara yöneltme 2. kariyeri gerektirir. **İkinci kariyer;** kişinin klasik kariyerine ek kırklı yaşlardan sonra seçilen yeni bir iş kolunda ilerleme, tecrübe, yetenek kazanarak daha çok gelir, saygınlık ve güç elde etmektir. Sivil toplum kuruluşları, kurumsallaşmaya çalışan aile şirketleri ve yeni gelişen hizmet işletmeleri iş gücü, yönetici ve tecrübe isteyen meslek elamanı açığını ikinci kariyer ile doldurulabilir. İkinci kariyer yeni bir şevk, heyecan ve mutluluk 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: Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerini çözmek için yukarıya doğru harekete fırsat sağlayarak çalışanlara uzmanlık bilgilerini artırma ve kurumlarına katkıda bulunmayı sağlayan yaklaşımdır.

3. Ağ tipi kariyer yaklaşımı: Her noktayı bir mevki olarak düşünen ağ örgüsü yapılanma ile mevkiiler arası pek çok terfi kombinasyonu elde etmeyi hedefleyen, yönetici ve çalışanları hangi görevler için ne tür nitelik gerektirdiğini bilen yaklaşımdır.

4. Esnek kariyer yaklaşımı: Değişik mesleki tecrübe ve becerilere sahip kişilerin oluşturduğu iş grupları içinde çalışanların kariyerleri, mevki ve statüye göre dikey değil, liyakate göre esnek bir yaklaşımla değerlendirilmesi yaklaşımıdır.

5. Sınırsız kariyer yaklaşımı: Yeni gelişmelerin 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 bir kurum çalışması olmaktan ziyade kendi ağ kurma becerilerini kullanarak kuruluşun kuruluşu ilerlerken kendi kariyer yolunu etkin bir 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 rekabet halinde olmalarıyla gelişen bir kariyer anlayışıdır.

8. Kariyer mozaigi: Çalışanların kuruluşlarda kalış süreleri kısalıyor ve 3-4 işletmede geçirecek farklı kariyere sahip oluyorlar.

9.3.3.7. İş Sağlığı ve İş Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği, "İSG" tüzük ve kanunlarla çalışanların korunmasına yönelik inceleme ve uygulamalar bütünüdür. Hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişim iş yerlerinde çalışan kişilerin sağlığı ve güvenliği ile ilgili bazı sorunları açığa çıkarmıştır. Bu sebeple birtakım tedbirleri önceden alarak iş yerlerini sağlıklı ve güvenli hale getirmede iş güvenliği önem kazanmıştır.

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 ve fiziki olarak en üst seviyede tutmak, çalışma şartlarını ve üretim araçlarını sağlığa uygun hale getirmek, çalışanları zararlı etkilerden koruyarak işin ve işçinin birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş bir tıp dalıdır. Bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerden etkilenen tüm insanların (çalışanların, ziyaretçiler, müşteriler) sağlığına ve güvenliğine etki eden faktör ve şartları inceleyen bilim dalıdır. İşyerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili oluşan tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak ve insani bir iş ortamı sağlamak için yapılan metotlu çalışmalar kapsar.

İşçi sağlığını olumsuz etkileyen temel faktörler:

1. Gereğinden fazla sıcak ve nemli ortamlarda veya kirli havada çalışmak.

2. Yetersiz ışıklandırma ve fazla gürültü.

3. Bedeni, gözü veya kulağı yoğun olarak yoran işler.

4. Yüksek çalışma temposu ve ara verme imkânlarının az olması.

5. Gece işi, 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 bir hallerde işyerini kapatma, işi durdurma, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama, çalışma hayatında kadın ve çocuk işçilerin korunmasına yönelik hükümleri düzenler

9.3.3.8. İşçi Sendikaları

Sendika, diline, dinine, rengine, siyasi görüşüne bakmadan bütün işçileri kapsayan bir organizasyondur. **Sendika;** çalışanların müşterek hak ve menfaatlerini korumak, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik unsurlar taşıyan, devlet, siyasi parti ve iktidardan müstakil bir işçi sınıfı kuruluşudur. Sendikanın temel vasfı, işçi sınıfının ekonomik bir organizasyonu olarak, maddi menfaatlerini savunması ve bu doğrultuda toplu sözleşme yapma hakkına sahip olmasıdır.

Sendikalar; sanayi devrimini sonrası, çalışanlarla işverenler arasındaki güç dengesini sağlamak için kurulmaya başlanmıştır. Önceleri, iş şartlarına itiraz, yardımlaşma demekleri 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. Diğer bir kavram olan **işveren sendikası** ise işverenlerin, kendi aralarında yardımlaşma sağlamak ve müşterek menfaatlerini savunabilmek gayesiyle kurdukları sendikadır.

Sendika, iş yeri temsilcileri temelinde şekillenir, şube / bölge merkezleri çatısında toplanan birimler genel merkezde toplanır.

9.3.3.9. Personelin Motivasyonu

Psikoloji biliminde psikologlar kişilerin karşılamak zorunda oldukları ihtiyaçlarının 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 karşı karşıya kaldığında saldırganlık, regresyon (geçmişe dönük), rasyonelleştirme (akıllı davranma), geri çekilme ve bahane bulma gibi savunma davranışlarını ortaya koyar.

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden olan motivasyon farklı şekillerde ele alınarak değişik tanımları yapılmıştır. Kavram, İngilizce "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı güdü, güdüleme, saik veya harekete geçiricidir. Motivasyon, kişinin davranışlarının nedenlerini ortaya koyar. Motive (güdü), kişilerin çeşitli eylemleri niçin gerçekleştirdiklerini ifade eder.

Motivasyon; kişinin belirli bir amacı ulaşmak için davranışı bunun için 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. Motivasyon, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmez; kişinin davranışına enerji ve yön verir. **Motive (güdü);** davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güç, **davranış** ise canlıların içinde bulunduğu duruma verdiği tepkidir.

Yöneticiler, çalışanları motive ederek isteklendirmeli ve işi sevdirmelidir. Ücret, terfi, ödül ve fırsatların dağıtımı, paylaşımı yetkinliğe, liyakate, vassaf, performansa göre adil bir şekilde ise yetkinliklerini gelişmesini teşvik eder. Karar verme, kuralları belirleme şeffaflığı ve bunların adil uygulanışı adalet algısını artırır. Adalet; çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu artırır ve gelişimi hızlandırır. Çalışanların yüksek düzeyde performans gösterebilmeleri, potansiyellerini en yüksek seviyede kullanmalarıyla olur. Bunu sağlamak için çalışanların sistemli bir kurumsal motivasyon yönetimi bilgisine sahip olmaları gerekir. **Kurumsal motivasyon yönetimi;** motivasyon yönetim sistemini organizasyonun üst düzey yönetime entegre ederek kurum geneline uygulamadır. 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.

Motivasyonun temel özellikleri; (1) harekete geçirici, (2) hareketi devam ettirici ve (3) hareketi olumlu tarafa yönlendirir.

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için bir davranışın hangi sebeple yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir sorunu ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltma amacını takip eder.

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motiveler; biyolojik temelli öğrenilmemiş açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devamı için gerekli motiveler. Fizyolojik denge bozulduğu, yeniden dengeyi sağlamak için kişi harekete geçirir. Fizyolojik, tahrik ve tatmin esası ile işler.

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

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

Motivasyon teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: Kişinin iç dünyasındaki ihtiyaçları, istek ve arzular onun iç motivasyonunu oluşturur. Bu teoride kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir. İhtiyaçlar teorisyeni A. Maslow ihtiyaçları hiyerarşik olarak 5 aşamada inceler; (1) fizyolojik, (2) güvenlik, (3) sevgi ve aidiyet, (4) saygınlık, (5) kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. Bu teoriye göre, belirli bir kademede ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri iyi bilir. Üst düzeydekiler sosyal ve psikolojiktir, ürün farklılaşmasıyla tatmin edilir.

2. Çevre Teorisi: Bu teorinin temeli çevrenin motivasyonda en önemli faktör olmasıdır. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiği ve motivasyonun buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler.

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

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygular sosyal sermayedir. Hedefe ulaşarak başarılı olmak ve bunu sürdürmek için insanın ruh, akıl, kalp ve beden sağlığı yerinde olmalıdır. İnsanın dengesini bozan, birçok hastalığın nedeni; duygu çatışması ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluğudur. Duygu düşünceye, düşünce de davranışa dönüşür. Davranış karşılığı alınan tepki tekrar kişiye döner ve etkiler. "Marifet, iltifata tabidir" duygusuna hitap eden sözler insanın tecrübe ve gayretini tam ortaya koymasını sağlar.

Yöneticiler, çalışanları motiveye dönük tatmin sağlayan davranışları geliştirdiğinde hem çalışanların hem de organizasyon hedefini gerçekleştirmeye katkı sunar. Motivasyon, gözle görülmez kişinin davranışına enerji ve yön verir. Kişi, karşılaşılabilecek sorunları aşarak hedefine ulaşmak için kendi kendini bir aileye, gruba ait hissederek motive edip harekete geçirebilir.

Motive çeşitleri; (1) akılcı ve duygusal motiveler, (2) olumlu ve olumsuz motiveler, (3) açık ve gizli motiveler ve (4) yüksek öncelikli ve düşük öncelikli motiveler.

Yönetici, kurumsal motivasyonla çalışanları motive ederek iş başarısını artırabilir. **Kurumsal motivasyon yöntemleri;** (1) hayat boyu öğrenme, (2) moral değerleri geliştirme, (3) duygu yönetimi, (4) öz güven geliştirme, (5) öfke kontrolü, (6) psikolojik dayanıklılık, (7) özendirme araçları geliştirme, (8) otomasyon sistemi geliştirmek, (9) kısmi süreli ve esnek çalışmadır.

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

9.3.3.10. Mobbing

Mobbing, Latince “mobile vulgus” kelimesinden, İngilizce **mob** fiili saldırmak veya rahatsız etmek olarak kullanılır ve psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı vermek manasındadır.

Mobbing; gücü elinde bulunduran 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 sebep olur, güven duygusunu kaybeder, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

Mobbingin etkileri; ağlama, uyku bozukluğu, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizi ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarır.

Mobbing belirtileri; çalışanların şerefi, güvenilirliği, mesleki yeterliliğine saldırı, olumsuz, küçük düşürücü, itibar zedeleme, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim, hatalı olanı kurbanmış gibi gösterme, kafasını karıştırma, yıldırma, teslim zorlama, dışlama ve işyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermektir. Kurumlaşmamış yapılarda disiplin sağlamak, verimliliği artırmak, 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 hırsı olan kişilerin verdiğini göstermektedir.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, farklı görüşlere açık ve üretken özellikler gösteren.
2. Destekleyici iletişim tarzını kullanan, ilkeli ve çevresindekilerce sevilen.
3. İş isteyerek yapan, dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık ve siyasi davranmayan.
4. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip, işini çok iyi yapan ve başarıyı hedefleyen.
5. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan.

Mobbing süreci; işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar ve zorbanın saldırgan fiilleriyle devam eder, buna zorba dışında yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Sonra kurban, sorunun kaynağı, problemlili veya akıl hastası olarak damgalanır ve süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç mobbingi bitiremeyebilir, 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, yaptığı iş 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 kaybedecek 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: Kişi fiziki olarak 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, şahitlik edebilecek iş arkadaşı bulmalı.
2. Olaylar, verilen anlamsız emirler ve uygulamalar yazılı olarak kaydedilmeli.
3. Zorba ilk fırsatta bir üst yetkiliye rapor edilmeli, durum açıkça ve delilleri ile bildirilmeli.
4. Yardımcı ve delil olması açısından gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alınmalı.
5. Şikâyet hakkında kurum içinde ne yapıldığının araştırılması.
6. İş arkadaşları ile durumu 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. Görevin kötüye kullanmak, çalışana işkence, özel hayatın gizliliğini ihlal ve cinsel taciz fiillerinin ceza kanunlarında yaptırımları vardır. Mobbingin, kamu ve özel sektörde mücadele edilen, çalışma hayatı ile ilgili sorun olarak sosyoloji, hukuk gibi disiplinler arası çalışılan konudur.

9.3.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Koordinasyonu

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere, yaptığı göreve, eğitim ve kültür düzeyine göre değişiklik gösterir. Yapılan işlerin birbirini tamamlaması için belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon ile yerine getirilir.

9.3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne personel değerlendirme de denir. Her işletmenin temel sorunlarından biri çalışanların yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Bu kontrol, birtakım personel değerlendirmesi usulleriyle yapılır.

9.4. Halkla İlişkiler Yönetimi

Halkla ilişkiler işlevinin ortaya çıkmasının temel nedeni kurumların faaliyet amaçlarını topluma açıklayabilme isteğidir.

Halkla ilişkiler işlevi; organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve iş birliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir. **Halkla ilişkiler birimi;** işletmenin tanınması, insanlarda olumlu izlenim uyandırmak, çevresiyle iyi ilişkiler kurup saygınlığını artırmasını sağlamak için gerekli çalışmaları yapan birimdir. **Halkla ilişkiler yönetimi** ise yönetimin bilgi ihtiyacını karşılayıcı, kuruluşla halk arasındaki ilişkileri karşılıklı güvene dayalı geliştirmeye yönelik, iletişim üzerine kurulu faaliyetleri planlaması, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

İngilizce "Public Relations" kavramı Türkçe halkla ilişkiler; halkı aydınlatmak, işletmeye saygınlık kazandırmak, işletme lehinde halkta olumlu imaj oluşturmaktır. Ortaya çıkışı ve meslek olarak gelişimi ABD'de başlar oradan Avrupa ve diğer ülkelere geç. **Halk;** işletmeden etkilenen, aynı zamanda davranışlarıyla işletmeyi etkileyebilen geniş insan gruplarıdır.

Halkla ilişkiler; organizasyonların halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta kurum hakkında olumlu izlenim oluşturma, halkı kuruma karşı olumlu düşünce ve davranışlara yöneltme ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürme yolundaki planlı çalışmalarıdır. Halkla ilişkiler, siyasi ve ekonomik amaçlar taşıyan propaganda ve reklam gibi işletme faaliyetlerinden farklı; işletme ve toplum ilişkisini her iki taraf için dengelemeye çalışan bir işletme işlevidir.

Halkla ilişkiler uygulamasının gelişimi belirli dönemlerden geçerek günümüze gelmiştir. Bir yönetim sanatı olarak halkla ilişkilerin başlangıcı eski medeniyetlerine kadar gider. Yöneten ve yönetilen ilişkisinin olduğu her yerde halkın desteğini, görüşünü almak için halkla ilişkiler faaliyetine yer verilir. Hem tarihi gelişimi hem de bu süreçte bilim ve meslek dalı olarak belirmesi sosyal, ekonomik ve siyasi şartların zorlamasıyla ihtiyaç duyulan bir faaliyet olmasıdır.

Halkla ilişkiler, toplumun, kurumu ve ürünlerini fark etmesi, kuruluşun kredibilitésinin sağlanması, artırılması, yeni piyasaları değerlendirme, satış teşvik ve reklam etkililiğini artırma, çalışanların ve dağıtım kanalı üyelerinin motivasyonu, yeni ürünlerin sunumu, marka bağımlılığı oluşturma, müşterilerle ilgilenilmesi hususunda pazarlama faaliyetlerini desteklemektedir.

Halkla ilişkilerin temel özellikleri:

1. Kişi ve organizasyonlara özgü bir faaliyettir.
2. Kamu çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyetidir.
3. Halkla ilişkilerde karşılıklı iletişim, anlayış, kabul ve iş birliği esastır.
4. Halkla ilişkiler bir yönetim işlevidir.

Halkla ilişkiler, kurum çıkarına hizmet eden bir iletişim faaliyeti olmasıyla ana konusu, yapılan hizmetler hakkında halkı bilgilendirmektir. Bazı kuruluşlar, halkla ilişkiler uygulamalarını, faaliyetlerini meşrulaştırmak için kullanabiliyorlar. Bu olumsuz uygulamaları önlemek için halkla ilişkiler faaliyetlerine ahlaki ölçüler konularak meslek standarda kavuşturulmalıdır.

Halkla ilişkiler, hem kamu yönetiminde hem de özel sektörde etkili olarak uygulanmaktadır. Dünyadaki uygulamalara paralel Türkiye'de de halkla ilişkiler 1960'lar sonrası hem kamu hem de özel kesimde kendisini hissettirmiştir. Dünyada gelişen ekonomik anlayışın kamu kesimini daraltıcı, özel kesimin öne çıkışı ile halkla ilişkiler işlevini kâr hedefli kuruluşlar daha fazla ön plana çıkardılar. Halkla ilişkiler; genel (kurumsal) halkla ilişkiler ve pazarlama ağırlıklı halkla ilişkiler olarak iki ana gruba ayrılır:

1. Kurumsal Halkla İlişkiler: Kuruluşun muhatap olduğu, olacağı tüm hedef kitlelerle ilişkilerini düzenleyerek bu kitlenin kurumla ilgili bilgi eksikliğini giderip, kuruma ilgi ve sempatiğini artırmaya dönük faaliyetlerin tamamını ifade eder. KHİ, kuruma karşı güven, anlayış ve sempati içeren kurumsal bir imaj oluşturma ve korumaya yönelik çift yönlü bir iletişim sürecidir.

2. Pazarlama Halkla İlişkileri: Bir düşünce, mal veya hizmeti konu alan, müşterileri ve tüm toplum kesimlerinde işletmeye karşı güven, olumlu bir tutum ve satın alma eğilimi oluşturmaya yönelik bir iletişim sürecidir. PHİ, halkla ilişkiler ve pazarlamanın kesişim noktası olarak her iki faaliyetin ortak amaca hizmet eden müşterilerle etkileşim görevlerinden oluşur.

KHİ ve PHİ farklı olmakla birlikte uzun dönem etkilerini ayrı değerlendirmek zordur. Pazarlamanın etkinliğini artırmada PHİ kısmı esas olmak üzere, Hİ'nin tüm pazarlama faaliyetleri altında bir tutundurma karnası olarak yer almalıdır. Pazarlamanın artan etkisi ile pazarlama halkla ilişkilerinin önemi artmaktadır. Pazarlama yöneticileri, halkın kendi ürün veya markaları hakkında ne düşündükleri ve ürünü etkileyebilen olayları öğrenirler. Rekabet artışıyla pazarlamanın hedef kitlesi sadece tüketiciler değil tüm toplumdur. Bu nedenle işletme kısa dönemli pazarlama faaliyeti yerine, uzun dönemli, ürün ve kurumun tümünü kapsayan faaliyetlere ihtiyaç duyar.

Philip Kotler, geleneksel 4P'ye halkla ilişkileri de ekleme nedeni, girilen yeni piyasada ürünün tutunmasını sağlayan "firmayı pazara çekme" stratejisidir. Halkla ilişkiler, pazara girmeden önce toplumun inanç, tutum ve değerlerini tespit eder, pazara girildikten sonra ise toplumsal hareketlere katılım, kültür faaliyetlerini destekleme, medya ile çalışma faaliyetleri yürütür.

Halkla ilişkilerin yönetim süreci:

9.4.2.1. Halkla İlişkiler Planlaması

Organizasyonun günlük, aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık ve beş yıllık halkla ilişkiler için her türlü tedbirin alınması gerekir.

İşletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup geliştirmesi, halkta olumlu izlenimler, düşünceler oluşturmak ve halkla karşılıklı menfaatlere dayalı ilişkiler kurup sürdürmesi yolundaki planlı çalışmalar halkla ilişkiler planlaması olarak ifade edilir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef gruplar:

1. Tüketicilerle ilişkiler: İşletmenin varlığı tüketicilere bağlı olmasıyla ürünlerini tüketiciye sunar ve çeşitli kampanyalarla satın almalarını bekler. Tüketicide satın alma isteği oluşturmak ve onları yakından izlemek için halkla ilişkiler bölümü ile iş birliğine giderler.

2. Bayilerle ilişkiler: Bayiler kuruluşun en önemli organları olarak duyarlı ve titizdirler ve yakın ilgi beklerler.

3. Kamu kuruluşları ile ilişkiler: İşletmenin kamu kurumları ile çok yönlü ve çeşitli konularda ilişkileri mevcuttur.

4. Eğitim kuruluşları ile ilişkiler: Başta üniversiteler olmak üzere, teknik ve mesleki okullarla sürekli ve düzenli ilişkiler kurması eğitim kuruluşları ile ortak konferans, seminer ve toplantılarla topluma kendisini tanıtmaya, hatırlatmaya fırsatı verir.

5. Meslek kuruluşları ile ilişkiler: Her işletme bulunduğu üye dalına göre muhtelif meslek kuruluşlarına üye olur ve zaman geldiğinde bu kuruluşlar işletme lehine savunacak baskı grubu oluşturabilir.

6. Finans kuruluşları ile ilişkiler: İşletmeler her zaman kendi öz sermayeleri ile yeterli sermaye birikimi sağlayamazlar. Yatırımlar için dış sermayeye ihtiyaçları sebebiyle banka, banker ve diğer finans kuruluşları ile iyi ilişkiler geliştirmelidirler.

7. Çevre ile ilişkiler: Çevre; canlıların hayatları boyu ilişkilerini sürdürdükleri, fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortamdır. İşletme, içinde bulunduğu ve karşılıklı çıkar grupları ile iyi geçinmek, onlara karşı görevlerini yerine getirmek zorundadır.

9.4.2.2. Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyonu

Halkla ilişkiler bölümünün organizasyonu için önce bu bölümde yapılacak işler neler olduğu tespit edilir, sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağı kararlaştırıldıktan sonra gerekli personel bulunur, işe alınır, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

Tüm kamu ve özel kesim kuruluşlarının hedef aldıkları değişik tür kişi ve kuruluşlardan oluşan bir çevreleri vardır. Bu çevre kendisini ilgilendiren veya ilgilendirmesin her konudan haberdar olmak bilgi almak ister. Bu istek, halkla ilişkiler bölümüyle karşılanır. Kurum hakkında insanlarda olumlu izlenin uyandırmak için konferans, seminer, basın toplantısı, haber bültenleri, kuruluş yıl dönümleri ve broşürlerle etkinlik alanları basın, sosyal medya, radyo ve televizyon aracılığı ile halka tanıtılır.

Halkla ilişkiler çalışanlarının sorumluluk alanları; (1) topluma karşı, (2) müşteri ile işverene karşı, (3) medyaya karşı ve (4) meslektaşlarına karşı sorumluluktur. Halkla ilişkiler görevlisi hizmet verdiği müşteri ve kurumu açısından sürdürdüğü çalışmalarda, toplum çıkarlarına ters düşmemeye gayret göstermeli, eksik ve yanıltıcı bilgi vermemeli ve bunu görmezden gelmemelidir.

9.4.2.3. Halkla İlişkiler Bölümünü Yönetme

İşletmelerin toplum desteği kazanması; uzun dönemli, sabırlı ve yöntemli bir çalışmayı gerektirirken, bu desteği kaybetmesi çok çabuk ve küçük bir olay nedeniyle olabilir. Bu desteğin kazanılması ve sürdürülmesi çok önemli olduğundan bu iş, bu alanda uzman personelce, doğru yöntemlerle yerine getirilmelidir.

Halkla ilişkilerde kullanılan temel yöntemler; (1) halka bilgi vermek, (2) halkın kabulü, (3) basın ile ilişkiler, (4) radyo, televizyon, sinema ve sosyal medya, (5) açılış ve yıl dönümü merasimleri, (6) sergiler, fuarlar ve basılı yayınlar.

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 misinformasyon (doğruyu gizleme) için verilen haber; yazı ve görüntü farklı düşünceleri birbirine çatıştırır ve insanları kampaştırır.

9.4.2.4. Halkla İlişkilerin Koordinasyonu

Halkla ilişkiler faaliyetleri tüm işletmenin işleyişi üzerinde etkisi büyük bir faaliyet alanıdır. Bu sebepten yönetici zaman zaman diğer bölümlerin yöneticileri ile bir araya gelerek, aksayan, birbirleriyle çelişen meselelerin çözümünü aramalıdır.

9.4.2.5. Halkla İlişkilerin Kontrolü

Organizasyonun halkla ilişkiler faaliyetlerinin öngörüldüğü gibi yürüyüp yürümediğini anlamak, uyumsuzluklar varsa nedenlerini araştırıp bulup halkla ilişkiler faaliyetlerinin istikrarını koruyacak şekilde gerekli tedbirleri almak kontrol ile sağlanır.

Türkiye’de halkla ilişkiler mesleğinin genel ilkelerini korumak, halkın ve iş dünyasının mesleğe güven ve saygısı için mensupların uymaları gereken mesleki ve ticari ahlak ile dürüst davranış kurallarını içeren. Meslek İlkeleri Yönetmeliği yayınlanmıştır.

Dokuzuncu Bölüm Soruları

1. Muhasebe işlevi nedir ve muhasebe bilgisinin kullanıcıları kimlerdir?
2. Maliyet, değişir maliyet, sabit maliyet ve ortalama maliyet nedir?
3. Finans işlevi nedir ve finansman araçları nelerdir?
4. Belirsizlik, risk ve risk yönetimi nedir?
5. İnsan kaynakları yönetimi nedir ve amaçları nelerdir?
6. Oryantasyon nedir ve faydaları nelerdir?
7. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir?
8. Organizasyon iklimi ve organizasyon kültürü nedir?
9. Performans değerlendirme nedir ve performans değerlendirme nedenleri nelerdir?
10. Kariyer nedir ve kariyer planlaması neden gereklidir?
11. Ücretlendirme nedir ve ücret sistemleri nelerdir?
12. İş sağlığı ve iş güvenliği nedir?
13. Kurumsal motivasyon yöntemleri nelerdir?
14. Mobbing nedir ve mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler nelerdir?
15. Halkla ilişkiler nedir ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde hedef gruplar hangileridir?

10. İŞLETMENİN GELİŞTİRİCİ İŞLEVLERİ YÖNETİMİ

Organizasyonun geliştirici işlevleri; (1) AR-GE yönetimi, (2) verimlilik yönetimi, (3) organizasyon geliştirme yönetimidir. Geliştirici işlevler yönetimi alt bölümünde, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevleri uygulanır.

10.1. Araştırma ve Geliştirme Yönetimi

Araştırma ve geliştirme, organizasyonlarda yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalardır.

AR-GE işlevi; bütün organizasyon işlevlerinin bilimsel yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, analizi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetleridir.

Organizasyonun sürekliliği ve başarısı, büyük oranda AR-GE işlevinin sağlıklı çalışmasına bağlıdır. Yeni bir ürün veya yeni bir üretim yöntemi ortaya koyabilmek, eldekileri geliştirebilmek AR-GE faaliyetleriyle gerçekleşir. Bu faaliyetler, dış çevredeki gelişimi sistemli şekilde inceleyip yeni ürün, üretim aracı ve üretim yöntemi buluşuna kadar değişen birtakım çalışmaları 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, kân, 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 global ölçekli ileri teknoloji, inovasyon, risk sermayesi ve sosyal medya alanlarında, sektöründe 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 gerçekleştirdikleri; 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 ismiyle birlikte, teknoloji ve parkın kısaltılmışı olan “**teknopark**” kavramı kullanılmaktadır.

Teknokentlerin amacı; bünyesindeki bilgi tabanlı kuruluşların, yenilikçilik ve rekabetçilik kültürünü destekleyip ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmaktır. Bu hedeflere ulaşabilmek için bir teknopark; üniversiteler, AR-GE kuruluşları, işletmeler ve pazar arasında bilgi, teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi kurumların kurulup büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve imkânlar sağlayarak diğer katma değerli hizmetleri sunar.

Teknokentlerin işletmelere sağladığı temel faydalar:

1. AR-GE çalışmaları için uygun mekân ve ortam sağlama.
2. Üniversiteden daha kolay ve uygun şartlarda danışmanlık hizmetleri.
3. Üniversiteyle daha etkin AR-GE iş birliği ile üniversitedeki araştırma altyapısından faydalanabilme.
4. Benzeri AR-GE işletmeleriyle bir arada olmanın sağlayacağı sinerji.
5. Teknokent işletmelerinin sağlayacağı hizmetler ile teknoloji transferi ve gelişiminin daha kolay sağlanması.

Teknokentlerin üniversitelere sağladığı temel faydalar:

1. Sanayi ile daha çok ve daha etkin iş birliği imkânı.
2. İşletmelerle karşılıklı ilişkilerle yeni konularda temel ve uygulamalı araştırma imkânı.
3. Üniversitedeki araştırma sonuçlarının ekonomik değere dönüşmesini sağlama.
4. Teknokentlerden sağlanan fonların araştırmaya aktarılması ile üniversiteye kaynak sağlama.
5. Üniversite mezunlarına ve öğrencilerine daha fazla araştırma ve istihdam imkânları sağlanması.

Teknokentlerin ülkeye sağladığı temel faydalar:

1. Bilgiyi temel alan, ileri teknoloji üreten ve / veya yenilikçi işletmelerin kurulması ve büyümesi.
2. Üniversitelerin araştırma altyapısından daha çok faydalanma yolunun açılması.
3. Ülkenin teknolojik ve dolayısıyla ekonomik kalkınma düzeyinin yükselmesi.
4. Ülkenin uluslararası rekabet avantajı ve gücünün artması.
5. Ülkenin sosyal ve ekonomik gelişmişliğini artıran bu faaliyetler ile refah seviyesinin yükselmesi.

Bilgiye ulaşım 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 organizasyon ve 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 kuruluşudur. Türkiye'nin

bilim ve teknoloji siyasetini belirlemede akademik AR-GE destek ve teşvik vererek millî öncelikler doğrultusunda AR-GE enstitüleri işletmekte, üniversite sanayi ilişkilerinin gelişimine katkı sunmaktadır. Türkiye'nin 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 üzere kurulan özel ve kamu sektörünün ortak girişimidir. 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 çalışmalarını yürüten küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin teknolojik yeniliklere hızlı uyumlarını sağlamak, rekabet güçlerini arttırmak ve ekonomiye katkı ve etkinliklerini arttırmak için desteklemekte, AR-GE kültürünün gelişimini teşvik etmektedir.

4. Teknofest: Havacılık, Uzay ve Teknoloji Festivali, millî teknoloji geliştirme süreçlerinde kritik rol oynayan kurum ve kuruluşları tarafından desteklenen, Türkiye'nin ilk ve tek 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.

10.2. Verimlilik Yönetimi

Temel organizasyon ilkelerinden ve performans (başarı) değerlendirme kriterleri olan verimlilik yönetimi başlı başına bir işlevdir.

Verimlilik (prodüktivite); üretimde elde edilen çıktının fiziki değerinin üretimde harcanan girdinin fiziki değerine oranıdır. Verimlilik; belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran, daha az kaynakla daha çok üretim yapılması ve maliyet tasarrufu sağlamadır. **Verimlilik**, ürünü en az maliyetle üretmek, **etkinlik** ise kaynakları en optimum, israftan uzak şekilde değerlendirerek üretmektir.

Verimlilik yönetimi; üretim için gerekli girdileri en etkin yollarla elde etmek ve bunları üretim sürecinde daha verimli kullanmayı sağlayacak teknoloji ve yöntemleri planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol sürecidir. Verimlilik yönetiminin temelinde kaynak verimliliğinin sağlamak vardır. **Kaynak verimliliği;** doğal kaynakların sürdürülebilir bir yolla verimli şekilde ortaya çıkarılması, işlenmesi, tüketilmesi ve tüketimden kaynaklanan çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüleri boyunca azaltılmasıdır.

Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Fiziki Çıktı}}{\text{Fiziki Girdi}} = \frac{\text{Oluşturulan Toplam Fayda}}{\text{Sisteme Giren Değerler Toplamı}} = \frac{700 \text{ Kg. Pamuk İpliği}}{1.000 \text{ Kg. Pamuk}} = \%70$$

Formüldeki oranın payındaki "oluşturulan toplam fayda" insan ihtiyaçlarını karşılama niteliği olan fayda anlamında, eşitliğin paydasındaki "sisteme giren değerler toplamı" ifadesi ise üretim için kullanılan emek, sermaye, girişimci ve teknolojiyi ifade eder. Uygulamada genel bir verimlilik hesaplamasından ziyade, tek üretim faktörünün ele alındığı kısmi verimlilik hesaplamaları yapılır.

Fiziki / mühendislik verimliliğinde; hiçbir zaman fiziki çıktı, fiziki girdiye eşit olmayacağı kabul edilir ve "üretilen ürün miktarı ile bu ürün miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran" olarak, çıktı / girdi şeklinde formüle edilir. Çıktıların toplam girdilere oranı toplam **faktör verimliliğini**, çıktının herhangi bir üretim faktörüne oranı ise **kısmi faktör verimliliğini** gösterir. 1.000 Kg. pamuktan 900 Kg. pamuk ipliği elde etmenin bir yolu bulunabilirse verimlilik düzeyi %90'a çıkarılmış olur. İşletmelerde fiziki verimlilik elden geldiğince %100'e diğer bir ifade ile 1'e çıkarılmasına çalışılmalıdır.

Verimliliği artırma yolları:

1. Makineleşmeyi artırarak yeni teknolojiler kullanmak ve standardizasyon sağlamak.
2. Fire ve hurdaları azaltmak.
3. Taşımacılığı kolaylaştırmak.
4. İş etüdü yaparak ergonomik (kullanışlı) şartlar ve iş yeri düzeni sağlamak.
5. Düzenli bakımlar yaparak makine durma ve arızalarını azaltmak.
6. Çalışanları motive etmek, onların eğitim imkânlarını arttırmak, kurum içi ve dışı iletişimi geliştirmektir.

Organizasyonlar kârlarını artırabilmek için verimli çalışmalıdırlar. Verimlilik artışı işletmede çalışanları olumlu etkiler, işletmenin kârını artırır, çalışma kalitesini yükseltir ve motivasyonu artırır. Yüksek verimlilik artışı gayrisafi millî hasılayı büyütür, hayat standardını yükseltmesi sebebiyle işletmeler, verimlilik konusuna önem verir ve onu daha da artıracak yollar ararlar.

Verimlilik yönetim süreci:

1. Üst yönetimin kararlılığı,
2. Çalışanların verimlilik bilincinin artırılması ve bu gayretin tüm birimlerde gösterilmesi,
3. Organizasyonun stratejik hedeflerinden birinin verimlilik olması ve doğru bir verimlilik ölçme sisteminin kurulması,
4. İzleme ve raporlama sisteminin uygulanması,
5. İnsanı merkeze alan, kaliteyi artırmayı, çevreyi korumayı hedefleyen ve tasarrufu önemseyen anlayışın yerleşmesidir.

Organizasyonlar ellerindeki imkânları tasarrufla verimli yönetmeye çalışırlar. Gelirin tüketilmeyen kısmı olan tasarruf, kişi, kurum ve devletin ekonomik durumu, yapısı ile doğrudan ilgilidir. **Tasarruf;** hayatın devamı için insan ve diğer canlıların kullandığı maddeleri kullanımda, tüketimde dikkatli, idareli, yeteri kadar kullanmaktır. **Tasarrufun yapılabileceği alanlar;** (1) enerji tasarrufu, (2) finansman tasarrufu, (3) tüketim tasarrufu, (4) personel tasarrufu, (5) zaman tasarrufu, (6) üretim sürecinde tasarruf ve (7) temsil-ağırlama, protokol ile tören giderleri tasarrufudur.

10.3. Organizasyon Geliştirme Yönetimi

Süreç yenileme, yeniden yapılandırma, yenilenim (inovasyon), reorganizasyon ve değişim mühendisliği diye de ifade edilen organizasyon geliştirme faaliyetleri ile değişim etkin ve verimli şekilde yönetilmelidir.

Reorganizasyon; organizasyonda verimliliği artırmak için mevcut yönetim sistemini değiştirme, sistemi yeniden yapılandırma, yeni kurallar ve yeni yöntemler uygulamadır.

Organizasyon geliştirme işlevi; kurum bünyesinde zamanla ortaya çıkan sorunları çözmek, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü için kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalardır. **Organizasyon geliştirme;** 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 ise organizasyonunun gelişim ve faaliyetlerinin etkinliğini, kârlılığını artırmak için yeteneklerini planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir. **Organizasyon geliştirme süreci;** (1) sorunu tanımlama, (2) teşhis ve çözümleri geliştirme, (3) harekete geçme, (4) faaliyet planı, (5) sonuçları değerlendirme gibi beş aşamadan oluşan ve kendini sürekli yenileyen bir süreçtir. **Organizasyon geliştirme yöntemleri;** (1) değişim yönetimi, (2) bilgi teknolojileri, (3) dijital dönüşüm ve (4) siber güvenlidir.

10.3.1. Değişim Yönetimi

Ekonomik, teknik ve sosyal gelişimler kurumlarda çok yönlü etkiler ortaya çıkararak yapı ve işleyişini değiştirmektedir. Değişim; mevcut bir değer yeniden şekillendirilmesi veya yeni bir ürün üretim yöntemi, ekonomiye yeni bir bakış açısı getirerek iş dünyasını etkiliyor, iş modellerini geliştirip geleneksel yapı ve faaliyetleri yeniliyor. Diğer taraftan, her değişim bir dirençle karşılaşır.

Değişim; planlı bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi için kalite, iş ahlakı, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğinde bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamaktır. İnovasyon (yenilik / yeni üretim yöntemi geliştirmek) ile teknolojik açıdan kısa süre alırken sosyal alanda zihni değişim uzun zaman alabilir.

Değişimin hızı baş döndüren şekilde artmış durumdadır; geçmişte 500 yılda gerçekleşen gelişim ve değişim şimdi beş yılda yaşanabiliyor, bir bilgi dünyayı 1 dakikada dolaşılıyor, bilimlerin kendini yenileme hızı ise 70 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, yeni üyelerin alımı, birleşme, teknolojik yenilikler organizasyon kontrolündeki değişim nedenleridir. Yenilik, değişim, denge durumu, statüko (süre gelen düzenin korunması durumu), büyük kötüyü gösterip küçük kötüye (ölümü gösterip sıtmaya) razı etme gelişimle ilgili endişelerdir.

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 kınırlı).
5. Belirsiz veya çatışan hedefler.
6. Tempo eksikliği ve yenilik yapma kapasitesinin olmayışıdır.

Yeni bir yönetim düşüncesi ve organizasyonların yenilenmesi, iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişim, global rekabet, globalleşme ve insan haklarındaki gelişim işletmeler üzerinde birçok değişimi sürekli hale getirmesiyle değişimin yönetilmesi gerekir. **Değişim yönetimi;** işletmenin rekabet edebilmesi, kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmesi için tüm iş yapma usul ve süreçlerini yeniden yapılandırma, yeni dünya şartlarına ayak uydurma, değişimi bilinçli olarak planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrolüdür. **Değişim yönetiminin amacı;** etkin bir işletme stratejisi ile kurum performansını 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 uyumlu sektör, sistem, fikir, iş ve meslekler varlığını sürdürabiliyor. Geleceğin ne getireceği belirsizdir. “Eski hal muhal ya yeni hal veya izmihlal.” “Eskiye rağbet olsaydı bitpazarına nur yağardı.” “Dostun eskisi eşyanın yenisi makbuldür.” Tüm bunlar insanların yeni gelişime ayak uydurma hızlarını artırıyor.

İş hayatı sürekli gelişmekte, yenilenmektedir; bilim ve teknolojik alandaki yenilikler iş hayatını o da işletmelerin işleyişini değiştirmektedir. İlk başta mükemmel bir şekilde kurulan organizasyon yapısı zamanla yetersiz kalabiliyor. İşletmeler, rekabet edebilmek ve müşterilere kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ürün sunabilmek için tüm iş yapma süreçlerini yeniden yapılandırılmalıdır.

Globalleşme ile işletmeler organizasyon geliştirme yönetimiyle, daha fazla ilgilenmek, gelişen dünya şartlarına ayak uydurmak, global rekabette başarılı olmak için kendilerini geliştirirler. İlk önce global bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşırlar, ikincide ise işletme 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, hem çalışanların tatmini ile daha başarılı kılmak hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Bunlar; (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme, (3) iş basitleştirme, (4) iş rotasyonu, (5) bağımsız çalışma grupları ve (6) esnek çalışma 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;** bilimsel, teknolojik, sosyal, ekonomik araştırmalar sonucu elde edilen bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerde uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme, mevcut bir değeri yeniden şekillendirilme, yeni bir ürün ve üretim yöntemi geliştirme çalışmalarıdır. 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 önceden olan bir hizmeti geliştirip farklılaştırarak müşteriye sunma.

3. Pazarlama inovasyonu: Ürünleri değişik tasarımlarla ambalajlama veya farklı pazarlama stratejileri geliştirip sunmadır.

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 yönelir. Kendini rakipsiz büyük gören işletmeler kârlılığa odaklanırken, küçük işletmeler ise onların önemsemediği alanı odaklanır, boşlukları hedefler ve uygun fiyatla doldurur. Kârlılık peşinde koşan dev işletmeler hantal yapılarıyla çevik davranamaz, küçük bir girişim ile rekabet edemez. Bir müddet sonra büyük işletmenin müşterisini elinden aldığı anda büyük işletmede 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 düşmektedir. 1.0, 140 yıl, endüstri 2.0, 70 yıl, endüstri 3.0, 35 yıl, endüstri 4.0, 17,5 yıl sürmesiyle, 4.0'ın temel uygulamaları 2005'te görüldüğünden 2020'lerden itibaren endüstri 5.0'la çalışmalar başlamıştır. Bunlar:

Endüstri 1.0: Buhar, su, rüzgâr gibi doğal enerjiden bir tork (dönüş) gücü sisteme aktararak 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, birinci bileşen yeni nesil yazılım, donanım, düşük maliyet, az yer kaplayıp az enerji harcayan, az ısı üreten, yüksek güvenilirli donanımlar ile bunları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemler ile ikinci bileşen cihaz tabanlı internet; tüm cihazların birbiriyle bilgi alışverişi için kullanıldığı, her tür araca entegre edilen 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 teknolojilerini üretime entegre ederek; aktif, esnek, yüksek verimli, yeni üretim modelleri kullanılıyor. Teknolojik gelişim, inovasyon, yazılım, kodlama, dijital dönüşüm, AR-GE (Araştırma ve Geliştirme), 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), merkeziyetsiz 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 kullanımını artırıyor.

5. Teknolojik gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken daha önce olmayan yeni meslekleri ortaya çıkıyor.
6. Tekrar eden, insan hatasına müsait, dijital veriye dayalı, belirli kurallara bağlı çoğu iş, yapay zekâli robotlara bırakılıyor.
7. Robot ve yapay zekâ (AI) mavi yakalıların işleri ve beyaz yakalıların 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 artırıyor.
10. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği toplumlar gerçeği arama eğilimiyle otorite ve rejimleri sorgulaması artırıyor.
11. Kişi, işletme ve devletler uydurulmuş, ödeme güçleri üzerinde borçlandırılıp gelecekle ipotek edilip köleleştiriliyorlar.
12. Teknolojik gelişim 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 gelişimin beraberinde getirdiği sorunları inceleyip çözüm yolları bulmak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir. Değişimi iyi yöneten gelişmiş ülkeler diğer ülkelere karşı teknolojik üstünlükle pozisyon alıyorlar. Yapay zekâ alanındaki gelişiminde yakından izlenmesi gerekiyor, çünkü birçok alanda avantajları sağlarken, dünyadaki gelişim seyrinde tehditleri iklim krizinden daha acildir.

10.3.2. Bilgi Teknolojileri

Bilginin bir güç olarak kullanıldığı zamanımızda, başta insanlar olarak tüm kurumlar bilgiye büyük ihtiyaç duymaktadır.

Üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan kişi ve kuruluşlar için bir değer, bir güç olan bilginin etkinliği, verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir. **Bilgi yönetimi**; bilginin üretimi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transferi, paylaşımı, yayılması, kullanım tekniği süreçlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

Bilgi yönetiminin temel unsuru insan olması sebebiyle teknoloji ve süreçlerden çok insana odaklanılmalıdır. Bilgi yönetim sistemi, dijital ağlar, sosyal medya, e-mail zincirleri, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları gibi teknolojilerden faydalanmak için insan unsuruna yatırım yapılmalıdır. Harvard Business School ve McKinsey'in geliştirdiği "T tipi yönetim ve yönetici" yaklaşımı bilgi çağında, bilginin kurum içinde yatay şekilde paylaşımı için vakitlerinin %15-20'sini ayırmaları bekleniyor.

Bilim, insanlığın başlangıcından beri, anlamı ve içeriği zamanla 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 çıkıp 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, mantiki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte, düzenli bilgilerdir. **Bilgi** ise kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek ve kurallardır. İnsanlığın mirası olan bilim, deney ve teknoloji, ilim ise teorik ve manevi yönlü açıklansa da birbiri yerine kullanılır. Bilgi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, inanç, otorite gibi kaynaktan elde edebilir.

Bilimin temel özellikleri; (1) gerçeği ifade eder, (2) mantıktır, (3) nesnedir, (4) genelleyicidir, (5) bilim seçicidir, (6) temel kabullere dayanır, (7) olguları bol gerçek bir dünya var ve bu dünya araştırılabilir haldedir, (8) bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin temel amaçları; (1) 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 geleneğinin gelişmediği toplumlarda bilime verilen değer düşük olduğu için gelişimleri de yavaştır. Bilimin hedefi; insanın kendini ve evreni anlama ve açıklamaktır. Bilimsel gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyal ve ekonomik gelişim, internetin hayata girdiği 1990'lar sonrası bilgi kit ürün olmaktan çıkıp ulaşımı kolay hale geldi. Bilimin gücünden faydalanmak, kendine hizmet ettirmek isteyen odaklar her zaman olacaktır. Kapitalizmle gelişen emperyalist anlayış ticarileştiremeyeceği bilim ve araştırmayı desteklemez. İnternette bilgiye ulaşımın kolay olması gerekirken; ahlaki sorumluluk ve kurallar otumadığında gerçek ve doğru bilgiye ulaşmak zorlaşır. Bilginin toplum faydasına kullanımı için yaymak, anlaşılır bir şekil kazandırmak ve belirli otoritelerin kontrolünden kurtarıp hürriyetine kavuşturulmalıdır.

Bilgi yönetimi kavramları:

.Veri (data): İşletmenin iç ve dış çevresindeki değişik kaynaklardan, gözlem, mülakat ve anket yolu ile elde edilen bilgiler.

. Bilgi paylaşım tekniği: Çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, rekabet durumu ve organizasyon stratejisi konularında bilgilendirme yaklaşımıdır.

. Bilgi toplumu: Gelişim sürecinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, mesleki ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, yeniliklerin bilimden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayalı toplum.

. Veri madenciliği ve yazılımı: Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme, iş kararlarında kullanımı ve verileri kendilerine yol gösterecek şekilde analizi sağlayan tüm uygulamalardır.

. Teknoloji: Bir sanayi ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletlerin kullanım şeklini kapsayan uygulama bilgisi.

. Temel araştırma: Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlemeyi hedefleyen araştırmalardır.

. Uygulamalı araştırma: Malum bilgilerle belirli sorunların çözümü için genişletilip derinlemesine yapılan araştırmadır.

. **Bilgi işçisi:** İş sürecinde bilgi üzerine yoğunlaşan, bilgileri depolayıp analiz ve koordine eden, ilgililere ulaştıran kişidir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan teknikleri kapsayan **bilişim teknolojileri**; işletmelerin kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak ve teknolojik altyapı imkânlarını geliştirir. Bu 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 sistemleri, uzaktan erişim ile yapay zekâ imkânları görme genişliği ve 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 azaltılmaktadır.

Yapay zekâdan genel (üretken) yapay zekâyâ geçişle bunun üretim, sağlık, eğitim, ulaşım ve güvenlik gibi farklı alanda yaygın kullanımı bu teknolojiye yönelik birtakım sınırlama ve şeffaflık kuralları belirlenmesi gerekiyor. Kişilerin hür iradesine karşı olan, insan davranışını manipüle eden veya sosyal puanlama gerçekleştiren yapay zekâ sistemleri veya uygulamaları mutlaka yasaklanmalıdır.

10.3.3. Dijital Dönüşüm

Bilimsel ve teknoloji tabanlı gelişmeler, kurumların elektronik dönüşümlerini sağlayarak hızlı bir şekilde dijitalleştiriyor. Dijitalleşme, sanayi devrimi sonrası global ekonomik faaliyeti en geniş anlamda etkileyen gelişmelerden birisi durumuna gelmiştir.

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 gösterimi, **dijitalleşme** ise bilgiyi bir bilgisayarın okuyacağı şekle getirme, analog (benzer) veriyi bilgisayarla dijital veriye dönüştürmedir.

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-bildirge, e-devlet kapısı ve e-kimlik uygulamaları, elektronik belge yönetim sistemleri ile özel ve kamu sektör uygulamalarını kapsar. **Elektronik belge yönetim sistemi** iş sürecini kısaltıp zaman ve emek tasarrufu ile maliyetleri düşürmesiyle kurumların dönüşümünü cazip hale getiriyor.

Global ölçekte iş yapabilme ihtiyacıyla ortaya çıkan UBL (Universal Business Language / Evrensel İş Dili) formatı, e-faturalar, XML elektronik iş dokümanı formatları ile uluslararası sigortacılık ve bankacılık işlerinde yeni uygulamalar geliştiriliyor.

Akıllı ve neom şehir projeleri ve dijitalleşme odaklı teknolojiler, uzaktan eğitim ve çalışmayı, sanal ofisleri yaygınlaştırarak fiziki ofisleri küçültüyor; tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Ürün odaklı kodlama, algoritmalar ve güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan belirli yeteneklerle donatılmış kuşaklar yetiştirmeyi zorunlu kılıyor. Kurumlar, uzman yardımıyla, nesnelerin interneti (IoT) ev ve işyerinden internete bağlanan cihazlar, iş süreçlerinde verimliliği artırıp maliyetleri düşüren dijital dönüşüme büyük yatırımlarla iş yapma sistemine yeni yöntemler getirmektedir.

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 nesnelere, sürücüsüz (otonom) otomobil, dron ve robotlar, know-how (bilgi, teknoloji, ticari hak), ticari ve sosyal medya uygulamaları, sensör teknolojisi ve bulut bilişim ile dijital platformlar iş yapma şeklini değiştiriyor.

Bilgi iletişim teknolojileri (BİT), mobilite çözümleri, yeni iş modelleri, robotik kodlama, blockchain tabanlı girişimler, merkeziyetsiz finans sistemi, hologram (lazer ışınıyla üç boyutlu görünüm), hassas tarım, e-iş, e- ticaret, algoritmik uygulamalar, internet tabanlı reklamlar, e- pazarlama, gig (kısa süreli iş), start-up (ihtiyaçlara cevap için AR-GE çalışmaları ile 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 aktarılabilmektedir. Bu durum kişi ve kurumlara ürün sunanlar açısından 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:** Verilerin bilgisayar ve bulut sistemlerine aktarılarak her yerden erişim ve yönetimini sağlayan sistemdir.

. **Dijital işletme:** İşlev ve faaliyetlerini tamamen veya kısmen bilişim teknolojileri ile dijital sağlayarak işleri kolaylaştıran işletmedir.

. **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 kararlarıdır.

. **NFT (Non-Fungible Token / Nitelikli Fikri Tapu):** Dijital varlık kabul edilen ürünleri merkeziyetsiz bir sistemle tescil edilebilir ticari varlık haline getiren blockchain teknolojisi ile bir dijital defterde depolanan sertifikalı veya veri birimidir.

. **Metaverse (meta / sanal / paralel evren):** Bilgisayarlar ve artırılmış gerçeklik cihazlarla birden fazla 3 boyutlu sanal ortamları

destekleyip bir araya getiren, online (çevrim içi), 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):** Görevleri yerine getirmek 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.

. **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin özel hayatın gizliliğini korumaya dönük, niteliğine göre kayda alınan, depolanan, işlenen her türlü bilgilerdir.

. **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişinin kendisiyle ilgili kişisel veriler hakkında bilgilendirilme, bu verilere erişme, bunların düzeltilmesi veya silinmesini talep etme ve amaçları doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını öğrenme hakkıdır.

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 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 belirsizleştiriyor.

Ülkeler arasında ciddi bir rekabet alanı oluşturan yapay zekâya ABD, AB ve Çin, büyük yatırımlar yaparak en büyük yapay zekâ gücü olmayı hedefliyorlar. Birçok ülke “millî 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 üretilen 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 belirlenmesini zorunlu kılmaktadır. Ahlaki değer yargılarından mahrum bilgi ve teknoloji topluma yıkıcı etki yapıyor.

Teknoloji, dijital dönüşüm ve gelişim global ölçekte yönetim şeklini değiştiriyor, yeni bir devlet ve hukuk düzeni getiriyor. Her bilginin blok olarak, gelişmiş şifreleme algoritmasıyla birbirine bağlanıp kaydedildiği, dağınık ve bir merkeze bağlanmadan işlem yürütülen veri tabanı teknolojisi olan blockchain (blok zinciri) ve telekomünikasyonu geliştiren dijital dönüşümün önünde engel olan yerleşik kurum kültür ve alışkanlıklarını değiştirerek yenilikçi teknolojilere hızla geçen kurumlar başarılı olurlar.

Dijital kapasiteyi geliştiren dijital teknolojinin yaygınlaştırılması ve dijital dönüşüm süreci, siber uyumda birbiriyle bağlantılı siber güvenlik araçlarında büyük sorunları da beraberinde getirmektedir.

10.3.4. Siber Güvenlik

Siber (sanal) saldırıların artışına bağlı olarak 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 sistemini bilen bilişimcilere ihtiyaç artıyor. İnternetin görünenin yüzü dışında arama motorunun bulamadığı, statik internetin 500 katı **Deep Wep** üzerinden siber operasyonlar yapıyor.

Her sistem bir zafiyet içerir. Sanayinin gelişimi ile nesnelerin interneti (IoT), siber saldırı, siber zorbalık, troll saldırıları ve phishing (oltalama, yemleme) yöntemiyle nitelikli dolandırıcılık artıyor. Bundan kurtulmanın yolu, başkasının erişemeyeceği kendi sorvery sistemini kurup, koruma tedbirlerini 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 (güneş fırtınası) ve akımlar büyük tehlike oluşturmaktadır.

Bilişim sektöründeki gelişmeler her alana yayılıyor. Artan veri trafik yoğunluğu ve farklı uygulama ihtiyaçlarına cevap vermek için 5G teknolojisinde (5. Nesil mobil telekomünikasyon hizmeti) standartları geliştirilerek 6G’ye geçiş başlıyor. Bu teknolojilerle sosyal hayatta pek çok işlemin 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 sağlıyor.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi tekniklerle insan ve çevre bütünleşiyor, nesnel 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, dipnet ve

dipweb (maskeli kanun dışı internet) 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 kötü yazılım), planlı ve koordineli yapılan saldırıdır.
 - . **Siber ordu:** Kamu kurumlarının elektronik bilgi sistemlerini siber saldırılardan korumak için uzman kişilerden kurulan yapıdır.
 - . **Nüfuz casusu:** Dış güçlerce yetiştirilip, çıkarlarını koruması için devletin kilit noktalarına yerleştirilen etki elamanı, 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, hisleri, gelenek ve inançları üzerine iletişim araçlarıyla baskıyla yürütülen savaştır.
 - . **Kitle imha silahı (ABC, KİS):** Canlılarda büyük yıkım yapan anti-personel (kimyasal, biyolojik, radyoaktif, nükleer) 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 daha fazla zarar verildiği savaş türüdür.
 - . **Cyborg (biyolojik ve yapay):** Elektronik, mekanik veya robot kısımları olan yarı insan yarı robot varlıklardır.
 - . **İnternet korsanı (hacker):** İnternet üzerinden, teknik bilgi ve yeteneğiyle programların kodlarına ulaşarak onları 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 bir dünyadır.
 - . **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 suçlardır.
 - . **Siber zorbalık:** Utanç verici kaba davranış küfürlü konuşma ve başkalarına karşı düşmanca online (çevrim içi) ileti, tehdit, taciz ve negatif yorum, izinsiz fotoğraf paylaşımı, e-posta, web siteleri, sosyal ağlarla mesajlaşmaları kasıtlı gerçekleştirme fiilidir.
 - . **Kişisel veri:** Kimliği belirli veya belirlenebilir gerçek kişiye ilişkin her türlü bilgilerdir.
 - . **Kişisel verilerin korunması hakkı:** Kişisel verilen işlenmesinde şahsiyet, şeref, haysiyet, itibarını, hak ve hürriyetini korumadır. Menfaatlerine göre kavram geliştiren emperyalistler bilgi, tecrübe, askeri imkân ve kabiliyetleri ile kimyasal, biyolojik, nükleer ve psikolojik yeni savaş teknolojileriyle diğer ülkeleri sömürüyorlar. “Muhabere (iletişim) olmadan, muharebe olmaz.”, anlayışıyla maliyeti düşük ve kolay olan; sosyal medya ile topladıkları bilgiler ve nüfuz casuslarıyla hâkimiyet sürdürmektedirler.
- Güneşten süper güç alan teknolojiler, ışın silahı ve kuantum bilgisayarlar ve 5G’deki gelişim, yapay zekâ sistemiyle 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 millî 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 aktarılabilmektedir. 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 yorumlarını basit, anlık, çift taraflı ve eş zamanlı paylaşımını sağlayan çok yönlü sosyal ağ siteleridir. Kullanıcıların internette içerik üretip paylaşabildiği interaktif yeni bir iletişim ve medya şeklidir. **Sosyal ağlar;** internet üzerinden ortak ilgi alanlarına sahip kişilerin bilgi paylaşımında ve sosyal etkileşimlerde bulunabildikleri çevrim içi (online) platformlardır.

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 uygulamaya dayalı birçok insanın ortak bir platformda bilgi paylaşabildiği mecralardır.
 3. **Wikiler:** Wiki (hızlı) anlamında kullanıcılarının hepsine kolayca içerik ekleme ve düzenleme imkânı sağlayan web siteleridir.
 5. **Wordpress:** Ücretsiz olarak sunulan, devamlı geliştirilen, internet sitesi kurmayı sağlayan, admin paneli olan bir sistemdir.
 6. **Podcastler:** Ses, görüntü ve yazılı yayınları yayın sonrası izlenmek üzere kişisel veya taşınabilir aygıtlara yüklenmesidir.
- Sosyal medyanın zararlarını azaltıp faydalarının artırılmasının yolu sosyal medya okuryazarlığını geliştirmektir.
- Medya okuryazarlığı;** kitle iletişim ve sosyal medya araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, iletme, iletileri

doğru anlayıp zararlarından kurtulup faydalarını artırmaktır.

Sosyal medyanın özellikleri; (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) açıklık, (9) kişiselleştirme, (10) zamandan, mekândan bağımsızlık ve (11) yüksek etkililiktir.

Geçmişten bugüne değişmeyen tek şey insanın gelişimi olduğu gerçeği ile eskide olanla bugün olanın farklı olacaktır. İnternet tabanlı okuma, yazma, öğrenmeler de önceki dönemlere göre farklıdır. Bilgi çağının öne çıkan temel özelliği; hız, insanın dikkat etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü daha da artırmaktadır. Yeni teknolojilerle bilgi çok hızlı akıyor, her an anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımları gibi bilgi ve görsel sunumuyla kısa sürede çok bilgi alma alışkanlığı gelişiyor. Toplum faydasına yürütölen 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 karşılaşp 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 istedikleri işi yaptırabiliyorlar. İnsan iç âlemiyle hesaplaşp kendini geliştirme yerine sosyal medyada yeni platformlara yönelim bazı tuzakları getiriyor. Algı aralığının düşük olduğu bu alandaki değişim hemen anlaşılamadığı için zararları da büyüyor. Kötü niyetliler siber ortamda oluşturdukları profillerle operasyonlar yapıyor, komplo teorisi yaftalamasıyla gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltıyorlar. Yanlış olan komplo teorisi değil bunun teorisyenidir.

Etkileme ve tesiri yüksek olan sosyal medyayı kontrol eden, global komplo (gizli yürütölen plan) ve ittifaklardan güç alan tahripkar çeteler Covid-19 laboratuvar modifiyeli ürün ile insanlığa operasyon çekip tüm sistemi kökten değiştirmek istiyorlar. Kışkırtıcı, yanıltıcı, sansasyonel (dikkat çekici), propaganda, dezenformasyon (bilgi çarpıtma), misenformasyon (doğruyu gizleme) ve manipölasyonla (yönlendirme) verilen haber, yazı ve görüntü, farklı düşünceleri birbirine çatıştırır ve insanları kampaştırır.

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) iş 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.

Alet, gereç gibi 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, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlaka uygun içerik üretilmeli, her bilgi ve habere şüphe ile yaklaşılmalı, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunan firmalar 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 üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe müsaade edilmemelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya kuruluşlarının 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, arkadaşlık, fotoğraf, video, mikroblog hizmetleri ve çevrim içi (online) sosyal ağ platformlarının yoğun kullanımı davranışsal bağımlılık olan teknoloji, internet ve sosyal medya bağımlılığı getiriyor. **İnternet bağımlılığı;** interneti aşın kullanma isteğini sınırlandıramama, kullanım kontrolünü kaybetme, kullanamadığında gergin davranmaktır. Oyun, bilgisayar, televizyon, kumar gibi insan-makine etkileşimiyle kurulan teknolojik bağımlılık, psikolojik ve sosyolojik sorunlara neden olmaktadır. Dijital teknolojilerin aşırı kullanımı **dijital demansa** (dijital teknolojinin yoğun kullanımıyla bilişsel işlevlerde bozulma) neden olmaktadır. Çare; akıllı cihazları ve sosyal medya kullanımını azaltıp temizlenmeyi sağlayacak **dijital detokstur**.

Siber ortam, bazı siber zorbalıkları beraberinde getirmektedir. **Siber zorbalık davranışları;** (1) dedikodu, (2) manipöle etmek, (3) taciz, (4) ısrarlı takip, (5) trollemek, (6) olumsuz yorumlar, (7) saygısızlık, mahrem bilgileri sızdırmak, (8) sahte hesapla uygunsuz yayınlar, (9) kandırma, (10) dışlama ve olumsuz yorumlar.

İnternet kullanıcılarının sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı platformda güvenlik ve gizlilik tehlikeleri oluşturmaktadır. Paylaşılan özel hayata ait kişisel bilgileri kötü niyetliler veri toplama programı (casus yazılım) ile kötü amaçlar için kullanılabiliyor. İnternet korsanları webdeki veya cihazdaki bir mobil uygulama ile onay almadan yüklenen **casus yazılımla** satın alma bilgileri, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgileri elde edilerek kötüye kullanılmaktadır.

Bir felsefe olarak bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da her fırsatı kendi maddi çıkarları için kullanabilir. Bunlar; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackeri, (4) gri şapkalı hacker; (5) hacktivist, (6) lamer; (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

İnsan hayatını kolaylaştıran ve dönüştürüp değiştiren; bilgisayarlar, mikroişlemciler, fiber optik kablolar, yeni nesil ara yüzler, içerik bilinçli ağ teknolojileri, nesnelerin interneti, yapay zekâ, sensör teknolojileri ve büyük veri ile bulut bilişimi gibi yeni teknolojik gelişim hayatın her alanının baş döndüren hızla değiştiriyor. Bu gelişim, teknolojiye moleküler bir yapı kazandırmakta ve nanoteknolojinin gelişimiyle yeni teknolojik araçların hafifleyip küçülmesini sağlarken, bilgi akışını büyütürken toplum hayatını yeniden yapılandırıyor. İnsan, toplum ve kültürleri birbirine yaklaştırıp etkileşime girmesiyle toplumsal değişimi hızlandırmaktadır.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, insanlığın geliştirdiği kültürü teslim alarak teknolojiye kutsallaştırma, bir şahsiyet kazandırma insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopolitiye** dönüşmektedir. **Starlink (sıgırcık kuşu) teknolojisi**; ABD uydudan internet erişimi için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak çok fazla küçük uydudan oluşan uydu takımıydır. Bazı uyduları keşifler ve bilim için, bazıları ordulara ve bir kısmıyla da hedef kitlelere bedava internet sunmak isteniyor. Bedava peynir, fare kapanında olur.

Toplumsal hayatın karmaşıklaşması, yeni mesleklerin doğması, eski ve yeni 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 güvenliğini sağlama, dijital gözetim, haber ve ticari enformasyon sınırlarının belirsizleşmesi, yanıltıcı başlık, nefret söylemleri ve kişinin medyada sadece tüketici görülmesi ahlaki değerlerdir.

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, aile ve arkadaşlara ait özel bilgiler; şifre, tatil planları, aktiviteler, zaafılar, fiziki özellikler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda ve bilgi talep eden 3. parti uygulamalarında paylaşım tehlikelidir. Dijital müdahale, içerik üretme, içerik kaldırma ve bilgi manipülasyonundaki artışlar bu alanın da kanuni düzenlemeye ve ahlaka ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarıyor.

İnternet ahlakı; gerçek hayatta iletişimde olunan insanlara gösterilen saygı ve nezaketin aynıyla internet ortamında da gösterilmesi, diğer insanların hak ve hukukuna saygılı olmada nelerin yapılabildiği nelerin yapılamayacağına bilinmesidir. **Bilişim mesleği ahlakı** ise bilişimcinin, mesleğin gereklerini yerine getirirken dikkat etmesi gerekenleri belirtir.

Bilişim mesleği ahlak ilkeleri; (1) birey ve toplumun güvenlik, sağlık ve esenliğini gözetir, (2) adil, dürüst, güvenilir ve eşit davranır, (3) insanların özel yaşamına, saygınlığına 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 sınırsız paylaşımı iletişim hürriyetini etkilerken diğer yandan özel hayatın gizliliği ve güvenliğiyle çatışabiliyor. **İnternet kullanıcılarının 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 sunulurken kargaşa ve bilgi kirliliği ile dikkatler dağıtılıp gerçekler geri plana itilebiliyor. Popüler sosyal ağlar, bedava uygulama programları takipçi ve kullanıcılar üzerinden bir gözetleme ekonomisi oluşuyor. **Gözetleme ekonomisi**; internet tabanlı akıllı uygulamalarla sosyal ağlar üzerinden kişilerin ürettiği içerik, yorum, beğeni, istek ve ihtiyaçlarını belirleyip bunu girişimcilere satışıyla ortaya çıkan ekonomidir. Bunlar sosyal ağlara büyük reklam geliri getiriyor.

Ücretsiz ham madde olan verilerin makine zekâsıyla üretim süreçlerinde işlenerek kişinin şimdi, yakın zamanda ve daha sonra ne yapacağı tahmin edilerek 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. Siber savaşların artışıyla bazı ülkeler özel kuruluşla maskelenmiş ofansif (hücum) illegal (kanun dışı) siber ordular kurarak insan, işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Artan 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 edilebiliyor. Dünyada 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 sağlanabilmektedir.

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 birçok faaliyet sebebiyle siber güvenlik ve bilişim dilini siyasetçilere tercüme edebilecek ana ve ara internet teknolojisi uzmanlarına ihtiyaç artmaktadır.

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 yapay zekâ alanlarına sorumluluk ve ahlaki kodların yerleştirilmesi gerekiyor. Ahlaklı olmayanlar faaliyetlerinde acımasız olabiliyorlar.

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 özelliklerini ifade eden 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 gibi konularda siber suçlarla ve diğer sınır ötesi suçlarla ilgilenir. Uluslararası hukuk düzeni siber suçları ve bunu işleyenleri uluslararası suç mahkemesinde hesap verebilir kılmaya çalışır. Bunlar; Bilişim Suçu, Elektronik Suç, Dijital Suç, Bilgisayar Suçları ve Teknoloji Suçu isimleriyle ifade ediliyor.

Gelişmiş ülkeler, millî güvenlikleri gerekçesi ile ürettikleri ileri teknoloji cihaz, donanım ve yazılım sistemlerine uzaktan erişimi sağlayacak bir açık kapı (bilinçli olarak) bırakılmasını kanuni şart koymaktadırlar. İhracatı yapılan bu ürünlerin ülkeye karşı kullanımı önlenir ve satılan ülkelerden bilgi casusluğu yapılır. Bu cihazları kullananların bilgileri güven altında değildir. Güvenlik açısından stratejik bilgilerin mekanik sessiz tuşlu daktiloda yazılarak klasik saklama metotlarının kullanılması tavsiye ediliyor.

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 veya çok katlı savunma (defense in depth); bir kurumun bilgi güvenliği için birden çok güvenlik önlemini koordineli kullanmaktır. Saldırgan hedefine ulaşmak için gittiği yolda bir güvenlik tedbirini atlattığında bir başkası ile karşılaşacak, bu da saldırının 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 verileri 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.

Onuncu Bölüm Soruları

1. Araştırma ve geliştirme nedir?
2. Türkiye'deki AR-GE faaliyetleri nasıldır?
3. Verimlilik yönetimi nedir?
4. Organizasyon geliştirme işlevi nedir?
5. Değişim yönetimi nedir ve değişim ihtiyacının nedenleri nelerdir?
6. Bilimsel ve teknolojik gelişimin seyri nasıldır?
7. Bilgi yönetimi nedir?
8. Dijital dönüşüm nedir ve dijital dönüşümün sağladığı faydalar nelerdir?
9. Kişisel veri ve kişisel verilerin korunması hakkı nedir?
10. Siber güvenlik ve siber saldırı nedir?
11. Siber saldırılara karşı koruma yöntemleri nelerdir?
12. Sosyal medya nedir ve sosyal ağlar nelerdir?
13. Sosyal medyayı faydalı kullanma yolları nelerdir?
14. Siber suç türleri nelerdir?

11. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-I

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, globalleşme, uluslararası rekabet, insan haklarındaki gelişim kurumları etkilemesiyle “sürekli gelişim” zorunlu hale geliyor. Yönetim; insan, kalite, strateji, sinerji ve bilgi üzerinden yeni yönetim anlayışlarını şekillendiriyor.

11.1. Standardizasyon ve Toplam Kalite Yönetimi

Yerel ve global pazarlarda, ürün konusunda önemli kararlardan biri, ürünü standart / uyumlaştırılmış olarak pazara sunmaktır. Artan rekabet, standardizasyon ve kaliteyi üretim faaliyetlerinde maliyet düşürme ve verimlilik artırma tekniği haline getirmiştir.

Standart; imalatta, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örneklik sağlama işlemi, bir çalışma sonucu ortaya çıkan belge veya eserdir. **Standardizasyon** ise belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere tüm ilgili tarafların yardım ve iş birliğiyle belirli teknik kurallar koymak 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 sınırın tespit edilmesiyle belirlenen düzeyin altında ürün üretimini yasaklar.

Globalleşme ve entegrasyonda (bütünleşme) hızlı bir gelişim yaşanmaktadır. Dünya ticaretinin büyük bir kısmını elinde tutan ve genişleme potansiyeli olan bütünleşmiş yapılarla ticari ilişkiler, standardizasyon ve kalitenin gereklilerini yerine getirmekle mümkündür. Ekonomik kaynakları etkin ve verimli kullanma çabalarının bir ürünü olan standardizasyon ve kalite insanlık için bir lüks değil, bilakis “olmazsa olmaz” bir ihtiyaçtır. **Kaynak verimliliği;** doğal kaynakların sürdürülebilir bir yolla verimli şekilde ortaya çıkarılması, işlenmesi, tüketimi ve sonrasında kaynaklanan çevresel etkilerinin tüm yaşam döngüleri boyunca azaltılmasıdır.

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, sebzeler, et, yumurta, tekstil ürünleri, mücevherat, mutfak eşyaları gibi maddelerin özellikleri belirtilerek standardize edilmiştir.

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 kampanyası da tüm dünya ülkelerinde kullanılabilir.

Standardizasyon çalışmalarını, 1954 yılında kurulan Türk Standartları Enstitüsü yürütmekte; her tip mamul ve maddelerin standardizasyon ve uygunluk değerlendirmesini yaparak TSE Belgesi vermektedir. **TSE Belgesi;** standardı belirlenen konularda üretim ve yeterlilik belgesi almaya hak kazananlara söz konusu mamullerinin, ilgili Türk Standartlarına uygunluğunu gösteren belgedir.

Yerel ve global pazarlarda temel ürün stratejilerine uygulanacak standardizasyon üretici, tüketici ve genel ekonomiye büyük fayda sağlar. Aynı ürünü çeşitli pazarlara sunumda, araştırma ve geliştirme 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 sebep olur.
5. Tüketicinin bilinçlenmesini sağlar.

Standardizasyonun ekonomiye faydaları:

1. Kaliteyi teşvik eder ve kalitesiz üretimde ortaya çıkacak kayıpları önler.
2. Sanayiye belirli bir hedef koyarak üretimde kalitenin gelişmesine yardımcı olur.
3. Ekonomide arz ve talep dengesine katkı sağlar.
4. Yanlış anlama ve anlaşmazlıkları ortadan kaldırır.
5. Yan sanayi dallarının kurulması ve gelişimine katkı sağlar.
6. Rekabeti geliştirerek kötü ürünü piyasadan siler.

Sanayide, Kaizen denilen uygulamalarla, küçük küçük başarılar ve iyileştirmeler işleri mükemmelere ulaştırır. **Kaizen;** belirli bir zaman diliminde 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 anlamındadır.

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 memnurluktur.
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 bazaları 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 bakılmadan 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 karşılayabilmelidir.
5. Kalite, müşteri isteklerine ve ürün standartlarına uygundur.

Kalite ile ilgili kavramlar:

. **Kalite Yönetim Sistemi:** Müşteri isteklerini sürekli karşılanmasını öngören kalite güvence sistemini kapsayan; kuruluşun etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir yönetim sistemidir.

. **Kalite Maliyeti:** Oluşabilecek hataları önlemek için yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucu ortaya çıkan maliyetlerdir.

. **Kalite Kontrolü:** Tüketici isteklerini ekonomik şekilde karşılayıp memnuniyetini artırmak için ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

. **Kalite Güvencesi:** Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik; müşterilere, kaliteli ürün üreten güvencesini veren tüm işletme birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmaları ve belgelemeleridir.

Standartlar, kalite kontrolü, belgelendirme ve metroloji çalışmaları kaliteyi artırmada etkili araçlardır. Kalitenin, günümüz ekonomik şartlarında olmazsa olmaz bir niteliği gereği kuruluşlar, bazı harcamalara katlanarak bunu sağlamaya çalışırlar. İşletmeler, kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünü alarak 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 yönelik 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 müşteriyi 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 EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiştir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management)’na ait olan **EFQM Mükemmellik Modeli;** kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan bir araç olarak kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözüm üretmeye teşvik eder. Modelin uygulanmasında; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, sürekli geliştirme, tam katılım ve takım çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme / sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi yedi temel unsuru kapsar.

Müşteriler, kurumların söylediklerinden ziyade davranışlarına ve ne yaptıklarına bakarken kendilerini sürekli geliştirirler. Bu sebeple dünün müşterisi; ürüne aç, fazla beklenti içinde olmayan, bulduğu üründen memnun olan ve fazla eleştirmeyen bir anlayışta iken günümüz müşterisi ise düşünce ve davranışı hızlı gelişen, daha fazla istek ve beklentili, nazlanan bir yapıdadır.

Yerel ve global pazarlarda artan rekabet, olabilecek en düşük giderle en yüksek kalitede ürün üretmek şartını da getirmektedir. Tüketicilerin eğitim ve bilinçlerinin 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.

İşletmelerin kaliteli ürün üretimi topyekün kalite anlayışını kabul edip uygulama ile olur. Verimliliği artırmak ve rekabette üstünlük için toplam kalite yönetimi gerekir. Toplam kalite ekip işidir; yalnız çalışan sadece toplar, ekip ile çalışan ise çarpar.

Toplam kalite yönetimi; müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam, ekonomik, zamanında karşılamak için çalışanların

katılımı ile tüm faaliyetleri sürekli geliştirmeyi, iyileştirmeyi öngören, müşteri memnuniyetiyle uzun vadeli başarıyı hedefleyen üretici, müşteri ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır. Toplam kalite yönetimi; “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır.” Toplam kalite yönetimi, modern yönetim tarzını yakalamak ve bunu sağlamak için gerekli birtakım unsurları bulundurur.

Toplam kalite yönetiminin temel unsurları; (1) üst yönetimin liderliği, (2) müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti, (3) sürekli gelişim ve iyileştirme (KAIZEN), (4) tam katılım ve takım çalışması, (5) çalışanların eğitimi ve 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 ilgili 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 mücadele için işletmeler 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 halini alan OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı) belgelendirme çalışmaları 2001’de başlatılmıştır.

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 hale gelmiştir.

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 milli kalite standardını tek bir platformda birleştirmiştir.

8. Dış ticarete ürün standardı, kalitesi, gıda güvenliği için CE işareti, Helal Belgesi ve Kosher Belgesi aranmaktadır.

1. **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.

2. **Helal Belgesi (Helal Certificate):** Gıda maddelerinin, İslami kurallara (Şâfi, Maliki, Hanbeli ve Hanefi mezhepleri uyarınca) uygun olarak hazırlandığına kanaat getirilen ürünlere yönelik düzenlenerek verilen uluslararası bir belgedir. İslam ülkelerine ve Müslüman tüketicilerin yoğun 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 olmayan, gayri meşru, geçersiz anlamındadır. Yiyecek ve tüketim maddeleri söz konusu olduğunda helal şartı, İslam dinine göre standart sınırdır.

Helal Gıda; İslami kurallar dâhilinde tüketilmesine izin verilen ve TS OIC / SMIIC 1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardında verilen kurallara uygun olan yiyecek ve içeceklerdir. Dini, ilmî, vicdani boyutu olan helal gıda faaliyetleri; temel değerlerin korumada önemlidir. Çiftlikten sofraya uzanan ve piyasa denetimini de içine alan zincirin her halkasını sağlamlaştırmak için; ürünün hangi aşamalardan geçerek üretildiği, üretim ortamı, içeriğinin nelerden oluştuğu, kaynağı, etiket-içerik tutarlılığını ortaya koyarak beklentileri karşılamalıdır. Helal Uygunluk Belgelendirmesi sağlıklı bir hayat için üreticinin ne ürettiğinin, tüketicinin de ne tükettiğinin farkına varmasını, kontrol mekanizmalarının çalışmasını, etiketlerdeki beyan ile gerçekteki içerik tutarlılığının ve analiz kabiliyetinin artmasını sağlar. Ürünlerdeki beyanların doğruluğu, kaynağında haram unsurlar (domuz, kan, leş, alkol, et ürünlerinde helal kesim) hakkında bilgi sağlar TSE, Diyanet İşleri Başkanlığı ile birlikte yürüttüğü belgelendirme süreci tüketici ve üretici için güven oluşturur.



Kaynak: <https://www.tse.org.tr/tr/icerikdetay/2358/6898/helal-belgelendirme-> (20.02.2017)

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, 14. 07.2011 tarihinden bu yana, İslam Ülkeleri Standardizasyon ve Metroloji Enstitüsü (SMIIC) tarafından yayınlanan TS OIC / SMIIC

1: 2011 Helal Gıda Genel Kılavuzu standardına göre Helal Uygunluk Belgelendirmesi yapmaktadır.

Helal uygunluk belge çeşitleri:

a. Helal Uygunluk Belgesi: TSE'nin Helal belgelendirme ile mal ve hizmet için düzenlediği, geçerlilik süresi 1 yıl olan doküman.

b. Helal Kesim Belgesi: TSE tarafından kesimhaneler ve et parçalama tesislerinden elde edilen ürünler (Karkas, parçalanmış et ve sakatat) için belirli bir partiyi temsil etmeye üzere düzenlenen doküman.

c. Helal Parti Malı Uygunluk Belgesi: TSE tarafından gıda ve kozmetik ürünleri kapsamında yürütülen Helal belgelendirme işlemleri neticesinde aynı ürün grubu içinde yer alan gıda veya kozmetik ürünleri için düzenlenen doküman.

3. Kosher Belgesi (Kosher Certificate) "K": Musevi (Yahudilik) dini mensuplarının yaşadığı ülkelere ihracatta istenilen belgedir. Kosher (İbranice "uygun") belgesi; yeme ve kullanımda Musevi dini kuralları (kaşerut, kaşrut) gereği sakınca olmayan helal türüdür. Üretimde kullanılan malzeme ve ekipmanlar Musevi din adamı (Haham) tarafından yerinde kontrol edilir; uygulama, donanım ve malzemede inanca aykırı değilse ürüne kosher belgesi verir. Musevilerde, domuz eti ve türevleri yasaktır.

11.2. Kendi Kendine Yönetim

Kendi kendine yönetim, kişinin davranışlarını özdenetime tabi tutarak hayatın bütün alanlarında yöneten ve yönetilen ayrılığını kaldıran, organizasyon çalışanlarını hem kurum sahibi hem de yönetici durumuna getiren, kamu yönetiminde parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yaklaştırarak 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. Kurumlarda çalışanın, yöneticilerin önceden belirlediği kurallara göre yaptığı davranış, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi iyi bir özelliktir.

Kendi kendine yönetim becerisi ve özdenetim sahibi insan, herhangi bir ikaza gerek olmadan sorumluluk sahibi olarak üzerine düşen işleri 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 ve daha çok insan kendine liderlik etmeye çalışıyor. Bilgi toplumu, insanın daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

Hoşgörü, iyimserlik, aidiyet, doyum gibi pozitif duygusal sermaye kişiler ve kurumlar için önemli bir sosyal sermayedir. İnsanın dengesini bozan ve birçok hastalığın nedeni; duygu çatışmaları ve olumsuz düşüncelerin getirdiği moral bozukluklardır. **Duygu;** insanın neşeli veya neşesiz zamanlarındaki algıları ile oluşan, fizyolojik, bilinç, tecrübe ve motivasyon işlevleri ile birlikte insanı harekete geçiren zihni bir durumdur. 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, huzur ve tatmin gibi pozitif duyguları sahiplenirken endişe, öfke, hayal kırıklığı gibi duyguları gözmezden gelerek onlardan kurtulmaya çalışır. Oysa olumlu veya olumsuz tüm duygular insanın bir parçası ve her biri onun hayatta kalmasını sağlayan görevler üstlenir.

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), kendini değersiz hissetme ve güven sorunu gibi olumsuz duyguları kontrol ve bunu olumlu yönetmesi kişiye fayda sağlar.

Duygu yönetimi; insanın kendi duygularını ve etkileşimde bulunduğu diğer insanların duygularını anlayarak onları planlama, organize etme, yönetilme, 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 düzeyine ulaşabilmektir. **Duyguları yönetme süreci;** (1) duyguların farkına varmak, (2) duyguları tanımak ve yönlendirebilmek, (3) duygulara uyum sağlayabilmek, (4) becerilerinin farkında olup bunları etkili kullanabilmektir.

Duygular gözmezlikten gelinemez, yok sayılamaz ve bastırılamaz. Her duygu zamanı gelince bedeni bir rahatsızlık veya bir kaos olarak kişinin karşısına çıkar. Kişi, kendi duygularını ve başkalarının duygularını yönetebilmesi duygusal zekâsını oluşturur. **Duygusal zekâ;** kişinin başkaları ile ilişkilerinde, kendi duygularını ve diğer insanların hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak kendini motive edebilme ve yönlendirebilme becerisine sahip olmasıdır.

Günlük hayatta insanın bulunduğu ortamlarda verimliliğini etkileyen; tatminsizlik, tükenmişlik, mesleki deformasyon, öfke ve sınır halleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, yöneticiler, çalışanların iş bıkkınlığı, işe yabancılaşma, isteksizlik, ilgisizlik, duygusuzluk, tükenmişlik, mesleki deformasyon ve öfke hallerini ortadan kaldırmaya yönelik teşvik edici 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 oluşmasıdır. 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 tepkidir.

. **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 kınacı olmadan iletilebilir.

. **Öfkenin kaynağı:** (1) tükenmişlik, (2) acizlik ve yetersizlik, (3) kıskançlık, (4) korku, endişe, yalnızlık ve (5) itilmişliktir.

. **Öfkeyi kontrol yolları:** (1) öfke hissedildiğinde derin nefes almak, (2) öfke sebebine değil çözümlere odaklanmak, (3) spor ve sosyal aktivitelerle öfkeyi dışa vurmak, (4) öfkeyi doğru ifadeyle karşıya iyi aktarmak, (5) stres seviyesi yükselince kısa molalar vermek, (6) hoşgörülü ve affedici olmak, (7) iletişimi geliştirerek öfkeyi hafifletmek, (8) eleştiriye açık olmaktır.

Öfkeli ve sınırlı davranış, insanı ele geçirip başarı isteğini kırabilir. “Öfkene esir olma”, “Öfke ile kalkan, zarar ile oturur.” Öfke, kontrol edilemediğinde tahrip edici, yıkıcı ve saldırgan tepkilere dönüşme potansiyeli taşır. Bir organizasyonda bulunanlar öfkelerini kontrol edemezler ise kurum öfkeli benliklerin savaşına sahne olabilir.

Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve teşvik (özendirme) araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonunun aynısı olamaz. Yönetici, insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilip kullanmalıdır. Özendirme araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucu ortaya çıkarılan etkenlerin önemi, kişiye ve duruma göre farklılık gösterir.

Teşvik araçları; (1) ücret, prim, ödüller ve sosyal kolaylıklar, (2) adil bir disiplin sistemi, terfi ve kariyer imkânı, (3) takdir, övgü, yapıcı eleştiri ve moral vermek, (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.

Kurum yöneticileri çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

11.3. Zaman Yönetimi

Zaman, değeri olan ve her meslekten kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir. Profesyonelliğin gereği, zamanı akıllıca planlayarak etkin ve verimli kullanmaktır. Çünkü “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** ise hedefe ulaşmada bir kaynak olan mevcut zamanda nelerin yapılabileceğini planlama organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol süreciyle verimli kullanmadır. Zamanı iyi yöneterek verimli hale getirmek hem kişiler için hem de organizasyon için çok önemli hale gelmesiyle, zamana bağlı işlerde zaman kayıpları giderilmelidir. Maaş ödemesi, kâr, bilanço gibi işler zamana bağlıdır.

Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit edememe gibi zaman tuzakları vardır. Verimliliği artırmada düşük verimliliğe sebep olan faktörleri ortadan kaldırmak için üretim hatlarında zaman kayıplarını en aza indirecek zaman ve hareket etütleri uygulanır. Zaman faktörü birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenen değer nispetindedir.

Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya doğal afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki nedenlerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı nedenlerle olabilir. Organizasyonlarda zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve kurum amaçlarına etkin şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini zaman boyutunda düzenlemek gerekir.

Zaman yönetiminin işlevleri:

1. Planlama İşlevi ve Zaman: Yönetim, planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama; bir hedefe ulaşmak için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirmeyi sağlayan bilinçli süreçtir.

2. Organizasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon birimler arası koordinasyonu hızlı bir şekilde sağlar, kuruluş içerisinde yürütülen işlerin mübalağasız ve gereksiz tekrarı önler ve zaman tasarrufu sağlar.

3. Yöneltme İşlevi ve Zaman: Yöneltme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu yapının amaca ulaşması için zamanı iyi kullanarak harekete geçimdir.

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 organizasyonun hedeflerine olan mesafesini ortaya koyan, organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan ve zamana bağlı bir işlevdir.

Zamanı verimli yönetmede; kavanoz örneğinde, tenis topu, çakıl, kum ve su sırasıyla büyüklerden küçüklere doğru yerleştirilmesi daha doğru olacaktır. Zaman yönetiminde uzmanların tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

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.

Sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın verimli, etkili yönetiminde, hedefler çok iyi ve açık belirlenip tanımlanmalıdır. Yerinde kullanılırsa “Bir mış bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır.”

11.4. Stres Yönetimi

Stres (ruhsal gerilim), kişi üzerinde etki yapan ve davranışını, iş verimini, insanlarla ilişkilerini etkileyen, vücut ve psikolojide kalıcı hasar verebilen karmaşık ve dinamik bir kavramdır.

Stres; günlük hayatta karşılaşılan, kişinin baş etme yeteneğini zorlayan olaylar sonucu vücutta 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 elektronik ve tekno stresi ortaya çıkarmıştır. **Elektronik stres (e-stres);** teknolojinin yoğun kullanıldığı kişisel ve iş hayatına bağlı elektronik sistemlerin insan üzerinde oluşturduğu kaygı ve baskı halidir. **Tekno-stres** ise işle ilgili teknoloji kaynaklı olumsuz etkenlere kişinin verdiği tepkidir. Teknolojiyi kullanmada hızlı uyuma zorlanma ve iş değişikliği tekno-stres düzeyini artırmaktadır. Sorun çözme becerisi yüksek olan ve teknolojiyi profesyonel kullanan kişiler daha düşük düzeyde tekno-stres yaşıyor.

Stres, insan sağlığı ve iş hayatını olumsuz etkilemesi nedeniyle global ilgi alanı olmuştur. **Kurumlarda 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. **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) maddî, (3) bedenî ve (4) hayat tarzıdır. Zihni faaliyetler ve kişinin kendi kendine söyledikleri, davranışları, alışkanlıkları, beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük hayattaki olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli, yaşanan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

2. Kişinin iş çevresiyle ilgili stres kaynakları; çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücret azlığı, işe ulaşma zorluğu, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu stresler.

3. Kişinin yaşadığı genel çevrenin oluşturduğu stres kaynakları; ülke ve dünya ekonomisinin gelişim seyri ve siyasi belirsizlikler, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ile global ısınma ve terörün sebep 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; stresle baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu süre, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Durumun gerektirdikleri, kişinin baş etme gücünden daha ağır ise dengesizlik durumu gelişir, bedene fiziki ve psikolojik kapasitesi üzerinde bir ağırlık yüklenir. Bunun geçici olması bir sorun teşkil etmez, ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından tükenmişlik sendromu veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir.

Araştırmalara göre hafif stresin çoğu insanda performansı artırıcı etkisi olduğu; aşırı stresin, fiziki ve duygu yönlü bozukluklara neden olarak verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Stres kişinin gündelik hayatını engelleyecek düzeye gelince azaltılmalıdır. Stresle başa çıkmak için kararlı olmak, paniğe kapılmadan sakince düşünerek değişik yöntemler bulmaya çalışılmalıdır.

Stresle başa çıkma yöntemleri:

1. Soruna odaklanarak başa çıkmak.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya sosyal destek arayarak başa çıkmak.
3. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor.
4. Sağlıklı beslenmek, dinlenmek ve irade eğitimi.

5. Başkalarına güvenme ve onlar hakkında olumlu düşünceye sahip olma (pozitif düşünme / hüsnü zan).

6. Zamanı iyi yönetme ve iletişim becerilerini etkin kullanmaktır.

Stresli ortamlar çalışanları psikolojik tatminsizliğe 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 duygu halidir. Bu sebeple yöneticiler iş tatminini sağlamaya çalışırlar.

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.

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 doyumu sağlayamayan kişiler, asları ve üstleri arasında hoş olmayan durum gelişir, bu çözülmedikçe daha büyük sorunlar oluşur.

Yöneticiler iş ortamında oluşan stresi azaltmak ve başa çıkmak için bu stratejiler ile uygun kararlar alarak uygulamaya koyarlar.

11.5. Stratejik Yönetim

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi olan stratejik yönetim kurum faaliyetlerini yürütmede önemli bir unsurdur.

Sosyal ve ekonomik gelişimle zorlaşan rekabette rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna 1980'ler sonrası önem verilen konu oldu. Organizasyonlar, çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede amaçlarını gerçekleştirmek için birtakım stratejiler izlerler. Yeni bir yönetim anlayışı olan 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 planı, **stratejik yönetim** ise 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, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararları inceleme, hazırlama ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanat olarak bu alanda faydalanılan; durum ve strateji analizleri, uzlaşma ve karar verme analiz tekniklerini bünyesinde barındırır. Stratejik yönetimin bir süreçten geçmesi gerekir.

Stratejik yönetim süreci:

1. Stratejik planlama: Organizasyonun tüm yönetim ve danışmanlar kurulu stratejistlerden oluşan üst beyin, belirlenen hedefler doğrultusunda çevre analizi yaparak, kurumu değerlendirme, alternatif stratejileri inceleyerek kuruma uygun stratejiler belirlemedir.

2. Uygun yapı araştırmaları ve politika oluşturulması: İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetme, uygulamada izlenilecek politikayı oluşturma ve en uygun organizasyon yapısının kurulması 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 götür 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 özgü özelliklere ek organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşmada yönetimin taşıdığı özellikleri kapsar.

11.6. Kriz Yönetimi

Kriz, kişi, toplumu veya kurumu 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); bir kişi, kurum, toplum, ülke veya ülkelerin hedeflerini ve işleyiş şekillerini tehdit eden, hayatını tehlikeye sokan, acil karar verilmesi gereken dönemdir. **İşletme krizi** ise işletme içi veya dışı beklenmeyen, önceden sezilmeyen, hızlı şekilde cevap verilip yönetilmesi gereken, önleme ve uyum mekanizmasını yetersiz kılan, mevcut değerleri, amaç ve varsayımları tehdit eden gerilim durumudur. 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. **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 ekonomide büyük 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.
- Kurumların krizle karşılaşma nedenleri; kurum içi faktörler ile kurum dışı çevre faktörlerinden kontrol edilmeyen piyasa şartlarıdır.

Organizasyonlarda krizin nedenleri:

1. Yöneticilerin ihmali, kusur, hata ve yetersizlikleri.
2. Genel ekonomik ve kurum içi sorunlar.
3. Teknolojiyi takipte yetersiz kalması.
4. Kurumun ekonomik ve finans yapısının bozulması, bağımsızlığının zayıflaması.
5. Kurum dışı kanuni, sosyal, siyasi ve ekonomik dalgalanmalar.

Zamanında çözülmeyen sorunlar kurum içinde 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 olarak da değerlendirilebilir. Burada önemli olan krizi iyi şekilde yöneterek kurum kayıplarını azaltmak ve mümkünse fırsata çevirmektir.

Kriz yönetimi; krizi oluşturan olayları önleme, ortadan kaldırıma veya en az zararlar atlatmak 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 ilişkili olarak; organizasyonun karşı karşıya kaldığı 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 kan engeller. Belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler her zaman kuruluşlarını bir krize hızlı cevap verecek şekilde hazırlarlar. Tüm çalışanlar, kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmeyi sağlayacak “**senaryo geliştirme**” tekniği kullanılmalı ve her ihtimali göz önüne alarak üretildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz 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 kamesini 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 kısmak ve tasarıfa 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 kaçınmanın yolu sermaye kontrolü içeren, borç alınmış ucuz döviz bolluğuna dayanmayan, kendi iç dinamikleriyle, adil bölüşüm temelli ekonomi politikasıdır. Krizleri aşmada tüm kesimler güçleri oranında katkı vermeli, nimet ve külfet dengesine dikkat edilmelidir. Krizi aşmak için alınan önlemlerde sabit ve dar gelirli kesimler mağdur edilmemelidir.

11.7. Grup Yönetimi

İnsanlar, ortak amaçlara ulaşmak için aralarında bir iş birliği kurup birbirleriyle sosyal ilişkilere girmesiyle grup doğmaktadır.

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. Yönetim başarısında ekip / takım, grupların ahenkli çalışması önemlidir.

Grubun özellikleri:

1. Gruplar birbirleriyle sürekli ilişki içindedir.
2. Grupların bazı ortak amaçları ve grup üyeleri arasında ortak değerler bulunur.
3. Grubun kendine özgü bir sosyal yapısı vardır ve genelde insan ihtiyaçlarını karşılamak için meydana getirilir.
4. Grubun nispeten sürekliliği vardır.
5. Grup üyelerini uydukları birtakım kuralları vardır.

Grup, birbirleri ile ilişkide bulunmayan, geçici bir nedenle bir araya gelmiş insanlardan oluşan yığından farklıdır. Herhangi bir nedenle bir araya gelen insanlar arasında duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı etkileşim oluşur.

Grubun işlevleri:

1. Kişiye kimlik kazandırır ve toplumsallaşmaya katkı sağlar.
2. Çeşitli insan ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlar.
3. Kişinin yeteneklerinin farkına varmasına ve onları geliştirmesine yardımcı olur.
4. Grupların sağlıklı faaliyetleri, toplumun bütününe de düzen getirir.
5. Üyeleri arasında dayanışma ve yardımlaşma sağlar.
6. Kişilerin yalnızlık hissini ortadan kaldırır, ona güven verir.

Grup, kitle, sosyal yığınlar ve ekip / takım gibi benzetilen kavramlardan farklı özellikler taşır:

. **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, bir iş 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. **Bir topluluğun ekip olma şartları;** ikiden fazla kişiden oluşması, düzenli olarak etkileşim ve yardımlaşmaları ve üyelerinin bir hedefe yönelmiş olmasıdır.

Ekip bir insan grubudur, fakat insanları bir grup olarak bir araya getirebilmek mümkün olsa bile, bunlardan bir ekip oluşturmak her zaman mümkün olmayabilir. Grupta üyeler birbirleri ile sadece kendi sorumluluklarını yerine getirmek için bilgi paylaşım karar vermede etkileşimde bulunurlar. Grup performansı bütün grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamından oluşur ve bu bir sinerji oluşturur. Ekip / takımında 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 farklıdır. Ekibi herhangi bir gruptan ayıran en önemli özelliği üyelerinin birbirine bağımlı olmaları ve başarıya ulaşmak için hep birlikte gayret etmeleridir.

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artar. Bu tür grupların hedefleri organizasyon hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem organizasyon verimliliğini artıracaktır. Bu anlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyasetiyle sorunu çözebilir.

Grubun kişi üzerine etkileri; (1) sosyal yönden hızlandırma etkisi, (2) normatif (yaptırım) etkisi, (3) kişisel tutum değişimine etkisi, (4) eleştirisiz grup tartışması ve (5) riske girme eğilimidir.

Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, tüm grupların oluşumu, varlığını sürdürüp amaçlarına ulaşması için iletişim önemlidir. Bir grup oluştuğunda üyeler arası rol ve statü farklılaşması ve iş bölümü gerçekleşir, lider ortaya çıkar ve grup normu şekillenir. Grup üyeleri, grup tarafından belirlenen bazı davranış kuralları olan normlara göre hareket ederler. **Normlar;** grup üyelerinin gerek grup içi kişisel faaliyetlerinde ve gerekse karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarını ifade eder.

Kişilerin gruplara katılma nedenleri; (1) fiziki yakınlık, (2) ekonomik nedenler, (3) psikolojik nedenler, (4) sosyal ve kültürel nedenlerdir. Organizasyonda bir şekilde oluşmuş gruplar farklı konum ve algı sebebiyle aralarında çatışabilir. Gruplar veya kişiler arası çatışma organizasyona fayda veya zarar verebilir. Grupların birtakım fayda ve zararları da bulunmaktadır.

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, organizasyon içinde 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 sebep olabilir.

Kurumda çalışan personel kendi içlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre; yöneten ve yönetilenler şeklinde genel bir ayırımdan sonra, iş ve emeğin türüne, öğrenim durumuna, uzmanlık durumuna, çalışma yetenek özelliklerine, yaş ve cinsiyete göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma, kurum faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir mecburiyet arz ederken, organizasyonun biçimsel olmayan yapısında kendine özgü kriterlerle oluşan ve hiyerarşik niteliği olmayan gruplar da oluşabilir.

Grup türleri:

1. **Temel gruplar;** (1) aile grubu, (2) eğitim grubu, (3) ekonomik gruplar, (4) siyasi gruplar ve (5) dini gruplar.
2. **Üye sayısı açısından gruplar;** (1) büyük gruplar, (2) orta gruplar ve (3) küçük gruplar.
3. **Üyelerinin katılımı açısından gruplar;** (1) açık gruplar, (2) kapalı gruplar ve (3) şarta bağlı gruplar.
4. **Süreleri bakımından gruplar;** (1) uzun süreli gruplar, (2) kısa süreli gruplar ve (3) periyodik gruplar.
5. **İşlevleri bakımından gruplar;** (1) tek görevli gruplar ve (2) çok görevli gruplar.
6. **Üyeleri arasındaki dayanışmaya göre gruplar;** (1) mekanik dayanışma grupları ve (2) organik dayanışma grupları.

7. Toplumsal ilişki şekline göre gruplar; (1) formel / resmî ve informel / resmî olmayan gruplar, (2) birincil gruplar ve ikincil gruplar, (3) üyelik grubu ve referans (danışma) gruplarıdır.

8. Elektronik etkileşim grupları; grup büyüklüğü ile iletişim yoğunluğu ters orantılı; grup küçükse iletişim artar, büyükse azalır. İnsan yapısı gereği bir toplumda doğar, büyür, gelişir ve toplumun farklı birimlerine üye olur, farklı gruplarda yer alır. Üyelik gruplar son derece karmaşık ve çeşitlidir. Gruplar ortaya çıkma nedenleri, faaliyette bulunma şekillerine göre farklı türlere ayrılır.

11.8. Sorun Çözme

Globalleşen dünyada organizasyonlar uluslararası boyutta rekabet sonrasında karşı karşıya kaldıkları birçok sorun vardır. Ortaya çıkan sorunları tanıma ve çözüm yollarını açıklayabilme, çözüme ulaşımına 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 konumunda kendi gelişimini, duygularını, hareket ve tavırlarını kontrol eder ve yönetir.

İş hayatında çalışanlarla, çevreyle, etkili ve verimli ilişkiler kurarak 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 kazanabilme yönetimde önemlidir.

Sorun; bulunulan yer ile bulunmak istenilen yer arasındaki (olanla olması gereken arasındaki boşluk) farktır. Amaçları gerçekleştirmede karşılaşılan zorluk veya cevabı aranan bir soru, bir durumdan başka bir ortama geçişte ortaya çıkan engel ve zorluklara **sorun** denir. Sorun insanların bulunduğu her organizasyonda görülen bir olgu, bir gerçektir. **Sorunun çözümü ise** sorunları ortaya çıkaran şartları ortadan kaldırmak için getirilen önerileri uygulamada başarı sağlama durumudur.

Bir ihtiyaç karşılanmadığı zaman sorun ortaya çıkar. Karar vermede sorunun yanlış değerlendirilmemesi gerekir. İşletmede sorunun ne olduğunu bilen yönetici bunun özünü yakalayıp iyi teşhis edebilirse 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 çözümlerini sağlar. Sorunlar hem organizasyonların hem de bireylerin değişimi ve gelişimi için birer fırsattır. Üretken ve kendini geliştirmek isteyen çalışanların, iş hayatında istenen etkinliği verebilmesi için birtakım faktörleri dikkate almaları gerekir.

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 düşünceleri ihtiyaç olduğunda organizasyon dışından da sağlanabilir.

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 kaynaklanan sorunlar.
2. İnsan kaynaklarından ortaya çıkan sorunlar; kaynakların kıtlığı, karşılanamayan psikolojik ihtiyaçlar, değer farklılıkları.
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 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 uygulama ve kullanabilmeleriyle 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 verilmeli, bazen küçük sorunlar büyütülmüş ve öncelik sırasında öne itilmiş olabilir.
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 sistemli yaklaşan yöneticiler çözer.
9. Sorun çözme yeteneği bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yönetim becerisidir.
10. İş hayatının gündelik malzemesi olan sorunlar olmasaydı yöneticilere de gerek olmazdı.

Yöneticilerin sorun çözme yöntemleri; (1) geleneksel yöntem, (2) deneysel yöntem, (3) sayısal yöntem, (4) mantıksal yöntem ve (5) buluşçu yöntemdir. **Sorun çözme süreci** ise (1) sorunun tespiti, (2) sorun doğuran nedenleri belirleme, (3) en uygun çözüm yolunun bulunması, (4) kararın uygulanması ve (5) izleme ve değerlendirmedir.

11.9. Çatışma Yönetimi

Çatışma, insan ve tüm canlılar hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele, fizyolojik, sosyolojik ve

psikolojik ihtiyaçların tatminine mâni olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür.

Çatışma; kişiler ve gruplar arası amaç farklılıklarından kaynaklanan, verimliliği engelleyen, doğal olmayan, kontrol edilmesi, değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır. **Kişisel açıdan çatışma;** insanın birbiriyle ikame edilemez iki hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu, **kurumsal çatışma** ise kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin yavaşlamasına, durmasına veya karışmasına sebep olan davranış sapmasıdır.

Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırır. Organizasyonlarda gelişimi isteyenlerin, mevcut durumu korumak isteyenlerin, grupların, lobilerin, kliklerin, rakiplerin vb. mücadele ortamları vardır. Bir grup, etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma eğilimine girer.

Organizasyonda çatışma türleri:

1. Organizasyon içi çatışma: Kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arası kişisel çatışmalar, organizasyonda doğal ve sosyal gruplar arası çatışmalar, hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (alt-üst) çatışmaları; eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar; merkez ve taşra organizasyonu arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkmaktadır.

Organizasyon içi çatışma nedenleri:

1. İşler arası karşılıklı işlev bağıllığı,
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı,
3. Hedef ve çıkar farklılıkları,
4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi,
5. İletişim eksiklikleri ve işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
6. Yöneticilik tarzı, kişilik, algılama, statü farklılıkları ve değişen şartların getirdiği yeni nitelikler.

Organizasyon içi çatışma türleri ise (1) kişiler arası çatışmalar, (2) gruplar arası çatışmalar, (3) bölümler arası çatışmalar ve (4) organizasyonlar arası çatışmalardır. Bu çatışmanın organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi gerekir.

2. Organizasyon dışı çatışma: Kurum ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

Organizasyon açık bir sistem olarak etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olacaktır. Çatışmanın hiç olmadığı kurumlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Organizasyon içi ve dışı çatışmalar iyi yönetilirse olumlu sonuçlar alınabilir.

Çatışmanın organizasyona sağlayacağı 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 sıkıntıdan kurtularak motivasyonları artabilir.
5. Tarafsız kalan kişiler çatışma sebebiyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.
6. Çatışan kişi veya taraflar, çatışma ile bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansı bulurlar.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevi yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarını belirlemede de önemli yere sahiptir. Çatışma, kurumda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Çatışma yönetimi; çatışan tarafların veya bunlar dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilme girişimleridir. Çatışmayı yönetmede, çatışmada yer alan tarafların davranışları ve çatışmaya neden olan durum objektif ve ayrıntılı şekilde analiz edilmelidir. Çatışmayı yönetmede farklı yaklaşımlar vardır.

Çatışmayı yönetme yaklaşımları:

1. **Sorun çözme:** Gruplar arası çatışmaların çözümünde, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil sorunu çözmektir.
2. **Yüksek hedefler belirleme:** Karşılıklı bağımlılık içindeki grupların hepsi vazgeçilmez ortak bazı hedefler belirlemektir.
3. **Kaynakları artırma:** Kaynaklar artırılıp; yeni kadrolar kurup taraflara vererek tarafların çatışma nedeni ortadan kalkar.
4. **Kaçınma:** Geri çekilme ve kişinin çatışma sebebini baskılama, açığa çıkarmamadır. Geçici bir yöntem olarak kullanılabilir.
5. **Yumuşatma:** Çatışma nedenlerine bakmadan iş birliğinin; biz bir aile gibiyiz yaklaşımı ile faydaları üzerinden yumuşatmadır.
6. **Uzlaştırma:** Açıkça kazanan veya kaybeden olmadan taraflar pazarlığa girerek ortak noktalar bulup çatışmayı çözmezler.
7. **Yetki kullanma:** Yönetici güç ve yetki kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. “Burada amir benim” yaklaşımı vardır.
8. **Siyasi yaklaşım:** Her grubun tavsiyesine yer vererek sorunu çözmeye çalışır; taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir.
9. **Hakeme başvurma:** Taraflar anlaşamadıklarında, sorun tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılarak çözüme gidilir.
10. **Yapı değişimine gitmek:** Organizasyonun formel yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.
11. **Davranış değiştirmek:** Grup üyelerinin davranışlarını eğitimle geliştirip değiştirme, çatışma yönetiminde etkili metottur.

Çatışmayı çözecek yöneticiler etkin ve verimli yönetim modelinde önemli bir yere sahiptir. Kişiler arası, amaç, yöntem, değer, algı ve sorunları tanımlama farklılığını organizasyon amaçlarıyla uyumlaştırarak etkinliği, verimliliği düşüren unsurları hedefe yönlendirir.

11.10. Sosyal ve Ekonomik Gelişimin Yönetime 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 çıkmasıyla bunlara sahip olmak isteyenler, iş bölümü, uzmanlaşma ve üretim artışlarıyla kapitalizmi yerleştirdiler. Sömürgeci kapitalist model önce demokrasi, barış

kisvesiyle militarist istila sonra ekonomik paylaşım yapar. Ehlileştirme, özgürleştirme paravanı ile toplumları borçlandırarak modern köleler haline getirir. Avrupa'nın 1750'lerde başlayan bu üstünlüğü perspektiflerle 2030'larda biteceği öngörülmektedir.

Güç ve serveti ifade eden ekonomik kalkınmanın belirleyiciliğinde; buna sahip olanlar dünyanın geri kalanını adil olmayan ekonomik rekabet ile sömürmektedir. Sömürü, dünya kaynaklarının nüfusa dağılımında büyük adaletsizlikleri getirmektedir. Üst gelir gurubu lehine kazanç ve bunun teşviki, alın teri ile çalışıp istihdam sağlayan, vergisini ödeyen mağdur etmektedir. Oysa hayatın her safhasına emek sarf edip emeğe ahlak katmak iş ve toplum hayatının temelidir.

Sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan 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 farklılıklarından dolayı tüketimde adaletsizliklere neden oluyor. Bu durum sınıflar arası çatışmayı getirecektir. İnsan hakları evrensel beyannamesiyle; 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 gelişmelerini sürdürüyor. Bu sömürü düzeni, sanayileşememiş ülkeler aleyhine dengeyi bozarak savaşa yol açıyor. Bu sebepten Avrupa kendi içerisinde de 1. ve 2. Dünya savaşlarının başlatıcısı ve sürdürücüsü olmuştur.

Kendilerine özel misyon biçen global sermayedarlar, servetlerinin gücü ile devletlere sızarak, bunları çıkarları için kullanıyorlar. Dünyayı kontrol etmek için gelişmemiş ülkelerde kurdukları sivil toplum kuruluşları ile halkın bilinçaltını formatlayıp istedikleri şekle sokuyorlar. Gizemli, İlluminati (zihin kontrolüyle kurumları ele geçirerek Yeni Dünya Düzeni Başkent Kudüs-Kristal 10 Hanedanın Krallığı kumaya çalışan gizli silahlı yapı) ve Tovistock enstitüsü (insan psikolojisini etkileyen) ile diğer toplumları kuşatıp karamsarlığa düşürerek kontrol ediyorlar. Casuslarla insanların düşünce ve davranışlarını etkilemek için planlı mesajlar, algı yönetimi, propaganda ile manipüle edip aleyhlerine olan tek sesli yapıları, lehlerine çok sesli yapıya ve çok sesli yapıları da tek sesli yapılara dönüştürüyorlar.

Gelir ve servet adaletsizliği, refahın tabana yayılmayıp, sermayenin belirli ellerde toplanmasıyla oluşan global eşitsizlikler insanları duyarlı hale getiriyor. Refahtan pay alma, ultra zenginler oranında keskin artışlar, borçlanma artışı insanları rahatsız ediyor. **Yeni dünya düzeni** ismiyle kapitalist ülkelerin BM içinde veto hakkına dayanarak dünya jandamlığına yönelmeleri global teröre neden oluyor. Her yüzyılda yenilenen yeni dünya düzeni Müslümanlar ile Yahudiler arasında olacak 3. bir savaş sonrası kurulacağı tezi işlenmektedir.

Haklı olanın güçlü olduğu değil de güçlüünün haklı olduğuna inanan, hayatı yardımlaşma değil, mücadele gören, emperyalist vizyona sahip ultra kapitalist anlayış yaygınlaşmaktadır. Ekonomik üstünlüğe sahip ülkeler, diğer ülkeler üzerinde psikolojik üstünlüğü de elde ederek durumlarını korumaya çalışıyorlar. Gücün kibrine kapılarak zehirlenenler, kendilerini seçilmiş arif (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 (iletişim) olmadan, muharebe (savaş) olmaz" anlayışıyla etkileme ve tesir gücü yüksek, maliyeti düşük, sosyal medya ile elde ettikleri bilgilerle çıkarlarını korumak için devletin kilit noktalarına yerleştirdikleri etki ajanı **nüfuz casuslarıyla** hâkimiyet savaşlarını sürdürüyorlar. Komplo ve ittifaklardan güç alan tahripkar, şerhli global güç çeteleri Covid-19 virüsü ile insanlığa operasyonla tüm sistemi kökten değiştirme algısı artıyor.

Her sırada; 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 Rusların olurluğu alan İngiltere ve Fransa gizli Sykes-Picot anlaşması ile Ortadoğu'yu paylaşmışlardı. Bölgede yüz yıl sonra gizli anlaşmanın yeni sürümü Büyük Ortadoğu Projesi (BOP) için alt yapı hazırlanıyor. Bunlar, akraba, komşu, kardeş ve birbirine muhtaç insanların bir arada yaşadığı Osmanlı Devleti'ni olarak bölüp, parçalayıp yönetmek veya yutmak içindir.

Monroe (ABD başkanı James) Doktrini ile 1823'te başlayan Amerikan ve Avrupa emperyalizmi iki yüz yıl sonra asimetrik olarak Ortadoğu'ya tam bir daimi ve topyekûn savaş halini getirdi. NATO ve Türkiye üzerinden kendilerine hizmetkâr bir alan oluşturma çabaları sürüyor. Emperyalistler sömürmek istedikleri ülkeleri kontrollü kargaşa, terörle yıldırarak, vesayetle dünyadan uzaklaştırıp 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 diğer yandan 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. Hayat tarzlarını da bu yapılar 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.

Avrupa sanayileşme ile sağladığı üstünlüğünü dünyanın diğer toplumları üzerinde kültürel sömürüyle onların medeniyetlerini geriletmiş, bilim, sanat ve ekonomide kendi ön kabullerini tek doğru görmüştür. Diğer halkların geliştirdiği sistemleri, buluşları bilimsel görmeyerek tarihi hafızalarını zayıflatıp tarih bilincinden uzak yetişen insanları da istediği gibi yönetmektedir.

Köleliği kaldırmayı sadece ekonomik nedenlerle yapan emperyalist zihniyet, artan kölelik maliyeti için onların hürriyetini tanımıştır. Bir işçi maliyeti, köle maliyetinden düşük olduğu için sömürünün yönünü değiştirmiş, yeni sömürü yöntemi ile efendilerini seçmeyi getirmiştir. Yeni gelişmeler sorgulamayı da peşinden getirmiş; sömürülmek, kandılmak ve yönetilmek istemeyen insanlar

“karizmatik tek insan” yönetimlerinden, adil, katılımlı “meşveretli heyetler yönetimi” modeli olan yönetime geçmeyi istiyorlar.

Ekonomide ahlak göz ardı edilince; GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)’lu ürünlerin kontrolsüz üretim ve tüketimi toplum sağlığını ve neslin devamını tehlikeye atar. Gıda sektörüne hâkim sınıflar; gıda güvenliğini hiçe sayarak insanlar üzerinde operasyonlar yaptığı algısı yaygınlaşıyor. Çok kazanma hırsı gıda üzerindeki oyunlar helal gıda belgeli güvenli gıda standartlı ürünlere yöneltiyor.

Global sermayedarlar, iddialı lafların gücüne dayanarak, beylik fikirleri ve test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstererek dünyaya nizam vermeleri bir felakettir. Halk hâkimiyetine dayalı, temel hak, hüriyet ve eşitliği sağlayan demokrasiyi kullanarak, ancak gerçekte; hak ve hukuku tanımayan, zorba, keyfi, zulüm ve tahakküm olan istibdat ile toplumların kaynaklarını kontrol ederek servetlerini artırırlar. Bu hâkim sınıf, bilişim teknolojilerini kullanarak toplumları kendilerine amade köle yapmaya çalışıyorlar.

Devlet, vatandaşın kamu harcamalarına katılım payını adil şekilde düzenlenmelidir. Vergide adalet; harca yandan değil, daha çok kazandıran almalı. Devletin sunduğu sosyal destekler, bir şahıs veya grubun yardımı olmayan bu kaynaklar birilerinin elinde baskı unsuru olmaktan çıkarılmalıdır. 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 sürecinde yoksulluğu ortadan kaldıracak önlemler alınmalı, kendi burjuvasını oluşturan yapılanmalarına müsaade edilmemelidir.

Devlet aşın güçlendikçe; ekonomi, eğitim, kültür, sosyal ve aile hayatına müdahalesi artar ve devlete bağımlılık, muhtaçlık arttıkça da hüriyetler 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. Materyalizme dayanan düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile 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 statünün ana kaynağı haline geliyor. Değer yargıları, erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Nesiller arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor ve hayat giderek daha rekabetçi özellik kazanıyor. Yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor. Kapitalizm, toplumun yumuşak karnı üzerine plan yapıyor. Bedeni reklam nesnesine dönüştürülerek istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları oluyor.

Karşı tarafı anlamamanın yolu, onun kullandığı kavram ve kelimeleri bilmekten geçer. Asya kültüründe yazı değil, söz kıymet taşır ve sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de “ilim kalpten yazıya intikal edince zayi olur” sözü tercih edilir. Yaşayarak öğrenmek; bedeli en yüksek 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 bir kültür olmamalıdır.” Hayatı, sade yaşamayı planlayan insan başkalarının minnetini almaz.

Bilişim teknolojilerinin gelişimi ve dijital dönüşümle hız kazanan dijital ekonomi insanın yapacağı işi yapabilen yapay zekâ endüstrilerini geliştirmektedir. Bu durum toplum hayatında hukuk sistemi, iş yapma şekli, suç, ceza, iletişim, düzen, ahlak ve sosyal sorumluluk alanlarını yeniden şekillendirmektedir. Bu süreçte gelişen iletişim teknolojileri insan ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Bu araçları iyi yönde kullanan iyi niyetli, vicdanlı insanlar olduğu gibi kötü yönde kullanan art niyetli, tahripkâr vicdansız insanlar da vardır. Burada önemli olan bu sistemlerin insan faydasına kullanacak şekilde önlem ve kuralların geliştirilmesi esastır.

İnsanlık, evrensel değerler etrafında, adil, barış içinde, karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı insani değerleri esas alan sosyal ve ekonomik bir sistem kuralmalıdır. Gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, gereklileri el altında tutarak yeni bir hayat tarzını benimsemek ekonomik krizlere karşı en tesirli yoldur. Böylece her alanda hoşgörü, barış, demokrasi ve adaletle sorunlar çözülecektir.

On Birinci Bölüm Soruları

1. Standart ve standardizasyon nedir?
2. Standardizasyonun; üreticiye, tüketiciye ve ekonomiye sağladığı faydalar nelerdir?
3. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi nedir, Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları nelerdir?
4. Helal Belgesi ve Kosher belgesi nedir?
5. Kalitenin faydaları ve kalitesizliğin riskleri nelerdir?
6. Toplam kalite yönetiminin temel amaçları nelerdir?
7. Kendi kendine yönetim ve duygu yönetimi nedir?
8. Zaman ve zaman yönetimi nedir?
9. Stres nedir ve stresle başa çıkma yöntemleri nelerdir?
10. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir, işletmelerde krizin nedenleri nelerdir?
11. Grup yönetimi nedir?
12. Sorun nedir ve kurumsal sorunların nedenleri nelerdir?
13. Çatışma nedir ve çatışmanın organizasyona sağlayacağı faydalar nelerdir?

12. YENİ YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEKNİKLERİ-II

İletişim, bilgi işleme teknolojisindeki gelişim, globalleşme, uluslararası rekabet ve insan haklarındaki gelişim organizasyonları önemli ölçüde etkilemiş, kişi ve kurumlarda “sürekli gelişim” zorunluluğu ile yeni teknikleri getirmiştir.

12.1. Kurumsal Bağlılık Yönetimi

Organizasyonların kullandığı teknoloji ne kadar iyi olursa olsun her kuruluş onu oluşturan insanlardan oluşur ve kurumun etkinliğinde çalışanlar kritik bir öneme sahiptir.

Kurumsal bağlılık, organizasyonla özdeşleşme, işi benimseme ve kuruma sadakat unsurlarından oluşan bir bütündür. **Kurumsal bağlılık**; çalışan ile organizasyon arasındaki ilişkiyi yansıtan, organizasyon üyeliğini devam ettirme kararına yol açan ve kuruma olan bağlılığın, aidiyetinin gücünü ifade eden duygusal bir bağ, psikolojik bir durumdur. **Kurumsal bağlılık yönetimi** ise çalışanların kurumla özdeşleşip bağlılık ve sadakatini artıracak faaliyetleri; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini yürütmedir. Bu yöntemle, motive edilen çalışanın kuruma yönelik aidiyeti ve sadakati artar.

İnsanlar, psikolojik olarak bir aileye, çevreye veya iş hayatında bir kuruma aidiyet ihtiyacı içerisindedir. **Kurumsal bağlılığın özellikleri**; (1) kurumun amaçlarını, değer yargılarını kabul ederek bunlara inanmak, (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 bir kurum, güçlü bir organizasyon kültürüne sahip demektir. Motive ile çalışanın kuruma ve sadakati artar. Kurumda işe 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 gerçeğine bağlı olarak kurumlar başarılı olmak için kurum bağlılığını artırmaya dönük teşvikler uygulanır.

Organizasyon iklimi ve kültürünün gelişimi kurumsal bağlılığı artırır ve kurumun itibarını yükseltir. Bir marka, kişi, şirket, ürün veya hizmetle ilgili özel nitelikleri ifade eden **itibar**; saygınlık (prestij, ün), şöhret, güvenilirlikle eş anlamlı olarak üçüncü tarafça algıdır. Kişi veya kurumun itibarı yalnızca onların yaptığı şeylere değil, genelde bu ünü algılayan kişiye bağlıdır.

İtibarı temel özellikleri; (1) duygularla ilgilidir, (2) inançlar üzerine kurulur, (3) markalar, insanlar, kurumlar ve ürünler itibara sahiptir, (4) itibarı inşa etmek seneler alabilir, (5) itibar değişebilir ve (6) itibarla ilgili haberler hızla yayılabilir.

Kurumların başarısı itibarına bağlıdır. “İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim.” Robert Bosch

12.2. Organizasyonlarda Küçülme Yönetimi

İş dünyasında büyüme olayı 1980'lere kadar işletmenin temel hedeflerinden olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Organizasyonlar için genelde büyüme tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmış, günümüzde ise piyasa şartları, değişim ve gelişimle küçülme yönünde eğilimler belirmiştir. Rekabet edebilirlik geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Organizasyonlarda küçülme; kurum yönetiminin bilinçli aldığı karar, uyguladığı stratejilerle performansı iyileştirmek, iş süreçlerini ve çalışan sayısını azaltma, maliyetleri düşürme, yeniden yapılanma, sadeleşme, öneri geliştirme ve 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 küçülmenin yönetilmesi gerekir.

Organizasyonda küçülme yönetimi; yönetimin bilinçli aldığı kararlarla performansı iyileştirmek için değişimi sağlayacak gerekli faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol etmektir. 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 geliyor. Bu noktada küçülme, kaynak verimliliğini sağlar.

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 işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha ziyade zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

12.3. Toplantı Yönetimi

Toplantılar etkin bir iletişim, sorun çözme ve bilgi alışveriş aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması nedeniyle başvurulan bir konudur. Yönetim tekniği olarak toplantı, üretken, motive edici, aydınlatıcı, olurken bazen de motivasyon bozucu, sıkıcı olabilir.

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, yöneltmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

Organizasyonda faaliyette bulunan gruplar, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Artan iş yoğunluğuna bağlı ve teknolojinin sağladığı imkânlarla birlikte toplantılar sürekli artmakta ve toplantıya ihtiyaç duyulmaktadır.

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.

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanı olan düzenleyene aittir. Fakat her katılımcı toplantı verimliliği için çalışmalıdır. Oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantı zamanını kullanma, üzerinde fikir birliğine varılan hareketleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir.

Toplantının yapılma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler rol oynar.

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.

Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenir. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve biriktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünü geliştirir. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşım ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

Toplantıdan önce ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açar. Olayın bütün yönleriyle analizi için katılımcıların farklı olmalarına dikkat edilir. Başkan kişiliklerin ortaya attığı düşünce ve etkisini önleyerek düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunur.

Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişiler konunun iyi ve olumlu yönlerini, faydalarını anlatırken, kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı kişiler tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkati yoğunlaştırmaya sebep olur. Sistematik düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturum başkanı soğukkanlılıkla, objektif, makul, farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur.

Toplantının konusu, katılımcı ve konuşmacı sayısı, özellikleri, tartışma süresi, toplantı türünü belirlemede etkilidir.

Toplantı türleri:

A. Genel toplantı türleri; (1) bilgilendirme ve eğitim toplantıları, (2) değerlendirme toplantıları, (3) yönlendirici toplantılar, (4) danışma toplantıları, (5) mesleki toplantılar, (6) komite veya komisyon toplantıları, (7) müzakere toplantılarıdır.

B. Kurum içi toplantı türleri; (1) emir toplantısı, (2) istişare (danışma) toplantısı, (3) koordinasyon toplantısı, (4) kurul toplantısı, (5) çalışma grupları (ekip) toplantıları, (6) heyet toplantısı ve (7) brifing (bilgilendirme) toplantısıdır.

C. Kurumlar arası toplantı türleri:

1. Kongre (Kurultay): Millî veya milletlerarası düzeyde, karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı, bir kuruluşun, gündemindeki temel konuları konuşmak, yeni kurullar seçmek için belli sürelerle veya gerektiğinde yaptığı genel toplantıdır.

2. Konferans: Mesleki veya teknik alanla ilgili herhangi bir konuda, alanında uzman bir kişi tarafından dinleyicilere bilgi vermek 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 yöneticisi tarafından yönetilen, sayısı 6'ya kadar çıkabilen konuşmacıların, belirli bir sıra ve zaman ile güncel, siyasi, sosyal ve bilimsel konuların açık olarak tartışıldığı, dinleyicilere soru-cevap imkânıyla yürütülen tartışmalı toplantıdır.

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, toplantılardır.

7. Forum: Bir konu üzerinde, konuşmacıların yanı sıra dinleyici durumundaki kimselerin de söz alabildiği toplantıdır.

8. Brifing: Bir konuda özet olarak verilen bilgi veya bilgilendirme, açıklamadır.

9. Pazarlık Toplantısı: Kararlar, oylamadan çok, bir pazarlık ve uzlaşma temeline dayanan, iki taraf da en iyi şartları aradıkları ve ortak karara varıldığında tarafların alınan bu ortak karara uymaları zorunlu olan toplantıdır.

10. Görüntülü Toplantı (Video-konferans): İki veya daha fazla noktada bulunan insanların çeşitli elektronik cihazları kullanarak sesli ve görüntülü olarak, gerçek zamanlı iletişim yöntemine denir.

12.4. Sinerjik Yönetim

Bir amaç için iş birliği yapan insanlar ileri boyutta sinerji elde ederler. Üç tane bir (1) yan yana gelerek yüz on bir (11) olması gibi

bir güce erişir. Toplumun çoğunluğunda bulunan bir kuvvet ve özellik kişide yoktur.

Sinerji; bir enerjinin başka bir enerji ile birleşiminden doğan ve toplamından fazla olan yeni enerjidir. **Sinerji;** aynı işi yapmak için hareket eden kişilerin birbiriyle uyumlu ve eş zamanlı hareket ederek artı faydalar oluşturma heyecanı ve birlik ruhudur. Uyumlu, eş zamanlı ortaya çıkan güç, hareket, tüm kaynakları ortak hedefe yöneltmedir. “Birlikten kuvvet doğar”, “el, eli yıkar, ellerde döner yüzü yıkar” ve “bir elin nesi var, iki elin sesi vardır.”

Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörlerle bir araya gelen kişilerin ortaya çıkardığı işin katma değeri, iş bitiminde ortaya çıkan sinerjinin etkinliği için yönetilmesi gerekir. **Sinerjik yönetim;** organizasyonda tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım) etkin bir liderlik ile bir araya getirilerek yüksek bir enerji çıkarmak için faaliyetleri planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol sürecidir.

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 yapmaya çalışmışlar, o ferdi çalışmanın, her günde yalnız üç iğne, o ferdi sanatın getirisi olmuş. Sonra, mesailerini birleştirme düsturuyla on adam birleşmişler. Biri demir getirip, biri ocak yakıp, biri delik açar, biri ocağa sokar, biri ucunu siviltir ve devam eder. Her birisi iğne yapma sanatında yalnız küçük bir işle meşgul olup yaptığı hizmet basit olduğundan vakit kaybı olmayıp, o hizmette meleke kazanarak çok hızlı iş görür. Bu o ortak çalışma ve iş bölümü ile sanatın getirisi dağıtıldığında her birisine bir günde üç iğneye bedel üç yüz iğne düştü görülmüş. Sinerji ile elde edilen bu başarı, iş hayatında ortak mesai ve iş bölümüne yöneltmiştir.

Sinerjiyi ortaya çıkaran faktörler; (1) üretken olmak, (2) iş bitime heyecanı, (3) birlikte hareket etmek ve (4) sosyal ilişkiler.

Organizasyonda sinerji etkisi oluşturacak birçok uygulama sinerji türü olarak ortaya çıkar.

Sinerji türleri:

1. Pazarlama sinerjisi: Ürünlerin satış ve dağıtımında; ticari yönetim araçları, satış depoları, dağıtım kanalları, pazarlama bölümü imkânları ve satış elemanlarından faydalanılıp reklam ve diğer satış artırma faaliyetleri işletmeye tasarruf sağlar.

2. Maliyet sinerjisi: Yaygın genel masraflardan, müşterek işlerde çalıştırılabilen personelden, satın alma ve eğitim güçlerinin birçok ürünleri için birleştirilmesinden doğan avantajlardan ortaya çıkan bir sinerjidir.

3. Yatırım sinerjisi: Kurum yönetimi sahip olduğu eski tecrübeyi yeni işlere kolayca uyarladığında yeni faaliyet, kurumun eski faaliyetlerine yakınsa mevcut çalışan ve yöneticilerden, faydalanılacağından sinerji etkisi daha da büyük olur.

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.

12.5. Globalleşme Yönetimi

Küresel (cihanşümul, global), globalleşme (küreselleşme / globalizm), milletlerarası, beynelmilel kavramları; uluslararası (uluslararasılaşma), uluslararası ve çok uluslu anlamlarında kullanılmaktadır.

Globalleşme faaliyetleri 1980’ler başında; teknoloji, üretim, ulaşım, iletişim alanlarındaki gelişimle yoğunluk ve hız kazanarak yeni vasıtalarla dünya geneliyle etkileşimini artırıp dünyayı bir mahalle haline getirmiştir. **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 süreci globalleşmeyi ifade eder. **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 emanet alınan değerler olarak kabul edilmelidir. İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için birbirlerine ihtiyaç duydukları gibi devletler ve kıtalarda 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 gibi farklılıkları zenginlik görüp, birbirini yakından tanımak, barış içinde dünya kaynaklarını adil ve verimli kullanım birçok fayda sağlayabilir.

Globalleşmenin nedenleri; (1) bilim alanındaki gelişmeler, (2) teknolojik gelişim, (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 türlü gelişimi kendi istediği yöne sevk ederek lehinde kullanmaya çalışır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatına hükmetmesini zorunlu kıldığını savunurlar. Çin’de 2020 başında ortaya çıkan ve hızla yayılan pandemi salgını insanlar arasına mesafe girmesi globalleşmeyi yavaşlatan etki, yeni 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, sadeliği öne çıkaran, ihtiyaç olmayan nesne ve objeleri çevreden uzaklaştıran bir akımdır.

Globalleşmeye bakış tarzları:

1. Sivil toplum kuruluşları globalleşmeyi çevre hareketi, demokratikleşme gibi sosyal fayda kaldırıcı olarak görmekteler.
2. İş insanları globalleşmeyi artan kâr ve güç stratejisi olarak görmektedir.
3. Hükümetler, globalleşmeyi devlet gücünde artış sağlamanın yolu olarak görmektedir.
4. Globalleşme, kapitalizmin gücünü, dünyanın batılılaşmasını, melezleşme ve homojenliği artıran bir süreç görülmesi.
5. Globalleşme, kapitalist üretim şeklinin bir dünya sistemi haline gelmesi için yapılan çalışmalara kapitalistlerce verilen isim.
6. Globalleşme, anlayış ve kültür açısından insanları ortak bir anlayışa yaklaştırıp farklılıkları ortadan kaldırdığı görüşü.

Kendilerini “Dünya’nın 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 bağlayarak sürdürülebilir bir sömürü yolunu globalleşmede görüyor. Ancak, ideolojik semboller ve yöntemlerin sistemleri ayakta tutma gücü, insanlığın devlet ve coğrafya sınırlarını aşarak uluslararası vatandaş olabilme imkânına kavuşmasıyla kayboluyor. İnternet, insanı dünyaya bağlamasıyla ülkeler arası yeni ilişkiler geliştirecek, devletlerin yerini toplumlar arası menfaat kümeleri alacağı döneme giriyor. Sınırların kalktığı, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini kaynaşmaların başladığı günümüzde bazı toplumlar kültürlerini kuramaya çalışırken bazıları ise güçlü şekilde varlık göstermek için çalışmaktadır.

Global ölçekli ilişkilerde ülkeler, millî menfaatler ve uluslararası ilişkilerde sahip oldukları farklı imkânları kullanarak karşıya mesaj verirler. Diplomatik ilişkilerde kullanılan mütekabiliyet kuralı (kendine yapılanı 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 çeşitlendirmeye giderler. Avantaj sağlamak için diplomatik misyon şefleri diplomatik statülerini kullanarak, buldukları ülke ile ilgili istihbarat toplayıp ülkelerine aktarırlar.

Tarihî açıdan globalizasyon sürecinin başlangıcını, Avrupa’daki 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. Gelişimin ikinci ayağı, coğrafi olarak birbirine yakın, aralarında dini, siyasi, ekonomik ilişkiler olan ülkeler, ürün ve sermaye akımlarını serbest hale getirerek verimlilik, rekabet güçlerini artırarak sulh içinde yaşama amacı taşır.

Globalleşmenin faydaları:

1. Globalleşme, ülkeler arasındaki siyasi, iktisadi, sosyal ve dini ilişkilerin gelişmesini 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, faaliyetleri pratik hâle gelmektedir.
8. Globalleşme, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmayı engeller.
9. Bilim alanındaki tekelin, istibdadın sona ermesi ve klasik hiyerarşinin zayıflamasını sağlar.

Globalleşme süreci, sağladığı birçok faydaya mukabil belirli güçleri, hayat tarzlarını ve sektörleri geliştirirken bazılarına da hayat hakkı tanımıyor. Bu süreç daha çok gelişmiş ülkeler lehine, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin aleyhine işlemektedir.

Globalleşmenin zararları:

1. Gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ülkelere karşı globalleşmeyi kullanılırken, rakip ülkelere karşı entegrasyonlar kurmaktadır.
2. Dünyayı kültür, sosyal, siyasi olarak bütünleştirip homojenleştirerek zenginlik olan farklılıkları getirmektedir.
3. Ülkeler arası ilişkileri dost-düşman ülke ayrımından “mütekabiliyet (karşılıklı)” esaslı bir ilişkiyi getirmiştir.
4. Sermayenin globalleşmesi devlet egemenliğini zayıflatarak millî menfaatleri ötelemektedir.
5. Uluslararası kuruluşlar global bağların yoğunlaşmasını sağlayarak millî devletlerin karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır.
6. Yerelde birbirleriyle savaşan güçler amaçlarını evrenselleştirerek 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 salgın hastalıklarını ortaya çıkarmaktadır.

Sosyal hayatı koruyan düzenin temel şartı insan tabakaları arası boşluk olmamasıdır. Üst kısım alt kısımdan, zengin tabaka fakara ile arasındaki irtibatı koparmamalıdır. İslam toplumunda tabakalar arası bağı sağlayan zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz, faizin haram oluşuna uyulmadığı için tabakalar arası bağ kesilir. Dünyaya hükmeden kapitalist sistemin aşırılıkları üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir. Global sorumsuzluk ve ihmaller global riskleri beraberinde getirerek 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 zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme, (6) ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı, (7) çevre sorunları, iklim değişikliği, kuraklığa karşı duyarsızlık, susuzluk, (8) kıtlık ve gıda milliyetçiliği, (9) enerji fiyatının aşırı yükselişi, (10) GDO (Genetiği Değiştirilmiş Organizma)’lu gıdalar,

(11) siber saldırılar, dijital faşizm ve sosyal medyanın tekelleşmesi, (12) nükleer ve biyolojik savaş ile iç ve dış güçlerin artışı, (13) anarşinin globalleşmesi, (14) yapay zekâda kontrolsüz gelişim ile (15) pandemidir.

Globalleşmenin ekonomik yönünde; ülkeler arası ürünlerin serbest dolaşımını kısıtlayan teknik düzenlemelerin uyumlaştırılması, ortak teknik şartnameler veya standartlar 1980'lerin temel konusu iken 1990'lar sonrası ürünlerin sahip olması gereken temel kuralları belirleme usulü benimsenmiştir. Ürünlerin, fiziki özelliklerini belirleme ve sınırlama yerine; yaralamama, kör etme, zehirlememesi gerektiği ile ilgili temel kuralları getirilmiştir. **Serbest dolaşım kuralıyla**, bir ülkede kanunlara uygun üretilen ürünlerin serbest dolaşıma sahip olup, ihracat veya ithal edildiğinde başka sınırlama olmadan pazara sunulabilmeyi sağlayan **serbest ve çoklu ticaret sistemi** tüm ülkelerin menfaatine uygun düzenlenmeli, anlaşmazlıkları ise Dünya Ticaret Organizasyonu çizmeli.

Kapitalistler asıl amaçlarını gizleyerek yaptıkları stratejik anlaşmalar, sürekli tehdit üretmek ve komplo (gizlice yürütülen bir plan, iş) teorileri, ülkeleri eksen değiştirip farklı aktörlerle harekete yönlendiriyor. Jeopolitik yapının gereği stratejik ve ekonomik gerçekleri dikkate alarak milletlerarası ilişkileri regülasyon (düzenleme, ayarlama) için ülkeler yeni ittifaklarla manevra alanlarını genişletirler. Millî güvenlik stratejisi ve millî menfaatleri gözetken, eşit ortaklar anlayışıyla yeni ekonomik alan arayışı Avrasya birliği, Şangay organizasyonları Rusya ve Çin ekseninde Biri Kuşak Bir Yola 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. Global kapsama ulaşan projenin kara ve denizden iki uluslararası ticaret yolu bulunuyor; kuşak kısmı İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ve yol kısmı Deniz İpek Yolu Kuşağı ile Orta Çin'den başlayıp Moskova, Rotterdam'dan Venedik'e uzanan karayolu, demiryolu, petrol, gaz boru hatları ve diğer altyapı projelerinden oluşan bir kara ulaştırma ağıdır. Projede, tek rota yerine, Asya-Avrupa yönünde kara köprülerinden oluşan koridorlar planlıyor.

Uluslararası ilişkiler disiplininin iki temel teorisi; "realizm" ve "idealizm" dir. **Realizm;** uluslararası sistemde güç ve çıkar ilişkisinin temel olduğu, güvenliği sağlamada 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 "kollektif güvenlik"le" sağlama teoridir.

Ülkeler, sanayilerini korumak için ithalata gümrük tarifeleri, kotalar gibi çeşitli kısıtlamalar, bazen de tamamen yasaklamak için ambargo korurlar. Aşırı korumacılık, dış ticaret dengesini bozar ve ileri aşamada ticari ihtilaf ve peşinden ticaret savaşları getirir. **Korumacılık;** bir ülkenin yerli üreticisini dış rekabete karşı korumayı savunan dış ticaret politikası, **ticaret savaşları** ise ülkelerin birbirlerine uyguladıkları ticari tarifeler sonucu oluşan anlaşmazlık ve çatışmadır. Korumacılığın etki alanı genişlediğinde tepkinin bir davranışa aynı veya benzeri ile karşılığı misillemeye dönüşür. Dış ticarete aşırı korumacılık ülkeler arası dış ticaret dengesini bozar.

Geçmişten günümüze globalleşme hareketleri ile beraber değişik ülkelerin bölgesel bir blok içinde ticareti serbestleştirici politikalar izleyerek ekonomik birlikler oluşturma eğilimi olan **bölgeselleşme hareketleri** ortaya çıkmaktadır.

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, sağduyulu, esnek ve sakin kamu diplomasisi askeri güçle desteklenir. Komşu ve dost ülkelerle siyasi, ekonomik ilişkiler kazan kazan (win win) yerine rıza ile yönetilmelidir. Üretim artışlarına yeni pazarlar bulma fikri ülkelerin pazarlarını büyütme isteğini artırıyor. Bir ülkenin, ürünlerini ulaştırdığı yere kültürü de girer; kültür diğer alanları da yönlendirir. Türkiye'nin gönül coğrafyasında Müslümanların genç nüfusu dış ticaret ve entegrasyonda büyük bir avantajdır.

Globalleşme sürecinde, global işletmeler strateji oluştururken dünyayı tek bir pazar olarak ele alırlar. **İşletmelerin globalleşmesi;** işletmelerin faaliyet alanlarını ulusal sınırlar dışına taşıyarak işlerini dünya yönelimli planlayarak uygulamasıdır. 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) ortak ihtiyaçlar, (2) global müşteriler, (3) global kanallar, (4) global ölçek ekonomileri, (5) uygun lojistik, (6) enformasyon teknolojisi, (7) faktörlerin değerlendirilmesi, (8) kamu politikaları ile transfer edilebilir rekabetçi avantaj.

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 getirmiştir. Ülkeler arası sınırların kalkmasıyla üretim faktörleri serbest dolaşımda ülkeden ülkeye geçebilmekte, gümrük vergisi, kota, ambargo, boykot ve dumping gibi düzenlemeler pek faydalı olmamaktadır.

İşletmeler, kuruluş ve faaliyette ulusal ve global oluşuyla farklıdır. **Ulusal işletme;** belirli bir ülkede faaliyet yürüten ve ona uygun yapı oluşturan işletme, **global işletme** ise kuruluşta global işletmeciliğe giren, hızla yabancı pazarlara açılan, nispeten daha düşük maliyetle bütün dünyayı tek bir unsur görenek aynı ürünü aynı yolla her yerde üreten / pazarlayan, global ağlarla faaliyet yürüten işletmedir. **San Francisco silikon vadisi;** ileri teknoloji, iletişim, inovasyonda sektörlerin lideri 2.000'in üzerinde global işletmenin AR-GE merkezleri kuruludur. Bunlar, ihracat, dış yatırım faaliyetlerini uluslararası 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 azaltmak 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, karşılaştırmalı üstünlük ve mutlak üstünlükten faydalanmak.
8. Hız, maliyetleri düşürme, standardizasyon ve faaliyetleri dağıtmadan faydalanmaktır.

İşletmenin globalleşme süreci; işletme amacı, faaliyet konusu, yönetim anlayışı ve büyüklüğü gibi faktörlerle farklı aşamalardan geçerek gerçekleşir. **İşletmelerin globalleşme aşamaları;** (1) iç pazarlama aşaması, (2) ihracat öncesi hazırlık aşaması, (3) ihracatta tecrübe katılımı aşaması, (4) ihracata aktif katılım aşaması ve (5) ihracata yoğun katılım aşamasıdır.

Global değer zincirinin bir parçası olarak hem ana hem de diğer ülkelerdeki uluslararası işletmelere çeşitli lojistik (ürünlerin fiziki hareketi) ve pazarlama hizmetleri (reklam, satış, müşteri hizmetleri) sunan uzmanlaşmış **global aracı ve kolaylaştırıcı kişi veya işletmeler** vardır. Bunların çoğu ihracatçı bir işletme için bağımsız bir yabancı dağıtımçıya güvenmek ve yabancı pazarlara girmenin düşük maliyetli yoludur. Aracının yerel pazar bilgisi bağlantı ve hizmetleri, global işletmecilikte tecrübesiz veya pazarlama faaliyetlerini tek başına yürütmek için çok küçük olan ihracatçılara büyük destek sunarlar.

I. Global işletmecilikte aracı işletmeler:

1. Yabancı Pazardaki Araçlar; (1) yabancı dağıtımçı, (2) imalatçı temsilcisi ve (3) acentedir.

2. Ana Ülkedeki Araçlar; (1) ticaret şirketi ve (2) ihracat yönetim şirkettir.

3. İnternetdeki Araçlar; birçok işletmeden toplanan ürünleri karşılaştırmaya satın alabilecek dijital pazarlar kuran aracı kurumlardır.

II. Global işletmecilikteki kolaylaştırıcı işletmeler; (1) lojistik hizmet sağlayıcı işletme, (2) yük ileticisi işletme ve (3) gümrük komisyoncusu işletmeler.

İşletmeleri global pazara yönelten faktörler işletme içinden veya dışından kaynaklanabilir. İşletme, içinde bulunduğu ülke ve pazarın olumsuz etkilerinden veya dış pazardaki avantaj sebebiyle, atıl kapasiteyi kullanarak sağladıkları üretim artışı veya dış pazarlara yönelik üretim için yeni yatırımlar yaparlar. Bu sebeple, hedef dış pazarlar çok yönlü olarak analiz edilmelidir.

Dış pazar alternatiflerini değerlendirmede piyasa potansiyeli, rekabet yoğunluğu, kanuni ve siyasi çevre ile sosyal ve kültürel etkenler analiz edilir. Sonra, belli bir pazarda faaliyet göstermenin maliyet, fayda ve risk açısından dikkatli şekilde analiz edilerek pazar seçimi yapılır. **Hedef dış pazar seçiminde temel ölçüler;** (1) ekonomik gelişmişlik, (2) coğrafi yakınlık, (3) siyasi istikrar, (4) kanuni mevzuatın yabancı sermayeyi koruma durumu ve (5) ülke halkının yabancı ürün ve sermayeye karşı tutumudur.

Ekonomilerin başarısı büyük oranda dünya ekonomisiyle bütünleşme ile; bu da ancak global pazarlama ile sağlanır. Dünya pazarlarına açılmak global ticari uygulamalarla değil, global pazarlama ile olur. Kapitalizm tek tip tüketiciyi hedef almaktadır. **Global pazarlama;** bir işletmenin global müşterilerin ne istediklerini anlayıp bulup, bu ihtiyaçları kendi ülkesi ve yabancı ülkedeki rakiplerinden daha iyi tatmin için tüm pazarlama faaliyetlerini koordine ile elde ettiği bilgiyi faaliyet yürüttüğü ülkelere uyarlayarak rekabet üstünlüğü sağlamadır. Dış pazarların istek ve ihtiyaçlarını tespit edip uygun şekilde karşılanması isteği yeni pazarlar ve buraya uygun yeni ihracat ürünleri geliştirilir, reklam ve tanıtma ile kalıcı şekilde yerleşebilir.

Global pazara girmek isteyen işletmeler, önce global ticaret sistemini öğrenmelidir. Dünyada hiçbir ülke tüm ihtiyaçlarını tek başına karşılayabilecek miktarda kaynağa sahip olmadığı ve coğrafyanın ülkelere sağladığı avantaj ve olumsuzluklara bağlı olarak mutlaka başka ülkelere mal ve hizmet satın almak durumundadır. Ülkeler fazla olan ürünlerini satmak ve eksik olan ürünleri ise başka ülkelere satın almak zorunda olmaları global ticareti başlatır.

Ülkeler arası gümrük tarifeleri, ticari kısıtlamaları azaltma ve kaldırmayı öngören GATT anlaşması, birbiri ile siyasi, ekonomik, coğrafi açıdan benzer ülkeler arası ticareti serbestleştirecek ekonomik entegrasyon (bütünleşme) olan bölgeselleşme ortaya çıkıyor. **Bölgeselleşme;** idari, ekonomik, toprak, iklim ve bitki özelliklerinin benzerliğine veya insanların aynı soydan olmalarına göre belirlenen toprak parçasıdır. Birbirine zıt gibi gözükse de globalleşme ve bölgeselleşme, aslında birbirini tamamlar.

Ekonomik entegrasyon, kuran blokların genişlemesi, gittikçe daha fazla ülkenin ekonomi alanındaki kapasitelerini birleştirmeleri, ancak blok dışına karşı kendi ortak ticari kurallarını koyarak kendilerini korumaları hem globalleşmeyi hem de bölgeselleşmeyi bir arada sağlamaktadır. Gelişimin yakalanabilmesi için yerelin ve globalin doğru şekilde sentezlenmesi gerekir.

Globalleşme sağladığı etki dünyada eşit oranda değil; üretim ve tüketim açısından belirli bölgelerde yoğunlaşmaktadır.

12.6. Başarı Yönetimi

Başarıda, her şeyde bir şey bilen değil, bir şeyde çok şey bilen insan olmanın önemi sürekli artıyor. **Başarı;** bir iş için gereken zihni ve fiziki enerjisi amaca uygun, bezginlik göstermeden, etkin kullanma azmi ve becerisidir. Tüm gücü ile bir hedefe yönelmez. Hedefe varana kadar davranış değişimine hazır olmakla, beyin, akıl, kalp, gönül birliğiyle gerçekleşir ve sürdürülebilir.

Başarı ahlaki ve başarı tekniği aynıdır. **Başarı ahlakı;** ahlaki davranışlara temel olan, yön veren, düşünüşe göre değil de, ortaya koyduğu sonuca göre ölçen insan yaşamının ve ahlaki davranışlarının ilke ve ölçüğünün başarı olduğunu ileri süren öğretilerdir. Başarı tekniği ise başarının bilimsel, akademik olarak nasıl olduğunu ortaya koyar.

Başarı sağlamada yeni bir liderlik türü olan **nöroliderlik** ile insan kendi kendisinin lideridir. Kin, öfke, nefret, kıskançlık gibi duyguları yöneten kişi kendi kendisinin lideri olur. Lider adaylarının zeki ve çalışkan olması 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.)

Başarı, kişisel ve kurumsal olarak ele alınır. Başarı için insan önce kendisini iyi tanıyıp değerlendirmeli, sağlam bir kişilik ve bunu

zaman içerisinde geliştirilmelidir. Hırstan uzak, hayatı iyi kurgulayan, gerçek hedefler belirleyen, yumurtaların hepsini bir sepete koymayan, değersizlik, aşağılık duygusuna kapılmadan, ortak çalışma kültürü, şahsi fikirler yerine prensipleri esas alan, öğrenme açık, şevk, enerji, empati, heyecan ve fikir alışverişine açık, yıkıcı, kınıcı olmayan, boş işlerden uzak duran bir kişilik başarı için gereklidir.

Bilgi eksikliği, lafazanlıkla gevezelikle, beceri eksikliği de sesini yükselterek giderilemez. Sadık ve yeteneksizlerle işi halletmeye çalışanlar profesyonel ve rasyonellerle işi daha iyi yapmaya çalışmazlar. Jenerik şikâyetlerle beklentisi yüksek, becerisi düşük insan başarılı olamaz. Sosyal medya beklentileri çok yükseltti ve hayallerle gerçekler arasındaki farkı çok açtı.

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, korkulanı başa getirir. Beyin odaklanılan hedef için çalışır, hedef olumsuz bile olsa onu gerçekleştirmeye 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 anlayan, çevresine ümit veren, misyon ve vizyon sahibi, şüpheden uzak, kaygıya kapılmayan, sabırlı, enerjisini etkin yöneten, güzel gören, güzel düşünenler başarılı olurlar. Toplum hayatında bir çığır açan, 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 tüm rezaletin yuvası aşırı konfor düşkünlüğü olan rahat etme meyli gelir, bu da çalışma gayretini kırar, insanı sefaletle atar. Mücadele istegini kaybeder, sefillik zindanına atar, oysa insan için ancak çalıştığının karşılığı vardır. Gayret sahibi, hareketli, çalışkan, başarıyı isteyen insanların rahatı sadece çalışma ve mücadele etmektedir. Başkasının kusurunu kendine özür gösteren başarılı olamaz.

Sevilmeyen bir iş veya meslek para için yapıldığında başarı sağlanamaz. Bir iş tutkuyla yapılırsa gerçek başarı elde edilir. Bu noktada kişi kendine uygun olan işi bulmalı, bu da onun tutkusu olur. İş hayatı sürekli 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 açıklan pozitif şirket kültürü ile aşılabılır. **Tersine mühendislik** (bir aygıtın, obje veya sistemin tasarım sürecini tersten çalıştırma) ile verimlilik artışı ile başarı sağlanabilir. Yaptığını algılatma, başarıyı karşı tarafa algılatmada yetersiz olanlar, kariyer küskünleri olarak kapasitesini tam kullanamadığında 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 değişebilir. Yaşamak için yemek, yemek için yaşamak; anlayışlara göre değişebilir. Başarı için; alın teri, akıl teri önemli hale geliyor. Yaşanan her yeni zaman beraberinde yenilikleri de getirir. Yeniliklere uyumda; “Eski hâl muhal ya yeni hâl ya izmihlal” esastır.

Ücret, terfi, ödül ve fırsatların liyakate, performansa göre adil dağıtımı çalışanların gelişimini teşvik eder. Karar verme ve kuralları belirleme şeffaflığı adalet algısını güçlendirir. Adalet; çalışanların memnuniyetini sağlar, başarıyı artırır ve gelişimi hızlandırır.

Başarıya giden yolda birçok engel çıkar. Engelleri aşmak için çaba gösteren, engellerin üstesinden gelenler başarılı olurlar. Kişi bir sorunla karşılaştığında önce ben bunu nasıl çözerim diye düşünmelidir. “Dalgasız denizlerde asla usta denizci yetişmez.” Dakiklik, iş ahlakına sahip olmak, çaba, tutku ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıyı getirir. İyi bir plan, sabır, olumlu düşünme, motivasyon, akıl ve kalp dengesi, aşınıktan, bahanelerden uzak durmak gibi başarının kendine özgü şartları vardır.

Verimli çalışmanın bedenî, hissî ve akli üç şartı var; bedeni şartı, sağlık, hissî şartı çalışmayı sevmek, akli şartı ise çalışma yöntemini bilmektir. Erteleme, geciktirme davranışı başarıya engeldir. Başkasına zahmet vermek ve arkasını toplamaya zorlamak doğru değildir.

Başarının bir ahlakı oluşturulmalıdır. Çok çalış, hedef koy ve hedefe ulaşmak için her şey mubah anlayışı ahlaki değildir. Eleştiriye açık, adaleti, liyakati ve vicdan eğitimini 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 bir yerlere yükselmek başarı değildir. “Kaş yaparken, göz çıkarılmaz.” Ziya Paşa “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz, şahsın görünür rütbe-i akli eserinde” der.

Başarının temel şartları:

1. Güçlü bir niyet, sabır, iyi bir plan yapmak ve temel kuralları bilmek.
2. Farklılığa açık, olumlu düşünmek, ilkel 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.

Başarı için gerekli iletişim dili bazı toplumlarda, kapalı ve dolaylıdır; “kızım sana söylüyorum, gelinim sen anla”, bazılarında ise doğrudan ve açıktır. Toplumun medeniyet anlayışı, başanda etkilidir. Doğu'dan Batı'ya medeniyet ve Batı'dan Doğu'ya teknoloji taşıma Anadolu üzerinden sürmektedir. Tarihte, bazı ideolojilerin varsaydığı “üstün milletler” yoktur; çeşitli sorunları bütün insanlığı da ilgilendiren cevaplar vermeyi başaran milletler olmuştur. Devletin başarı göstergesi; hazinenin doluluğu ile ölçüldüğü zamanlardan milletin zenginliği ile ölçülen zamanlara gelinmiştir. Ekonomik başarı, toplumun potansiyelini harekete geçirecek yatırımla olur.

İhtiyatlı iyimserlik, fikri takip, yola çıkılanı yolda bulunanla değiştirmemek, istikameti korumak, ciddiyet, sebat ve metanet başarı getirir. Kişi inandığı bir davaya insan kazandırmak istiyorsa samimiyetini ispat etmelidir. Zihni karışık olanın ifadeleri de karışıkır.

Gidilecek yeri bilmek yeterli değil; yolculuğun hedefi de bilinmelidir. Kaybetmeyi göze alamayan hiçbir şey kazanamaz, daima emniyette olmayı isteyen kurumuş ve katılaştırmış bir varlıktır. Tenkidi, genelde hiçbir işi başaramayan, bir girişimin başarısızlığına sevinen ve uyuşukluğunun mükâfatını bunda bulan kişiler yapar. Bazı tipler her şeyden yakını, 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 (Spesific, Measurable, Accepted, Relevant, Time):

1. S = Spesifik: Hedef kesin ve net olarak tanımlanmalıdır.
2. M = Ölçülebilir: Hedef ölçülebilir durumda olmalıdır.
3. A = Ulaşılabilir: Hedef, alıcılar tarafından kabul edilebilir olmalıdır.
4. R = Uygun, İlgili: Hedef, ulaşılabilir, makul olmalıdır.
5. T = Zamana Bağlı: Hedefin takvimi, başı ve sonu net olmalıdır.

Başarı için insanın eşya ve teknoloji ile ilişkisi, ona esir değil, faydalanmaya dönük olmalıdır. Başarılı olma konusunda pek çok şey söylenmiştir. **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 işlerinde 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 ardı ardına başarısızlıklar yaşamaması.
6. Kişinin özgüveninin düşüklüğü, kendi kendini yönetme becerisinin zayıf olması ve öğrenilmiş çaresizlikler gibi kişisel faktörler.

Yöneticiler, öğrenilmiş çaresizliğe girme eğilimindeki çalışanları belirlemeli ve bunlar üzerine yoğunlaşmalıdır. Çalışma hayatı zevkli olduğu kadar, kişinin öğrenilmiş çaresizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz ruhi deneyimler yaşayabileceği şartlar da barındırır.

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 etkidir. **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 ciltlik bir eser yazdı.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı isimli tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında tamamladı.
3. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
4. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
5. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, 70 yaşını geçmişti.

Başarıyı motive eden sözler:

1. “Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar, çalışmayanlar ise kendilerini kötülükten kurtaramazlar. Fakirin ihtiyacı zenginin israfı kadardır. Öyle bir zaman gelecek ki; mal cimrilere, kılıç korkakların ve kalem cahillerin elinde olacak. En tehlikeli insan, hilesini gizleyendir. 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. “Sular yükselince, balıklar karıncaları, sular çekilince de karıncaları balıklar yer, kimse üstünlüğüne güvenmemeli, çünkü kimin kimi yiyeceğini suyun akışı belirler. Bilirken susmak, bilmezken söylemek kadar kötüdür.” Eflatun (Platon)
6. “İntikam için misilleme yaparsan, bundan sonra nasıl hizmet edeceğini sen değil, düşmanların tayin eder.” Luter King
7. “Ayinesi iştir kişinin lâfa bakılmaz / Şahsın görünür rütbe-i aklı eserinde. Zultüm ile âbâd olanın, âhiri berbâd olur.” Ziya Paşa
8. “Din insanlara inmiştir, devlete değil. Devletlerin işi din değil; adalettir. Öç alma peşinde koşanlar nefret ve kin beslemekten başka bir şey bilmeyenlerdir. Mesele aynı fikirde olmak değil, farklı fikirlerde olup birbirine saygı duyabilmektir; böyle davranabilenlere insan denir. Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir. Cahil insan, kişiler üzerinden, bilge kişi kavramlar üzerinden konuşur; bilge ah bir yanılısam, sıradan insanlar da ah bir isabet etsem derler. Fazla izahat lisanın kabahati ve israfıdır.” Anonim
9. “Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın.” Theodore Roosevelt
10. “İlim ilim bilmektir / İlim kendin bilmektir / Sen kendin bilmezsen / Bu nice okumaktır.” Yunus Emre
11. “Hayat bisiklet sürmek gibidir. Dengenizi korumak için devam etmelisiniz.” Albert Einstein
12. “Yeis (ümitsizlik), mani’-i herkemaldır (her gelişime engel). ‘Neme lâzım, başkası düşünsün’ istibdadın (baskıcı yönetim) yadigândır. 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
13. “Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiğin kararı da mutlaka gerçekleştir.” Benjamin Franklin
14. “Allah’a dayan, sa’ye sarıl, hikmete ram ol, yol varsa budur, bilmiyorum başka yol. Hadi gel yıkalım şu Süleymaniye’yi desen, iki kazma kürek, ikide irgat gerek, ancak hadi gel yapalım şunu geri desen, bir Sinan, bir de Süleyman gerek.” M. Akif Ersoy
15. “Ulaşmak istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar.” Emile Raux
16. “Esen aynı rüzgârla bir gemi doğuya biri batıya gider, hangi yöne gideceğini belirleyen rüzgâr değil, yelkendir.” Wilcox
17. “Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz. Bildiğimizi zannetmemiz öğrenmemizin en büyük düşmanıdır.” Cladue Bemard
18. “Kişiye hatası söylenmezse, kabahatini hüner zanneder. Yanlış üslup, doğru sözün celladıdır.” Sadî Şirazi
19. “Millet uyanmış; mugâlâta ve cerbeze ile iğfal olursa da devam etmeyecektir. Hakikat telâkki olunan hayalin ömrü kısadır. Feveran eden efkâr-ı umumiyeye ile o aldatmalar ve mugâlâta dağılacaktır. Ve hakikat meydana çıkacaktır, inşallah. İnsanın vazifesi taallümle (ilim edinme, öğrenme) tekemmül (olgunlaşmak, kemale ermek) etmektir.” B. S. Nursi
20. “Geçmişin tehlikesi esir olmaktır, geleceğin tehlikesi ise robot olmak.” Erich Fromm
21. “İncinsen de incitme. İnsanın kemali, ahlak güzelliğidir. İlim beşikte başlar, mezarda biter.” Hacı Bektaş-ı Veli
22. “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
23. “Bazı yenilgilerin nedeni, insanların işi yarıda bıraktıklarında başarıya çok yakın olduklarını bilememeleridir.” Edison
24. “Demir miknatsa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar.” Sühreverdi
25. “Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur.” Albert Hubbard
26. “Ve her şey bittiğinde, hatırlayacak şey; düşmanlarımızın sözleri değil, dostlarımızın sessizliği olacaktır. Allah, hayvanlardan farklı olarak bizi dik yürütür şekilde yarattı. Çoğu insan bu imtiyazı kullanmaz, hayatlarının çoğunda eğilirler.” Aliya İzzetbegoviç
27. “Yerinde sayanlar; yürütenlerden daha çok gürültü çıkarır. Körler ülkesinde görmek hastalık sayılır.” Cenap Şehabeddin
28. “Ahlak konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır.” Mark Twain
29. “Allah hiç kimseyi özgüvenli cahillerle, görgüsüz zenginlerle, aptallarla, çocuk kafalı yetişkinlerle muhatap etmesin. Devir, tilki ile plan yapan, kurt ile avlanan, sonra oturup koyun ile yas tutanların devri olmuş.” Anonim
30. “Başkaları için duyduğun endişe, kendin için duyduğunun önüne geçtiğinde olgunlaşmışsın demektir.” Noughton
31. “Hiçbir zaman risk almak istemiyorsanız sıradanlığı kabul etmelisiniz.” Jim Rohn
32. “Zamanın ters, sohbetin faydasız, her reisin bezgin olduğunu ve her başın bir ağır taşıdığını görünce, evime kapanıp şeref ve haysiyetimi korudum. Sevginin kurduğu devleti adalet devam ettirir.” Fârâbî
33. “Hayatım boyu, büyük resmî görev yapmadım ama büyük ofisleri kaplayan küçük insanlarla karşılaştım.” İmran Han
34. “Atalarının dindarlığı ile kurtulacağını zannedenler; babalarının yemesi ile karınlarının doyacağını, içmesiyle susuzluklarının gideceğini, okumasıyla bilgi alacağını sanarlara benzerler. Bilmeyenler sussaydı, insanlar arasındaki ihtilaf azalırdı.” İmam-ı Gazali
35. “Vatan, dürüst bir adam tarafından inşa edilir ve bir hain tarafından yok edilir.” Sümer Atasözü
36. “Kişinin hataya en açık olduğu an, kendisini en güçlü hissettiği andır.” Ali Coşkun
37. “Para her şeyi yapar diyen adam, para için her şeyi yapan adamdır.” Benjamin Franklin
38. “Uyuyan insani uyandırmak kolay fakat uyuma numarası yaparı uyandırmayı çok zordur. Güç fiziki kapasiteden değil güçlü bir iradeden gelir. Dünyada görmek istediğiniz değişikliği önce siz kendi üzerinizde uygulayıp gerçekleştirmelisiniz.” M. Gandhi

39. "Cesareti ile yaşayamayan esareti ile ölür: Haine cesaret veren merhamet, zulme yakındır." Yavuz Sultan Selim
40. "Yalanı söküüp atmadan bir gerçek yerleştiremez. İkbali itaat edenler değil, kıyama kalkanlar belirler. Hürriyetin önündeki engeller bazen fiziki değil zihnidir. İnsanın başkasında en iyi fark ettiği şey, kendisinde yüklü bulunan hassas programın bir sonucudur. Nefret ve kin duygusu, kişinin yapacağı işe odaklanmasını engeller, stresi artırır, bağışıklık sistemini zayıflar." Anonim
41. "Bir plandan mahrumsan, başkalarının planının parçası olursun." Amerikan atasözü
42. "Domuzla kavga etme, o sana yenildiğine üzülmez, seni çamur ettiğine sevinir." Alman Ata Sözü
43. "Yoksulluğu bitirmek hayır işi değildir, adalettir. Biz beyazlara karşı değiliz, beyazların üstünlüğüne karşıyız." Nelson Mandela
44. "Değerlerden mahrum bir eğitim faydalı olmaktan ziyade, insanı daha zeki bir şeytan yapar." C. S. Lewis
45. "Yalnızca büyük yenilgileri göze alanlar büyük zaferler yaşayabilir." Robert F. Kennedy
46. "Bir krallığın saygınlığı, zenginler üzerinde kurduğu egemenlik ile ölçülür." Thomas More
47. "Kral olsun köylü olsun evinde huzura kavuşan dünyanın en mutlu insanıdır." H. P. Petain
48. "Bilmediğini bilen çocuktur, ona öğretin. Bilmediğini bilmeyen cahildir, ondan uzak durun. Bildiğini bilmeyen uykudadır, onu uyandırın. Bildiğini bilen, bilge kişidir, onu takip edin. En büyük başan hiçbir zaman düşmemek değil, her düşmede yeniden ayağa kalkmaktır. Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır." Konfüçyüs
49. "Gülmeyi bilmeyen dükkân açmasın. Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim." Çin atasözü
50. "Kalkın ey ehli vatan dediler kalktık, sonra onlar oturdular biz ayakta kaldık." Neyzen Tevfik
51. "Eğer adaletsizlik karşısında tarafsız kalıyorsanız, zalimin tarafını seçmişsiniz demektir." Desmond Tutu
52. "Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir. Sorgulanmamış bir hayat, yaşamaya değer." Sokrates
53. "Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir." Leonardo da Vinci
54. "Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek. Hayatına asıl yön verecek beynin ve kalbindir." Shelton
55. "Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz, kendimiz düşünce, tahtanın çürük olmasından şikâyet ederiz. En çok gürlüğü boş tenekelerden çıkar. Gündüz kandilini hazırlamayan, karanlığa razı demektir." Cenap Şehabettin
56. "Yeryüzündeki bütün ıstıraplar aza kanaat etmemekten doğar. Bir kere ağaran saç bir daha karamaz." Firdevsi
57. "Ey Oğul (Osman Gazi), İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın. Öfken ve nefsin bir olup aklını mağlup eder. Bunun için daima sabırlı, sebatkar ve iradene sahip olasin!.. Sevdiğin yere sıkça gidip gelme, muhabbetin kalkar, itibarın kalmaz." Şeyh Edebalı
58. "Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar. Para iyi bir uşak, kötü bir efendidir." Bacon Francis
59. "Ders alınmış başarısızlık başarı demektir. Çeşitlilik, birlikte bağımsız düşünebilme sanatıdır." Malcolm Forbes
60. "İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir. Hayat yaşla değil yaşamakla anlaşılır." Andre Gide
61. "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
62. "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. Kimse senin dalgalarla nasıl boğuştuğuna bakmaz, gemiyi limana getirip getirmedigine bakar. Her şeyi dengede tutmak iyidir. Her şeyi uyumlu tutmak daha iyidir." Victor Hugo
63. "Normal bir insanın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir insanın tembelliğinden iyidir." Baltasar Gracian
64. "Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır. Her servetin arkasında bir suç vardır." Honoré de Balzac
65. "Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır. 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
66. "İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır." Rene Descartes
67. "İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer." Alfred Russel Wallace
68. "Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşır hazine arayan bir insana benzer." Rene Descartes
69. "Bir insan hangi limana ulaşmak istediğini biliyorsa onun için her rüzgâr uygundur." Lucius Annaeus Seneca
70. "Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz, fakat herkesi devamlı aldatamazsınız. Bir ağacı kesmek için bir saat vaktim olsa ilk kırkbeş dakika sadece baltamı bilirdim." Abraham Lincoln
71. "Küçük kafalar kişileri, orta kafalar hadiseleri, büyük kafalar fikirleri konuşur." Lao Tzu
72. "Tilki'den kumazı yok ama pazar onun postuyla doludur. Organize olmuş örgütlü kötülük, örgütsüz iyiliği yener. Modern kölelerin prangaları yoktur, borçları vardır. Zor zamanlar güçlü insanlar yetiştirir, güçlü insanlar rahat zamanlar yaşatır, rahat zamanlar zayıf insanları çıkarır, zayıf insanlar da zor zamanları getirir. Parasız erkeği sadece annesi sever." Anonim
73. "Fikrinden şüphe etmeyen kişi fikrinin sorgulanmasından da rahatsız olmaz." Mehmet Tikici
74. "Seni yatağından kaldıracak bir davan yoksa yat kardeşim." Zübeyir Gündüzalp
75. "Gücünü aşan rolü üzerine alan, bu rolü, iyi oynamadığı gibi yapabileceği rolü de terk etmiş olur." Epiktetos
76. "Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın." Alex Morrison
77. "Bir ülkede akıl ve sanattan çok, servete değer verilirse, bilinmeli ki orada keseler şişmiş, kafalar boşalmıştır." Frederich
78. "Parayı köleniz yapın yoksa efendiniz olur. Özgürlük sorumluluk demektir. O yüzden çoğu insan ondan korkar." Bernard Shaw
79. "İyilik yapar gibi görünmeyin, iyilik yapın ve görünmeyin. Tek başına ilerlemek, insanı yalnızlaştırır, beraber ilerlemek ise

geliştirir, birlik ve ahenk sağlanınca başarı gelir. Adalet ve güven duygusunun kaybolması, bir toplumun başına gelebilecek en büyük felakettir. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır.” Anonim

80. “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

81. “Düşüncelerin kanatları vardır, kimse onların insanlığa ulaşmasını engelleyemez.” İbn Rüşd

82. “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

83. “Kusurların en büyüğü insanın kendi kusurlarından habersiz olmasıdır.” Thomas Carlyle

84. “Ne kadar bilersen bil, söylediklerin karşındakilerin anlayabileceği kadardır. İnsanlar, görünüşleri ile karşılaşır, bilgileri ile ağırlanırlar ve ahlakları ile de uğurlanırlar. Bir insanın nasıl güldüğünden terbiyesini neye güldüğünden akıl seviyesini anlarsın. Suskunluğum asaletimdir, her lafa verilecek cevabım var, lakin bir lafa bakırım laf mı diye, bir de söyleyene bakırım adam mı diye. Günün adamı olmaya çalışma, hakikatin adamı olmaya çalış, çünkü gün değişir, hakikat değişmez. Yay gibi eğri olursan elde tutarlar, ok gibi doğru olursan yabana atarlar, yay elde kalır, ok menzil alır. İyilerin tembelliği, kötülerin hâkimiyetini sağlar.” Mevlâna

85. “Olimpos dağının çocukları, Hira dağının evlatlarını asla kabul etmeyeceklerdir. Aydınların aydınlatamadığı halkı, soytarlar aldatır. Tarih, Tanzimat’tan başlayarak tepeden tırnağa değiştirilmelidir. Tarih kitapları Haçlıların en büyük zaferidir.” Cemil Meriç

86. “Anne-baba çocuğunu bol nimete, süse ve refaha alıştırmamalı, yoksa büyüyünce ömrünü bunları elde etmeye çalışmakla zayı eder. Cahillerle tartışmayın, çünkü ben hiç galip gelemedim. Şüphe duymayan hakikati bulamaz.” İmamı Gazali

87. “Güçlüden yana olanlar korkak ve kaypak olurlar, güç merkezi değiştiğinde döner sonunda fırıldak olurlar.” Uğur Mumcu

88. “Bir toplum gerçeklerden ne kadar uzaklaşırsa, gerçekleri söyleyenlerden o kadar nefret eder.” George Orwell

89. “Hayat ileriye doğru bakarak yaşanır, fakat geriye doğru anlaşılır.” Soren Kierkegaard

90. “Bize bir nazar oldu / Cumamız Pazar oldu / Ne olduysa hep bize azar, azar oldu.” Arif Nihat Asya

91. “Azrailine âşık olmuşsa bir millet / İster ezan dinlet, ister çan dinlet / İtiraz etmiyorsa sürü gibi illet / Müstahaktır ona her türlü zillet.” Yusuf Şahin Ceritli

92. “Bir işi yanlış yapmanın bir yolu varsa bu adam onu mutlaka bulur.” Murphy Kanunu

93. “Elleriyle çalışan işçi, elleri ve kafasıyla çalışan usta, elleri, kafası ve yüreği ile çalışan insan sanatkârdır.” Goethe

94. “İnsanlardan bir şey isteme ki, insanlar seni sevsin. Allah’tan iste ki, Allah seni sevsin.” Hz. Ebubekir

95. “Rüzgarsız havada dönen fırıldakın mutlaka bir üfleyeni vardır.” Eskimo Atasözü

96. “Küçük insanlar kişileri, normal insanlar olayları, büyük insanlar fikirleri tartışır.” Eleanor Roosevelt

97. “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

98. “Suçu açığa çıkarmak suç olarak kabul ediliyorsa, suçlular tarafından yönetiliyorsunuz demektir.” Edward Snowden

99. “Cimri insanlar, altın ve gümüş taşıyan ama saman yiyen katıra benzerler.” Aristo

100. “Ahlaki zayıf, terbiyesi kıt toplum; soygunculara, zorbalara hayranlık duyar.” Andre Moauris

101. “Öfke karaciğeri, keder akciğeri, üzüntü mideyi, stres kalp ve beyni, korku böbrekleri yorar.” İbn-i Sina

102. “İnsan Dünyanın en geç olgunlaşan meyvesidir. Nefsine hâkim olamayan, hiçbir şeye hâkim olamaz.” Emile Zola

103. “Eğer bir örs isen kendini sabit tut, eğer bir çekiç isen zamanında vur. Dil sürçeğine ayak sürçsün daha iyi.” George Herbert

104. “Hiç kimse yalanı sürekli sürdürecektir kadar zeki değil ve hiç kimse bu yalanlara sonsuza kadar inanacak kadar aptal değildir. İnsanın tüm evrende kesin olarak düzeltebileceği tek bir şey vardır: Kendisi.” Aldous Huxley

105. “Kan kokusu almış köpek balığından daha tehlikelisi, petrol kokusu alan Amerikan emperyalizmidir. Yanlışlık fare deliğinden bile geçer, doğruluk kapılardan sızmaz.” Bernard Shaw

106. “Saygı olan yerde korku olur, ama korku olan yerde her zaman saygı olmaz.” Eflatun (Platon)

107. “Size özgürlükten önce ekmek lazım” diyen bir Batılı’ya Afrikalı kadının cevabı: “konuşma özgürlüğüm olmazsa, ekmeğimi kimin çaldığını nasıl söyleyeceğim? En büyük hile, hileleri terk etmektir.” Anonim

108. “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. Suskunluk soylu bir meydan okumadır ama soysuz insanlara işlemez.! Çok gördük gemileri yakıp gidenleri, hepsi yüzerek geri döndüler..!” Anonim

109. “Avrupalılar terakkide istikbale uçmalarıyla beraber, bizi maddî cihette Kurun-u Vustada durduran ve tevkif eden altı tane hastalıktır. O hastalıklar da bunlardır. Birincisi: Yeisin, ümitsizliğin içimizde hayat bulup dirilmesi. İkincisi: Sıdkın hayat-ı içtimaiye-i siyasiyede ölmesi. Üçüncüsü: Adavete muhabbet. Dördüncüsü: Ehl-i imanı birbirine bağlayan nuranî rabitaları bilmemek. Beşincisi: Çeşit çeşit sari hastalıklar gibi intişar eden istibdad. Altıncısı: Menfaati şahsiyesine himmeti hasretmek.” B. S. Nursi

110. “Çöp kutusu bulamayınca çöpünü elinde taşıyanlar bu ülkenin aydınlık yüzüdürlükler.” İlber Ortaylı

111. “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

112. “Kölelik kaldırılmadı, sadece bütün renkleri kapsayacak şekilde genişletildi.” Charles Bukowski

113. “Çağımızın en büyük sorunu, akıllılar hep kuşku içindeyken, aptalların ise küstahça kendilerinden emin olmalarıdır.” Russell

114. “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

115. “Tespit ettiğim 32 hastalığın 16’sı soğuktan diğerleri de beslenmeden, insan ayağından ısınır başından üşür.” Lokman Hekim

116. “Hilal hacdan ne aldıysa hepsini geri vermelidir.” Lord Salsbury

117. “Allah, iradesini hâkim kılmak için yeryüzündeki iyi insanları kullanır; yeryüzündeki kötü insanlar ise kendi iradelerini hâkim kılmak için Allah’ı kullanırlar. Gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenince, diğerleri de yanlış gider.” Giordano Bruno

118. “Kendi yalanlarına inanan insanlarla tartışarak, zamanınızı boşa harcamayın.” Paulo Coelho

119. “Fıravuna karşı olmak yetmez! Musa’nın yanında olmak gerekir.” Muhsin Yazıcıoğlu

120. “Kaybetmeyi ahlaksız bir kazanca tercih et. İlkinin acısı bir an, ötekinin vicdan azabı bir ömür boyu sürer.” Kızılderili Atasözü

121. “Acı duyabiliyorsan, canlısın. Başkasının acısını duyabiliyorsan, insansın.” Tolstoy

122. “Kitleler kuvvete saygı duyarlar; zayıflığın bir şekli olarak kabul ettikleri iyiliğe karşı ilgisiz görünürler.” Gustave Le Bon

123. “Aç insanı doyurduğun zaman kahraman, bunlar neden aç olduğunu sorduğun zaman ise komünist olursun. Yalnızca köleler, efendisinin sarayı ve servetiyle gurur duyar!..Belki hiçbir şey yolunda gitmedi; ama hiçbir şey de beni yolumdan etmedi!” Che Guevara

124. “Her nefis ölümü tadacaktır” ayetini tabutlara, mezarlıklara değil; bankalara ve makam koltuklarına yazmalı.” İlber Ortaylı

125. “Fena bir adama ‘iyisin iyisin’ desen iyileşmesi ve iyi adama ‘fenasın fenasın’ 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

126. Muini zalimin dünyada erbab-ı denaettir. Köpektir zevk alan sayyad-ı bi-insafa hizmetten. Bulunmazsa Adalet milletin efradı beyninde, geçer bir gün zemine, arşa çıksa paye-i Devlet. Barika-i hakikat, müsademe-i efkârdan çıkar.” Namık Kemal

127. “Asaleti kendinden olanın gösterişe ihtiyacı yoktur.” Hafız-ı Şirazi

128. “Bütün çiçekleri koparabilirsiniz fakat baharın gelişini asla engelleyemezsiniz.” Pablo Neruda

129. “Küçük Prens’in ‘Ölene dek sorumlusun gönül bağı kurduğun her şeyden’ cümlesi öğretmenler için söylenmiş.” Tülay Çetin

130. “Ben ekmezsiz yaşarım, hümiyetsiz yaşayamam. Zarara rızasıyla girene merhamet edilmez ve lâıyk değildir. Hayat bir faaliyet ve harekettir. Şevk ise matiyyesidir (bineğidir). Fıtratı müteheyyiç olan insanın rahatı, yalnız sa’y ve cidaldedir.” B. S. Nursi

131. “Biz toprakları değil gönülleri fethetmeye gidiyoruz.” Fatih Sultan Mehmet

132. “Zalimliğin ilk belirtisi eleştiriye tahammülsüzlük, ikincisi doğruları söyleyene şucu bucu demektir ve üçüncüsü ise hakaret etmektir. Kontrol edebildiğin stres faydalıdır. Kontrol edilemeyen stres zararlıdır.” Nevzat Tarhan

133. “Hiçbir şey insan kadar yükselemez ve onun kadar alçalamaz.” Friedrich Hölderlin

134. “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 ödtüyor...!” Anonim

135. “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

136. “Bugün göz yumduklarınız, yarın size göz açtırmayacak olanlardır.” Doğu Türkistan Atasözü

137. “Doğruyu gördükleri halde, düşüncelerini değiştirmeyenler; cahillikleri ile mutluymuş gibi yaşarlar.” Albert Einstein

138. “Çalıştımda rahatlıyor ve dinleniyorum. Beni asıl yoran hiçbir şey yapmamak.” Picasso

139. “En basit yalanları gözümün içine bakarak söyleyen aptallar tanıdım. İnanıldığını sandılar; bense onların kuş kadar akılları ve cahil cesaretlerine hayrandım.” Küçük İskender

140. “İnsan beyni, değirmen taşı gibidir içine yeni bir şey atmazsanız kendi kendini öğütür.” İbn-i Haldun

141. “Zihin paraşüt gibidir, ancak açıldığında iş görür.” Denis Waitley

142. “İfade özgürlüğü var ama ifade etikten sonra olabilecekleri garanti edemem.” İdi Amin Uganda Diktatörü

143. “Fikirden korkmayın. Emin olunuz ki yeryüzünde zararlı tek fikir, tenkit (eleştiri) 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

144. “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

145. “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. İnsan 40 yaşına kadar öğrenip kırk sonrası anlamış bu nedenle yaşlanmak bir dağa tırmanmaya benzer; çıktıkça yorgunluk artar, nefes daralır ama görüş açısı genişler. İki yüzlü insan pazar tezgâhi gibidir, öne iyilerini koyar ama arkası hep çürüktür, yüzünüze karşı çok iyidir fakat arkanızdan demediğini bırakmaz. Cehalet istibdadı güçlendirir. Zulme sessiz kalmak ona ortak olmaktır.” Anonim

12.7. Kişisel Gelişim Yönetimi

İnsanın davranışını etkileyen kişilik, insanın tüm kendisidir ve psikolojik özelliklerini de hayat tarzı (Life-style) temsil eder. Kişilik “mizaç” ve “huy”, “karakter” gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. 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 şeklindedir. Kimlik inşası, şahsiyet oluşturmada insanı insan yapan, benliğini geliştiren

evrensel değerler kişiliği geliştirir. 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 faktörü. **Kişilik teorileri** ise (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 yanımlarla pekiştiği süreçte modelleme, taklit ve özentili faktörlerdir. **Modelleme;** kişinin kendisine en uygun gördüğü kişi veya grubu örnek alma, **taklit;** belli bir örneğe benzeme veya benzetmeye dönük yüzeysel davranış, **özentili** ise başkasındaki bir şeyin kendisinde olmasını isteme, imrenme, gıpta davranışdır.

İnsan nedir sorusuna bir bilgenin verdiği cevap; insan 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 ise 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 alan **aura**; vücudun 24 cm dışı doğru kalkan görevi görür. Kendini geliştirmeyen insanlar, yönetilmeyi severler.

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 çevresi ve topluma olan görevlerini ihmal ederse yalnızlaşır, toplumdan kopar, fizyolojik, psikolojik dengesi bozulur ve sonuçta başarısız olur. Kendini yönetemeyen başkasına liderlik edemez.

İnsanda muhakeme, akıl yürütme, tepkilerin ertelenmesi, 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 insan gelişmiş, kâmil insandır. Ön beyni gelişmiş insan duygu ve hislerini kontrol eder, gaza gelmez, icraat ister, muhakeme eder, sorgular, eleştirir, takip eder, hamasi söylemlere izin vermez, dinî ve ahlaki değerlerin sömürülmesine müsaade etmez.

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. İnanç ve değerlere ters ortamlar kişinin başarısını azaltır. Başarı için kurum kültürü ile kişinin değerleri uyumlu olmalıdır. İş ortamı; zıtlasma, inatlaşma, ayrımcılık, gıybet (dedikodu) ve ifiradan uzak, anlayış içindeki çalışma ortamı başarıyı getirir. İnsanlar tehdit hissederse, ortama güveni sarsar ve endişe yaşamaya sebep olur.

Dakik olmak, iş ahlakına sahip olmak, çaba sarf etmek, tutkulu olmak ve öğrenmeye açık olmak yetenek gerektirmeyen özelliklerdir ve başarıya önemli katkılar sağlar. Kişisel gelişimde; fikrini kabul etme, iyimserlik, istek, sevgi, saygı, hüniyet, güven, eleştiri, duygu olgunluğu ve kapasitesini doğru değerlendirme becerilerini geliştiren yolları izlenmelidir.

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) medya ve finansal okuryazarlığı geliştirmektir.

. **Hayat boyu öğrenme:** Farklı zaman ve farklı yerlerde esnek, çeşitli ve kullanılabilir hayat boyu sürdürülen eğitimidir.

. **Tükenmişlik:** Gücünü yitmiş olma, çaba göstermeme, ruhi ve fiziki enerji tükenişi, duyarsızlaşma durumudur.

. **Tükenmişlik sendromu:** Çalışanın kendini bitmiş, yıkılmış, bıkkın hissetmesi durumu, 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 anlayarak onları planlayıp kontrolünü sağlayan iki yönlü bir süreçtir.

. **Alınganlık (aşırı hassasiyet):** Kişinin, benliğine güven eksikliği yüzünden, yöneltile eleştirilere aşırı tepki göstermesidir.

. **Öz güven:** İnsanın kendine güvenme duygusu, olumlu duygular geliştirip çevresiyle barışık, 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 etme becerisidir.

. **Finansal okuryazarlık:** Kişinin bütçe, tasarruf, borç, yatırım gibi doğru finansal kararlar için bilgi ve beceriye sahip olmasıdır.

. **Medya okuryazarlığı:** Kitle iletişim araçları vasıtasıyla verilen mesajları anlama, değerlendirme ve iletme yeteneğidir.

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 duygular 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) sevgi ve (7) arzulama gibi diğer yedi duyu yardımıyla dünyayı algılar. Başarı için gerekli **duyu bütünlemesi** ise çevreden veya içten gelen duyu bilgilerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan motor ve duyu davranışların analizini, sentezini kapsayan nörolojik bir süreçtir.

Algılamayı etkileyen faktörler; (1) fiziki ve biyolojik nitelikler, (2) değer yargıları ve motiveleleri, (3) ihtiyaç ve amaçları, (4) eğitim ve kültür düzeyleri, (5) duygu ve tecrübeleri ile (6) çevreden gelen etkilerdir. Bu faktörler kişinin neyi, nasıl algılayacağına etki eder.

Kişi, karşı karşıya kaldığı çok sayıda uyarıdan 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, duygu, motivasyon, istihbarat, dış ilişki ve resmî eylemleri etkilemek için yapılan yayınlar veya seçilen bilgileri, göstergeleri inkârdir. **Algı yönetiminin amacı**; insan, devlet ve toplulukların algılarını etkilemek için belli bir yöne yönlendirmektir. **Algı çeşitleri**; (1) duyu yönlü, (2) simge yönlü ve (3) duygu yönlüdür. **Algı süreci** ise (1) kabul etme, (2) seçme, (3) düzenleme ve (4) yorumlamadır.

Algı ile gerçek arasındaki farklar; (1) algı öznel, gerçek ise neseldir, (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 algılarıyla değil, tüm netliğiyle, nesnel olarak araştırma zorundadır. **Duyum ile algı arasındaki farklar** ise (1) duyum basit fizyolojik bir olay, algı ise karmaşık psikolojik bir olaydır, (2) duyumda uyarıcılar tek tek değerlendirilir, algıda ise bir bütün olarak değerlendirilir ve (3) duyum her kişide aynı şekilde gerçekleşir, algı ise kişiden kişiye 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 yakındı. Zamanla bilgisiyle iş yapan, sermayeleri bilgi olan insanların sayısı arttı. Bir konuyu derinlemesine bilen ve kılı kırk yaran uzmanlar sanayi toplumunun kahramanları oldu. Günümüz şartları, bilgi işçilerinden, bilgi, beceri, uzmanlık ve çok yönlü bakabilme becerisine sahip olmaları isteniyor.

Kişilik tipleri üzerine yapılan araştırmalarda, sosyal ve ekonomik hayatı kapsayıcı iki farklı insanı olan, T ve I tipi 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, resmin bütününe göremeyen, iletişimi zayıf, kararları kendi aralarında alan, tek alanda dikine yoğunlaşan insan tipidir.

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 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 artmaktadır. Ahlakattan 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 ahlaklı insanı yetiştirecektir.

Sanayi devrimi ile başlayan demir medeniyeti, yerini data medeniyetine bırakmasıyla; yapay zekâ ve büyük veri kütlelerinin analizi olarak temel iki teknoloji öne çıkıyor. Dijital dönüşüm ile ürün odaklı kodlama, algoritma, güvenlik, robot teknolojileri ve mühendislik yazılımlarına yatırım yaparak geleceğin ihtiyacı olan yetenek ve değer yargılarıyla donatılmış kuşaklar yetiştirilmelidir. Dijital bilgi ve delillerin önemli hale gelişi ahlaki değerlerden mahrum bilgi ve teknoloji toplumu yozlaştırıyor.

Teknolojiyi düşünen X kuşağı, teknolojiyi üreten Y kuşağı ve bu teknoloji içerisinde doğan ve geliştiren Z kuşağı kendinden sonraki alfâ kuşağına öğretmenlik yapacaktır. Geleceğin işletme ve iş modelleri sürekli gelişmekte, çok farklı yetenekleri gerektirmesiyle iş hayatının ihtiyacı olacak kalifiye elemanların yetiştirilmesi gerekmektedir. Mevcut şartlarda işverenler çalıştırmak istediği personellerde ileri vasıflar istiyor. İşverenler gelişen şartlarda personeli eğitimle güçlü hale getirmek için vasıflarını geliştiren eğitimler talep ediyorlar.

Günümüz sorunları bilimler arası dayanışma ile çözüme ulaştırılabilir. Birçok bilim insanının birlikte çalışacağı çok konu olması T tipi insana olan ihtiyacı ortaya çıkarıyor. Farklı bilgi, fikir, beceri ve düşünceye sahip ortak akla dayalı organizasyonlar başarılı olurlar.

12.8. Kuşakların Yönetimi

Kuşaklar bir toplumun ekonomi, siyasi, sosyal, kültürel yapısının bir gereği olarak 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; hayat tarzı, algı, yorum, sosyal, siyasi, ekonomik, demografik, psikolojik, sosyolojik farklılıkları olan üç ayrı nesil birlikte yaşayarak uyum sağlamaya çalışıyor. Birlikte yaşama ve bir önceki kuşağı sorgulama çatışma çıkarabiliyor. 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 gösteriyor. Lakayt, sorumsuz, plansız, gayretsiz nesiller başarısız olur.

Gençlik, insanın çocukluk ve yaşlılık arası gücünü gösterdiği en verimli dönemidir. 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 hep bu yüzdendir. Gençler, kendilerini inşa yolunda büyüklerinin yanlarında olmasını, güç ve potansiyeli iyiyeye, yönlendirmede rehberlik edilmesini, fikirlerine değer verilmesini, kendilerine güvenilmesini, çıkmaza düşüklerinde

ellerinden tutulmasını, hata yaptıklarında onu düzeltebilmeleri 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 M. Ö. 5. yy). Sokrates’in bu ifadesi kuşaklar arası “çatışmanın” tarihini ortaya koyuyor. Gençleri, saldırgan, dik başlı ve isyankâr diye nitelenebilir, yaşlıları da pasif ve yeniliğe kapalı şekilde değerlendirmek 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 geriyim anlayışı hâkim olmalı. Sorun sadece yeni gelende değil, eskilerin metodunun eskimesi ve iletişim engelleri olabilir. Gelişimle, her şey yenileniyor, sorunlar ve o sorunlara yaklaşım metodları da değişiyor, kişi kendini sürekli yenilemelidir. Nesilleri, gelecekte yaşayacakları şartlara göre yetiştirmeli, mekanik sistem ve kurumlarda eskiden beri 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 saygıdır.

Siyasi, sosyal ve ekonomik girişimlerde din üzerinden meşruiyet ve fayda için dinin ideolojilerle yarıştırılmasında yeni kuşaklar böyle bir atmosferde, sebep ne, sorumlu kim, bunu anlamakta kafa karışıklığı yaşıyorlar. Toplumda ait değerlerin çıkar grupları olan şartlar tarafından hafife alınması, ötekileştirme, kamplaştırma, bölme, vatan, millet, din istismarı kuşaklar arası çatışmayı tetikliyor.

Toplumda her zaman yaşanan kuşaklar arası çatışma, farklı iş başarıları 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 farklılıkları tarz değişikliklerini tarif için kullanılırken şimdiki kuşak karakteristik özellikleri ile ayrılıyor. Kuşaklar, aile yapısı, iş hayatı, satın alma, tüketim ve siyaset tarzlarında 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. Bugünkü iş hayatının temellerini atan kuşak olarak, 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 de yaşanmıştır. Bu dönemde doğan insanlar yeni bir anlayış olan tüketim ekonomisinin temellerini atan nesil olmuştur. Bunlar özel ve iş hayatlarında belirli özelliklere sahiptirler.

Bebek patlaması kuşağının temel özellikleri:

1. 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 nesildedir.

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 araçların o bataklığa batılarak zemini düzenleyip köprü yapıp konvoyun bataklıktan geçmesini sağlayan yapıdadır. Bu sebeple hiç kimseyi geride bırakmamak ve kayıp kuşaklara meydan vermemek için dezavantajlı gruptaki çocukların eğitimine önem verilmelidir.

4. Y Kuşağı: 1980-2000 yılları arası doğan milenyum kuşağı, 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 ortamı sağlayarak sonuç odaklı çalışmaya önemsiyor. “Niçin” sorusunu sormayı seviyor, haklarını bilen ve otoriteye boyun eğmeyen lakayt (ilgisiz) veya adaletsiz olan ile mücadele etmeyi biliyor.

Y kuşağının temel özellikleri:

1. Otoriteye direnen, bireyci, hümiyetine 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 veterinerliği, ahlaki hackerlik, duyu tasarımcılığı, bilgi madenciliği, elektronik gazetecilik, 5 duyu reklam tasarımcılığı, yapay zekâ pazarlamacılığı, yapay organ imalatı meslekleri tasarlayacağını ifade ediyorlar. Z kuşağı; dijital dönüşüm, endüstri 4.0 ve 5.0 strateji, pazarlama ve marka yönetiminde firmalara 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. Hüriyet, adalet ve liyakate önem veren, yenilikçi, girişimci, üretken, işbirlikçi ve dijital eylemleri organize etmede 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 işe yapan, zekâ ve becerileri yüksek, babalarının işini yapmak yerine kendi serüvenlerini çizmek var.
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 dönemlerde 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 gelişmiş iletişimin hâkim olduğu, online (çevrim içi) kuşaktır.

Alfa kuşağının özellikleri:

1. Aynı anda birden fazla işle uğraşan, farklı kişisel uzmanlık alanları geliştiren, bilgi ve mesajla fazla uyarılmış.
2. Görseller üzerine 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 anlaşılan, endüstri 5.0’ın gelişimini sağlayan.
4. Her imkâna hemen ulaşmak isteyen, ihtiyaç anında arama motoru, dijital veya robot asistana soran.
5. Kendine odaklı, yaptıklarını hemen kişiselleştirip yayabilen, taahhüt almayan.
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 oyunlaştırmayı isteyen, kötü, eksik, yanlıştan hoşlanmayan.
8. Genetik ve nano teknolojilerle tüm canlıların arızalarının giderilebileceğini düşünen, dikkat, algı ve yoğunlaşması sığ.
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 istediği konuya 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, ölen insanlarla ilgilenmeyen, fedakârlık, kıymet, vefa, sevgi, saygı ve empati gibi ahlaki değerleri olmayan nesil. Global tehlike olabilecek gençliği politikadan uzaklaştırma, konformizm (sorgulamadan itaat), hedonizm (hazcılık), protestanlaştırma (Dini yaşanır olmaktan çıkarma) hareketlerine karşı, fazilet, ahlak, hak, adalet ve bilim üzerine kurulacak demokratik, insani düşüncüyü esas alan değerleri kazandıran eğitim şarttır.

Yeni nesillerin gelişim alanları:

1. Demokrasi değerlerini üst kuşaklardan daha fazla benimsiyor, otoriter yapılara karşı hoşgörü ve hüriyeti savunuyorlar.
2. Kuşakların sosyal medya, ekran ve akran etkisi, baskısı artıyor.
3. Hiyerarşisiz bir toplum inşa etmeye çalışıyorlar, ideolojilere karşılar ve karar verme hüriyeti 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 mekanizmalarına katılmayı ve muhataplarından 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 sebep oluyor.
9. Hayatın ileri doğru aktığını biliyorlar 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 dışa vuruyor. Dünya’nın bugüne kadar gördüğü en ilerici kuşak olan bugünkü gençler krizlerin toplumlar için dönüm noktaları olabileceğinin farkındalar. Yeni nesillerde; zenginlerden alınan vergilerin artırılması, iklim değişikliğiyle mücadelede, daha çevreci ve

yoksulluğu ortadan kaldıracak evrensel vatandaşlık temel gelir uygulaması gibi görüşleri geliştiriyor.

12.9. Ekonominin Yönetimi

Ekonomi yönetimi aracılığıyla devlet, yerel ve global ölçekte sahip olduğu yetki ve imkânlarıyla ekonomik hayatın düzen içinde yürütmesi için gerekli önlemleri alır.

Devlet ekonomi yönetimi aracılığı ile halkı risklere karşı korur, hukuk tanımayan kuruluşların haksız kazançlarıyla mücadele eder ve özel sektörün, ekonomik belirsizlikler sebebiyle risklerini iyi yönetmesi için sağlıklı bir gözetim sistemi kurar.

İnsan, ihtiyaçlarını belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünlerle karşılama zorunluluğu, hayatın devamı için tüketimi sürekli kılmaktadır. Kapitalist ekonomi, ihtiyaç ve istek ayrımı yapmaz. **İhtiyaç**; insana, tatmin edildiğinde haz, tatmin edilmediğinde ise acı ve elem veren histir. Organizmanın duyduğu bir eksikliği karşılama isteği, psikolojik his, duygu, biyolojik ve ekonomik bir olaydır. İhtiyaçları tatmin, insan davranışının itici gücüdür ve bu güçlerin her birine ihtiyaç denir. **İstek** ise bir şeye duyulan eğilim, arzu, bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülen nesne veya duruma duyulan başıboş özlemdir. Kıtlik algısı oluşturan başıboş istekleri karşılamayı da esas alan kapitalizm mevcut olmayan bir kıtlığı kabul eder.

İnsan ihtiyaçları ilim ve teknolojinin gelişimiyle çeşitlenerek artmaktadır. Kanaat ekonomisi, ihtiyaçları sınırlı, kaynakları bol ve sınırsız görürken, materyalist burjuva ekonomisi olan kapitalizm ihtiyaçları sınırsız, kaynakları ise sınırlı görür; gerçek ihtiyaçlar dışında, zorunlu olmayan; arzu ve ihtirasla istenilenleri de ihtiyaç kabul eder.

Ekonomi; üretim, tüketim ve ticaretten oluşan insan etkinliğidir. Sözcük, Yunanca “oikia” (ev) ve “nomos” (kural) köklerinden gelir, “ev yönetimi” anlamındadır. Arapça, iktisat sözcüğü ise tam hedefe yönelme anlamına gelen 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, toplumların zenginleşip refahını artırmak için izlenecek politika, işsizlik, enflasyon, tasarruf ve yatırım üzerinde durur.

Her ülke, dünya ve kendi iç ekonomik şartlarını dikkate alarak kendi kendine yeterliliği sağlayacak bir ekonomi politikası geliştirir. **Ekonomi politikası**; bir ekonominin büyüme, gelir dağılımı, iş gücü piyasası, vergi düzeyi, devlet bütçesi, mülkiyet, para arzı, faiz oranları ve ekonomik müdahale gibi diğer alanların merkezi devlet organlarıca belirlenip yönetilen bir politikadır.

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

. **Ekonomi**: Sınırsız insan ihtiyaçlarını mevcut kıt kaynaklarla karşılamasına ilişkin konuları kapsayan bilimdir. A. Marshall.

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

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

Ekonomi, toplumu ilgilendiren yönüyle **genel ekonomi**; bireysel girişimleri ilgilendiren şekilde işletme ekonomisini gündeme getirmiştir. **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 biliminin temel amacı; insan ve toplum düzeyindeki ekonomik kanunların tespiti, ekonomik olayları açıklamak, gerektiğinde uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmak, israfı önleyerek her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır.

İnsanın parayla karşılanabilen, ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **ekonomik olaydır**. İnsan, ekonominin hem öznesi hem de hedefidir. Ekonomi, olayları açıklamada, çok sayıda değişkeni dikkate alıp karşılıklı ilişkiler kurarak, teorik çalışmaların deneylerle doğrulanmasını sağlayan matematiksel çözümlene yöntemi olan **ekonometri**den faydalanır.

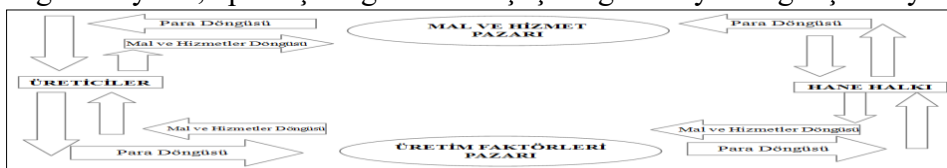
Ekonomi biliminin alt dalları:

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 sebep-sonuç ilişkisiyle inceleyen, ekonomide sürekli geçerli kanunları tespitte çalışan, “Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler, enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?” sorularını cevaplamaya çalışan ekonominin bir 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 dayalı mikroekonomi karşıtıdır.



Şekil 12-1: Doğal Ekonomi Döngüsü

Ekonominin doğal işleyişi; para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olduğu durumu gösterir ve dışarıdan müdahale ile ölçünün bozulmadığı bu dengeye **doğal ekonomi dengesi** denir. Tarihi süreçte zaman zaman yaşanan dönemlerden olarak, ekonomik hayatta da 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 sorunlar, global iklim sorunları ile tarımda verim azalışıyla denge bozulmuş ve bolluk ekonomisinden kıtlık ekonomisine geçişler yaşanmıştır. (**Kıtlık ekonomisi**; ihtiyaçları karşılamak için talep edilen ürün miktarının arz edilen miktardan daha büyük olduğu durumdur.)

İlk ve Orta Çağ'lar da ekonomiler ziraata dayalı "**ev ekonomisi**" niteliğinde, devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Hak ve hürriyetlerde 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 aktarıyor.

İbn-i Haldun (Tunus, 1332-1406) 14. yy tarih felsefecisi, "**Mukaddime**" isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren olayları inceleyerek siyasi, ekonomik ve mali konularda fikirler sunmuştur. Devletin asıl görevi insanlar arası barışı sağlamaktır; ekonomik faaliyetlere girmesi ekonomik dengeyi bozarak serbest rekabeti önler diyerek devletin görev alanını belirlemiştir. Yeni coğrafi keşifler, deniz ticareti ve düşüncedeki gelişim ekonomiye yenilikler getirmiş. Rönesans ve Reform'un siyasi, ekonomik yansımaları; değerli madenleri ülke ekonomik gücünün kaynağı gören aşın devlet müdahalesini savunan Avrupa'da (1500-1800) kapitalizmin temeli olan **merkantilizmi (ticaretçilik)** başlatmıştır. Sonra **üçgen ticaret** ile 16. yy'dan 19. yy başlarına 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. Sermayenin hâkim olduğu, emeği sömüren, zenginlerin daha zengin, fakirlerin daha fakirleştiği, diğer sistemleri boğan Avrupa patentli bir burjuva rejimidir. Global ölçekte, ekonomik, siyasi ve sosyal alanda ideolojik hâkimiyetini sürdürmek için her aracı kullanır. Alternatif olacak ekonomik sistemi, tek para birimine rakip olabilecek sanal paraları da kontrolüne alır. Yöneltilen haklı eleştirileri bilimsel, akademik ve entelektüel değil diye reddeder. Toplumu kontrol için organizasyonları kullanır. IMF ve Dünya Bankası'nı finanse ederek kontrol eder. Yeni isimlerle kendini yenileyerek 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 sınırlıdır" der. Oysa insan ihtiyaçları; yaşama, yeme, içme ve barınma gibi sınırlıdır; kaynaklar ise sınırsızdır. Evrende, istiflenmiş sayısız madde ve enerjilerin yeni teknolojilerle keşfi, evrenin doğal enerjisi olan hidrojen kullanımının artışı, dünyanın yüksek enerji alanına girişiyle bol enerji, 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.

Sınırsız ihtiyaç ve kıt kaynaklar ifadesiyle tanımlanan kapitalist ekonomi bilimi (sözde) insanları gittikçe açgözlü yapıda bencilleştiriyor. İnsan sınırsız ihtiyaçlara sahip olmadığı gibi sınırsız tüketme kabiliyetine de sahip değildir. Kapitalizm, gerçekte olanı değil, olmasını istediği insan tipini esas alır ve üretimin hareket noktası da ihtiyaç karşılamak değil kârdır. Avrupa'da, "insan insanın kurdudur" anlayışı; sömürgeci, acımasız, 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 tarımdır**. Otoriter kapitalizm, geçimlik tarımı aşağılayarak kıtlığa neden oluyor. Bebek endüstrisi gibi kapitalist kalkınma reçeteleri ile kendilerini yukarı çıkaran merdivenleri iterek zayıf ülkelerin kalkınmalarını engelliyorlar. **Bebek endüstri tezi**; rakiplerine karşı dezavantajlı sanayinin, gelişip karşılaşımalı üstünlüğe kavuşana kadar dış rekabete karşı koruyan merkantalist politik ekonomi yaklaşımı (Alexander Hamilton). İlk sanayileşen İngiltere'ye yetişmek için korumacı ekonomik model uygulayarak gelişen ülkeler, diğerlerine geri kalmışlık damgası vuruyorlar. **Geri kalmışlık**; kapitalizmin yüksek gayrisafi milli hâsıla oranlarına ulaşmaya çalışan ülkelere, gayrisafi milli hasılası yüksek ülkelerin yapıştığı etikettir.

Thomas Robert Malthus (1766-1834 İngiliz nüfus bilinci ve ekonomi politik teorisyeni), nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik artacağını ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Bu karamsar teori iki asırdır geçerliliğini kaybetmiştir. Artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artarak çeşitlenen ihtiyaçlara karşı tüketim maddeleri de gelişmekte ve nüfustan daha hızlı artmaktadır. 1960'lardan itibaren güneş sistemi yüksek enerjili foton kuşağına girişiyle, dünya bol enerji, ham madde dönemine giriyor. Güneş, rüzgâr, nükleer, yeraltı ısı kaynakları ve yenilenebilir enerjinin devreye girişiyle gelecekte temiz ve bol enerji sağlanacaktır. Teknolojinin, evrende sınırsız kaynakları elde etmek için sunduğu gelişim kıtlığı bitirecektir. Kötü yönetim ve kaynak israfı suni bir kıtlık oluşturabilir.

Birçok ülke 1980 sonrası dışa açık piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki değişimlere gitti. 21. yy liberal değerlerin yükseldiği, kişisel beklenti ve hayat standardının artışı ile ekonomik değişimi gündeme getiriyor, ulus egemenliği yerini sermaye egemenliğine bırakıyor. **Sermayenin globalleşmesi** olan bu durum, siyasi güç ile ekonomik güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmiş, global sermaye ulus devletin kontrolünde iken, şimdi ulus devletin hareket alanını bu sermaye belirliyor. Devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsallığı önleyici, pozitif dışsallıkları artırıcı ve rekabetçi piyasa kurallarına göre yeniden şekilleniyor.

Ekonomide ideolojiden, bilim alanına geçiş çalışmaları her zaman olur, fakat politik ekonomi bunu geriletir. Genel kabul gören klasik görüşe bağlı teoriler olan **ortadoks ekonomi politikası** yaklaşım ve ana akımdan uzaklaşmayı anlatan **heterodoks** yaklaşımlar görülmektedir. Yaşanan gelişimle hayat standartlarını iyileştirme ve ekonomik sorunları çözmede yeni ekonomik teoriler geliştiriliyor:

. **Klasik ekonomi**: Modern ekonomi düşünce okulu olarak kabul edilen A. Smith, J. B. Say, D. Ricardo ve J. S. Mill'in fikirlerini yansıtır. Doğal düzen sistemine benzeyen görünmez el prensibiyle ekonomide tam serbestlik olan "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler" görüşüyle devletin ekonomiye müdahalesine karşıdır. Piyasa, rekabet şartlarında fiyat mekanizmasıyla etkin yönlendirilir. Ekonomide ortaya çıkabilecek fiyat dalgalanmalarını düzeltmek ve tam istihdama ulaşmak devlet müdahalesini zorunlu kılmaz.

. **Neoklasik ekonomi:** Ekonomik, toplumsal olay ve olguları o toplumdaki bireylerin seçiminden hareketle izah etmeye çalışan metodolojik bireyciliği esas alan teoridir. Klasik ekonomiye önemli bir katkı olarak kabul edilen Neoklasik ekonomi, piyasa ekonomisinin tek başına optimumu sağlamaktan uzak olduğunu bu nedenle kamu ekonomisine gerek olduğunu savunur.

. **Neoliberalizm:** Serbest piyasa ekonomisini 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 ekiptir. Bunlar, gizli ifsat (düzen bozan) komitesi olarak dünyanın çok yerinde darbelerde yer alıp destek veren, doğru bilgileri kamuoyundan gizleyen, bazen hayırsever, otoriter rejimlere karşı demokrat görünümlü, bazen de barış için çalışan bir diplomat gibi ortaya çıkarlar. İnsanların zaaflarını tespit ederek 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 ortaya çıkan ekonomik unsurlar, e ticaret ve e-pazarlamayı içine alan ekonomidir. Yeni ekonomi, enformasyon ekonomisi, ağ ekonomisi, internet ekonomisi, bilgi ekonomisi ve inovasyon ekonomisi denir. Kişilerin ekonomik faaliyetlerini 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 işletmelerin faaliyet tarzlarını değiştirerek, yeni iş, üretim, pazarlama stratejileri ve organizasyon şekillerini ortaya çıkarıyor. Ağlar (network) üzerinde yer alan ekonomide, emek yoğun işler düşük gelirli ülkelere kaydırılarak sanayileşmiş ülkeler bilgi yoğun ürünlere yöneliyor. **Dijital ekonominin özellikleri;** (1) bilgi temel üretim kaynağı, (2) dijital, sanal ve ağlar arası iletişim, (3) şebeke organizasyonlar, (4) fırsat eşitliği, (5) araçlar azalır, (6) üretici ve tüketici bütünlüğü, (7) inovasyon ve hız, (8) globalleşme ve toplum sorunları farklılaşır.

. **Davranışsal ekonomi:** İnsan zihnindeki ekonomik karar alma mekanizmalarının sosyal, zihni ve duygusal önyargılardan nasıl etkilendiği, etkilendikleri farklı değişkenleri ortaya koyarak ekonomi ve psikolojinin birlikteliği tezini savunur. Rasyonel olmayan düşünce ve davranışlar günlük hayatta alınan birçok kararın doğrudan etkilendiği görüşünü savunur. Psikoloji ve neoklasik ekonomi ile yakından ilgili olan bu dal, pazar kararları ile toplum seçimleri üzerine araştırmalar yapar. Büyük oranda yapay zekânın etkisindedir.

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

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

Geliştirilen yeni teoriler, yeni bir ekonomik ve siyasi yönetimi getirdiği söylene de aslında kapitalizmin revize edilen ucube sistemleri model diye sunmaktır. Vahşi kapitalizmin gangsterleri (kanun dışı iş yapan çeteler) kân kendisi için özelleştirir riskleri ise genele yaymak için kamulaştırır. Oysa bilgi toplumunda ideal ekonomi; bütünleşmiş global ekonomi, kaynakları ise insan ve yetenekleri, küçük girişimci korunur, aileye önem verir, adalet, eşitlik, eğitim ve ahlakta evrensel değerleri esas alır.

İşletmeler, faaliyetlerini etkin ve verimli yürütmek için globalleşen piyasaların yapısını ve piyasa türlerini yakından izlerler. **Piyasa;** bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcı ve satıcılarının karşılaştığı, fiyatın oluştuğu, karşılıklı iletişimin sağlandığı, ürünün el değiştirdiği bir organizasyon, küme veya bir pazar mekânı, **spot pazar;** ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekân olan market, piyasadır. **Borsa** ise menkul değerler veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bunlarla ilgili işlemleri yapmak için ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmeleri veya bir araya geldikleri yerdir.

Piyasa, çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, millî ve global pazar anlamlarında kullanılır. Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değil, çünkü piyasa bir yer olabileceği gibi teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilir.

Piyasa / pazar organizasyonunda; alıcılar talep tarafını, satıcılar arz tarafını temsil eder. Kamu otoritesi de çeşitli kanun ve yönetmelikler, sınırlamalar ile üçüncü tarafını gibi yer alır. Piyasada alıcı ve satıcıların çoğu zaman yüz yüze karşılaşmalarının gerekmediği bu işin, iletişim araçları yardımıyla da yerine getirilebildiği ve borsa olarak ifade edilen kurumsal piyasalar vardır.

Hızla globalleşen piyasalar, varlığı, şekli alım-satım konu ürünlerin şekline göre değişebiliyor. **Piyasa türleri;** (1) tekel piyasalar, (2) oligopol (eşit olmayanlar arasında eksik rekabet), (3) tekelci rekabet (monopol) ve (4) tam rekabet piyasası olarak sınıflandırmaya rağmen tam rekabet piyasası dışında kalan diğer eksik rekabet piyasaların tamamı eksik rekabet piyasası diye isimlendirilir.

Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından tekelci ve serbest rekabet piyasası olarak ikiye ayrılır:

1. Tekelci Rekabet Piyasası: Arz ve talep kanunu kurallarının işlemediği, rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli piyasaları ve alıcı tekelinin hâkim olduğu fiyat ve arz miktarının taraflardan güçlü olanın isteğine göre belirlendiği piyasalardır. Bir ürünün alıcılarının çok, satıcılarının az olduğu piyasalara **oligopol**, tek bir satıcısının bulunduğu piyasalara da **monopol** piyasalar denir.

2. Serbest Rekabet Piyasası: Piyasada çok sayıda satıcı ve çok sayıda alıcının yer aldığı, bunların hiçbirisinin tek başına veya gruplaşarak fiyatı etkileyemediği, ürün fiyatının piyasada arz ve talebe göre belirlendiği piyasadır.

Bir piyasanın serbest rekabet piyasası olması için bazı şartları vardır:

Serbest rekabet piyasasının temel şartları:

1. **Çok sayıda alıcı ve satıcı:** Piyasada çok sayıda alıcı ve satıcı var, hiçbiri tek başına fiyatı etkileyemez.
2. **Piyasaya giriş-çıkış serbestisi:** Alıcı ve satıcı piyasada yer almak ve ayrılmak serbesttir.
3. **Ürünlerin homojen olması:** Bir ürün piyasanın her yerinde aynı kalite özelliğinde ve farklılık yoktur.
4. **Piyasanın açık ve şeffaflığı:** Tüm alıcı ve satıcılar, piyasa şartları, olaylarıyla ilgili tam bilgi sahibi, gizli anlaşmalar yoktur.
5. **Üretim faktörleri hareketi tamdır:** Emek, sermaye, girişim faktörleri serbestçe yer değiştirir ve kârlı alana yönelebilirler.

Kurum veya ülke yönetimi ekonomik sistem ve şartların gelişiminden etkilenir. **Ekonomik sistem;** bir toplumda mal ve hizmetlerin üretimi, ticareti, dağıtımını, kaynakların üretime tahsisini düzenleyen, üretimi kimlerin yapacağına karar veren uygulama ve ilkelere. Ekonomi ile toplum ilişkisini toplum değerleri etkiler ve siyasi yapılanma ekonomik sistemi belirler. Üretici, tüketici ve kurumlar sistem içinde ortaya koydukları arz ve talep, mikro, makro düzeyde ekonomik sistemi düzenleyen denge kuralları gelişir.

1. **Kapitalist Ekonomik Sistem:** Her tür ekonomik faaliyetin serbest girişimle yapıldığı, üretim, tüketim, bölüşüm, değişimin serbest piyasadaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı, arzı talebin belirlendiği, herkes kendi çıkarını maximize etmeye çalışırken, toplum çıkarına da hizmet ettiği, kişi ve toplum çıkarlarında çatışma olmayacağını savunan ekonomik sistemdir. İhtiyaçlar arası ayrımı yapmaz, başboş istekleri de karşılamayı esas alır. Serbest piyasa sistemi, liberal kapitalist sistem, pazar ekonomisi, liberalizm, neoliberalizm, neoklasik ekonomi, dijital ekonomi, nöroekonomi ve davranışsal ekonomi gibi yeni isimlerle varlığını sürdürmektedir.

Aşırı devlet müdahalesini savunan Orta Çağ sonu sanayi devrimi arası (1500-1800) Avrupa'da kapitalizmin temeli olan **merkantilizm (ticaretcilik);** 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 sistemidir.

Ekonomik egemenlik, feodal derebeyi soylulardan (aristokrasi) burjuvalara (zengin kentli) el değişmesiyle kapitalizmin yeni sürümü **liberal ekonomi** anlayışına geçiliyor. 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.

ABD merkezli 1929 Büyük Ekonomik Buhran ve durgunluğun uzun sürmesi, klasik ekonomistlerin doğal düzen fikirlerini sarsarak devletin ekonomik anlayışında değişime neden oldu. **J. M. KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların ileri sürdükleri; her zaman kendiliğinden oluşan doğal bir dengenin olmadığı ve devlet müdahalesi olmadan ekonomik durgunluktan çıkılamayacağını 1936'da "**Genel Teori**" adlı eserinde yazdı. Keynes'in özel sektörün ağırlıklı olduğu ancak kamu sektörünün büyük rol aldığı bir karma ekonomi ile jandarma devlet anlayışından müdahaleci modern devlete geçişi savunan görüşü 1960'a kadar geçerli oldu.

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 ekonomi temelli, serbest piyasa ekonomisini tanımlamada kullanılan siyasi bir ideolojidir. Aralarındaki 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, bütün boyutlarıyla hayatın her alanına hükmetmeye çalışır.

Kapitalizmin dayanağı, temel unsuru daha çok üretmek, daha çok kazanmak ve sürekli büyüme. Kâr artırmada her yolu meşru görür; faydacılık ve şahsi çıkar hayatın hedefi yapar; bireyi öne çıkararak toplumsal yardımlaşma ve dayanışmayı zayıflatır; sermaye ile gelir dağılımındaki dengeyi bozar, emek sömürüsü, kalkınma, gelişme ve büyüme temel hedefler. Mutlak bir mülkiyet anlayışıyla; gelir ve servet dağılımını bozması, tekelleşme, kartelleri, tröstleri çıkarması, daha çok kazanmak için her yolu meşru görmesi, esas aldığı faizin ekonomik ve sosyal dengeyi bozması, fakirlerin ezilmesi gibi sorunları ortaya çıkarır. Başkaları hakkında endişe duymadan hayat boyu tüketimi maksimize etmek için insanın bencil davranışlarını toplum için en iyi sonuç veren rasyonel davranış olarak görür.

Kapitalist finans sistemi, parayı nötr değil üretken kabul eder, getiri olarak faiz hakkı tanır. Reel faaliyetlerden uzak durur ve kâr için sadece finansal faaliyet yürütür. Borsa, döviz ve faiz olarak **üçkâğıt ekonomisi** vahşi kapitalizmin uygulamaları ile rekabetin bozulması, kapitalizmi savunanların fikir farklılaşmasıyla devletler ekonomik işleyişe müdahale ederler. Kapitalist azınlık, üç kâğıt

üzerinden sömürüyle büyük sermaye elde ederken, geniş halk kitleleri hayatlarını geçim mücadelesiyle sürdürmek zorunda kalıyor.

Sosyal medya ve kamuoyu demokrasisinin gelişimiyle global diktatörlük olan kapitalizmin yanlış uygulamalarıyla çıkan krizler global ekonomik huzursuzluk oluşturmakta, eleştiri, tepki, protesto artışıyla sistem sorgulanmaktadır. Gelişmeler, sermayenin önemini kaybederek mülkiyetin tabana yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezlerini kuvvetlendiriyor.

Karl Marx kapitalizmin gayriahlaki olduğunu; (1) emeği sömüren, (2) insanları yabancılaştıran ve (3) 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, düşünen, sorgulayan, eğitilmiş kesimi istemez, “üreten yönetir” anlayışını esas alır, tüketicileri yönetmeye çalışır. Kişi, toplum ve devletlerin zaafalarını kullanarak onları köklerinden uzaklaştırıp asimile eder. Coğrafi keşifleri izleyerek Sanayi Devrimi ve sömürgecilikle devam eden kapitalizm ABD’yi dünya ekonomisinin merkezi yaparken, adaletsiz birçok global soruna yol açtığı için birçok eleştiriye maruz kalmıştır.

Kapitalizme yöneltilen eleştiriler:

1. Emeği sömürür, işçilere hayatta kalabilecekleri kadar ücret verir ki, çalışmaya devam etsinler. Kapitalizmin yapısındaki sömürü, geçmişte köle ticareti şimdi emek üzerine kurduğu sömürüdür. Köle maliyeti bir işçi maliyetini aşmasıyla sömürüyü modern kölelik gördüğü emekçiler üzerine değiştirdi. Köleliğin kaldınlığı; modern kölelerin efendilerini seçme hakkıdır. **Modern köle;** kişinin tehdit, şiddet, zorlama, aldatma, gücün kötüye kullanımı ve diğer zorlayıcı nedenler yüzünden reddetme 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 küçük bir elit grup elinde toplanışı, insanlığın hüriyet dönemine geçerek kendi işini kurma veya patronsuz işyerine geçişi engeller. Adil olmayan bu sistem sonsuza kadar devam etmez. “Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar.” “Herkesin faydalanabileceği şeyden bazılarını mahrum bırakmak kavga çıkarır.” İnsanlığın mahşeri vicdanı bu adaletsiz paylaşımına başkaldırıp isyan etmektedir.

3. Ahlakı 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 dinamiklerini, insanları ahlak ve maneviyattan tecrit edip birbirine düşürerek neoliberalizm ve globalizm gibi yeni isimlerle devam eder. Çıkardığı iç ve dış savaşlarla, silahlanmayı, aşırı tüketimle israfı teşvik, insanları bağımlı hale getirerek, işgalci ve istilacı karakterini yansıtır.

4. Paraya hükmederek reel ekonomiyi bankalara boğduruyor. Ekonominin sıcak 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 endeksli) ve konvertibilite oluşu, diğer paralara veya altına engelsiz çevrilmesi, petrodolar (petrol ticaretinde sadece dolar kullanımı) ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile yazılı değer farkı) hakkı ile hak etmediği büyük bir gelir elde ediyor. Borsa, döviz ve faiz ile **üçkâğıt ekonomisine** dayanan vahşi kapitalizmin patronu olan ABD, 1913’te kurduğu Federal Reserve Sistemi (FED) ile dolar emisyonunda tek yetkili 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**” sözleri ve ekonominin her tür değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri sürerler. Oysa paranın bağımsız olmadığı, sermayenin yapısında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her tür strateji ve ideolojik endişeyi değerlendirerek bulunduğu yerde hâkimiyet kurup ideolojisini yerleştirir. Kapitalizmde, banka ekonominin kanı olan parayı elinde tuttuğu için tarım, sanayi ve ticaret sektörlerine hükmediyor. Gerçek değer oluşturmayan banka sadece para ticaretiyle toplumdan sağladığı kaynağı kullanırken toplum menfaatini gözetmez. Emekçiye kaybettiren sermayeye kazandıran bir sistemdir.

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 yapmış, parayı çeşitlendirerek bir ürün haline getirmiştir. 1944’te Birleşmiş Milletler para ve finans konferansında kabul edilen **Bretton Woods Sistemi** ABD dolarını kendine endeksli ve altına dönüştürülebilir tek para birimi yapmış, diğer paraların buna göre ayarlanması kararlaştırıldı. Anlaşmayı imzalayan ülkeler, parasını altına dönüştürmüş ve para değerini dolara göre belirlemişlerdi. Tüm para birimlerinin dolara endeksten kaynaklanan piyasa gerilimleri nedeniyle ABD, 1971’de doları altına endeksemekten vazgeçip karşılıksız para basımına başlamış. Bankaların kredi vererek ürettikleri sanal paralar gibi modern sistemler de yeni sanal kripto ve türev paralar kullanıma sunuyor. Fiziki para global toplam paranın %10’u, kalan %90’ı bankalarca üretilen sanal karşılıksız paralardır. Arz ve talebe göre bu parada değer artış ve azalışları oluyor.

7. Dünya ekonomisini tek merkezden yürütmek istiyor. Kapitalist sistem karşısına çıkan engelleri tasfiye ederek dünya ekonomisi üzerindeki hâkimiyetini sürdürüyor. Riskini hiçbir otoritenin almadığı, sanal kripto para ve nakitsiz para sistemi ekonominin geleceği gösteriliyor, millî paraları ortadan kaldırarak, kendilerine bağlı düzen kuruyor. **Kripto para;** herhangi bir fiziki şekli ve merkezi olmayan, algoritmik soğuk cüzdana şifrelenmiş, dijital darphanede üretilen (bitcoin, altcoin, ethereum) dijital varlıklardır. Spekülasyon ve provokasyona açık olan bu para, millî paraların ekonomik gücünü zayıflatmakta, millî kaynakları global sermayeye aktarmaktadır.

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 etmeye çalışır. İşin başında, 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. Toplumdaki her yeniliği lehine kullanır. Yeni kavramlarla, insanı, kurumu ve devleti dönüştürüp asimile eder.

9. Dünya kaynaklarını hızla tüketerek ekolojik dengeyi bozuyor: Ana akım ekonomi bilimi, kapitalist sömürü düzeninin akademideki ayağı olarak gerçeği yansıtmayan ve toplumda karşılığı olmayan bir ideolojidir. Şaşalı bir hayat tarzı göstererek, mutlu azınlığın imrenilen hayatını topluma pazarlar. Sürekli büyüme, aşırı rekabet ve sorumsuz tüketim anlayışıyla tüm insanlığın kaynaklarını fütursuzca kullanarak yaşlı dünyanın ekolojik dengesini alt-üst etmekte, insanların ilgisizliği ve bilgisizliğini de kullanarak varlığını sürdürmektedir. Güneş, rüzgâr ve jeotermal gibi yenilenebilir temiz enerjiyi geciktirir. Global ölçekte adaletsizliğe maruz bıraktığı insanların organize olmalarını engelleyen, toplumu dönüştürüp sömüren kapitalizmle mücadele her insanın ahlaki görevidir.

Her yenilik ve gelişimi kapitalizm tuzağı görmek, göstermek kolaylığı, ona psikolojik üstünlük veriyor. Sanayi devrimiyle Batı'da hâkim olan, sonra diğer ülkeleri etkisine alan varlığını sürdüren kapitalizm de tarihsel sistemler gibi sonu yaklaşıyor. 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 düşüncenin belirlediği materyalist temelli ve pozitif analizi esas alan sosyalizm, fiyat mekanizmasının objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın sübjektif otoriter kararlarını esas alır.

Sosyalizm, devletin var olduğu, sınırlı bir mülkiyet anlayışının kabul edildiği, ekonomik faaliyetlerin neredeyse tamamını devletin kontrol ettiği, kişilerin yeteneğine göre, emeği kadar ilkesince komünizmin ılımlı şekli alan devletçi bir 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 kontrolindedir 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 sosyalistlerin 1870 Paris hareketinden 1917 St. Petersburg ihtilâline kadar olayların arkasında sermayenin varlığı görülür. Sistemin kurucu ve yürütücüsü Sovyet Rusya 1990'larda liberalizme geçiş sürecini hızlı şekilde tamamlamıştır. Antikapitalist ve antiemperyalist olduğu iddiasındaki Çin, 1978 Washington Kapitalizm Konsensüsü ile ABD ve diğer gelişmiş ülkelerce kabul edilen; IMF, Dünya Bankası ve WTO tarafından dayatılan neoliberal ekonomik politikalarla bu ülkelerle ilişkilerini geliştirmiştir. Küba ve K. Kore sosyalist ekonomik sistemi uyguluyor.

Sosyalist ekonomik sisteme yöneltilen 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. İçer kapalı bir ekonomi olması sebebiyle bilim ve teknolojinin gelişimini engellemektedir.

Kapitalizme alternatif olmak için ortaya çıkan sosyalizm (komünizm), sınıf savaşı, soğuk savaş, din ve ahlak savaşlarına sebep 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 bir arada bulunduğu sistemdir. Millî ekonomi içinde devletin sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımamasına mukabil, özel ekonominin gelişimine yol gösterici olduğu; 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 yatırımını 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 vererek her faaliyette insanı merkeze alan, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatma ve

haksız kazanca yol vermeyen, her alanda israfı kaldırıp tasarrufu esas alan, diğerleriyle adil ticaret yürüten, sömürü, hamaset, istismar, spekülasyon (vurgun) ve iddihara (saklama) izin vermeyen, paylaşımcı, sürdürülebilir ve adil bir ekonomi için teorik ve pratik kurallar koyan ekonomik bir sistemdir. Alın teri, el emeği, kanaat, ihtiyaca göre tüketime ve üretime had / sınır belirlemektir.

Kanaat; payına razı olmak, kendisi ve sorumlu olduklarının ihtiyaçlarını asgari ölçüde karşılayacak imkânla yetinip başkalarının elindekine göz dikmeyen, aşırı kazanma hırsını yenen, madde tutkusunu kalpten silerek kazanılan 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 ekonomi düşüncesi; herkes için eşitlik, adalet ve refahın sağlanacağı insan merkezli, kanaati esas alan, sağlam, paylaşımcı, sürdürülebilir, faizsiz işleyen ekonomik sistemdir. Kaynağı, İslam inancı ve Homo-İslamicus (İslami insan) modelidir. Sistem, en iyinin hayatta kalacağı ortamı değil, ideal bir dünya için toplumsal sorumluluğu, kanaati, cömertliği ve dayanışmayı temel alır. Servetin belirli ellerde toplanmasını engeller, sadece ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli parayı kazananlardan değil tüm insan ihtiyaçlarından 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, yaşayışı 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. Teori ve uygulamaları ile sermaye temelli, emeği sömüren kapitalizm ve sosyalizm (devlet kapitalizmi) aksine insan merkezlidir.

Kanaat ekonomisi sisteminin temel ilkeleri:

1. Hür teşebbüs, mülkiyet hakkı esastır, devlet hakem rolünde ve gayrimenkul mülkiyetini toplum faydasına 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 hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmez, zararlı, haram faaliyetler ile aldatma ve haksız kazanca yol verilmez.
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 yürütmeye değer ölçü birimi mal parayı (altın veya gümüş) esas alır.
9. Ekonomik hayatı sosyal adalet eksenli kurmak, fırsatları adil paylaşmak için teorik ve pratik kuralları koyar.

İslam, insanı Allah’ın emir, nehiy ve nasihatleriyle eğitildikten sonra, iktisadi hayatta serbest bırakır. İslam’da sosyal güvenliği sağlayan, uyulması mecburi olan; nafaka, zekât, sadaka-ı fitır, adak, fidye, kefaret ve kurban gibi ve uyulması ihtiyari olan; 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 iktisat anlayışını sistematik ve metodolojik yaklaşımla ele almaktadır. İhtiyaç ortaya çıktıkça bilginler İslam’ın ortaya koyduğu hükümleri bir araya toplayarak bir sistematığe kavuşturmuşlardır. Dolayısıyla bu sistemin kurucusu şu isimler denilemez. Bu noktada İbn-i Haldun, “**Mukaddime**” isimli eseriyle topluma yön veren siyasi, iktisadi ve mali konuları incelemiş, devletin ekonomik faaliyetlere girmesinin dengeyi bozacağı ve serbest rekabetin gelişimini engelleyeceğini belirterek, devletin görev alanını belirleyip kanaat ekonomisine temel teorik katkılar sunmuştur.

Kanaat ekonomisi, imece yaklaşımıyla; dayanışmacı ekonomi, paylaşım ekonomisi, insani değerler ekonomisi ve mutluluk ekonomisini de kapsar. **Paylaşım ekonomisi;** sahibinin seyrek ihtiyaç duyduğu araç veya hizmeti kullanmadığı zaman ihtiyacı olanlara bedelsiz sunduğu bir düzen, **imece** ise birçok kişinin toplanıp elbirliğiyle yardımlaşıp iş görme işleri sıra ile bitirilmesidir.

Kanaat ekonomisi, büyüme odaklı politikalar yerine yardımlaşmayı öne alan, insanın beden ve ruh sağlığını koruyan, toplumun ne kadar zengin olduğuna değil, sosyal göstergeleri dikkate alan, mevcut ve gelecek neslin refahına odaklı, çevreci, ekosistemi gözetten bir modeldir. Sürekli büyüme, çok üretilip, tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insan mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözetten, ahlaki bir tüketim kalıpları yeniden tasarlanmalıdır. Yoksa dünya kaynakları büyük zarar görecekler: “Son ırmak kurduğunda, son ağaç kesildiğinde, son balık tutulduğunda; beyaz adam işte o zaman paranın yenmeyen bir şey olduğunu anlayacak!” (Kızılderili Sözü).

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

Sukuk çeşitleri:

1. Kâr - zarar ortaklığı (Müşaraka): Tarafların emek ve sermayelerini birleştirerek bir yatırımı finanse için taraflardan biri banka olmak şartıyla iki veya daha fazla tarafın sözleşme hükümlerine göre kâr ve zarara katılma payları oranı paylaşılan faaliyet ortaklığıdır.

2. İcra / Kira Finansmanı (Leasing): Bir menkul veya gayrimenkulün kullanım hakkının (risk ve menfaatlerin) sahibi (lessor) tarafından belirli bir süre için ve belirli bir kira karşılığında bir kiracıya (lessee) verilmesi şeklindeki orta vadeli bir kredi işlemidir.

3. Mal karşılığı vesaikin alım ve satımı: Katılım bankaları ile fon kullanan arasında düzenlenen yazılı bir anlaşma ile 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 sahiplerine zaruri ihtiyaçlarını karşılamak için verilen küçük boyutlu 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. Paylaşılmış sorumluluk ve garanti kuralıyla katılım sigortacılığı (Tekâfül): Kâr amacı olmayan sigortalıların oluşturduğu kooperatif sigortacılığı ve sigorta şirketinin biriktirdiği fonları faizsiz yatırım araçlarında değerlendirilmesidir.

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

Kanaat ve kısmen sosyalist ekonomi sade bir düzeni öngörürken kapitalizm, mutlu azınlığın yaşadığı şaşalı, imrenilen hayatı topluma pazarlar. Azınlıktaki emperyalist üst akılların kurguladığı ve sürekli yenilenen kapitalizm, hedeflerini kuruluşlarla perdeleyerek sömürülerini sürdürmektedir. Materyalist olan kapitalist ve sosyalist sistemler çare üretemeyip çıkmaza girmesiyle otoriteler çözümü yine globalleşme içinde kapitalist sistemi kabule zorlanmakta ve Ortodoks ana akım ekonominin farklı versiyonlarını test etmektedirler.

Hile ile kaynakları sömürülen ülkeler, değerlerine uygun, ortak akıl ile yerli fikirlere dönmelidirler. Kapitalizm, onun anti tezi sosyalizm ve ikisinin bileşeni karma ekonomik sisteme mahkûm olmayan insanlık ortak akıl ile adil, ahlaki, insani, her türlü sömürüye kapalı bir ekonomik sistemi kuracaktır. Bu sistemlerin getirdiği kriz ve isterik madde bağımlılığından insanı kurtaracak, Asya'nın kadim yapısındaki kardeşlik, paylaşım, kanaat, adalet ve merhametli Homo-İslamicus insani temelli kanaat ekonomisi bir alternatiftir.

İşletmeler, içinde bulunup faaliyet yürüttükleri ekonomik sistemde ekonomi politikalarını izleyip varlıklarını sürdürürler.

On İkinci Bölüm Soruları

1. Kurumsal bağlılık nedir ve bileşenleri nelerdir?
2. Organizasyonlarda küçülme yönetimi nedir ve organizasyonun küçülme nedenleri nelerdir?
3. Toplantı nedir ve toplantıya duyulan ihtiyacın nedenleri nelerdir?
4. Sinerji ve sinerjik yönetim nedir?
5. Globalleşme nedir, işletmelerin globalleşme nedenleri nelerdir?
6. Başarı nedir ve başarının temel şartları nelerdir?
7. Ekonomik hayat açısından T tipi ve I tipi insan modellerini karşılaştırmız.
8. Kuşaklar arası çatışma nedenleri neler olabilir?
9. Ekonomi biliminin temel amacı nedir ve dalları nelerdir?
10. Tekelci rekabet piyasası ve serbest rekabet piyasası nedir?
11. Kapitalist ekonomik sistem nedir ve sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
12. Sosyalist ekonomik sistem nedir ve sisteme yöneltilen eleştiriler nelerdir?
13. Karma ekonomik sistem nedir ve temel ilkeleri nelerdir?
14. Kanaat ekonomik sistemi nedir ve temel ilkeleri nelerdir?

13. İŞ AHLAKI

İş; birçok 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 hakikat kanunlarıdır. İnsana dünya ve ahiret saadetini gösteren, Allah ile kul arasında, insanın insanla ve toplumla ilişkileri içeren dini kurallar toplum hayatını düzenler. Din; insan ve evrenin yaratılış amacını belirler, dua ile kişiyi ruhî huzura kavuşturur.

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 kuralı olarak toplum hayatını düzenler.

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, incelik, konuşma, yeme, içme, giyim, bayram ve düğünlerde nasıl davranılacağını belirleyen kurallardır.

4. Örf ve Âdet Kuralları: Belirli alışkanlıkla yapılan davranış şekillerinin toplumda yerleşmesi, tekrarlanma zorunluluğu inancının yaygınlaşmasıyla toplumsal değerler olan örf ve âdet kuralları oluşur. Örf; yasaklarla belirlenmeyen halkın kendiliğinden uyduğu gelenektir. Âdet (töre) ise bir topluluk içinde öteden beri uygulanan ve tekrarı ile alışkanlık hâline gelen kuraldır.

5. Hukuk Kuralları: Kişilerin toplumla, birbirleriyle, devletle ilişkilerini, haklarını, yükümlülüklerini düzenleyen ve uyulması kamu gücüyle sağlanan kurallardır. Kanunsuz suç ve ceza olmaz kuralıyla, 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, insanların geliştirdiği ve demokratik devlette uygulanması zorunlu evrensel haklardır. Bir devletin insan haklarını kabulü o 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, prensip” anlamındadır. Moral ise Latince ‘mos’ sözcüğünden doğmuş Almanca moral, Fransızca morale, İngilizce morals olarak kullanılan ahlaka daha çok gelenek ve kültürle ilgili anlam yüklenirken, etik ise daha çok felsefi bir içerik taşır.

Bazı davranışlara üstün değerler yüklenerek yapılması teşvik edilir. **Ahlak;** toplumda iyi ve kötü diye nitelenen değer yargılarına göre yapılması veya yapılmaması gereken davranışlara ilişkin kurallardır. İyiye ve doğruya yönelmiş eylemi talep eden kurallardır. İnsanın iyi veya kötü olarak ifade edilen mânevî nitelikleri, huyları, bunların etkisiyle ortaya konan iradeli davranışlar ve bunlarla ilgili bilim dalıdır. İnsanların ruh ve benliklerinde yerleşik olan, doğuştan veya sonradan kazanılan iyi-kötü, güzel-çirkin eğilimler, davranışlar ve hareketlerdir. Kişide devamlılık oluşturan, meleke haline gelen, terki mümkün olmayan huylardır. Ahlakın temeli edep ve hayâdır. **Edep** ise güzel terbiye, iyi davranış, güzel ahlak, nezaket, zarafettir. Ahlak geniş anlamlıdır, evrensel, edep ise daha özel ve yerel olabilir. **Hayâ** ise sıklıma, kişinin yaptığı bir işten utanç duymasıdır.

Ahlak kuralları bireylerin davranışlarını düzenlemede iyi veya kötü, doğru veya yanlış davranışın ne olduğu sorusunu cevaplayan kurallardır. Ahlak, dini, örfi, milli öğretilerden edinilen hareket ve davranışlar olarak düzenleyici, toplumsal barışı, huzuru sağlayıcıdır.

Etik; insanların kurduğu kişisel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan kuralları, değerleri, normları, doğru-yanlış, iyi-kötü olarak ahlaki açıdan araştıran, fikir yürüten bir felsefe disiplini. Etik; doğru ve yanlış fiilin teorisi, ahlak ise onun pratiğe, fiile, uygulamaya dönüşmüş halidir. Etik, ahlaki olanın özünü ve temellerini araştıran bilim, insan davranışları ile ilgili sorunları inceleyen felsefe dalıdır.

Ahlak ve etik birbirlerinin yerine kullanılsalar da farklı kavramlar olarak değerlendirilerek tartışılmaktadır. Etik, felsefenin bir alanı olarak doğru yaşamaya dair tartışmaları ve düşünceleri, ahlak ise toplumsal kabuller, töreler, gelenekler, kurallar üzerine kuruludur. Etik soyut, ahlak somuttur. Etik doğru ve yanlış davranış teorisi, ahlak ise onun pratiği durumundadır. Ahlak, insanın değer ve tutumlarını içerirken, etik ise insanların kişisel ve toplumsal anlamda kurdukları ilişkilerin temelinde var olan değerleri, kuralları, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi kavramları ahlaki açıdan araştıran felsefe disiplini. Ahlak kuralları dine, etik ise felsefeye dayanır.

Ahlakın temel özellikleri:

1. Tüm dinler önce ahlak der.
2. Ahlak, kişi veya topluluğa özgü olmayıp farklı isimlerle tüm toplumlarda vardır.
3. Toplum, ahlak üzerine inşa edilir ve toplumun birlikte yaşama kültürünü geliştirir.
4. Ahlak, insanın iç âleminde tutarlılığı, beden ve ruh bütünlüğünü sağlar.
5. Ahlak, övülen huyları kazanmak, yerilene terk etmeyi gerektirir.
6. Ahlak, inanç, adet (töre), gelenek, düşünce farklılıkları türlü ahlak kavramlarını ortaya çıkarır.
7. Kişi yaptığı işi önce ahlaki değerlere göre vicdani, sonra kanunlara göre değerlendirir.

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 manevî, kalbî ve onun dışı yansıması ile fiile dönmüş sosyal davranış kurallarıdır.

2. Öznel (Kişisel) Ahlak: Kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır.

3. Göreceli Ahlak: Her coğrafi bölge ve hayat şekline göre değişim gösteren, yadırganmadan o toplumca kabul gören ahlaklar.

4. 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.

5. Evrensel Ahlak: Kişisel, milli ahlak kuralları üzerinde tüm insanları kapsamayı hedefleyen, değiştirilemez bağlayıcı değer ölçütleri belirleyen, duyarlılığı ve sorumluluğu olan ahlak sistemidir.

Birbirine etkileşimli çok bileşenlerden oluşan sosyal olayları inceleyen sosyal bilimlerin konusu; insanlar arası ilişkiler, gruplar içinde oluşan 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 birçok akademik alanı kapsıyor. Günümüz sorunları mültidisipliner ve interdisipliner yaklaşımla ele alınmaktadır. **Mültidisipliner (çok disiplinli) yaklaşım;** bir sorunun çözümü için birden fazla disiplinin (bilimin) bir araya gelmesi, farklı disiplinlerdeki kişilerin kendi disiplinlerinden faydalanarak birlikte çalışmalarını. **İnterdisipliner (disiplinler arası) yaklaşım** ise ortak bir konuda, belirli disiplin (bilim) bilgisine farklı disiplinlerin katkı sağlamasıdır.

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 insan hayatının ahlaki boyutu ile ilgilenen, ahlaki hüküm, değer, kural ve yargıları inceleyen, iyi, kötü, yapılması veya yapılmaması gerekeni belirten felsefe dalıdır. Kişinin iyiye yönelmesi, fazilet, iç muhasebe, hür iradeyle ahlaki kurallara uyma ve davranış geliştirme ahlaki felsefenin temelini oluşturur.

Hukuk kuralları ile birlikte ahlak kuralları toplumun sosyal düzenini kurarlar. Yazılı kurallar hukuku, toplumun inancı ile kişiyi vicdani sorumluluk yükleyen yazılı olmayan kurallar da ahlaki ifade eder. Ahlak kuralları hukuk kurallarından daha geniş kapsamlıdır.

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, ikram 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 irfandan uzak kalmakla kazanılır. Kötülüğü ve kötülükleri azaltmanın yolu iyiliği ve iyileri çoğaltmaktır.

- . Güzel ahlak; güler yüzlülük, cömertlik, kimseyi üzmemek, genişlikte ve darlıkta insanları razı etmeye çalışmak demektir.
- . Güzel ahlak; yaratıcı düşünerek, yaratılanları hoş görmek, onların 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.
- . Biri bizi tenkit edince, kusurumuzu söyleyince hoşlanmıyorsak, 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 akrabayı ziyaret etmek, sana vermeyene vermek, sana zulmedeni affetmektir." Beyhaki

. "Güzel ahlak, cömertlik, bağışlayıcılık, sabır ve tahammüldür." Hasan-ı Basri

. "Avrupalılar terakkide (ilerleme) istikbale uçmalarıyla beraber, bizi maddî cihette Kurun-u Vustada (Orta Çağ) 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." B. S. Nursi

. "Bir insan için Allah'ın en büyük ihsanı iyi ahlakıdır." Heinrich Heine

. "En büyük şeref, güzel ahlakıdır. Ahlaksızlara ilim öğretmek, kaplana kanat takmak gibidir." Hz. Ali

. "Fena bir adama 'İyisin iyisin' desen iyileşmesi ve iyi adama 'Fenasın fenasin' desen fenalaşması çok vuku bulur." B. S. Nursi

. "İnsanın iyisi, ruhunun yeteneklerini mükemmellik ve doğru ahlakla uyum içinde, sürekli fiile döken kişidir." Aristo

. "İnsanlar, görüşleri ile karşılanır, bilgileri ile ağırlandır ve ahlakları ile de uğurlanırlar." Mevlâna Celaleddin-i Rumi

. "Umumî musibet, ekseriyetin hatasından ileri gelmesi cihetiyle, ekser nâsın (insanların) o zalim eşhâsın harekâtına fiilen veya iltizamen (taraf olarak) veya iltihaken (katılarak) 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 lâyıkıyla 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 durmak, müsamahalı olmak, hüsn-ü zan beslemek, kini ve öfkeyi yutmak.
4. Mütevazı olmak, güler yüzlü olmak, kalp kırmamak, affedici olmak ve nefsin kötü arzularından kurtulmak.

5. Kin tutmamak, iftira, gıybet etmemek, 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 etmek, 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 ayrılp zulmetmek.
2. İnsanlara karşı kibirli olmak, haset, kin, çekememezlik, kırıcı 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 insanların bazılarını ahlakın temelini din, bazıları akıl, bir kısmı da insan doğası olduğunu söylemişler.

Ahlakın kaynağı konusunda üç temel tez / görüş:

1. İnsanın yaratılışı, tabiatı, fitrat kanunları ve peygamberler aracılığıyla gönderilen vahiy kaynaklı kurallı dinlerin tezleridir.
2. Akıl referanslı ele alan, onu hem bir metafizik hem de pratik insani gerçek olarak gören felsefi doktrinlerin tezleri.
3. Topluma dönük yönü üzerine geliştirilen antropolojik ve sosyolojik teoriler.

Doğu ve Batı medeniyetleri ahlaktan aynı şeyi anlamazlar; 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; İlahî 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 gibi anlamları ihtiva eden, kaideleri Allah tarafından belirlenen ve peygamberler vasıtasıyla insanlara tebliğ edilen, insana dünya ve ahirette saadet yollarını göstermesiyle ahlaka kaynaklık eder.
2. **Örf ve Âdet:** Belirli alışkanlıkla yapılan davranış 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 ifade edilir ve ahlaka kaynak olur.
4. **Felsefi Kaynaklar:** Felsefeciler, insanlar için neyin iyi veya kötü olduğunu her zaman tartışmışlar. Aristoteles, (M. Ö. 367-M. Ö. 347), Zenon (M. Ö. 490-430), Epiküres (M. Ö. 341-270) gibi eski Yunan felsefecileri 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 kendi bağımsız kuralları olduğu görüşündeler.

Sokrat; ahlakın kaynağının bilgi olduğunu ve insan aklıyla bunu bulabileceğini ifade eder. **Platon (Eflatun);** birisi yaşanılan evren, diğeri idealler dünyası olan ebedi iki evrenin olduğunu, bunlar görünmez ancak kavranabilir olduğunu söyler. **Farabi**'ye göre evrende tek gerçeklik Allah'tır ve en yüksek mutluluğu veren bilgi de Allah bilgisidir. Evrenin temel kanunları Allah'ın yarattığı kanunlardır. **Spinoza;** Allah-evren-insan ayrımının olmadığını, bunlar birdir, ayındır diyerek Panteist (evrenin Allah olduğu) görüşüyle insanlar, kendisinin parçası olduğu tabiat düzenini anlayarak ve bu bilgiye dayanarak ahlaki şekilde davranmalı der. **Kant** ise iyi niyete dayanan ve sorumluluk duygusundan kaynaklanan her fiilin sonucu ne olursa olsun ahlaki olduğunu savunur.

Felsefecilerin ahlakın kaynağıyla ilgili yaklaşımları:

1. **Haz Ahlakı:** Ahlaki faaliyetin değeri, fiilin sonucunda oluşan hazdan gelmektedir. **Hedonizm;** hazın mutlak manada iyi olduğu, insan fiillerinin nihai anlamda haz sağlayacak şekilde planlanması gerektiği, sürekli haz verene yönelmenin en uygun davranış olduğu felsefesidir. **Hedonist** ise aşım derecede zevk veren şeylere odaklanan ve "zevk" ve "hazı" kendine özgü bir iyilik olarak kabul eden, hayatın anlamını "kişisel faydacılık" ve her şeyden haz almayı felsefi fikir kabul eden kişidir. Hazcılar, haz duygusunu farklı derecelerde ve kişiye bağlı gördükleri için evrensel ahlaki reddederler. İki temsilcisinden **Aristippos**'a göre haz sağlayan şey iyidir, acı veren şey de kötüdür der, **Epiküros**'a göre ise haz, tüm insanların amacıdır ve yöneldiği hedeftir.

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 iynin kriteri sayar ve evrensel ahlak kanunu kabul etmez.

3. **Bencillik Ahlakı:** Bencillik, kişinin kendi kişiliğine ve çıkarlarına düşkünlük göstermesidir. Kişinin tüm fiillerinin ben sevgisiyle belirlendiğini, ahlaklı olmanın da kendini koruma güdüsünün dışı yansması olduğunu ileri sürer. Öncüsü **Hobbes**'e göre insanı yönlendiren ve harekete geçiren iki sebepten biri ben sevgisi diğeri ise kendini korumadır. Evrensel ahlakı kabul etmez.

4. **Anarşizm:** Hukuk kuralları gibi ahlaki kuralları da insanın hüriyetini kısıtlayan kurullar olarak görür. Bu kurullar olmadan,

insanın kendini daha iyi ortaya koyabileceği ve iyi bir hayat yaşayacağı görüşündedir, önemli olan kişilerin hak ve hürriyetleridir. İki tipik temsilcisinden **Proudhon**; insanların tabii durumlarının yapay kurumlarla zorlanmaması gerektiği ve baskıcı kurumların kaldırılması insanı mutlu edeceğini söyler. **Stürmer** 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 Ahlak: 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 değer yargıları farklıdır. Bilim, sanat ve teknolojiye 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 bahseder. Emevîler, İslâm Dinini, İspanya'dan Avrupa'ya taşıyarak Fas, Kurtuba, Gımata'da kurdukları üniversitelerle Hristiyanlık âlemini uyandırıp medeniyetlerin geliştirdiği ürünleri etkileşimle alarak ilerletip 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 düzeltmeye çalışmalı, o da olmuyorsa bu yanlışta onay vermemelidir. Toplum hayatının huzuru için insan ilk önce ahlak okumalı; diplomalar meslekler içindir.

Ahlaksız bireylerden oluşan bir toplumun yaşaması ve varlığını sürdürmesi mümkün değildir. İnsanlığın kurtuluşu ancak ahlaki bir toplum inşası ile mümkündür. Evrenin değişik yerlerinde bulunan farklı varlıkların farklı ahlaki anlayışı ve değer yargıları olabilir.

Kişisel (öznel) ahlak; kişinin kendi iç dünyası ile ilgili, davranışları hakkında iyi veya kötü şeklindeki değer yargılarıdır. Kişinin toplum içerisindeki duruşunu belirler. Kişinin yaşadığı çevrede olaylar karşısında gösterdiği tepki ve koyduğu tavırdır.

Doğruyu, iyiyi tavsiye etmek, yanlış ve kötünden uzaklaşmak ahlaki bir vazifedir. İnsanın kendine yapılmasını istemediği bir hareketi, başkasına yapmaması olgunluğunu gösterir. Nemelazımcılık, bana değmeyen yılan bin yaşasın, sen çalış ben yiyeyim ve ben tok olayım başkası açlıktan ölürsün ölsün anlayışı bencilliktir. Kişi ahlakı, kimsenin olmadığı, görmediği, duymadığı yerde, aleyhine de olsa doğru olanı yapmasıyla mükemmelle ulaşır. Kişi ahlakının bazı özellikleri vardır.

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 ahlaki gerçekleştirmek, minnet almeyan onurlu insan yetiştirmektir. "Beşeri eğitim, insanın doğuştan getirdiği kabiliyetleri geliştirir, çirkin huy ve davranışları veraset yoluyla alır." Râgîb 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 öğretmek 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 âlemde 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 tabii tutulup elenmelidir. Önceliği para olan kişi çalıştığı kuruma faydalı olmaz, çıkar için her şeyi yapar. Vicdan, ahlak ve erdemden 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 gerçekleştirir. Sorumluluk şuuru, insanı, tamamiyle 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. Topluma karşı ahlaki sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiğine bakmalıdır.
5. Kişi kendisi için istediğini başkası için de istemeli ve kendine yapılmasını istemediğini başkasına da yapmamalıdır.

“Yapılan hatm-i şeriflerden hâsıl olan sevabı dağıtmak kolay, önemli olan yapılan ticaretten hâsıl olan kârı dağıtabilmektir.” Kişinin dürüstlüğü; dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga oluşturmasını sağlayan **kelebek etkisi** yapabilir. Bu sebeple toplumda ahlaka, akla, bilgiye dayalı hayırseverlik ve kahramanlıklar 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 yerine getirmeyi kişinin kendi eliyle 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.

Herkes ihtiyacı olanı vermelidir. “Fena bir insana ‘iyisin iyisin’ desen iyileşmesi ve iyi insana ‘fenasın fenasın’ desen fenalaşması çok vuku bulur.” B. S. Nursi. Kötülüğe karşı iyilikle mukabele etmek ve iyi insan olmanın da öğretilmesi gerekir. Ahlaki değerleri olmayan toplumda; dünün mazlumunu, gücü eline geçirdiğinde bu günün zalimi olabiliyor. Zamana, mekâna göre değişmeyen, sosyal hayatı düzenleyerek toplumu ayakta tutan geleneksel manevi ve ahlaki değerleri korumak için devlet önlem almalıdır.

Toplumu ayakta tutan ahlaki değerler; (1) sevgi, saygı ve hoşgörü, (2) doğruluk ve güven, (3) hak, hukuk ve adalet, (4) sadakat, (5) iyi niyet, müspet hareket, (6) kişi zafiyetini istismar etmemek, (7) işleri hilesiz yapmak, (8) hata, suç ve cezanın şahsiliğine, masumiyet karinesine, zedelenmeme hakkına saygı, (9) başkasının şerefini, itibarını zedelememek ve iftira etmemek, (10) sorumluluk, yardımlaşma ve acıyı paylaşmak, (11) başarıları ekibe, başarısızlığı yöneticiye vermek, (12) kaynakların adil dağılımıdır.

Ahlak kuralları, kişi, grup ve toplum için geçerli değer yargılarıdır. **Değer;** toplumun devamını sağlamak için üyelerinin kabul ettiği, yaşanabilir gelecek için gereken inanç, duygu, düşünce, davranış ve ahlaki kurallardır. **Değerler eğitimi** ise toplumun ortak değerleri olan din, ahlak, kültür, sanat, davranış ve kuralları eğitimle öğrenip yaşayıp, 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 veya toplumun benimsediği birleştirici unsurlardır, (2) toplumun manevi ihtiyaçlarını karşıladığı ve insanın iyiliği için olduğuna inanılan ölçülerdir, (3) kişi bilincinde olan ve davranışı yönlendiren motivasyonlardır.

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 anlamı taşır. Sahtekârlık, yalancılık, haksızlık, zulüm de her yer ve zamanda olumsuzluğu 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 insanlara 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, seçme hüriyeti, cömertlik, cesaret gibi değerler hayat boyu eğitimle nesillere aktarılarak 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 şekilde davranmak, diğer 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. **Yardımseverlik:** 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 anlaşığı, 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. Komşuda pişer bize de düşer denilerek hazırcılık mubah sayıldı, 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, dağılıma hali farklı kesimlerin birbirlerini tehdit olarak görmelerine neden oldu.

Değerler önemsiz hale geldiğinde toplumda yozlaşma başlar. **Yozlaşma;** bir şeyin gerçek özelliğinden ayrılıp uzaklaşması, özünden kopuş ve yapısındaki iyi şeyleri kaybederek bozulmadır. **Toplumsal yozlaşma** ise toplum değerlerinden uzaklaşma, değer karmaşası, aşınması (erozyonu) farklılaşması, çatışması, 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) siyasi ve bürokratik yapıdan 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 halidir.) Bundan kurtulmanın çaresi; merhamet, hürmet, sadakat, gayret, emniyet, haramı, helali bilip haramdan uzaklaşmak ve başboşluğu 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, kabul etmeyen Jean Paul Sartre, Friedrich Nietzsche gibi felsefeciler var. Kişinin haz alması, faydacı ve bencil olması onu mutlu edeceğine inanan felsefeciler evrensel ahlaki 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 fikrine sahiptir.

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 koymalıdır. Bu yeni ahlaki değerleri, seçkin sınıftan yetişecek üst insanlarca üretilecek fikrindedir. **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 bir grup insanın uyguladığı görülür. 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'da bulunur. Bu ilkeleri insan fitratına uygun olduğu için evrensel ahlaka temel teşkil etmektedir.

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.

Herkes için geçerli ahlaki kodları benimsenmez. İnsanı dinî değerlerinden uzaklaştıran ahlak teorileri Avrupa ve izleyicileri üzerinde etkisi sümektedir. 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 gayri-ahlakidir" diyerek evrensel ahlaka katkı sunmuştur. Dünyada genel kabul gören ahlaki prensipler gelişmektedir. Gelecekte, dini ve müspet hareketi esas alan daha çok prensipte anlaşılması beklenmektedir.

Evrensel doğrular, millet, din, kültür, ülke düşünce farkı gözetmeksizin yerine getiren o kişinin kazanacağı doğrulardır. Bu noktada değerler evrenseldir 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 kapital güçler, ekonomik çıkarları için, ulus devlet yapısını yetersiz olunca, globalleşme aracı ile yeni pazarlara ve kitlelere ulaşmaya çalışmışlardır. Globalleşmenin esas nedeni ekonomik ve siyasi olduğu kabulüyle birlikte, iletişim araçları vasıtasıyla yaşam, kültür, din, ahlak ve inançla ilgili boyutları da hızla öne çıkmaktadır. Bu noktada globalleşme her alanda bir süreç olarak sürmektedir.

Bir şeyin evrensel olmasının temel şartı çoğunluğun faydasına olmasıdır. Ahlakın global boyutta çoğunluğun faydasına olacak şekilde evrensel şekil alması için özgün olan ve tüm insanlığa ait olan değerlerden hammanlanarak ortaya çoğunluğa faydalı ahlaki kurallar çıkartılabilir. Farklı toplumlarda mevcut olan ahlaki sistemlerden objektif akıl, kültür ve dini unsurlardan seçilerek belirlenebilir.

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. İnsanlığın geçmişten günümüze kadar kültürel, dini ve felsefi geleneklerinden ortak payda olarak tespit edilebilen ahlaki değer ve ölçüleri ortaya koyma çabalarıdır.

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 yönlerini, kültür ve düşünce ürünlerinden herkesçe kabul edilebilecek temel ahlaki kuralları ortaya koyma çabalarıdır. Bu çalışmalar bilimsel manada üniversite kürsülerinde tartışılarak geliştiriliyor.

Globalleşme, global ölçekte evrensel bir ahlaki 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 insanı 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) özeleştiri, (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 isimleri ile 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 incelenirken şimdi 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) olmak üzere üç bölümden oluşur. Genel itibarı ile de 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 kurallarla davranmaya zorlayan, kişisel eğilimini sınırlayan, yetersiz, liyakatsiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, mesleki rekabeti düzenleyerek hizmet ideallerini korumayı hedefleyen ilkelere dir. 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 beceriye dayalı, kuralları belirli iştir.)

İş ahlakının hedefi; ekonomik faaliyetlerde güven, doğruluk, saygı, adil davranışı kural edinerek işi veya 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 ve uğraşı alanı ile ilgili bir ahlaktan bahsedilebilir, ancak bunları ayrı ayrı incelemek güç olacağı için bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlaki kuralları vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda, ahlaki kuralları olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlaki değerlerden uzaklaşması, genel ahlaktaki bir çöküş ve yozlaşmanın yansıması olarak toplum hayatı için tehliktedir. Ahlakın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değer canlı tutmalıdır.

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. Kurumlarda bazı kararlar için hukuka dayalı bir kanuni çerçeve belirli iken bazı kararlar ise kurumda kişinin hür iradesiyle seçimine bağlıdır. İşte ahlak, hür seçimlerin hükmettiği davranışlarla, kanunların hükmettiği davranışlar arasında kalan alandır. Bu alanda özel bir kanun bulunmaz, fakat ahlaki davranışta kişiye yol gösterecek, toplumda genel kabul gören değer ve ilkelere dayalı davranış standartları bulunur.

Hukuk alanında kanuni standartlar; ahlak alanında toplumsal standartlar, hür irade ile yapılan seçimde kişisel standartlar esastır. Kişi ve kurumların karşılaştığı sorun, kanuni yükümlülükler dışındaki kararları hür irade ile yapılan seçimle ele almalıdır. Bu fikir, onları kanuni olan her şeyin ahlaki olduğu kabulüne götürür, oysa bu doğru olmayabilir, çünkü kanuni olan bir faaliyet ahlaki olmayabilir.

Geçmişten devralınan değer hükümlerini zamanın 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 eden insanlara 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 orada Ahiyan (kardeşler) ve hanımı da Bacıyan (bacılar) meslek teşkilatını kurmuş. Bu teşkilat bünyesinde kurulan **ortasandık**; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fonun çıraklık ve kalfalıktan ustalığa yükselenlere işini kurmak isteyenlere faizsiz sermaye sağlamıştır.

Ahilikte uygulanan; sorgulama, örnek şahsiyetler gösterme, nasihat, telkin, emr-i bi'l-maruf, nehy-i an'il-münker (iyiliği emir kötülükten menetmek) temelinde insanı iki küreklî kayığa benzetir. Bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat işleri, diğeri ise insani ilişkiler ve ahlaki değerleri oluşturur. **Ahi ahlakını oluşturan kurallar**; (1) iyi huy ve güzel ahlak, (2) iş ve özel hayatta doğruluk, güvenilirlik ve vefa, (3) hizmette tarafsızlık ve karşılıksız iyilik, (4) güler yüz ve tatlı dil, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek, (5) kötü söz ve hareketten sakınmak, (6) tevazu sahibi olmak ve kimseyi azarlamamak, sabırlı ve öfkesine hâkim olmak, (7) anaya ve ataya hürmet, (8) dedikoduyu terk ve komşularına iyilik gibi ahiliğin 124 altın 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 sebep olmuştur. Çeşitli esnaf ve zanaatkarlarca farklı şekillerde kurulmuş, o mesleğin dayanışmasını, kurallarını yansıtan kendine özgü birtakım kuralları olan meslek grupları; zamanla organize olarak birtakım ahlaki ilkeler belirlemiştir.

İş ve meslek ilkelerinde, emsallerine uygunluk, piyasa teamülleri, ticari hayat dürüstlük üzerine kurulur kuralı ve anlayışı 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 toplum için bir kayıptır.

Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlaki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve toplum o tür insanlara fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemi kurulmalıdır. İyi niyet ve ahlaki tutarlılık insanın toplum içerisinde olmasının temel şartıdır. Toplum düzeninin rahat işlemesi için kişi yaptığı işleri iyi ve düzgün yapmalıdır. Kurumda çalışanlar için mesleki ahlak kuralları kabulü ve uygulanması, kişilerin yaptıkları işlere inanç ve güven duyulmasını sağlar.

İş ahlaki 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 ahlaki 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 erbabından yanlış yapanları çıkabilir; buna bakarak bir iş veya meslek grubu 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 belli kurallarla davranmaya zorlar, (3) üyelerin kişisel eğilimlerini sınırlar, (4) yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten ihraç eder, (5) mesleki rekabeti düzenler (6) hizmet idealini belirler.

İş ahlaki ilkelerinin amacı ise üyelerinin performansı, hareketleri, davranışları ile ilgili birime özgü kuralları, standartları belirleyerek görevleri yerine getirirken beklenen davranış standardını ve iyiyi, doğruyu öğretmekle kötüyü fark ettirmektir.

Organizasyonlarda ahlaki çatışma nedenlerinin başında, kişisel değerler ile işin ve toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. Kuruluşlar, kârları, mali sermayeleri ile değil, itibar, dürüstlük, temizlik, duyarlılık, yardımseverlik imajı olan sosyal sorumluluk ve ahlak sermayeleriyle değerlendirilir. Ürün fiyatlarını yükseltmek, fırsatçılık, abartı, kara borsa, kıtlık hissi oluşturmak, haksız rekabet, uzmanlık görevini kötüye kullanmak, yanıltıcı reklamlardan uzak durmak ve alacaklılara karşı dürüstlük temel bir iş ahlakıdır.

Kurumlarda ahlak dışı davranışlar:

1. Ayrımcılık ve yıldırma.
2. Adam kayırma ve mobbing.
3. İstismar ve ihmal.
4. Rüşvet, yolsuzluk ve sömürü.
5. Bencillik ve bağnazlık.
6. Görevi kötüye kullanmak.

İş ahlakı, kurumlarda çalışan personelin terfi, ücretlendirme, özlük haklarında adalet, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı, mahkûm, engelli ve çevre halkına iş alanları sağlamayı da kapsar. Müşteri, satıcı, halk, ortak, kurum ve sendikaların istekleri, ihtiyaçları, insana saygı ve birlikte yaşama zorunluluğunu dikkate almak iş ahlakı içindedir. "Ahlaklı kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluşlar başarılı olur. Diplomatik, resmi tören, devletler arası yazışmalar, devlet başkanları ile temsilcileri arasındaki görüşme ve temaslarda uygulanan kuralları protokol 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 paketlenme aldatmacaları.
2. Reklamla yanlış bilgi vermek ve rakipleri kötümek.
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 tüketiciyi 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 tüketiciye telafisi olmayan zararlar verebilir.

Bir eserden ifade, buluşu, düşünceyi kaynak göstermeden kullanma sahtekârlığı ve hırsızlığı olan **intihal** üzerinden iş modeli kumak emek hırsızlığıdır. Dayanıklı tüketim ürünlerinde, **taammüden hurdalaştırma (planlı / kasıtlı eskitme)**, belli sayıda işlem sonrası cihazı kilitleyen çiplerle hurdaya çıkarma zamanını önceden planlama bir hiledir. İmalat teknikleri ve malzeme kalitesi geliştiği halde bazı parçalar bilinçli şekilde kısa ömürlü yapılarak yenisini almaya zorlamanın suç olarak kabulü ile cezası belirlenmelidir. Ürünler uzun ömürlü tasarlanıp üretmelidir. Üstünkörü iş yapma, görevi kötüye kullanma ve ihmalin bahanesi, mazereti 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. Hürriyetlerin gelişmesi ve toplumda artan bilinçlenme.
2. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değerin 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 belgenin yayınlanması ahlaki değildir. “Baş belirsiz, meydan ıssız” olursa kötü niyetli ve fırsatçı kişiler halkın sağlığı ile oynar. Buna meydan vermemek için oto kontrol sistemi ile birlikte resmî kontrollerinde yapılması şarttır.

13.8. Mesleki Yozlaşma ve İş Ahlakının Önemi

Kişi ve kuruluşlar faaliyetlerini yürütürken, çalışanına, tüketiciye, çevreye, topluma zarar vermeden, bunlara azami fayda sağlayarak, iş ahlakına uygun görev ve sorumluluklarını yerine getirmelidir.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdam sağlanamayışı ve adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirdeli kesimi çoğaltarak refah kaybı, fakirliğin artışı, açlık ve yoksulluk sınırını zorluyor; derin yoksulluğa doğru gidiyor. Yardıma muhtaç hane sayısını artırıyor. Bu sorunlarla baş edemeyenler kanunsuz yollara yöneliyor. Bu kesimlerin zenginlikten pay alabilmeleri 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 kullanmak hak kayıplarına neden olmaktadır. Meslek erbabının gücü kötüye kullanan; başkasının kaybetmesi sayesinde kazanma anlayışı olan “**hedef manyağı**” olma, müşteri bilgisizliğini kötüye kullanması engellenmelidir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaylığı, “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 çürütmesiyle anlamsız kurallara dönüşmesidir. “Kaynakları kıt ve bunları iyi tanımlamadıkları problemlere heba eden toplumlara gelişmemiş toplum denir.” (BM’nin tanımı). Böyle toplumların kalkınması ancak ahlakın ideal ölçülere kavuşturulması ile mümkündür.

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 anlayışı toplumsal barışı bozmaktadır. Medeniyet inşa eden bir milletin kadim kültüründe mayalanmış ahlaki değer yargıları yeni meslek elemanlarına aktarıldığında; iş hayatında fakir, fukara, garip ezilmeyecek, kendini güvende hissetmeyen sosyal tabakalar ortaya çıkmayacak ve çalışma barışı sağlanacaktır.

Üretimde ahlaka aykır; gıda maddeleri içeriğinde insan sağlığını bozucu katkı kullanımı, hileli ürünler, fikri mülkiyet hırsızlığı olan intihal, planlı eskitme, fahiş fiyat ile tavşan ürün uygulamaları ve marka taklidi yaygınlaşmaktadır. Artan sosyal ve ekonomik sorunlar, bölüşüm adaletsizliği, mesleki yozlaşma, iş hayatıyla ilgili konular 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 millietli 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. Gelişmekte olan 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, tahlil (analiz) yaparak fikir yürütme yeteneği kazandırmalıdır. Analitik mantıkla sorgulayıp öğrenme, doğru ve ahlaki bilgiye ulaşma ve kalıcı bir öğrenme metodudur. İnsanın, fikir üretmede mantık, felsefe, hukuk, siyaset, ideoloji, edebiyat ve iletişimle bilgilenmelidir.

İnsana bir şey vererek davranışını değiştirmek öğretim ve eğitimle olur. İnsan ihtiyaç hissettiğinde 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 sağlanarak hakikate ulaşılır, birisinin eksikliği dengeyi bozar. Dini ilimlerden ayrıldığında hile ve şüphe, fen ilimlerinden ayrılırsa taassup ortaya çıkar. Birlikte, ihtiyaç duyulan akıl ve kalp dengesini kurabilen ideal insan yetişir.

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; çıkarları 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. Ahlakattan 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 değerlere sahip olmayan meslek elemanı faaliyetinde acımasız olabiliyor.

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 kurumlar ahlaki bir çalışma ortamı ve iş ahlakını oluşturup sağlam bir yapı ile kurumsallaşma sağlanmalıdır. **Kurumsallaşma**; kurumun kişilere bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürerek gelişimini sağlayan yapıya kavuşmadır. Sistemleşme, verilen sözü zamanında yerine getirme, işle ilgili doğru bilgi, zamanında teslim ve ödemede davranış kalıbı sergilemektir.

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 ömeklik oluşturmalı.
4. Tespit edilen ahlaki kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmeli.
5. Çalışanlar iş ahlakı 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 çözme 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 ahlaki ilkeler, meslek

gruplarının demeklerince yazılı hale getirilir. Bir mesleği icrada yapılan hata, o mesleğin sorumluluklarını bilmeyenlerce eleştirilmez. Toplumun değerler erozyonuyla bozulan iş hayatındaki değişim zamanında ve doğru anlaşılıp gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır.

13.9. Yönetim Ahlakı

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi "ideal" yönetim ahlakını oluşturur.

Devleti oluşturan ve seçmen denilen vatandaşlar yöneticiyi seçer, denetler, değiştirir. Seçimle gelen yöneticilerin görevi vatandaş yönetmek değil, vatandaşa hizmet için kurulan teşkilatın çalışanlarını vatandaşlar adına yönetmektir. Yöneten ve yönetilen ilişkisi aile veya işyerindeki duruma benzemez, vatandaş burada yönetilen değildir. Seyis; at bakıcısı olarak atları ve ahırın yönetir, fakat atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devletin kurumlarını yönetir. Devletin sahibi millettir. Devlet millet için vardır. Millet, seçtiği vekiller aracılığı ile devleti yönetir. Aile, işyeri bir yönetim birimi iken, apartman, demek ve devlet yönetim birimi değildir.

. **Yönetim:** Ortak amaçlı kişilerin oluşturduğu organizasyonu hedefine ulaştırmayı sağlayacak insanı, maddi kaynakları, zamanı uyumlu, verimli kullanmak için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini sistematik uygulama sürecidir.

. **Yönetici:** Yönetme yetkisini elinde bulunduran, yönetim işlevlerini uygulama karşılığı ücret alan meslek erbabı, idareci, menajer.

. **Monarşi:** Siyasi otoritenin genellikle miras yolu ile bir kişinin üzerinde toplandığı devlet düzeni veya rejim; tek erklik.

. **Demokrasi:** Halkın egemenliği temeline dayalı siyasi kontrolün halkın veya seçtiği temsilcilerin elinde olduğu yönetim şeklidir.

. **Hürriyet:** Her tür dış etkiden bağımsız irade ve düşüncesiyle karar vermesi, 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 egemenlik sağlanmasıyla oluşan, hukukî, siyasi bir yapı ve kurumdur.

. **İstibdat:** Tek bir yöneticinin toplumu baskıyla yönettiği düzen, hiçbir hak ve hürriyetin olmadığı, tahakküm, 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 aynı grup oluşturan ve genelde olumsuz bir tavırla bir araya gelen kimseler topluluğu, hiziptir.

. **Burjuvazi:** Üretim araçlarını ellerinde bulunduranların oluşturduğu **kentsoylu** toplum sınıfıdır.

. **Jakoben:** Halka rağmen halk adına devrimcilikte bulunan, seçkin azınlık devrimcisi, tepeden inmeci, buyurgan kişidir.

Demokrasi, millet hâkimiyetidir, hükûmet hizmetkârdır, kaymakam ve vali reis değil, ücretli hizmetkârlardır. Âmir değil ücretli hizmetçi seçilir. Demokrasi, eşit vatandaşlığa dayanır, hiç kimsenin üstünlüğü ve ayrıcalığı yoktur. Seçilenler, kendilerini hizmetkâr görürler, halk da onları sıkı kontrol eder. Seçimli otokrasilerdeki gibi demokraside seçmenin tercih hürriyeti sınırlanamaz.

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. Said Nursî 'nin dediği gibi, "Bir millet cehaletle hukukunu bilmezse ehl-i hamiyeti (hamiyet sahibi kimseleri) dahi müstebit eder." Devletin yaşaması, milletin yaşamasına bağlıdır. Ayrıca, demokrasi fikir hürriyeti sağlar, keşiflerle gelişimi getirir ve 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 bulmuşlardır. Abdurrahman el-Kevakîbi bu durumu "İstibdat devleti eblehlerle, ahmıklara yakışan bir devlettir" sözüyle açıklar. İstibdat, insanlık için en büyük musibettir. Demokrasiler, halkın yönetime katılımını ve yönetenleri denetlemesini sürekli ve etkili kılmak için sivil toplum kuruluşları (hükûmet dışı bağımsız kuruluşlar) formülünü geliştirmiş ve bunlara geniş hak ve imkânlar tanımışlardır. Bu yapılar, örtülü iktidar ilişkilerini sürekli kontrol etmektedir.

Liderliğin gücü istediğini yaptırmasında değil, etrafındakilerin içindeki güzellikleri ortaya çıkarabilmesinde ve onlara başarılarını tattırabilmesindedir. 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, neşelerini kaçıtır. Bir topluluk sürekli liderlerini övüp ve insanları ona karşı borçlu çıkarıyorsa, artık o liderin, o topluluğun semayeleri tüketmiştir. Yöneticilere karşı takdirlere övgüye varamadan, eleştiri serbestçe yapılabilir 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 ederek, konuştuğu dediklerinde tutarsızlıklar başlamış. "İnsan yükseldikçe sözlerinde tutarsızlıklar olur, çünkü artık beyin söyleneni değil, bulunan yerden düşmemeyi önceler."

İnsanların en temel hakları yaşama ve hürriyettir. Bu haklar, birilerinin lütfü, ihsanı değil, insanların doğuştan sahip olduğu haklardır. İnsanlar, hukuk içinde fikrini rahatça açıklayabilir, istemediği bir şeye zorlanamaz. Hürriyet, insanın kabiliyetlerini inkişaf ettirir, gelişim ve kalkınmayı hızlandırır. İnsanların gönül ve fikir dünyalarına zorla değil; ilimle, irşatla, tatmin edici açıklamayla, 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 trol ordularıyla muhalif düşünceleri susturması demokrasiyi geriletir. Farklı görüşler yönetimde hizmet aracı ve adalet terazisidir. Yönetemeyen demokrasi ve muhalefetin zafiyeti yanlış iktidarların devamını sağlar. Süslü laflar ve fiyakalı isimlerle fink atanların çokluğu yönetim zafiyetini gösterir.

Yönetici; demokrasiyi kurumunda uygulayan, hak ve hukuku esas alan, dürüst, güvenilir, keyfilik, tahakküm, istibdat ve kibirden

uzak, fikirlere değer veren, hatadan dönme fazileti gösteren, farklı ortamlara uyum sağlayan bir vizyona sahip olmalıdır. Sınırsız yetki sahibi değildir, yetkiyi veren güç tarafından denge, denetim mekanizmasıyla kontrolle sınırlanır. Demokrasilerde yönetici, her eylem ve işlemle ilgili hesap vermek zorundadır. 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. Ahlakî ve hukukî açıdan, devlet kendine yönelik işlenen suçları affedebilir, kişilere karşı işlenen suçlar ancak onun muhatabı olanlar affedebilir. Devletin dini adalet olmalıdır. Eleştiri hakkı, ifade hürriyetinin ayrılmaz bir parçasıdır. Devlete intisap hizmet içindir, maaş kapmak için değildir.

Yöneticide ahlak dışı davranışlar; (1) yalan söylemek, (2) hak ve hukuk tanınamak, (3) keyfi uygulama, (4) çifte standart, (5) ayrımcılık ve kayırma, (6) sömürü, istismar, aldatma ve ihmâl, (7) baskı, işkence, tehdit, şantaj, gözdağı, (8) zulüm ve mobbing, (9) bencillik, kibirlilik, böbürlenme ve insanları küçümseme, (10) farklı fikirlere değer vermemek, benmerkezcilik ve yüksek ego, (11) yaranma, dalkavukluk, cerbeze (kurnazlık, hilekârlık), dedikodu, (12) rüşvet, yolsuzluk ve zimmete para geçirmektir.

Her şeyi kendine bağlayıp kendi fikir, mantık, duygu ve görüşünü esas alıp hüküm vermek, ölçü ve merkez alma eğilimi olan egosantrizm (benmerkezcilik) yöneticiyi başarısız kılar. Salt gücü elde eden insan başkalarını dinlemez hale gelir, sadece kendine odaklanırlar, 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 ahlakî 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 aşamasında, ilgili kaynaklardan bilgi alır, aslan 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 yeteneği kazanarak sorunları önceden görüp çözerek etkin bir yönetim sağlar. Akıllı insan yaşadıklarından ders alır, hayatını ona göre düzenler, daha akıllı insan ise başkalarının tecrübelerinden ders çıkarır. “Yeis (ümitsizlik), mani’-i herkemaldir (her türlü gelişime engel). ‘Neme lâzım, başkası düşünsün’ istibdadın (baskı) yadigândır.” B. S. Nursi

Yöneticinin gelişim alanları:

1. Yönetici, vizyon sahibi olarak kurum varlığının devamı için gelişimi zamanında görüp çabuk, 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 güç tarafından bunun sınırlanıp kontrol edileceğini bilir.
4. Yönetimde temel hak ve hürriyetleri esas alan demokrasiyi uygular, başarıyı ekibe verir, başarısızlığı ise kendisi alır.
5. Dijital, mobil, otomasyon, uzaktan erişim ve yapay zekâ imkânlarının sağladığı görme genişliği ve derinliğini kullanır.
6. İç ve dış etkenler karşısında kurumu hedefine ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak “beyin” görevini yürüttüğünü bilir.
7. Yöneticiliğin “başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı” olduğunu, protokol, saygı ve görgü kurallarını bilir.
8. Sorun çözme, karar vermede ortak akıl ve kolektif zekânın tek kişiden akıllı olduğu fikri ile kalabalığın bilgeliğinden faydalanır.
9. Toplum üyelerinin ortalamasında yaşayan ortak düşünce inanç ve duyguların oluşturduğu kolektif bilinçten faydalanır.

Yönetimde, güvenlik hürriyet için feda edilirse kaos (kargaşa), hürriyet güvenlik için feda edilirse otoriter anlayış hâkim olur. Bunu önlemenin yolu hürriyet ve güvenliği dengede tutmaktır. Toplumu eşit anayasal vatandaşlıkta buluşturan, etnik köken, din, mezhep, cinsiyet, siyasi fikir ayrımı gözetmeden herkesi kucaklayan, ayırıştırıcı ve ötekileştirmeyen anlayış hâkim 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 evrensel değerlerdir. Keyfi rejimlerin keyfi uygulamaları, dini, millî duyguları istismar toplumsal barışı bozar, korku, panik, endişe ve kaygı oluşturur.

Dünyada artan hürriyet talepleri, şeffaflık, katılımcılık isteği ve kendini yönetme becerisi gelişen insanlar artık yönetilmek 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, günümüzde yerine çok taraflı, çok araçlı ilişki olan yönetişimi getirmiştir.

Yönetişim; bir organizasyonun tüm süreçlerinde yönetenle yönetilenin istişareli, şeffaf, karşılıklı, etkileşimli, iş birliği ve ortaklığına dayanan, katılımcı, kapsayıcı yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Yönetim sözcüğünden türeyen yönetişim (governance), yönetenin tek başına karar alıp uygulama anlayışından şeffaf, karşılıklı fikirlerin tartışıldığı, katılımcı karar alma ve uygulama anlayışına doğru geliyor. Tek kişinin reisliği sofistike (karmaşık, yanıltıcı) sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. 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 ve dinamizmini oluşturan durumla baş etmektir.

Kamu yönetimi; bir ülkede ortak kanunlara bağlı yaşayan bir topluluğun kurduğu siyasi teşkilât olan devletin sahip olduğu

kurumların yönetimidir. Devlet politikalarını planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon, kontrolünü sağlayan, kamu mekanizmalarının nasıl çalıştığını halka açıklayan, faaliyetlerin faydalı, verimli yürütülmesiyle uğraşan meslek ve bilim dalıdır.

Seçmen vatandaşlar yöneticiyi seçer, yöneticinin görevi; vatandaşı 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, derinliği kamu yöneticilerinin sorunları daha etkili çözmelerini sağlar.

Kurum yönetiminde temel sorunlar:

1. Oligarşi (siyasi gücü elinde tutan küçük 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 uygulanamayışı.
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 sistem üzerinde milletin kontrolü olursa daha iyi gelişir.

Global elitis (elitokrazi) grubun kontrolündeki yönetim şeffaflık, öngörülebilirlik, hukuk, demokrasi, insan hakları, adalet, güvenlik ve emniyetten uzak zamanın ruhunu iskalayarak çıkar gruplarına hizmet eder. Hükmetme lezzetiyle semest oluyor, vazgeçemiyorlar. Haksız rekabetle devlet imkânlarını kullanarak siyasi propaganda ile çıkar sağlayan kesimler sorun üreten bir sistem kurmaktadır. Bunun çaresi, kamu yönetiminde 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) piyasada 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 merkeziyetçilik, (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 hakkı, tüyü bitmemiş yetim hakkı vardır. Kamu malına ihanetin her sistemde cezası vardır. Hiçbir kötülük yapanın yanına kâr kalmaz, insan yaptığı için karşılığını görür. Rüşvet, utanç vericidir, halkın güvenini sarsar. Yönetici, kendi çıkarı için değil halkın çıkarları için çalışmalıdır. Toplumda belli başlı suçlara karşı yeterli önlem almaz ve gerekli yaptırımlar uygulanmaz ise suçun hızla yayılacağı kırık cam teorisi ile ifade edilir.

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 yetkilerin kötüye kullanılmamasıdır.

Şeffaflık ve açıklık ilkeleri gereği, ticari ve devlet sınırları yerinde kullanılmalıdır. Eşitlik prensibiyle adil, kabiliyetine uygun yükselme imkânı tanıyan, insanın yeteneklerinin gelişmesine fırsat veren, emeği karşılığını alan, nimet ve külfeti hakkaniyete uygun dağıtma ve sosyal adaleti sağlamada ahlaki ilkelerin katkısı büyüktür. Devlet, gücününün haklı olduğu değil, haklının güçlü olduğu ahlak ve hukuk anlayışını vatandaşa eğitimle kazandırıp adil bir düzen kurmalıdır. Krizleri aşmada tüm kesimler güçleri oranında yük alarak nimet ve külfet dengesi sağlanmalıdır. Kamu sorunlarını çözmeye alınan önlemler sabit ve dar gelirlileri mağdur edilmemelidir.

Kamu yönetimi ahlakı; kamu çalışanının 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.

Sosyal ve ekonomik ilişkilerle 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 bir vezirini görevden alır. “Sana ihtiyacım yok.” Der. Vezir: “Neden hükümdarım?” İskender: “Çünkü ben bir beşerim. Sen bu kadar süre zarfında 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 adanılıktan milli iradenin hâkimiyetine geçiş toplumlar arasında farklı olmuştur. Tarihi döngüde yönetim, zaman zaman gelişmiş veya gerilemiştir. **Tarih döngüsü;** toplum hayatında dairesel olarak aristokrasi (soylu, ayrıcalıklı sınıf), oligarşi (küçük, ayrıcalıklı grup) ve demokrasi yönetim tarzlarının birinden diğerine döndüğü görüşüdür. Tarihi öğretilmediği için tarih bilinci gelişmeyen bireyler olaylar arasındaki 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 dağıntık, iptidai halden kurtulup, 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 ve 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 prensip olarak birbirine denk, uluslararası ilişkilere önem veren ve adil ticareti esas bir kurum olmalıdır.

İnsanlık, geçmişten günümüze belirli sosyolojik devirler geçirerek kurallı ve modern toplumları ortaya çıkarmıştır. **İnsanlığın sosyolojik gelişimi;** (1) ilkelik, (2) kölelik, (3) esirlik, (4) ücretlilik ve (5) hürriyet devri şeklindedir. İnsanlık; gelişme, olgunlaşma ve mükemmelleşme seyri izleyen bir mecburiyetin olduğu devirleri geçirmiştir. Sanayi devrimi öncesi, insanlığın ortak birikimi ve her gelen kuşağın geliştirdiği yönetim kuralları mirasını Batı kabul etmemektedir. Yönetimde, adalet, ahlak ve hakkaniyet gibi prensipleri görmeyen sadece rasyonelliği esas alan, Batı felsefi anlayışına uygun geliştirilen yönetim anlayışı insanlığın sorunlarına çözüm getirememiş ve sömürü düzenini tüm dünyaya yaymıştır. Bu sömürü düzeni insanlığın “hürriyet” devrine geçişini yavaşlatmaktadır.

Endüstri öncesi yönetimin gelişim seyri:

1. Hz. Âdem, insanlığın 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 öğretilerinde ve “Veda Hutbesi”nde tüm insanlığa yol gösteren kaideleri vazedmiştir.

4. Keykavus bin İskender (Ö. 1012), “Kabusname” isimli eserinde padişahlık töreleriyle ilgili nasihatlerinde; padişahların haramdan sakınmasını, dindarlığın elini ve gözünü halkın hareminden ve haramından sakınmak olduğunu, yapacağın işte önce görüşünü bilgine uydurmasını, bilgisiz iş yapmamayı önerir. İş gönülle, sağlam yapmasını, her sözünde gereklisini söyleyici olmasını, yenildiğinde kimseden aman dileyici olmamayı, yenmiş olunca da Allah’ın kullarına karşı bağışlayıcı olmasını, hırsıza merhamet edip bağışlamamasını, hırsızı bağışlamak halkın zararına sebep 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 onların şikâyetleri dinlemesini, yanlış yapanları cezalandırmasını, büyük bir iş için görevlendirdiği kişiyi kontrol edecek müfettiş görevlendirmesini ister. Memleketin yıkılmasına çalışan, haram iş yapan, devlet sınıırı korumayan ve dili ile padişaha dalkavukluk ederken kalbi ile muhaliflerle anlaşma yapanların suçlarının bağışlanmamasını nasihat eder. Padişahın ülkede cereyan eden olaylar hakkında uyanık olmasını ister.

6. Ahi Evran (1171-1262), kardeşlik esaslı ahilik teşkilatının kurucusu olarak yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için aralarında oluşturdukları 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 arasında sulh ve ahengi sağlamak olduğu, iktisadi ve ticari faaliyetlere gimesi iktisadi dengeyi bozacağını, serbest rekabeti önleyeceğini belirtir. Devlet, iktisadi faaliyetlerin yürütülmesi için güvenli ve adil bir ortam oluşturmalı, toplumu iç ve dış tehlikelerden korumak için otoritesini güçlü bir askeri yapı karmasını önerir. Debdebeli törenler, nişan, üniforma ve protokol artışı toplumdan kopuşu, israf, lüks, zulüm ve angaryanın yaygınlaşması medeniyetlerin çöküşüne sebep gösterir.

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

Bir ülkede kaynaklar, tüm milletin değeridir. Kamu görevlileri kaynak kullanımına dikkat ederek, faaliyetlerle ilgili halkı sürekli ve doğru bilgilendirmelidirler. Bunun için devleti, demokratikleştirerek denetlenebilir hale getirip, milletin sistem üzerindeki kontrolü sağlanmalıdır. Vatan; dürüst insanlar tarafından inşa edilir ve hainler tarafından çökertilir. Bir ülkeyi batıran hakkını arayan insanların yükselen sesi değil, devlete körü körüne bağlılık taslayan çıkarıcı kapı kulu zihniyetidir.

Yönetimde, yönetilen, yönetenden herkese eşit mesafede olmasını beklediği durumda yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. Hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem de bu farklılıkları başka kültürlerle olan modellerle aşmaya çalışmak yönetimde bir çelişki ve büyük bir yanılgıdır. O kültürün insanları o sorunları önce nasıl çözmüş ise ona bakılmalıdır.

13.10. Global İş Ahlakı

Dünyada insan ihtiyaçlarını karşılayan, insanların ortak serveti olan kaynakların belirli kesimlerin tekelinde olması, global gelir

dağılımındaki adaletsizlik, 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 yakınlaşmasıdır. Globalleşmeye ülkelerarası coğrafi uzaklık, dil, para, kültür, hukuk, siyasi sistemler ile değişik yapıda yönetici ve çalışanların bulunduğu, ekonomik gelişim düzeyleri, iklimleri değişik olabildiği farklılıklar girmektedir.

Globalleşme ile birlikte yerel olan bir çok sorun global özellik kazanabiliyor. Bu sorunların çözümü içinde global bir ahlak anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

Global ahlaki sorunlar:

1. Ekonomik, siyasi baskılar ve emek sömürüsü.
2. Global eşitsizlik, gelir dağılımındaki adaletsizlikler, dış ticarete bağımlılıklar ve döviz baskısı.
3. Kişi, kurum ve devletlerin ödeme gücü üzerinde borçlandırılması.
4. Bilim, teknoloji, sanat, askeri ve yönetim alanlarında kurulan tekelleşmeler.
5. İnsanları, toplulukları, devletleri din, inanç, ırk, milliyet ve değerler istismarıyla birbiri ile çatıştırmak.
6. Tüketimin bir kültür haline getirilmesi olan tüketiciliğin yaygınlaşması.
7. Akıllı şehir, neom şehir ve dünya nüfusunu azaltmaya yönelik geliştirilen avatar projelerinin insanlığı tehdit potansiyeli.
8. Yeni dünya düzeni altında tek devlet, tek din, tek ekonomik sistemi (kapitalizm) öngören neom bir robot devlet tehlikesi.
9. Kimyasal, nükleer, biyolojik savaş tehditleri ile vekâlet savaşları ve yabancı paralı askerlerle (lejyoner) yürütülen savaşlar.

(Neom şehir; Suudi Arabistan'ın Tebuk Bölgesi'nde 2017' de planlanan ve ilk bölümü 2025'e kadar bitirilmesi hedeflenen, 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 gibi belirleyici anlayışlar etkili olmaktadır. **Makyavelizm;** açıkgozlülüğe, gösterişe dayalı, ahlaki siyasetten ayıran ve faydacı bir politik düşünce olarak siyasette çıkarlar için her yolu meşru kabul eder. **Kapitalizm** ise, sermaye, mülkiyet, emek, girişim, faiz, rant ve kâr merkezli bir sistem olarak, ahlak kurallarını herkes kendi felsefesine göre belirler.

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. Hâkimiyeti için biyolojik virüs de üretebilir. 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 tahripkar, şerli global çeteler Covid-19 laboratuvar modifikasyonu ile insanlığı yeniden dizayn ile sistemi kökten değiştirmek istiyor. Farklı insan ihtiyaçlarını karşılayan sosyal medyayı iyiye kullanan dürüst insanlar olduğu gibi kötüye kullanan tahripkâr vicdansız insanlar da vardır.

Dünyadaki, savaş, kargaşa ve fakirliğin temel nedeni ahlaktan mahrum kapitalist sömürü düzenidir. Global ahlaki sorunların çözümü ve dünya barışı için medeniyetler arası çatışma değil, iletişim, anlaşma, kaynaşma 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, sentez yapabilme, sebep sonuç ilişkisi kurabilmeyi topluma kazandırmak ve sivil topluma yer vermek.
5. Sevgi, saygı, fazilet, estetik, duygu ve vicdanları geliştirmeyi esas alan eğitim anlayışıyla evrensel değerleri yeni nesle aktarmak.
6. İstismar, aşmılık, duygu sömürüsü, hırs ve şöhret düşkünü tiranları (siyasi güç sahibi) bertaraf etmek.
7. Linç kültürü, nefret söylemi, aşağılama, hor görme ve kutuplaştırmadan asgari müştereklerde tüm insanları kucaklamaktır.

Kişi, organizasyon ve ülkeler kapitalist mantığa sahip olabilir ve güçlerine göre sömürürler. Yenilik, gelişim gibi kavramlarla, insanı, organizasyonu ve devleti 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 mozaigiyle zengin hoşgörüyü sahip coğrafyaların modern akademik bilgileri ve kadim (eski) bilgilerini elde eden emperyalistler modern köleleştirme ile yeni sömürü yöntemleri geliştirmektedirler.

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, sosyolojik ve biyolojik savaş yöntemleri kullanmak.
6. Kendi menfaatlerini kollayan paravan sivil toplum kuruluşları ile sürdürülebilir bir sömürü düzeni kurmak.

Toplumları ataletle uğratan, yozlaştırıp her yönden gelişimini engelleyip sömürüyü 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, adaletin ve emniyetin zayıflaması ile kurumlara güvenin sarsılması.
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 akıllarla 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 maddi ve manevi imkânlarını iyi kullanmaz ise ağır bedel öderler. İsrاف eden müsrif kişi zillete düşer, izzet ve itibarını kaybeder. İsrافın sıradanlaşıp normalleşmesi ve popülerliğin tüketme kültürü insanlığı bitirmektedir. İnsanların çoğu zor şartlarda yaşarken hiç kimse parasını istediği gibi sorumsuzca saçıp savuramaz. Bir şeyi ihtiyaçtan fazla harcama, savurganlık, tutumsuzluk olan **israf** ile canlıların kullandığı maddeleri yeteri kadar sarf etmek olan **tasarruf** ahlaki ve vicdani bir sorumluluktur.

Genel felaketler, toplumun genel hata ve ihmallerinden ileri gelir. "Biri yer biri bakar, kıyamet ondan kopar." Bu sebeple insanlık israftan uzaklaşmalı, 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 savaşı yerini sosyal tabakalar arası "sosyolojik savaş'a" bırakıyor.

On Üçüncü Bölüm Soruları

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. Toplumlara 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 kurumun isteğiyle belirlenirken, **zorunlu sorumluluk** ise kişi ve kurumların mutlaka yerine getirmesi gerekenleri ifade eder.

Kişisel sorumluluk; kişinin zorunlu ve gönüllü olarak üstlendiği yükümlülükler, yapmak zorunda olduğu, yaptığı veya yapmadığında karşısına çıkan sonuçlara katlanacağı durumlar, **kurumsal sorumluluk** ise kurumların kendilerine ve başkalarına karşı zorunlu ve gönüllü üstlendikleri yükümlülükler ile 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 geliştirmeye 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** ise insanların sorumlu kişiler, sosyal çevrelerine, insan hakları ve toplumsal konulara duyarlı olmaları, sivil toplum ve katılımcı demokrasinin gelişimi için aktif vatandaşlar haline gelerek 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 kişi ve kurumlar 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 kaçınmaz, ihmal edenler, savsaklayan, yanlış, hata ve kusurda ısrar edenlere bunun bedeli ödettirilmelidir. Sosyal sorumluluk, sahip olunan imkân, kabiliyet, bilgi, tecrübe, mevki ve duymalara göre de değişebilir. Toplumda oluşturulan 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 tüm milletin sahip olduğu değerler olması sebebiyle bu kesimde görev alanlar ve tüm ilgililer kaynak kullanmada dikkat etmeleri, faaliyetleri hakkında halkı sürekli ve doğru bilgilendirmeleri kanuni sorumluluk yanında ahlaki bir sosyal sorumluluktur. Bunun için devleti demokratikleştirerek milletin sistem üzerinde kontrolü sağlanmalıdır.

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 sonucu oluşacak tüketimle sağlanacak fayda toplumun refah düzeyini de arttıracaktır. Kişi ve kurumların bu amacı benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

14.2. Sosyal Sorumluluk Alanları

Sosyal sorumluluk anlayışı; kişinin, kuruluşların ve devletlerin toplum üzerinde kalkınma, ticaret ve sosyal gelişimde bir etkiye sahip olmasına yardımcı olur. 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 herhangi bir özel şahsa dağıtamaz. Sağlık, eğitim, kültür, sosyal refahı ve temel hakları geliştirmek gibi kamuya ait amaçları olan, sivil toplum kuruluşları; vakıf, demek, 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 bilgilendiren, öneri ve çözüme katkı sunmaktır. Üyeleri ve çalışanları gönüllülük usulüyle, kâr amacı gütmeyen, gelirlerini; üye aidatları, yardımlar, bağış ve kamudan yapılan mali transferlerden sağlar.

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 hükmediş, 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 artması, (5) liyakatin dikkate alınmaması, (6) adaletsizliğin yaygınlaşması, (7) umutların kırılması, (8) göçün hızlanması, (9) kibir, gurur, gösteriş, riyakarlık ve dalkavukluğun artışı, (10) her şeyi normalmiş gibi görmezden gelen ve kabullenen bir topluluğun olmasıdır.

İnsanlığın ortak değer ve kaynağı olan gelirlere bazılarının 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 sağlamak için israfı önlemede kurumsal ve toplumsal kontrol mekanizmalarının kurulup işletilmesi gerekir.

Canlıların hayatlarını sürdürdükleri, etkileşimde oldukları, fiziki, biyolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel ortam olan çevre ekosisteminde yaşayan üreticiler, ayrıştırıcılar ve tüketiciler ekolojik dengeyi etkilemektedir. Çevre tahribatının tüm canlılara olumsuz etkileri görülünce çevre koruma bilinci arttı. Gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakma sorumluluğu, doğa ile savaşıma değil, uzlaşmaya dayalı yeni bir anlayış gerekiyor. Hayatın sürdürülebilirliği için çevreyi korumak, kollamak ve iyileştirmek bir ihtiyaçtır. Dünyanın dengesini bozan teknolojik gelişmeler, şuuruz bir üretim ve israfa dayalı bir tüketim sistemi çevreyi hızla kirletmektedir. 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, atıklar gibi çevre sorunları yaşamıştır. Sanayileşmedeki gelişim bu durumu daha ileriye taşımaktadır. Sorunun çözümünde; karbon salınımını ve karbon ayak izini düşürmek, sıfır atık, döngüsel ekonomi, çevreci yaklaşım, yeşil düşünce, eko köyler, eko akıllı şehirler, ileri dönüşüm, geri dönüşüm, davranış değişimi ve sorumlu tüketicilik anlayışı geliştirilmelidir. Sürdürülebilirlik için bunların yapılması gerekir. **(Karbon salınımı;** fosil yakıtları (kömür, doğalgaz, petrol) rafine, taşıma ve kullanımla ortaya çıkan karbondioksitin atmosfere yayılımı, **karbon ayak izi** ise insan faaliyetlerinin atmosfere saldırdığı sera gazlarının karbondioksit cinsinden karşılığıdır.)

Her canlı ekosistemde farklı bir rol oynar, biri diğerleriyle değiştirildiğinde veya insanlarla fazla iç içe olduğunda parazitler, virüsler, mikroorganizmalar insanlara geçip hastalığa neden olmaktadır. Uzun yıllarda oluşan dünyanın ekolojik dengesi son 100 yılda aşırı şekilde bozuldu. Hastalıkların ortaya çıkışı ve yayılma maliyeti, çevreyi sömürmenin ekonomik getirisinden çok daha fazladır. Evrenin işleyişinde bir denge ve düzen var; çevre unsurları arasındaki faaliyetler sürekli tekrarlanarak döngüsel yolculukta besin zincirinde atık bırakmaz, su buharlaşır ve yeryüzüne yağmur veya kâr olarak geri döner. Bu zincirde hiçbir kayıp, atık ve 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 sayısının artışı, pandemi, baskı, zulüm, deprem, ve iklim değişikliği gibi çevre 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 bırakılmaması temel hedeflerini 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 üstlenen 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 hiçbir kişinin üstünlüğü ve ayrıcalığı olmadığı için demokrasi ile yönetilen insanlar daha çok fikir ve keşif çıkardıkları için daha hızlı gelişiyorlar.

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 verdiğim, 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 durumlardır. Kişi, kendi durumu ve toplum yapısına bağlı olarak 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 ve becerisi gelişir. İletişim imkânlarının gelişimiyle artan bilgi, insanlara birçok sorumluluğu da yüklemektedir. Globalleşmenin artışına bağlı olarak, 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 başkalarının güdülen insanıdır. Her insan ve kurum yaptıklarından, yapmadıklarından, söylediklerinden ve söylemediklerinden sorumludur. Bilgi, tecrübe, mevki ve duymalara göre de sorumluluklar artar. Sorumluluğu yerine getirmeme, yanlış, hata ve kusurda ısrar öncelikle kişinin kendisine ve sonra çevresine zarar verir.

Kişisel sorumluluk, nefis muhasebesi, kendini sorgulama, özeleştiri, 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. Ürkmek ise cehalet veya bilmezliktir. Herkes yaptığı 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 beklemez. Sorumluluktan kaçıp, kabahati, suçu bahanelere bağlamak, sığınmak doğru değildir. Sorumluluk bilinci ve dürüstlük dünyanın bir ucundaki kelebeğin kanat çırpışıyla oluşan rüzgârın, başka bir bölgede kasırga (büyük ve öngörülemez sonuçlar) oluşturmasını sağlayan **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 insandır. Yaptıklarınızda eminseniz sorun yoktur.

Kişinin çevreye karşı sorumluluğunda; gördüğü bir yanlış, önce eliyle düzeltmeli, buna gücü yetmiyorsa, sözüyle düzeltmeli, buna da imkân ve gücü yetmiyorsa bu yanlış onaylamamalıdır. Dünyada tek sorumluluk duygusu taşıyan, akıl ve iradeye sahip olan insan kendine özgü inancı, değer yargıları ve yaşama tarzıyla bir şahsiyettir. Kişi nimet ve külfet dengesini kurarak sorumluluklarını yerine getirmelidir. Kişinin, sorumluluk üstlenebilmesi için akıl, hür irade ve yetki sahibi olması gerekir.

Kişisel sosyal sorumluluğun şartları:

1. Akıllı olmak: Her insanda bulunan ve vücuttaki yeri, işleyişi keşfedilemeyen, idrak, düşünce, anlama tedbir alma özelliği.

2. Hür iradeye sahip olmak: Kişinin fiil, arzu, niyet ve amaçlarını belirleyip kontrol ederek serbest karar verme özelliğidir.

3. Yetki sahibi olmak: Kişinin, ehil, yetkili olduğu konumda rolü ve statüsü gereği verilen yazılı veya sözlü bir güçtür.

Kişi, toplumsal sorumluluk gereği karşılaştığı sorunu ilgili yerlere bildirmesi gerekir. Yanlışlara karşı toplumsal tepkisizlik yüzünden kötü niyetli insanlar her yerde arsızlıklarını sergiler, sokakları kontrole çalışırlar. Namuslu insanlar; namussuzlar (ahlak kurallarını çiğneyen) kadar cesaretsiz olmazlarsa serbest piyasa bahanesiyle gemiyi aزیya (söz dinlemeyen) alan kapitalistler hayatı yaşanmaz hale getirir. Oysa serbest piyasa, başıboş piyasa değil, devlet ve bağımsız kurulların denetimiyle rekabet şartlarında kontrol edilen piyasadır.

Nemelizimcilik artar, kişisel ve toplumsal hassasiyet zayıflar, haksızlık ve zulümlere tepki verilmez ve “bana değmeyen yılan bin

yl yaşasın” anlayışı yayılırsa sokaklar çetelerin, aymaz arsızların cirit atıp at oynattığı meydana döner. Bu durum; güçsüz, zayıf, garip ve gurbaya 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 sebep olur.

Sorumluluk, ahlaki açıdan kişinin vicdanına yöneliktir. **Vicdan**; kişinin kendi ahlak değerleri üzerinden davranışları ile ilgili kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan, doğruyu ve iyiyi yapmaya yönelten, ahlaki sorumluluk yükleyen iç dünyasına ait bir güçtür. İnsanın iç âleminde bir yaptırım gücünü temsil eder. **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 yapmayıp seyirci kalmak, duyarsızlık, görmezlikten gelme, tepkisizlik vicdanları yaralayan büyük bir sorundur. Haksızlığa karşı susmak, hakka karşı bir hümmetsizlik olduğu için haksız görülen kişiye gereken tepkiyi 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 kitlesine ve genel olarak topluma karşı faaliyet ve ilişkilerinde sosyal sorumluluğuna bağlı sosyal adaleti esas almasına bağlıdır. Her küçük topluluğun bile 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 bulunduğu veya yaptığı bir iş için gerektiğinde hesap verme durumudur.

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 oluşmaktadır. Piyasada faaliyet gösteren kurumların sorumlu ve belirli kurallar çerçevesinde davranması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

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 kanuni zorunluluklara ve kanunlara uymayı değil, kuruluşların kendi inisiyatifleriyle gönüllü olarak gerçekleştirdikleri uygulamaları kapsar. 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 ve 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 tedbir alan, kaynakları akıllı kullanma ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile kalıcı değerler üretmeyi hedefleyen insana ihtiyaç vardır.

Kurumsal vatandaşlık; kurumların kendilerini bir birey olarak görüp ticari faaliyetlerini yürütürken kanuni, ahlaki ve sosyal kurallara uyması, çevre ve toplumla arasındaki sözleşmenin gereğini yerine getirmesidir. **Kurumsal vatandaşlık davranışı** ise formel iş tanımları ilerisinde, belirlenmiş rol gereksinimleri ve beklentilerini aşan, çalışanların kuruma katı için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası gönüllü davranıştır. **Kurumsal vatandaşlık davranışlarının boyutları**; (1) özgecilik (altruism), 2 sivil erdem (civic virtue), (3) vicdanlılık (conscientiousness), (4) nezaket (courtesy) ve (5) sportmenlik (sportsmanship).

Kurumsal vatandaşlığın amaçları; (1) sosyal refahı iyileştirmek, (2) fırsat eşitliğini kolaylaştırmak, (3) sosyal ilerlemeyi teşvik etmek, (4) kurumun 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, tüketicilere, 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, erozyonu önleme, sosyal sorunlara çareler bulma faaliyetleri yürütürler. Müşteriye, çevreye, personele, topluma saygılı kuruluş görüntüsü

oluşturulmak için yapılan harcamalar da **itibar (prestij, ün) kapitali** olarak değerlendirilmektedir.

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 uygulamalarla çalışanların beklentileri, toplumun kuruluşun beklentileri birbirini uyumlaştırılarak; çalışanların mutluluğu ve toplumun da huzuru sağlanmış olur.

Kurumlar artık sadece mal ve hizmet üreten kurumlar değil aynı zamanda çalışanın refahını düşünen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan, tüketiciye en iyi hizmeti vermeyi amaçlayan kurumlar olarak görülüyor. 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, tüketicilerine ve devlete karşı birtakım sorumluluklar üstlenmek zorundadırlar. Büyümeleri ve süreklilik arz etmelerinde bu sorumlulukları yerine getirmeleri önemlidir. Sorumluluklarını yerine getiren kurumlar toplum tarafından kabul görmesini sağlar.

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 itibarını 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 esas itibarıyla 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 işletmelerden beklediği adil ve doğru davranışlardır. **Ahlaki sorumluluğun unsurları;** (1) sosyal değerler ve ahlak normlarına uymak, (2) dürüst, ahlaki davranış ve aynı zamanda kanun ve 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 ihtiyaçlarının, gelecek nesillerin ihtiyaçlarından taviz vermeden karşılanması, ihtiyaçların tatmininde çevreye duyarlı, ileri veya geri dönüştürülebilir, sıfır atıklı ürünler için üretim ve tüketime her safhasında "sürdürülebilirlik" ilkesini benimsemektir. Sorumluluk sahibi, verimliliğe odaklı, risklere tedbir alan, kaynakları basiretli değerlendirerek sürdürülebilirlik anlayışıyla kalıcı değerler üretebilmeyi hedefleyen kurumlara ihtiyaç vardır.

4. Ekonomik sorumluluk: Kuruluşların ilk sorumluluğu, toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetleri üretmek ve en uygun şartlarda sunarak onları tatmin etmek 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 kurumlarının düzenlemelerine

uyumak, (3) mal veya hizmet üretimlerini asgari düzeydeki kanuni gerekleri karşılayacak şekilde üretmektir.

6. Teknolojik sorumluluk: Genel teknolojik gelişimle özelden bilgi ve iletişimdeki gelişim toplumsal yapıyı etkilemesiyle kurumların bu alandaki sorumluluklarını da artırmaktadır. Geliştirilen ve sahip olunan her teknolojik imkân sosyal sorumluluk gereği toplum faydasına kullanılmalıdır. Kurum; dijital dönüşüm, üretici yapay zekâ, artınlan sanal gerçeklik, mobil teknolojiyle erişim ve sanal geliştirilmiş gerçeklik, nesnelerin interneti gibi yenilikler konusunda sorumlu davranmalıdır.

Kamu kuruluşlarının (idarenin) eylemleri 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. Ombudsmanlığa başvurmak, Anayasal bir haktır. Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık), 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 ve sürdürülebilir kalkınma gibi konuların özel sektör tarafından desteklenmesini sağlıyor. Devletin görevlerini yerine getirmesini destekleyerek topluma destek oluyor. Kamu yönetimi reformlarıyla yönetişimi destekleyerek kamu yönetiminde devletin yanında özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yer almaktadırlar. .

Kamu yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk rolü; (1) düzenleme, (2) kolaylaştırma, (3) ortaklık ve (4) destekleme şeklindedir. Zamanında kanuni olan faaliyetlerin yıllar sonra belirli suçlar için gerekçe gösterilmesinin yeşil görünümülü kırmızı ışık mantığı olduğu açıktır, hukuk devletinde yeşil görünümülü kırmızı ışık da, legal görünümülü illegal yapı da olmaz.

14.5. Global Sosyal Sorumluluk

Global sosyal sorumluluk, kişi ve kurumların topluma karşı sorumluluklarını global anlamda birbirine bağlayan kavramdır.

Sosyal sorumluluğun globalleşmesi, daha geniş düşünülmesiyle kapsamı genişlemiş ve toplum sorunlarını çözmeye yönelik sorumluluklar global sorun çözümüne doğru gitmiştir. Bu sorunların çözümünde devlet, işletme ve sivil toplum kuruluşlarının sorumluluğu vardır. **Global sosyal sorumluluk;** kişi ve kurumların, canlılara, doğaya ve 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 faaliyetlerin dünya yönelimli tasarlanıp uygulanmasıdır. **Globalleşme;** ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel değerlerin oluşturduğu birikimlerin ulusal sınırları aşarak dünya geneline yayılması, dünyanın tek bir mekân olarak küçülmesi sürecidir. **Globalleşmenin amacı** ise ulusal sınırların engellerini aşarak tek bir dünya düzenini, barışı, adaleti, gelir dağılımı dengesi, refahın gerçekleşmesi, demokrasi, hak ve hürriyeti sağlamaktır.

Neoliberalerler, hiper globalleşmeyi esas alarak; uluslararası kurumların yerli millî kurumlar üzerindeki üstünlüğünü, devletin küçülmesini, global piyasaların toplum hayatı üzerinde tahakküm kurmasını zorunlu kıldığını savunurlar. Çin'de 2020 başında ortaya çıkan ve hızla yayılan pandemi salgınıyla 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 hayatın tüm insanlar için yaşanabilir olmasını sağlayacak, sade, gerçek ihtiyaç olmayan nesne ve objelerden uzak duran akımdır.

Globalleşme ile toplumsal sorunların da globalleşmesi, bunlar global ölçekte bir otoritenin varlığı ve yaptırım gücünün zorlamasıyla çözülebilir. Global sorunlara karşı, kişi veya devletlerin ilgisizliği ve tepkisizliği bu otoriteleri zorunlu kılıyor. Zayıf insan ve ülkelere zulmeden, güçlülere otoriter ortak bir üst irade gerekir. Global ölçekteki, açlık, yoksulluk, terör, baskı, zulüm, sömürü, adaletsizlik, göç, pandemi, gelir adaletsizliği ve çevre kirliliği gibi sorunları çözmeye 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, 'toplumu, aç bırak itaat etsinler', 'cahil bırak biat etsinler' haline getirerek zevkle seyrediyorlar. Bu anlayışta kişiler çok para kazanıp zengin oldular, fakat büyük endişe içindeler. Endişeleri; insanlar değil kazandıkları servetin akıbetidir. Global ölçekte yaşanan felaketler ve pandemiden her kesimin kendini sorgulayıp ders çıkarması gerekir. Zoraki hâkim olup hükmeden ve insan hayatını temelden etkileyen kapitalist sistemin aşırıları üretici ve tüketiciler tarafından dizginlenmelidir.

Global sorunların çözümünden sorumlu olanlar neden bir şey yapmıyorlar? Sorusuna, hepsi aynı otelde sponsorlu tatil yapıyorlar, çözülen ganimetlerden nemalanırlarsa suç ortağı olurlar, suç ortakları da suçun üzerine gidemezler. Zalozlu Rüstem (Rüstem-i İrani), Herkül-ü Yunani ve Alp Er Tonga gibi tarihi kahramanlar yok, Polyannacılık (en kötü zamanlarında bile babasının öğrettiği mutluluk oyununu oynayan küçük bir 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 gibi günümüzde de farklı yeni modeller geliştirmek gerekir. Dünyanın salınımı sonucu manyetik takla atmasıyla mevsim değişikliği ve 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, insanların tabakaları arasında boşluk kalmamasıdır. Üst kısmın alt kısımdan, zengin tabakanın fakara ile arasındaki bağı koparacak derecede uzaklaşmamalıdır. İslam toplumlarında bu tabakalar arasındaki bağı temin eden, zekât ve yardımlaşmadır. Zekâtın farz oluşu ile faizin haram oluşu sosyal adaleti sağlamada temel bir kuraldır.

Her zaman her yerde kötü niyetli insanlar olabilir, bazı kusur, ihmal, hata, görev ve yetkiyi kötüye kullananlar olur. 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 şartlanlara meydan vermemektir.

Globalleşen dünyada ihmal, hata ve aymazlığın getirdiği global tehlikelerden (risk) tüm insanlar olumsuz etkilenmektedir.

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 zafiyetiyle kişi, işletme ve devletleri ödeme güçleri üzerinde borçlandırarak köleleştirme, (6) ekonomik krizler, işsizlik ve kredi-borç-faiz tuzağı, (7) çevre sorunları, iklim değişikliği, kuraklığa karşı duyarsızlık, susuzluk, (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 ile iç ve dış göçlerin artışı, (13) anaşinin globalleşmesi, (14) yapay zekâda kontrolsüz gelişim ile (15) pandemidir.

Açlık, fakirlik, çevre felaketleri, terör, global ısınma, ozon tabakasında incelme, elektro manyetik tehlike, çatışmalar, kötü alışkanlıklar gibi dünyayı tehdit eden sorunları çözmeye, global sosyal sorumluluğu kişiliğin bir parçası haline getirip uygulayan insanlarla mümkündür. Global sorunların çözümünü için kişi ve kurumların yerine getirebileceği birtakım sorumlulukları vardır:

Global sosyal sorumluluklar:

1. Yaşam hakkını sağlama ve gıdaya ulaşımı kolaylaştırmak.
2. Anlaşmazlıkları barışla çözmek, her türlü istibdat ve inhisarcı yaklaşıma karşı koymak.
3. Dünyadaki her nesne üzerinde diğer insanlarda hakkı olduğunu düşünerek hareket etmek.
4. Mahalli tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilerek tüketicinin korunması.
5. Kaynakları geçmişten miras değil gelecekte emanet anlayışı ile verimli şekilde kullanmak.
6. Global gelir dağılımında adaleti sağlama ve dış ticarete adil ticaret hadlerini uygulamak.
7. Az gelişmiş ülkelerde sürdürülebilir bir ekonomik yapı kurmak ve ödeme güçleri üzerinde borçlanmayı engellemek.
8. Birleşmiş Milletler ve ona bağlı kuruluşların şeffaf olarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak.
9. Çevre bilinci oluşturarak, global çevreyi korumak, kıtlık ve kuraklık için çözümler üretmek.
10. Global siber saldırılar, bulaşıcı hastalıklar ve dijital faşizmi önlemek.

Kurumlar; “her canlının temel ihtiyaçlarının karşılanabilir olması gerektiği inancıyla yaşama, barınma, beslenme, sağlık, eğitimde sosyal sorumlulukları yerine getirmek için sürekli çalışmaya söz veriyor ve bununla gurur duyuyoruz” gibi taahhütlerle örnek bir sosyal sorumluluk bilinci beyan etmiş olurlar. İşletmeler, sosyal sorumluluk projelerini yardım kuruluşuyla yürütür.

Güç otoriteleri, hukuk, adalet, demokrasi, barış, medeniyet ve insan hakları gibi 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 sorgulanmalıdır. Emperyalistlerin inşa edip globalleştirdiği, açgözlü, hoyrat, israfçı, ahlaki olmayan ekonomik ve siyasi sistem, insanlığa zarar vermektedir. Bu yapıların deşifre edilerek masum ve mazlumların kandırılması önlenmelidir.

Global sorunların çözümünü 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 tarafından yoksulluğu ortadan 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 sonuna kadar 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. Eşitsizliklerin Azaltılması, 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. Bankada paralara nasıl takla atılıyor; paranın üretim maliyetiyle yazılı değer arasındaki senyöraj geliri kime gidiyor?
3. Rezerv (kaynak, herkesçe kabul edilen) para birimi olan ABD Doları emisyonunun ne kadar olduğu neden gizleniyor?
4. BM, Güvenlik Konseyi; Çin, Fransa, Rusya, İngiltere ve ABD’den oluşan beş daimî ve seçilmiş 10 ülke 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 (lejyoner) ve vekâlet yöntemiyle çıkardıkları örtülü sınıf savaşlar nasıl önenebilir?
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 sömürücüleri nasıl önenebilir?
11. Faizci kesimin, ülkeleri borçlandırıp, borç sarmalına düşürerek sömürüsünden nasıl kurtarılabilir?
12. Kripto para ile millî kaynakların gelişmiş ülkelere transferi ve terörizmin finansmanı nasıl önenebilir?

13. Teknoloji, silah, enerji ve ilaç 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 bir global düzen kurmak için bir kaosa (kargaşaya) mı ihtiyaç var, kaos olmadan adil bir global düzen kurulamaz mı?
17. Kudüs merkezli tek dünya devleti (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 olarak ikamet edilmeyen bir yerde açılan hesap) bankacılığıyla vergi cennetlerine neden müsaade ediliyor?
21. Endüstriyel ve teknolojik alanlarda casusluk yapan istihbarat servislerinin büyük şirketlere sahip olma nedenleri nedir?
22. Dünyadaki uyuşturucu sevkiyatında 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 omurgası 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. Nefret söylemi, yabancı düşmanlığı, ırkçılık, mezhepçilik konularında her kese sorumluluk düşüyor. Sosyal medya kuruluşları zararlı içerikleri online platformlardan kaldırmakla sorumludurlar.

14.6. Global Ekonomik ve Sosyal Eşitsizlikler

Sosyal devlet anlayışı gereği, eşitlik, kalkınma, istihdam, sosyal güvenlik ve adalet için gerekli müdahalelerin yapılması gerekir.

Sosyal devlet; vatandaşa temel gelir güvencesi veren, risklerden koruyan, sosyal güvenlik, eğitim, sağlık, barınma hizmetleri sunan ve yoksulluğu bitirmeyi hedefleyen bir yönetim anlayışındaki devlettir. (**Vatandaşlık temel geliri;** vatandaşa, çalışma hayatındaki konumundan bağımsız toplumun bireyi olduğu için 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 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 yansımaya 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 tekeli 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;** teknelci anlayışıyla insanlığın çoğunluğunu sömürülecek hale getirerek global ölçekte büyük eşitsizliklere neden olmaktadır. Kritik alanlarda özellikle bilgi teknolojilerinde birkaç çok uluslu şirket piyasayı kontrol ederek toplumları istedikleri şekilde yönlendiriyorlar.

Maddi varlığı insana üstün tutan teknelci gücün piyasadaki uygulaması olan teknelci kapitalizm, kitleler üzerinde bir tahakküm inşa ediyor. (**Teknelci 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. **Teknelci devlet kapitalizmi** ise belirli bir pazarın devlet kontrolüne dayanan bir kapitalizm şeklidir. Hâkim bir kamu şirketi ile bir alanı tekelleştirebilir.) **Teknelci kapitalizm süreci;** ürünlerin metalaşması ve daha sonra insanlar için vazgeçilmez ürün üretimiyle sürekliliğine dayanıyor.

Seçkin, elit, imtiyazlı, üstün ırk ve soylulara (aristokrat) göre; halk, çiftleşir çocuk yapar, üretir ve tüketirler, seçkinler ise yönetirler. Ekonomik egemenlik, feodal derebeyi soylulardan (aristokrasi) burjuvalara (zengin kentli) el değiştirmesiyle kapitalizmin yeni sürümünü **liberal ekonomi** anlayışına geçiliyor. **Liberalizm;** kişisel özgürlük üzerine kurulu bir siyasi felsefe veya dünya görüşüdür. **Ekonomik liberalizm;** ekonomide devletin yetkilerinin sınırlandırılıp özel teşebbüsün desteklendiği sistemdir.

İnsan hakları kuruluşu Walk Free'nin (Özgür Yürü) hazırladığı Global Kölelik Endeksi 2023 raporuna 2021 yılı 50 milyon kişinin modern kölelik şartlarında yaşadığını tahmin ediyor. Köleleştirdiği insanların hürriyetlerini tanıma ve köleliği kaldırmayı ekonomik sebeple yapan emperyalistler, artan maliyetinden kurtulmak için verdikleri hürriyet hakkı aslında kölelerin efendilerini seçme hakkıdır. **Modern köle;** kişinin tehdit, şiddet, zorlama, aldatma, gücün kötüye kullanımı gibi zorlayıcı nedenlerle reddetme veya terk kabiliyeti olmayan kişilerdir. <https://cdn.walkfree.org/content/uploads/2023/05/17114737/Global-Slavery-Index-2023.pdf>

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 çatıstırıyor. Konvansiyonel, nükleer, biyolojik ve kimyasal silah satmak için çok yerde savaş çıkıyorlar. 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” safatasıyla ekonomik, siyasi ve biyolojik eşitsizliğe yol açıyorlar.

Artan dünya nüfusuna yeterli istihdamın sağlanamayışı, adaletsiz gelir dağılımı, düşük gelirli kesimlerin refah kaybı, yoksulluk ve açlık sınırlarını zorluyor. Satın alma gücü paritesindeki düşüş, az gelirli kesimleri çoğaltıyor, bunların artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları, mesleki yozlaşma, ekonomik sorunlar, global sosyal eşitsizlikleri artırıyor. Dijital darphanede üretilen kripto para ile milli kaynakların emperyalistlere transferi ve terörizmin finansmanı global dengeleri bozuyor.

Yoksulluk (fakirlik); günlük temel ihtiyaçların tamamını veya büyük bir 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 tutandır. Bu durum, yardıma muhtaç hane sayısını artırıyor.

Kamu ekonomik girişimlerinin verimsizliğiyle devlet bütçesine yük olmalarını önlemek için özelleştirme görüşü 1980’lerde yaygınlaştı. **Özelleştirme;** kamu mülkünü hantal, zarar eden, yapıdan kurtarıp verim artışı için özel sektöre satış ile devridir.

Ödeme gücü üzerinde borçlandırılan bir ülkenin, zorba hükümeti yerine seçimle gelen demokratik hükümet, önceki hükümetin borçlarını **tiksindirici (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 artırmış, bunu düzeltmek için borç vermek isteyenlerin istediği borçlar veriliyor. Faiz geliri ile zenginliğin olanlar fakirlerle aradaki uçurum büyüyor, 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 coğrafyada operasyonlarla dünya kaynaklarını israf ediyorlar. Astek, Maya, Kızılderili ve İnka medeniyetlerinin imhası keşif değil, işgaldir. Haarp teknolojisi, 51. bölge efsanesi, kıyamet silahı, kabala, tapınak şövalyeleri, dünya konseyi, dünya devleti mitolojisi, “Hilal ve Haç” mücadelesi gibi gizem ve sembollerle ideoloji kuranların gerçekte bir merkezleri ve metafizik yanları da yoktur. Bunu çözmeye çalışmak daha fazla gizem katarak yardım etmektir.

Sömürgeciler, algılarla oynayarak, kendilerini güçlü gösterip üstünlük kumaya çalışırlar. Kelimelerin gücünü kullanarak demagoji ile sivil toplum kuruluşlarının sözde insani projeler ve kolonyal politikalarıyla yandaşlık ve karşıtlık üzerinden zaaf ve korkuları tahrikle yönetirler. Sinsi ve kumazca çok kültürlü, hukuklu, hoşgörülü coğrafyaların modern ve kadim bilgilerini elde ederek girift yeni sömürü teknikleri geliştiriyorlar. Sömürülenler, yabancı kavramlarla kendi dünyalarını kuramazlar, değerlerine uygun misyon geliştirip kurtulabilirler. Kiralık kapital ile kapitalizm, ithal felsefe ve sosyoloji ile hüriyet olmaz. Geleceği anlamanın yolu geçmişe bakmaktır.

Global ekonomik ve sosyal eşitsizliğin nedenleri:

1. Tüm insanlığın ortak serveti olan kaynakların belirli ellerde toplanması ve ekonomik krizler.
2. Bilimin kapitalist sistemin kontrolüne girmesi ve milliyetsiz, geleneksiz, temelsiz bir toplum oluşturma çalışmaları.
3. BM’ye bağlı kuruluşların 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 üzerinde yapılan ahlaki olmayan uygulamalar.
8. Göçler, iklim krizleri, popüler kültürle aşırı tüketim ve israfın yaygınlaşmasıdır.

Dünya kaynakları tüm insanlığın ortak servetidir, geçmişten miras değil gelecekte emanet görülerek sorumlu davranmalıdır.

Fikir hüriyeti 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 her zaman olmuştur. Fakat politik ekonomi bunu geriletmiştir. Geleneklere, kabul görmüş klasik görüşlere bağlı teoriler olan **ortadoks ekonomi politikası** anlayışından ayrılmayı, ana akımdan uzaklaşma olan **heterodoks** yaklaşımlar gelişmektedir. Global sosyal ve ekonomik eşitsizliği ortadan kaldırmak için yeni ekonomik teoriler geliştirilmektedir.

İnsan hayatının sosyal gelişmişlik verilerini dışarıda tutan kapitalist büyüme rakamları ekonomik başarının temeli görülen gayrisafi milli hâsıla (GSMH) üzerinden değerlendirilir. Dünyadaki yeni arayışlar toplumun ortak mutluluğunu sağlayan hayat kalitesini sadece maddi verilerle değil, mutluluk ile değerlendirmesi isteniyor. Eğitim, sağlık ve gelir göstergelerine dayalı 3 yeni endeks ortaya konuyor:

1. İnsani Gelişme Endeksi (HDI): Bir ülkenin kazanımlarını, (1) sağlık, (2) eğitim ve (3) gelirle ilgili insani gelişimini ölçen karma endekstir. GSMH düzeyi aynı iki ülkenin farklı insani gelişime sahip olabileceğini gösterir. GSMH kurgu bir üretim ölçümüdür. Gelir; sahip olunan para ve para ile ifade edilen değerler iken gelişmişlik, insanın hayat kalitesini, ulaşabildiği imkân ve sahip olduğu haklardır.

2. Sosyal Gelişme Endeksi: Ülkelerin temel kalkınma mücadelesiyle ilgili bilgi sağlarken ülkelerin hangi alanlarda başarılı olduğu ve hangi konularda düşük performansta olduğunu gösteren endekstir. Sosyal gelişim; ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmişliği anlatır.

3. 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 bilimci, ekonomi politik teorisyeni); nüfusun geometrik, üretimin ise aritmetik arttığı ve gelecekte insanlığın açlıktan öleceğini ileri sürmüştü. Hızla artan dünya nüfusuyla doğru orantılı artan ve yeni yeni ihtiyaçlar olmasına rağmen, gıda maddelerinin nüfus artışından daha hızlı artışı ile karamsar olan bu teori geçerliliğini kaybetmiştir.

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 gay-i nizami psikolojik harplerle toplumları istedikleri alana çekiyorlar. Kirli kara 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 görünümü, 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 görünümü, 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 Puritaner’in devamı Protestan mezhebi. Önceleri açıktan hüriyete, sermaye karşı olan ve nihai hedefleri ütopyik (gerçekleşmesi imkansız) kominizm olan **Marksisler**, 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 görünen Batı medeniyeti ile onun bu üstünlüğüne meydan okumak için iş birliği yapma ihtimali olan Konfüçyüs ve İslam medeniyetleridir.”

Emperyalist anlayış, dünyayı fesada verme kabiliyetinde, kitlesel katliam çılgınlıklar 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 yapabilmesi gibi birçok komplo teorisine konu olmuştur. HAARP silahı insanlığın faydasına kullanılmalıdır. Büyük güç büyük sorumluluk gerektirir.

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. Bu karamsar tabloya rağmen yeni gelişmelerle sürekli bir iyiye gidiş vardır.

Dünyanın geleceği ile ilgili öngörüler:

1. Bilim ve teknolojik gelişimin bilinçlendirdiği insanlarda gerçeği arama ve otoriter rejimleri sorgulama eğilimi artıyor.
2. Demokrasi, hak, hukuk, hüriyet ve gelir dağılımında adaletle 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 girmesiyle ucuz, temiz, bol enerjiye kavuşulacaktır.
5. Sonsuz evrende istiflenmiş, sayısız madde ve enerji kaynakları yeni teknolojilerle işlenmesiyle kıtlığın kalkması bekleniyor.
6. Bilinçlenme artışıyla dünya hükümeti kurulunca ordu ve savaşa giden para kalkınmaya yönelimiyle hayat seviyesi artacak.
7. Bilim vadilerinde yapılan çalışmalarla evrenin enerji kaynağı olan hidrojen kullanımının artışı ile refah seviyesi yükselecektir.
8. Avrupa hukuk, adalet ve faydalı ilim ve sanatlara hizmet yanında, ikinci yüzüyle kapitalizm ve sömürüyü de temsil etmektedir.
9. Manyetik kayma ile kuzey kutupta buzul erimesiyle ortaya çıkan **Arktika Bölgesi** dünyaya yeni imkânlar sunmaktadır.
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.

Kapitalist anlayış, toplumun fitri yapısı içinde gelişen her bilim, buluş, araştırma ve anlayışa sızarak onları destekler aleyhine olabilecek sonuçları bertaraf eder, kendine hizmet etmeyen, ortak akli esas alan demokratik gelişimleri engeller. Fakirden zengine servet aktararak toplumda ekonomik eşitsizlik oluşturur, bu da ileride biyolojik eşitsizliğe sebep olur. Hâkimiyeti için klasik savaş tekniklerine ilave virüslerle biyolojik silahlar da üretebilir. Kapitalizm, “yaşam tarzınızı benimsetemediğiniz hiç 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 almaz, yedek parça almaz, arabayı 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 düzeninin temeli insan tabakaları arası boşluk olmaması; üst kesim halktan, zenginler fukaradan uzak kalmamalıdır. Tabakalar arası iletişimi sağlayan, zekât ve yardımlaşma olmazsa bağ kopar, alt tabakadan üst tabakaya kin ve nefret feryatları yükselir.

Üst tabakadaki erdem, tevazu ve merhamete sebep iken, kibirlenme ve gurura dönüşüyor. Fakir tabakadaki acizlik, ihsan ve merhamet gerektirirken, esaret ve sefalet getirmesine en iyi şahit dünyadaki mevcut baskın medeniyettir. İslam coğrafyasında tabakalar

arası barış ancak İslam'ın beş temel şartından biri olan zekât ve zekâtın yavruları sadaka ve bağışın toplumda kabulüyle mümkündür. Beylik sözler, klişe ifadeler tesir etmez, iddiayı ispat ve ikna lazımdır. İnsanlarda hakikati arama meyli gelişmektedir.

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, faizin olmadığı, kâr-zarar ortaklığına dayalı, çevre ve doğal kaynakları emanet bilen, kâr hadlerine spekülasyon dışında müdahale etmeyen, aldatmaya, haksız kazanca yol vermeyen, 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 zenginliğini değil, sosyal göstergeleri, mevcut ve gelecek neslin 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 görüşleri ise genelde global sermayenin öngörü ve sömürü planlarını yansıtıyor. Seçkin azınlıktaki üst akıllarca kurgulanan kapitalizm, sürdürülebilir sömürü düzeni için kendini sürekli yenileyerek yeni yöntemlerle insanlığı sömürüyor. Kendi dışındaki sistemleri önemsizleştirmekte, adaletsizliğin, eşitsizliğin kaynağı olan, insanların çoğunluğunu modern köle haline getiren anlayışın ürünü olan kapitalizm revize edilerek kurtuluş yolu aranmalıdır.

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 yorumlarını basit, anlık, çift taraflı ve eş zamanlı paylaşımını sağlayan çok yönlü sosyal ağ siteleridir. Kullanıcıların internette içerik üretip paylaşabildiği interaktif yeni bir iletişim ve medya şeklidir. **Sosyal ağlar**; internet üzerinden ortak ilgi alanlarına sahip kişilerin bilgi paylaşımında ve sosyal etkileşimlerde bulunabildikleri çevrim içi (online) platformlardır.

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 uygulamaya dayalı birçok insanın ortak bir platformda bilgi paylaşabildiği mecralardır.
3. **Wikiler**: Wiki (hızlı) anlamında kullanıcılarının hepsine kolayca içerik ekleme ve düzenleme imkânı sağlayan web siteleridir.
5. **Wordpress**: Ücretsiz olarak sunulan, devamlı geliştirilen, internet sitesi kummayı sağlayan, admin paneli olan bir sistemdir.
6. **Podcastler**: Ses, görüntü ve yazılı yayınları yayın sonrası izlenmek üzere kişisel veya taşınabilir aygıtlara yüklenmesidir.

Sosyal medyanın zararlarını azaltıp faydalarının artırılmasının yolu sosyal medya okuryazarlığını geliştirmektir.

Medya okuryazarlığı; kitle iletişim ve sosyal medya araçlarıyla verilen mesajları anlama, çözümleme, yorumlama, iletme, iletleri doğru anlayıp zararlarından kurtulup faydalarını artırmaktır.

Sosyal medyanın özellikleri; (1) katılım, (2) karşılıklı konuşma, (3) multimedya, (4) topluluk paylaşımı, (5) diyalog, (6) erişilebilirlik, (7) sosyalleşme, (8) açıklık, (9) kişiselleştirme, (10) zamandan, mekândan bağımsızlık ve (11) yüksek etkililiktir.

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 etme süresiyle buluştuğunda görsel hafızanın öğrenme gücünü arttırmaktadır. Yeni teknolojilerle bilgi çok hızlı akıyor, her an anlık haberler, arkadaş grubu paylaşımını gibi bilgi ve görsel sunumuyla kısa sürede çok bilgi alma alışkanlığı gelişiyor. Toplum faydasına yürütülen projeler sosyal medya aracılığı ile siber ortamda büyük rağbet görmesiyle sosyal medyanın faydalarını artırıyor. Dijital platformlarda yayıp 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 karşılaşarak 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 niyetli yapılar siber ortamda oluşturdukları profillerle operasyonlar yapıyorlar. Komplote teorisi yaftalamasıyla gerçekleri göz ardı ettirerek toplumu yanıltıyorlar.

Sosyal medya, "sanal hayat, 'olmaktan' ziyade 'görünmek' üzerine kuruludur" anlayışı 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 modifyeli 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 dalaşı) ve misenformasyon (doğruyu gizleme) için verilen haber, yazı ve görüntü farklı düşünceleri birbirine çatıştırır ve 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 sunulmuş bilgi kirliliğiyle dikkatler dağıtılıp gerçekler gizleniyor.
8. Toplumsal hayattan uzaklaşıyor, duygu yönlü kışkırtmalar 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, tezyif, aşağılama, özel hayatın gizliliği ve lekelenmeme hakkına ilişkin siber âlemin ahlaki kodları belirlenmelidir.
3. Ahlakla uygun içerik üretilmeli, her bilgi ve habere şüphe ile yaklaşılmalı, doğrulama etiketi zorunluluğu getirilmelidir.
4. Çocuk ve gençlerin gelişimini olumsuz etkileyen, genel ahlaka aykırı içerikli sitelere adli bir sansür sistemi kurulmalıdır.
5. Sosyal medya hizmeti sunan firmaların 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 üzerinden siber ve biyolojik teröre, dijital diktatörlüğe, tetikçiliğe müsaade edilmemeli, erişim engeli getirilmelidir.
8. Sunulan bedelsiz hizmette vatandaş bir ürün gibi görülmemeli, maddi güçleri sınırlandırılarak tekelleşmeleri önlenmelidir.
9. Sosyal medya kuruluşlarının 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 demansı** (bilişsel işlev bozulması) ve nomofobi (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 getirmektedir. **Siber zorbalık**; utanç verici kaba davranış, küfürlü konuşma, tehdit, taciz, negatif yorum, izinsiz fotoğraf paylaşımını sanal âlemde e-posta, web siteleri, sosyal ağlar ve mesajlarla kasıtlı gerçekleştirme fiilidir. **Siber zorbalık davranışları**; (1) dedikodu, (2) manipüle etmek, (3) taciz, (4) ısrarlı takip, (5) trollemek, (6) olumsuz yorumlar, (7) saygısızlık, mahrem bilgileri sızdırmak, (8) sahte hesapla uygunsuz yayımlar, (9) kandırma, (10) dışlama ve olumsuz yorumlar.

İnternet kullanıcıları, sosyal ağların sunduğu hizmetleri günlük hayatları ile özdeşleştirmeleriyle web tabanlı mobil platformlarda farklı güvenlik riskleri oluşmaktadır. İnternet korsanları, web veya mobil uygulama ile onay almadan yüklenen **casus yazılımla** internette gezinme, satın alma, klavye tuş vuruşları, kredi kartı, parola, oturum açma bilgileri elde ederek bunu kötüye kullanabiliyorlar.

İnternet korsanı (hacker); internet üzerinden, sahtecilikle veri avcılığı yapan, teknik bilgi ve yetenekleriyle çeşitli programların kodlarına ulaşarak onları kıran, içerik sahiplerinin verilerine izinsiz, kanun dışı ulaşan ve bunları kendi çıkarları için kullanan zararlı kişidir. Bir felsefe olarak bazı internet korsanları tamamen zararsız olmayı amaçladığı gibi bazıları da her fırsatı kendi maddi çıkarları için kullanabilir. Bunlar; (1) beyaz şapkalı (white hat) hacker; iyi niyetliler, (2) siyah şapkalı (black hat) hacker; kötü niyetliler, (3) yazılım hackeri, (4) gri şapkalı hacker; (5) hacktivist, (6) lamer; (7) script kiddie ve (8) phreaker olarak çeşitlenmektedir.

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. İnsan, toplum ve kültürleri birbirine yaklaştırıp etkileşimle gelişimi hızlandırdı.

Dünyayı bir köy haline getiren medeniyet, insanın ruhundan dünyaya bakan pek çok pencere açmıştır. Bu dijital çağ, beden bir yerde ve fakat zihnen birçok yerde olmayı getiriyor. Bu bölünmüşlük bir rahatsızlık vermekte ve toplumsal dikkat dağınıklığı getiriyor.

Teknolojiye aşırı bağımlılık, kültürü teslim alarak teknolojiyi kutsallaştırma, insanlık üzerinde güven ve itaat isteyen **teknopoliye** dönüşüyor. İnsanlık, üretken yapay zekâ teknoloji ile kendi sonunu getirecek keşifler yapıyor. Atmosferik internetin kaynağı olabilecek Starlink teknolojisi ile dünyanın her yerine sınırsız internet planlanmaktadır. **Starlink (sığrık kuşu) teknolojisi**; uydudan internet erişimi için yer istasyonlarıyla birlikte çalışarak çok fazla küçük uydudan oluşan uydu takımıydır. Bazı uydular keşifler ve bilim

için, bazılarını ordulara ve bir kısmıyla da hedef kitlelere bedava internet sunmak isteniyor. Bedava peynir, fare kapanında olur.

Yeni mesleklerin doğması, eski ve yeni 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 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 gibi) gerektiğinde **sansür**; (her tür yayının, sinema ve tiyatro eserinin hükümetçe önceden denetlenmesi) ve **otosansür** (kişinin veya kurumların kendi kendilerini kısıtlaması) uygulanmalıdır.

Derin sahtecilik (Deepfake); mevcut bir görüntüde yer alan bir kişinin, yapay sinir ağları kullanarak bir başka kişinin görüntüsü ile değiştirildiği derin sahtecilik içeren bir medya türüdür. Otomatik kodlayıcılar ve üretken çekışmeli ağlar olarak bilinen 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, özel bilgiler; şifre, aktiviteler ve yetenek bilgileri sosyal ağlarda, bilgi talep eden 3. parti uygulamalarında paylaşmak tehlikelidir. Dijital müdahale, içerik üretme, içerik kaldırma ve bilgi manipülasyonundaki artışlar bu alanın 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 yapılabileceğinin bilinmesidir. **Bilişim mesleği ahlakı** ise 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 kullanıcı 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 olan maçoçluk ve siber zorbalığa sosyal medya beşiklik etmemelidir. İnsanlar iletişim ve erişim hürriyetine sahiptir. İnternet ortamında uygun olmayan kanun dışı içerikleri indirmek, saklamak, fikir ve sanat eserlerini kopyalamak, intihal etmek, bunları paylaşım ile milyonlarca kişiye erişebileceği bilinerek buna göre davranılmalı.

Canlılardaki sinir sistemini bilgisayara uyarlayarak öz yönetimli makineler üreten **sibernetik** bilimi, üretici yapay zekâ teknolojisi ile dijital insan çalışmaları yürütülüyor. 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 sananda da hak, hukuk ve ahlaki sorumluluğu gözeterek 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 insan, işletme ve ülkelerin düzenlerine saldırılar yapılabiliyor. Bu noktalarda kurumların üzerine önemli görevler düşmektedir.

On Dördüncü Bölüm Soruları

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

- ACUNER Ş. A., Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü, MPM Yay., Ankara, 2001.
- AKTAN, C.C. Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALTINBAŞAK Farina, İpek ve diğerleri, Küresel Pazarlama, Anadolu Ün. Yay. No: 2821. 1. Baskı, Eskişehir, 2013.
- ARIKAN Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci, A.Ü., Yay., No: 646, Eskişehir, 1996.
- Arslan, 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 ve Grup Çalışması, <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
- 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.
- DOĞAN Oğuzhan, Tayfun ASAL, Yönetim ve Motivasyon, Kavim Yayıncılık, 2009.
- EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, Dora basım, yayın, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKİCİ M. Sena, İktisada Giriş, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- ERDOĞAN Bayram Zafer, Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2579, Eskişehir, 2013.
- EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayın Basım, İstanbul, 2000.
- GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- <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.
- KARAM. 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 Kitapevi, 16. Baskı, 2006.
- TEK Ömer Baybars, Pazarlama İlkeleri, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TUTAR Hasan, M. Kemal YILMAZ, Genel İletişim Kavramlar ve Modeller, 7. B., Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.
- UYGUR Akyay, Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- ÜNSALAN Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: Temel İşletmecilik Bilgileri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- YATKIN AHMET, Halkla İlişkiler ve İletişim, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ZAIM Sebahaddin, İslamın İktisadi Görüşü, Mülakat: Burhan Bozgeyik, Yeni Asya Yayınevi, İstanbul, 1981.
- ZILLIOĞLU Merih, İletişim Nedir, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993.