

İŞLETME YÖNETİMİ-II

Ders Notları

METİN ARSLAN

**HARRAN ÜNİVERSİTESİ
BİRECİK MESLEK YÜKSEKOKULU**

2014

ÖNSÖZ

İnsanlar diğer varlıklardan farklı olarak toplu olarak birlikte yaşarlar ve ihtiyaçlarını birlikte karşılamak durumundadırlar. Bu durum insanların tek başlarına gerçekleştiremeyeceği hedeflerine ulaşmak için başkaları ile işbirliğine girerler. İnsanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler yönetim olgusu ile yürütülür. Yönetim faaliyeti insana özgü bir faaliyet olarak insanın bulunduğu her yerde bulunur, tarihi eski bir olgu olarak ve tüm dünyada geçerli olmasından evrensel bir süreçtir.

Bu kitabın gayesi, öğrencilere ve iş hayatında olan kişiler ile bu konuda bilgi sahibi olmak isteyenlere gelişen ve küreselleşen dünyada yönetim ve işletme yönetiminin temel kurallarını teorik ve uygulamalı olarak ülke ve dünya şartlarına uygun şekilde vermektir. Yine bu kitap ile öğrencilere ve okuyuculara analitik bakış açısı kazandırılarak, kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılması yolları gösterilmektedir. İşletmelerin, dolayısıyla ülke ekonomisinin iyi yönetilmesine katkı sağlamak, işletmelerin yerine getirdiği işlevleri, iç ve dış çevresinin tanınması, analiz yapabilme, sorunlara çözümler üretmede ve sağlıklı kararlar alabilmede yardımcı olmak hedeflenmektedir.

Modern yönetim kavram ve uygulamaları çok eskilere dayanmakla birlikte hızlı gelişimi endüstri devrimi ile birlikte olmuştur. Serbest piyasa şartlarında işletmelerin yönetilmesi çok önemli bir konu haline gelmiş ve ancak bu işin konunun uzmanı profesyonel yöneticiler tarafından yapılabilir bir alan olmuştur.

İşletme ve işletmelerin yönetilmesi ile genel yönetim konuları birbiri ile ilişkili olmasına rağmen temel bazı farklılıklar da bulunmaktadır. Biz konularımızda genel yönetim konularını ihmal etmeden, dünyadaki gelişimi de dikkate alarak popüler hale gelen işletme yönetimi konularına daha geniş yer vermeye çalışacağız.

Bilgiyi öğrenme, kullanma ve sahiplenerek hükme dönüştürme süreci işletme yönetimi konularında da önemli bir yer tutmaktadır. Öğrenim, eğitimin temeli olarak; düşünme becerisi kazanma, eleştirel bakmayı ve çözümleyici yaklaşımlar geliştirme ile sosyal beceriler kazandırmayı da esas almalıdır. İletişim teknolojilerinin gelişimi ile internet üzerinden arama motorları marifetiyle bilgiye kolay bir şekilde ulaşılmaktadır. Bu manada günümüzde önemli olan, ulaşılan bilgilerin hayata faydalı olacak şekilde kullanım becerisini kazandırmaktır. Kitaplar, bilgilerin derli-toplu ve düzenli şekilde verildiği kaynaklar mesabesinde.

Kitapta yer verilen konuların kolay ve anlaşılabilir olması için mümkün olduğu kadar sade ve açık anlatım tarzı benimsenmiştir. Kitabın hazırlanmasında ilgili bir çok kaynaktan faydalanılmış, işletme yönetiminin bütün konularını kapsayacak şekilde Meslek Yüksek Okullarının ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin ilgili bölümlerinin ders müfredatları dikkate alınarak yapılmış ve bu kaynaklar kitabın son bölümünde topluca verilmiştir.

Bu çalışma yedi bölümden oluşmakta; birinci bölümde; işletmenin tanımı ve özellikleri, işletmenin amaçları, işlevleri, temel ilkeleri, ekonominin işleyiş ve ekonomik sistemler ile yönetim sürecinin temel kavramları, yönetim ve organizasyon ilişkisi, yönetimin temel özellikleri ve temel yönetim işlevleri ikinci bölümde; yönetim biliminin doğuşu ve gelişimi, üçüncü bölümde ise yönetimin temel işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol aşamalarında ele alınarak inceleniyor. Dördüncü bölümde; insan kaynakları yönetimi, beşinci bölümde; üretim süreci ve pazarlama faaliyetlerini yönetme, altıncı bölümde; işletmenin mali yönetimi inceleniyor. Yedinci ve son bölümde ise işletme yönetimi alanında; toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, amaçlara göre yönetim, öz yönetim, zaman yönetimi, stres yönetimi, stratejik yönetim ve kriz yönetimi, grup yönetimi, çatışma yönetimi, bilgi yönetimi, kıyaslama, küçülme, toplantı yönetimi, iş ahlakı ve mobbing gibi farklı ve yeni yaklaşımlar inceleniyor.

Tüm öğrencilerimize faydalı olması dileğiyle..

Metin ARSLAN
Birecik - 2014

İçindekiler Dizini

ÖNSÖZ.....	2
GİRİŞ.....	6
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
İŞLETME VE YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLARA GENEL BAKIŞ	7
1. İŞLETME VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	7
1.1. İşletmenin Tanımı Ve Özellikleri.....	7
1.2. İşletmenin Amaçları	7
1.3. İşletmenin İşlevleri.....	8
1.4. İşletmecilikte Temel İlkeler.....	9
1.5. Ekonominin İşleyişi.....	10
1.6. Ekonomik Sistemler Ve İşletme Yönetimi İlişkisi.....	14
2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK.....	15
1.1. Yönetim Bilimi	15
1.2. Yönetimin Tanımı.....	16
2.3. Yönetimin Temel Özellikleri.....	18
2.4. Yönetim Düzeyleri Ve Yönetim Becerileri.....	18
2.5. Yönetim Şekilleri.....	19
2.6. Yönetimin Temel İşlevleri.....	20
2.7. Yönetici ve Müteşebbis.....	21
2.8. Organizasyon	23
2.9. Yönetim Ve Organizasyon İlişkisi.....	23
2.10. Organizasyonlarda Davranış	23
Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	24
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU VE TARİHİ GELİŞİMİ.....	25
1. KLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ	26
1.1. Klasik Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Organizasyon Yapısı.....	26
1.2. Klasik Teorilerin Gelişimi.....	26
1.3. Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler.....	28
2. NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ.....	28
2.1. Neoklasik Düşüncenin Doğuşu	28
2.2. Neoklasik Düşüncenin Gelişimi.....	29
2.3. Neoklasik Yaklaşımla İlgili Olarak Geliştirilen Modeller.....	29
2.4. Neoklasik Yönetim Teorisi İle İlgili Eleştiriler.....	30
3. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ.....	30
3.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi.....	30
3.1.1. Sistem Yaklaşımı.....	31
3.1.2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı.....	32
3.1.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı.....	32
3.2. Neoklasik Ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Kıyaslanması.....	33
İkinci Bölüm İle İlgili Örnek Değerlendirme Soruları.....	33
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	34
YÖNETİM İŞLEVLERİ.....	34
1. PLANLAMA İŞLEVİ.....	34
1.1. Planlamanın Kapsamı Ve Tanımı.....	34
1.2. Planlamanın Özellikleri.....	35
1.3. Planlama Süreci	35
1.4. Plan Türleri.....	37
1.5. Planlamanın Fayda ve Sakıncaları.....	37
2. ORGANİZASYON İŞLEVİ.....	38
1.1. Organizasyonun Tanımı ve Anlamı.....	38
1.2. Organizasyon Ve Yönetim İlişkisi.....	39
1.3. Organizasyonun Temel İlkeleri.....	40
1.4. Organizasyon Süreci.....	41
1.5. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Organizasyon.....	41

1.6. Sanal Organizasyonlar	41
1.7. Organizasyon Çevre İlişkisi	42
1.7.1. Organizasyonun Yakın Çevresi.....	42
1.7.2. Organizasyonun Uzak Çevresi.....	43
1.8. Reorganizasyon	44
1.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma Ve Organizasyon Şemaları	44
1.9.1. Bölümlere Ayırma Ve Ayırmada Temel İlkeler.....	44
1.9.2. Organizasyonlarda Kullanılan Bölümlendirme Sistemleri	45
3. YÖNELTME İŞLEVİ	49
3.1. Yönelme İşlevi	49
3.2. Etkin Bir Yönelme Sistemi Kurmanın Şartları	50
3.3. Yönelmenin Temel Unsurları	50
3.3.1. Yönelme İşlevinde Yetki.....	50
3.3.2. Yönelme İşlevinde Emir.....	51
3.3.3. Yönelme İşlevinde İletişim.....	51
3.3.4. Yönelme İşlevinde Liderlik	55
3.3.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon.....	56
4. KOORDİNASYON İŞLEVİ	58
4.1. Koordinasyon İşlevi Ve Kuralları	58
4.2. Koordinasyon Çeşitleri	58
5. KONTROL İŞLEVİ	59
5.1. Kontrolün Tanımı Ve Niteliği	59
5.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları	60
5.3. Kontrol Türleri	61
Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	61
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	63
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	63
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ	63
1. İnsan Kaynakları Planlaması	63
2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu	65
3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi	65
3.1. İşe Alma	65
3.2. Oryantasyon.....	66
3.3. Performans Değerleme.....	68
3.4. Personel Eğitimi	69
3.5. Personel Güçlendirme	69
3.6. Kariyer Planlama.....	70
3.7. Kişisel Gelişim.....	71
3.8. Ücretlendirme.....	72
3.9. Çalışanların Motivasyonu.....	72
4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koordinasyon	73
5. İnsan Kaynakları İşlevinin Kontrolü	73
Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları.....	73
BEŞİNCİ BÖLÜM	74
ÜRETİM SÜRECİ VE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİ YÖNETME	74
1. ÜRETİM SÜRECİ YÖNETİMİ	74
1.1. Üretim Ve Üretimin Tarihi Gelişimi	74
1.2. Üretimde Şebeke Organizasyonlar ve Dış Kaynaklardan Faydalanma.....	74
1.3. Üretim Yönetimi	75
1.4. Üretim Türleri.....	76
2. PAZARLAMA FAALİYETLERİNİ YÖNETME	76
2.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar.....	76
2.2. Pazarlamanın Temel Amaçları Ve Önemi	79
2.3. Pazarlama Anlayışının Gelişimi.....	79
2.4. Pazarlama Yönetim Süreci	81
Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları.....	85

ALTINCI BÖLÜM.....	86
İŞLETMENİN MALİ YÖNETİMİ.....	86
1. İşletmenin Maliyetleri.....	86
2. İşletmenin Gelirleri.....	87
3. İşletmenin Riskleri.....	87
4. İşletmenin SWOT Analizi.....	88
5. İş Hayatında Başarı Faktörleri.....	90
6. Başarı Üzerine Söylenmiş Sözler	92
7. Sosyo-Ekonomik Hayata İlişkin Fikirler	94
8. Örnek İş Fikirleri.....	96
Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları.....	97
YEDİNCİ BÖLÜM.....	98
YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	98
1. Toplam Kalite Yönetimi	98
2. Değişim Yönetimi	100
3. Amaçlara Göre Yönetim.....	102
4. Öz Yönetim.....	102
5. Zaman Yönetimi.....	103
6. Stres Yönetimi.....	105
7. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi.....	106
8. Grup Yönetimi.....	108
9. Çatışma Yönetimi.....	108
10. Bilgi Yönetimi.....	110
11. İşletmelerarası Kıyaslama.....	112
12. Organizasyonlarda Küçülme	113
13. Toplantı Yönetimi.....	113
14. İş Ahlâkı Ve Sosyal Sorumluluk.....	116
14.1. İş Ahlâkı.....	116
14.2. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu	119
15. Mobbing.....	121
Yedinci Bölümle Değerlendirme Soruları.....	123
EKLER.....	124
1. ADİL OLMADAN YÖNETİCİ OLUNMAZ.....	124
2. BİR BABADAN HER ZAMAN GEÇERLİ NASİHATLER.....	125
İŞLETME YÖNETİMİ TEST SORULARI.....	126
FAYDALANILAN KAYNAKLAR.....	131

GİRİŞ

Bilim insanları, toplumun gelişiminde kendine özgü kanunlarını bulmaya yönelirken Avrupa'nın iktisadi - sosyal tarihini veri alarak çizgiyi tek ve evrensel olarak kabul ettiler.

Geçmişten günümüze sosyal ve iktisadi gelişme ve çağdaş Batı medeniyetine ulaşma isteği, dünyanın geri kalmış toplumları için bir hedef haline geldi.

İktisadi ve sosyal gelişmenin dinamiklerini her toplumun kendine özgü şartlarında aranır. İnsanlık bir taraftan zihin gücünü kullanarak dünyayı imar ve inşa ederken ve ona yön ve şekil verirken, diğer yandan içinde yaşadığı dünyanın da insan zihniyetini belirlediği düşüncesinden hareket ediyor. Bu bağlamda Batının iktisadi - sosyal gelişmenin geri planında yüzyıllardır açlığın, sefaletin, feodal düzenin pençesinde kıvranan, maddeye karşı aşırı özlemle dolu insan tipine sahip

Karl Marx tarafından geliştirilen **Asya tipi üretim tarzı**, analizine göre; üretim bütün topluluklar için farklı iki ana yoldan gelişmiştir. Birincisi; klasik yoldur ve Avrupa'ya ve Japonya'ya özgü bir yapısı vardır; bu yapıya göre Avrupa'da toprak beyleri kendi denetimi altındaki bölgede toprağın sahibi olmaları nedeniyle buldukları bölgede Kralın yetkilerini paylaşır ve kendi kendilerini yönetirlerdi, Feodalizm olarak isimlendirilen bu üretim yapısı kapitalizmin klasik gelişme yoludur ve kapitalist üretim süreci bu yapı içerisinde meydana gelmiştir.

İkincisi ise farklı bir gelişim seyri izleyen Asya toplumlarında (Hindistan, Çin, Osmanlı imparatorluğu vs.) Avrupa'dakinin aksine merkezi otorite, gücünü muhafaza etmek ve yetkilerini paylaşmamak için ülke topraklarını belirli bir kişiye veya aileye mülk olarak devretmez ancak onun belirli şartlar altında ve kendisine bağlı kalacağına inanması suretiyle kullanma hakkını devrederdi, kullanma hakkına sahip olan kişi bu hakkını miras yoluyla da çocuklarına devredemezdi. Doğu toplumlarında toprak, şahısların değil, devletin mülkiyetindeydi ve bu durum devletin doğu toplumlarında Batı toplumlarına göre farklı algılanmasına neden olmuştur.

Bu iki üretim yapısındaki mülkiyet farklılığı bu toplumların sosyal ve psikolojik yapılarını da farklılaştırmıştır. Asya toplumlarının en belirgin özelliği toprağın mülkiyet yoluyla çocuklara devredilemediğinden sermaye birikimi gerçekleşmiyor. Avrupa, kapitalizmin gelişim süreci içerisinde miras hakkına sahip olmasından dolayı sermaye birikimini daha hızlı bir şekilde sağlayabilmiştir.

Doğu ve Batı medeniyetin kaynakları temelde farklıdır; Doğu medeniyeti dine dayalı bir anlayışı yansıtırken Batı medeniyeti ise Roma ve Yunan felsefesine dayanır. Bu manada Batıyı şekillendiren Yunan felsefesi ve Roma hukukudur.

Avrupa'daki sosyo-ekonomik gelişimin seyri; Endülüs devletindeki üniversitelerde okuyan öğrenciler ülkelerinde 1200'lerden sonra Rönesans hareketlerini başlatmışlardır. Yeniden doğuş anlamına gelen **Rönesans süreci** ilerleyen zaman içerisinde bütün Avrupa'ya yayılarak peşinden **reform hareketlerini** getirmiştir. Sonraki aşamalarda ve bilhassa 1765' da **James Watt'ın "buhar makinesini"** keşfiyle başlayan sanayi alanındaki gelişme, 1776' da Adam Smith'in **„Milletlerin Serveti“** ile ekonomik gelişmeyi, **1789 Fransız Devrimi** ile siyasi ve hukuki gelişmeyi beraberinde getirmiştir.

Batı eksenli gelişimde 19.yy. "Sanayi Toplumu" idi 20. yüzyıl "Bilgi Toplumu" ve 21. yüzyıl bilgi ötesi toplum olma yolundadır. Bilgi toplumunda, sistematik ve işlenmiş bilgiye en kısa zamanda ulaşma imkânı olur, iletişim ağı kurulur, nitelikli insan arayışı artar, kültürel birlik sağlanır, fiziki emekten, zihni emeğe geçilir ve temsili demokrasi yerini katılımcı demokrasiye bırakır, enerji; güneş, rüzgâr ve nükleer enerji, araçları ise bilgisayarlar, üretim robotlarla, ulaşım uzay gemileriyle, haberleşme kişisel iletişim teknolojileri ile gerçekleşir.

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

Geleceği şekillendirmek, gelecekte söz sahibi olmak; kurulan iyi bir yönetim sistemi ile üretim maliyetlerini düşürüp kaliteye önem vermekle mümkündür. Nitelikli ve kaliteli insan, kaliteli iş, kaliteli kurumlar geleceği aydınlatabilir. Böyle bir ortamda yönetici şekil ve uygulama açısından önem kazanacaktır.

Yönetim bütün organizasyonlar için önem taşıyan bir faaliyet olarak her organizasyonun olduğu yerde mutlaka yönetim olayı vardır. Yönetim ve organizasyon birbirinden ayrı olmayıp her organizasyonda yönetim faaliyeti yerine getirilirken izlenen amaç ve hedef, insan ihtiyaçlarını başarılı bir şekilde karşılamak için yönetim işlevlerini yerine getirmektir. Bundan dolayı yönetimin **"evrensel bir süreç"** olduğu kabul edilir ve kâr gayesi takip etsin veya etmesin her organizasyon için gerekli olan yönetim faaliyeti yönetimin evrensel bir süreç olduğunu gösterir.

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

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME VE YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLARA GENEL BAKIŞ

1. İŞLETME VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1. İşletmenin Tanımı Ve Özellikleri

Günümüz şartlarında insanların ihtiyaçlarının çoğu işletmeler tarafından üretilmektedir. İnsan ihtiyaçları belirli bir işlemden geçirilerek karşılanır. Bu işlemin yapıldığı yer işletme olmakta ve dolayısıyla işletmeler insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulur ve faaliyette bulunur.

Bütün ilimlerin ortak hedefi insana hizmet olmasından işletmenin hedefi de onun ihtiyaçlarını karşılayarak hizmettir. Geçmişten günümüze değişmeyen yeme, içme ve barınma ihtiyaçlarını karşılama devrelerle, çiğ yiyecekten, pişmiş ve daha mükemmel yiyeceğe, giyeceğe ve eve ihtiyaç duyarak gelmektedir. Bu ihtiyaçlar toplumun gelişmişlik düzeyine bağlı olarak sürekli çeşitlenerek artmaktadır. İşletmeler de bu çeşitlenerek artan ürün yelpazesini karşılamaya çalışırlar.

İşletmenin farklı tanımları yapılmaktadır. Bunlar:

- **İşletme:** İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak için üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirerek, ekonomik mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamak için faaliyette bulunan kuruluştur.
- **İşletme:** İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmetleri üretmek ve sahibine kâr veya sosyal fayda sağlamak amacıyla faaliyet yürüten ekonomik birimdir.
- **İşletme:** Üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretimi amacı güden üretim birimidir.

İşletmelerin kuruluş nedenleri; insan ihtiyaçları ve o ihtiyaçların karşılanması zorunluluğu ile sahibine kâr ve topluma sosyal fayda sağlamaktır.

İnsanları işletme kurmaya yönelten nedenler ise; bağımsızlık, kazanç, miras, saygınlık isteği, başka fırsatların yokluğu, bir düşünce veya bir varlığın işlenmesi ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi.

Bir ekonomik birimin işletme sayılabilmesi için; ihtiyaçları karşılamaya dönük mal veya hizmetleri üretebilmek / pazarlayabilmek ve üretim faaliyetlerini sürdürmede üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getirebilmelidir. İşletmeler insanların ihtiyaç duyduğu ekonomik mal ve hizmetleri üretmek, onlara en uygun şartlarda sunmak ve toplumun kaynaklarını etkin ve verimli kullanmaya çalışmalıdır. Yine işletmeler kuruluş ve faaliyet aşamalarında verimlilik, etkinlik, kârlılık, toplam kalite ve toplumsallık gibi kabul edilen temel kurallara riayet etmelidir.

İşletmelerin birtakım yapısal özellikleri bulunmaktadır. Gelişen Sosyo-ekonomik şartlar işletmeleri ekonomik birim olmanın yanında teknik, sosyal ve siyasi bir birim olma özelliğini de getirmiştir.

İşletmenin yapısal özellikleri:

1. İşletme kâr veya sosyal fayda amacıyla üretim faktörlerinin bir araya getirildiği ekonomik bir birimdir.
2. İşletme teknik bir çalışma birimidir.
3. İşletme toplum içerisinde faaliyet gösterdiği için sosyal bir birimdir.
4. İşletme karar sistemlerini etkilediği ve onlardan etkilendiği için siyasi bir birim özelliği taşır.
5. İşletmenin amacı insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal veya hizmetleri üretmek / pazarlamaktır.

İşletmeler müteşebbisler tarafından kurulurlar. İşletme literatüründe girişimci olarak da ifade edilen **müteşebbis;** temelde kâr elde etmek olarak değişik gayelerle, gerekli riskleri göze alarak diğer üç üretim faktörü olan emek, sermaye ve teknoloji faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortama hazırlayan kişidir. Yine işletme literatüründe **personel** olarak da ifade edilen **işgören;** bir işletmede görev yapan her çalışmanı yani en üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları ifade eder.

İşletmenin faaliyetinin sürekli veya kesintili oluşu, sahibinin tek veya birden fazla kişi olması mülkiyetinin kamuya veya özel kişilere ait olması, kapitalist, sosyalist ve karma ekonomik bir düzende faaliyette bulunması işletme gerçeğini değiştirmez. Burada önemli olan işletme ismi verilen ekonomik birimin faydalı bir ürünü ortaya koymasındadır. Bu açıklamalara göre; ayakkabı boyacılığında otomobil fabrikasına kadar, değişik tür, nitelik ve büyüklükte tüm ekonomik birimler birer işletme olarak nitelendirilmelidir. Günlük hayatta işletme kavramı yerine; **teşebbüs, müessese, firma, şirket, organizasyon (örgüt), fabrika, üretim sistemi, ekonomik birim ve işyeri** gibi kelimeler de kullanılmaktadır.

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

1.2. İşletmenin Amaçları

İşletme amaçlarının çok çeşitli ve geniş olmasından dolayı işletme ile ilgilenenler bu amaçları farklı şekillerde ele alırlar. Literatürde bu amaçlar genel ve özel olmak üzere ikiye ayrılarak incelenir.

İşletmenin genel ve özel amaçları bulunmaktadır. Genel amaçlar, işletmenin yapısına bakılmaksızın, bütün işletmeler için geçerli olan; **kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik** gibi üç ana unsurdan oluşur.

1. **Kâr veya Sosyal Fayda.** Müteşebbisler kâr elde etmek için işletme kurmak istemelerinden dolayı işletmenin

kârlı olmasını isteyecekler ve dolayısıyla kâr elde etmek işletme kurma ve işletmenin temelini teşkil edecektir. İşletmenin diğer amaçlarına ulaşabilmesi öncelikle kar amacını gerçekleştirilmesine bağlıdır. Kâr kavramının değişik alanlar için farklı anlamlar taşımakta; sistem felsefesi açısından kâr, işletme çıktılarının değeri ile işletme girdilerinin değeri arasındaki olumlu fark olarak ifade edilirken olumsuz farka da negatif kâr veya zarar denilir. Kâr; işletmenin mal ve hizmetlerinin pazarda satılmasından elde edilen gelirden, vergiler dâhil bütün masrafların çıkarılmasıyla bulunan olumlu farktır. Sosyal fayda, kişilerin, kurumların veya devletin kâr gayesi gözetmeden aldığı ekonomik, sosyal ve kültürel kararlar sonucunda, toplumun refah seviyesinde meydana gelen artıştır. Devletin kurduğu kamu işletmeleri, vakıflar ve dernekler genel olarak sosyal fayda oluşturmak için kurulur ve faaliyette bulunurlar. Dolayısıyla işletmelerin hepsinin amacı kâr elde etmek olmayabilir yani toplumun bazı ihtiyaçlarını üretmek ve sunmak işletmelere kârlı olmayabilir. Toplumun bu türden ihtiyaçlarının da sosyal devlet anlayışı içerisinde karşılanması zorunluluğu göz önünde bulundurulduğunda ya devlet bizzat kendisi işletme kurar bu ihtiyacı karşılar veya toplumun kurduğu dernek ve vakıf müesseseleri bu ihtiyacı giderirler. Burada kâr yerine sosyal faydanın ön plana çıktığı görülür.

2. Topluma Hizmet. İşletme toplumun ihtiyaçlarından hareket ederek, toplum fertlerinin kabul edebileceği fiyat, kalite ve ihtiyaç miktarında mal ve hizmet üretir ve /veya pazarlar. İşletme kuruluş amacına uygun olarak kâr veya sosyal fayda elde etmek gibi amaçlardan hangisi olursa olsun sosyal sorumluluk bilinci içinde topluma hizmet etme anacını göz ardı etmeden toplum içerisinde toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük faaliyette bulunmalıdır. İşletmeler, sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı içerisinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

3. Süreklilik. İşletmeler varlığını sürdürme amacından uzaklaşırsa topluma hizmet etmek amacını da kaybedecek ve netice olarak kâr veya sosyal fayda oluşturma amacı da ortadan kalkacaktır. İşletmelerin sürekliliği bir nevi büyüme ile gerçekleşecektir. Büyüme, bir işletme amacı olarak her canlı gibi işletme de büyüüp gelişmek ister bu sayede etkinlik ve saygınlığını artırmak ister. Ekonomik hayatta çoğu zaman işletmenin başarısının işletmenin büyümesiyle ölçüldüğü görülmektedir. Büyüme, işletmenin temel verilerinde; işgücü, doğal kaynaklar, üretim araç - gereçleri gibi niteliğinin iyileşmesi, verimliliğin artması, eskisinden daha rasyonel organizasyonlara gidilmesi gibi nedenlerle, bir yıldan diğerine daha yüksek bir reel gelir sağlayacak şekilde sürekli artmasıdır.

Özel amaçlar genel amaçlara ek olarak, işletmelerin yapısına, yönetim şekline, kurucu ve sahiplerinin az veya çokluğuna, işletmenin türüne, niteliklerine ve faaliyette bulunduğu sektöre göre işletmeden işletmeye göre farklılık gösteren amaçlardır.

1.3. İşletmenin İşlevleri

İşletmenin faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için genel ve temel işlevler mutlaka organize edilmelidir.

İşletmenin **genel işlevi** yönetim, **temel işlevleri** ise; satın alma, üretim ve pazarlama ve **destekleyici işlevler** olarak; muhasebe, finans, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme ve halkla ilişkiler ve **dönüştürücü işlevler** ise, Ar-Ge yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme işleri yer alır. Genel ve temel işletme işlevlerinden oluşan ve **ana işlevler** olarak isimlendirilen işlevlerden birisinin eksik olması işletme olgusunu ortadan kaldırır. İşletmenin büyümesi ve gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan işler birbirinden ayrılıp bir bölüm altında bir işlev olarak her birinin başına bir yönetici atanır.

Klasik ve modern işletme işlevleri birlikte dört ana grupta kısa açıklamalarla verilmektedir. Bunlar:

1. Genel İşlevler. İşletmenin genel işlevi sadece Yönetim İşlevi olarak tektir.

• **Yönetim İşlevi:** Kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, organizasyon, yöneltme koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve kaidelerin maharetle uygulamaya götürülme süreci olarak tanımlanır. **Yönetim ve organizasyon faktörü**, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak kuralları ortaya koyduğu için, genel bir işletme işlevidir.

2. Temel İşlevler. İşletmenin temel işlevleri klasik olarak satınalma işlevi, üretim yönetimi işlevi ve pazarlama işlevi olarak sıralanırken, modern manada bu işlevler sadece pazarlama işlevi ve üretim yönetimi işlevi olarak düzenlenmektedir.

1. **Satınalma İşlevi:** Üretim için gerekli olan emek faktörü hariç girdilerin, en ekonomik bir şekilde üretim faktörleri pazarından temin etmeye çalışan bir işletme işlevidir. İşletmede, insan dışındaki bütün varlıkların değeri para ile ölçülebilir, insanın değeri değil, emeği para ile ölçülür. **Emek**; belirli bir ücret karşılığında üretim faktörleri yani emek piyasasından kiralanır.

2. **Üretim Yönetimi İşlev:** İnsanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.

3. **Pazarlama İşlevi:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, fiyatlandırılması, dağıtılması, promosyonu -özendirme - tutundurma - ve satış sonrası hizmetleri ifade eder.

3. Destekleyici ve Kolaylaştırıcı İşlevler. Finans, muhasebe, halkla ilişkiler ve insan kaynakları ayrı birer işlev olarak destekleyici ve kolaylaştırıcı işlevleri oluştururlar.

1. Finans İşlevi: İşletmelerin kurulabilmesi veya kurulu bir işletmenin üretim yapabilmesi için gerekli olan para girişi ve çıkışlarını en az maliyetle gerçekleştirme işlevlerinden oluşan bir bütündür. Bir işletmenin amaçlarını

gerçekleştirmek için gerekli olan parayı, ödeme araçlarını ve her türlü imkânı sağlayacak ve işletmenin her türlü yükümlülüklerini yerine getirecek şekilde para akışının yönetimi ve bunlarla ilişkili işlevlere finans denilmektedir.

2. Muhasebe İşlevi: İşletmenin varlıkları ve kaynakları üzerinde değişim oluşturan mali nitelikteki ve para ile ifade edilen işlemlere ait bilgileri kaydetmek, sınıflandırmak, özetleme, analiz etme ve yorumlama yoluyla ilgili kişi ve kurumlara raporlar şeklinde sunmak olarak tanımlanır.

3. Halkla İlişkiler İşlevi: Organizasyonla çevresi arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı ve işbirliğini sağlayıp ve bunun işletme lehine olarak sürdürmeye yardımcı olan işletme işlevidir. Halkla ilişkiler işlevi; işletme ile halk arasında iyi bir ilişki kurmak ve bu ilişkiyi işletme lehine yönetmektir.

4. İnsan Kaynakları İşlevi: Bir üretim faktörü olan emek kaynağının işgücü piyasasından en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir şekilde çalıştırılması hedefine yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi insan kaynakları işlevini oluşturur.

4. Dönüştürücü İşlevler. AR-GE yönetimi, verimlilik yönetimi ve organizasyon geliştirme faaliyetleri ayrı birer işlev olarak dönüştürücü işlevleri oluştururlar. Müşteri odaklı günümüz işletmelerinde işletme işlevleri yeniden ve gelişime açık sürekli iyileştirme anlayışına uygun olarak düzenlenmekte ve önemi artan veya azalan işlevler geliştirici faaliyetler ile revize edilmektedir.

1. AR-GE Yönetimi İşlevi: İşletme işlevlerinin ilmi yöntemlerle ekonomik açıdan incelenmesi, analiz edilmesi, yorumlanması ve bu yolla bazı ekonomik sonuçların ortaya konularak ilgili işletme işlevlerinde uygulanması faaliyetlerini içeren bir işletme işlevidir. Araştırma, bilinmeyi bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan bilimsel-teknolojik faaliyetlerdir. Geliştirme ise, mevcut bilgiyi ya da teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha iyiye doğru yönlendirme faaliyetidir. Araştırma ve geliştirme işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli çalışmalar topluluğu olarak tanımlanır. Knowhow- teknoloji üreten ve ihracat eden ülke olmak günümüz dünya ekonomisinde önemli hale gelmektedir. Günümüz şartlarında araştırma ve geliştirmeyi bilim insanları, inovasyonu da sanayici insanların yapması daha isabetlidir.

2. Verimlilik Yönetimi İşlevi: Belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran olarak, aynı miktar kaynakla daha çok üretim yapılmasını sağlama işlevidir. O nedenle işletmelerde verimlilik yönetimi başlı başına bir işlev olup ayrı bir birim olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

3. Organizasyon Geliştirme İşlevi: Etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalar. **Organizasyon geliştirme;** organizasyonların yeni teknolojilere, pazarlara, tehlikelere ve değişime daha etkili ayak uydurabilmeleri için inançlarını tutumlarını, değerlerini ve yapılarını geliştirmeye yönelik bir eğitim stratejisidir. İşletmeler belirtilen işlevleri yerine getirmek için uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmeleri gerekmektedir.

1.4. İşletmecilikte Temel İlkeler

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

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

İşletmecilik alanında kullanılan; **kârlılık, verimlilik, ekonomiklik, sosyal sorumluluk ve kalite** gibi temel işletmecilik başarı ilkeleri günümüz işletmelerinde daha önemli hale gelmiştir. İşletmeler bu kaidelere dikkat etmeden faaliyetlerini yürütürlerse başarısız olurlar ve kapanırlar.

İşletme, çalışanların refah düzeyini yükseltecek, bulunduğu çevreyi de tahrip etmeyerek toplumun güvenini dolayısıyla işletmenin güvenilirliğini sağlayacak bir siyaset izlemesi gerekir. Bu bağlamda işletmeler kuruluş ve faaliyet esnasında temel olarak kabul gören aşağıdaki kaidelere uygun hareket etmelidir.

1. Kârlılık İlkesi: Rantabilite olarak da ifade edilen **kârlılık**, işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği kârın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranlanması olmaktadır. **Kârlılık;** toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisi olarak işletmenin belirli bir dönemde elde ettiği kârın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranını ifade eder. **Kâr**, belirli bir zaman dilimi içinde elde edilen gelirin, o dönem içindeki giderden fazla olmasını ifade eder. **Kazanç**, satılan bir ürün, yapılan bir iş veya harcanan bir emek karşılığında elde edilen para, getiri, temettü yani yarar, çıkar, kâr olarak ifade edilir.

2. Verimlilik İlkesi: Yabancı dildeki karşılığın global bir nitelik taşımasıyla, bazı Türkçe kaynaklarda verimlilik kavramı yerine **produktivite** kelimesi kullanılmaktadır. **Verimlilik;** üretim sonucu ortaya çıkan çıktılar, üretim için harcanan girdilere oranıdır. Belirli miktarda bir kaynaktan azami miktarda ürün elde etmek için kullanılan bir ölçüttür. Eğer aynı miktarda kaynak kullanan iki üretim süreçlerinden bir tanesi diğerinden daha fazla ürün elde edilmesini sağlıyorsa, daha fazla ürün sağlayan süreç daha verimlidir. Verimlilik, ürünü en az maliyetle üretmek, etkinlik ise, işletmenin sahip olduğu kaynakları en optimum kullanmasıdır. Verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en etkin ve verimli şekilde değerlendirerek üretmeyi ifade eder.

3. Ekonomiklik İlkesi: Üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oran olarak tanımlanabilir. **Ekonomiklik (iktisadilik)**, toplam satış tutarının üretim maliyet giderlerine oranı olarak, verimliliğin para olarak ifade edilmesidir. Hesaplamalarda ekonomik verimlilik (iktisâdilik), ekonomik değerlerin

birbirine oranıdır. Fiziki verimlilik, fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde, **ekonomiklik (iktisadilik)**; üretimle ilgili gelir ve gider gibi iktisadi değerlerin birbirine oranıdır. Bu oranın 1'den büyük olması işletmenin başarısını yansıtır. Bunun için üretim miktarının ve satış fiyatının artması, buna karşılık maliyet giderlerinin düşük olması gerekir. Üretim sürecinde belirli bir orana kadar üretim miktarı arttıkça birim başına düşen maliyet giderleri azalır.

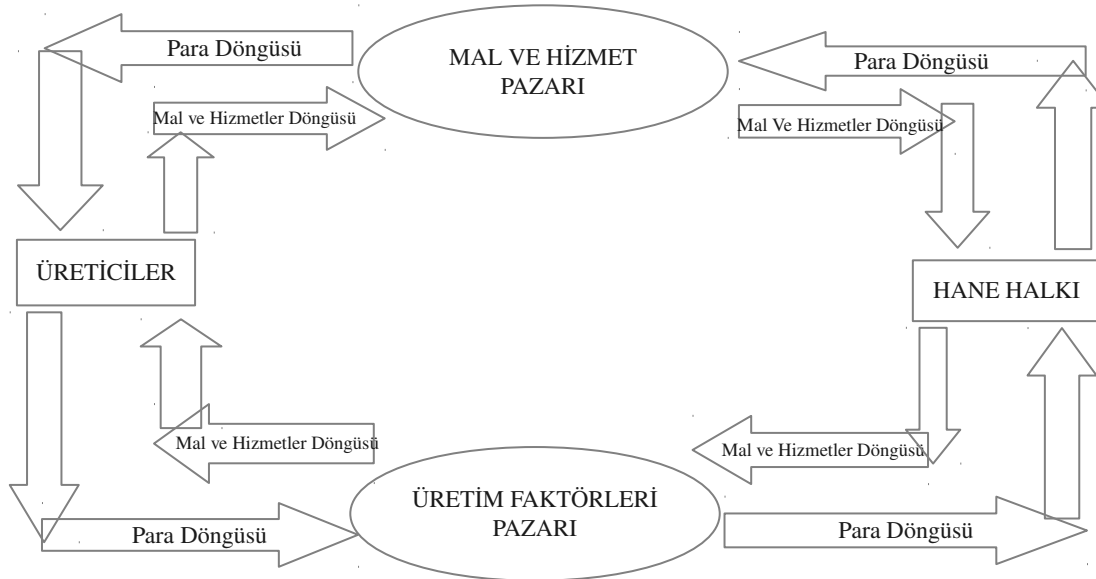
4. Sosyal Sorumluluk İlkesi: Günümüz iş hayatı işletmelerin çıkarları yanında toplum çıkarları da amaçlar arasında yer almaktadır. Artık işletmeler yalnızca ekonomik birimler olarak değil aynı zamanda sosyal ve siyasi kuruluşlar olarak da ele alınmaktadır. **Sosyal sorumluluklar**; bir işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik bir kavramdır. **Sosyal sermaye**, karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olarak ifade edilir.

5. Kalite İlkesi: Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi nedeniyle kalite günümüz işletmelerinin öncelikli konusu haline gelmiştir. Kalite, işletmeler açısından bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir. Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşteriye belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer taraftan Japon endüstrisinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlayan bir unsur olmuştur. **Kalite**, istenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır. **Kalite**, "Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü" dür (ISO 9000). **Kalite**, insan sağlığı ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığının ve çevrenin korunması veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterler göz önüne alınarak; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

1.5. Ekonominin İşleyişi

İnsan ihtiyaçları, belirli bir ekonomik çaba ile üretilen ürünler ile karşılanır. İnsanların hayatlarının devamı için tüketim faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Üretim ve tüketim faaliyetleri temeli itibari ile ekonominin uğraşı alanına giren konulardır.

Ekonomi, üretim, bölüşüm ve dağıtım ile ilgili sistemi inceleyen ve insanların hadsiz olan ihtiyaçlarını, nispeten sınırlı olan kaynaklarla en az çaba ile en çok tatmini sağlamanın teori ve yöntemlerini gösteren sosyal bir bilim dalıdır. insanların yaşayabilmek için üretme, ürettiklerini bölüşme şekillerinin ve bu faaliyetlerden doğan ilişkilerin tamamı ekonominin çalışma alanındadır.



Şekil 2-1: Doğal İktisat Döngüsü

Ekonominin genel olarak işleyiş dengesi için para döngüsü ile mal ve hizmetler döngüsü değerleri birbirine eşit olmalıdır.

Ekonomi, üretim, ticaret, dağıtım ve tüketim, ithalat ve ihracattan oluşan insan aktivitesi olarak; teknolojik, tarih ve sosyal organizasyon ile coğrafya, tabii kaynaklar, gelir ve ekoloji gibi ana faktörlerin birleşmesiyle oluşur. Ekonomi kelimesi; "oikia" (Yunanca: ev) ve "nomos" (Yunanca: kural) köklerinden gelir, "ev yönetimi" anlamındadır.

Ekonomi, mevcut kaynakların sınırlı, insan ihtiyaçlarının ise hadsiz olması sebebiyle insanların yaptıkları tercihler ve bu tercihler nedeniyle aralarındaki ilişkiyi inceleyen bir bilimdir. İktisat toplumların nasıl zenginleşeceği ve refah seviyelerinin artacağı sorusuna cevap arar. Bu süreçte izlenecek siyasetler, işsizlik, enflasyon, üretim düzeyi gibi kavramlar iktisadın inceleme alanına girer.

Tüm meslekler, kuruluşlar veya ekonomik faaliyetler ekonomiye katkıda bulunur. Tüketim, tasarruf ve yatırım ekonominin çekirdek unsurlarındandır ve pazarın dengesini belirler.

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

1. Normatif Ekonomi: Bir durumu hedef olarak gören, ekonomik düzenin nasıl olmasına dair fikirler üreten iktisat dalı olarak sosyal adalet, refahın yükselişi için neler yapılması gerektiğini araştırır.

2. Pozitif Ekonomi: Sadece ekonomik düzeni sebep - sonuç ilişkisi içinde inceleyen, ekonomi içinde sürekli geçerli kanunları tespitte çalışan iktisat dalı olarak "Talep artışı enflasyonu nasıl etkiler?" , "Enflasyon hangi düzeyde tutulmalı?" gibi sorular normatif iktisadın inceleyeceği bir konudur.

3. Mikroekonomi: Tüketicilerin ve işletmelerin ekonomik davranışlarını; ihtiyaç, fayda, değer, fiyat kavramları ile araştıran iktisat dalı olarak piyasa türlerini, piyasaların işleyiş mekanizmasını ve farklı piyasa durumlarında işletme dengesinin nasıl oluştuğunu da araştırır. Mikroekonomik ekonomik olaylara bir kurbağa bakışıdır.

4. Makroekonomi: Ülke ekonomisini ve dünya ekonomisini ilgilendiren konu başlıklarını inceleyen bir iktisat dalı olarak istihdam, enflasyon, kamu dengesi gibi konuları inceler. Makroekonomi, ekonomik olaylara kuş bakışıdır.

Ekonomi biliminin amacı, insan ve toplum düzeyindeki ekonomik olayları açıklamak, ekonomik kanunları tespit etmek ve gerekli durumlarda uygulamaya ilişkin tavsiyelerde bulunmaktır. İnsanın parayla karşılanabilen veya ölçü birimi para olan ihtiyaçları için yapılan faaliyetler **ekonomik olay** olarak ifade edilmektedir. İktisat biliminin temel görevlerinden biri de; israf ve savurganlığa meydan vermeden her türlü insan ihtiyacının karşılanmasını sağlamaktır.

İlk ve Orta Çağ'larda ekonomiler daha çok tarıma dayalı "**ev ekonomisi**" niteliğinde bulunuyordu ve devletin temel görevi adalet ve savunma hizmetleri ile sınırlı idi. Orta Çağ sonlarında Batı ülkelerinde ferdi hak ve hürriyetlerin gündeme gelmeye başlamış. İngiltere'de 1215 yılında Kral John'a kabul ettirilen Manga Carta Libertatum /Büyük Özgürlük Fermanı/ ile birçok hürriyet yanında kralın vergilendirme yetkisi sınırlandırılarak bu yetki bir meclise aktarılmış.

İbn-i Haldun (1332-1406) XIV. Yüzyılda bir tarih felsefecisi ve sosyoloji biliminin öncülerinden biri olarak "**Mukaddime**" isimli eseri ile tarihi ve sosyal olaylara yön veren etkenleri inceleyerek siyasi, iktisadi ve mali konularda fikirler ileri sürmüştür. Devletin ticari faaliyetlere girmesinin ekonomik dengeyi bozacağını ve serbest rekabet ortamının gelişmesini önleyeceğini söyleyen İbn-i Haldun, devletin görevinin insanlar arasında barış ve ahengi sağlamak olduğunu belirtmiştir.

İlerleyen zaman içerisinde yani 15. ve 16. yüzyıllar içerisinde; yeni coğrafi keşifler, toplumun yaşama ve düşünce şeklindeki gelişmeler meydana gelmiş ve ayrıca bu dönemlerde deniz ticareti ile birlikte ekonomide yeni gelişmeler olmuştur. Yani Batı'da Rönesans ve Reform hareketlerinin başlattığı uyanışın, siyasi ve ekonomik alandaki yansıması olarak ifade edilen merkantilizm dönemi başlamış ve bu dönemde ekonomideki egemenlik feodal derebeyi, soylulardan burjuvalara el değiştirmiştir.

Merkantilizm; 17. yüzyılda deniz aşırı ticaret yapan ülkelerce benimsenen, altın ve gümüş gibi değerli madenleri bir ülkenin siyasi ve iktisadi gücünün temel kaynağı gören ve bu nedenle altın ve gümüş miktarını artırmak için dış ticaret fazlası verilmesini zorunlu gören, aşırı devlet müdahalesini öngören bir iktisadi sistemdir.

Ekonomide müdahaleci bir sistem olan merkantilizm ekonomik gelişmeler karşısında geçerliliğini kaybetmiştir. Bu yeni dönemde ortaya atılan iktisadi düşüncelerin sahipleri klasik iktisatçılar olarak Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Jean Babtist Say (1767-1832) ve Yohn Stuart Mill olarak yerlerini almaktadırlar. Başta Adam Smith, ekonomik dengelerin kendiliğinden ve otomatik olarak oluştuğu bu tabii düzenin işleyişine devletin müdahale etmemesini savunmuşlar.

Serbest piyasa ekonomisinde arzı talep belirler, herkes kendi çıkarını maksimize etmeye çalışırken, toplum çıkarına da hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert çıkarları ile toplum çıkarları arasında çatışma olmaz. Ancak, **John Maynard KEYNES** (1883-1946) klasik iktisatçıların görüşlerini eleştirerek, onların ileri sürdükleri gibi her zaman kendiliğinden oluşan tabii bir dengenin mevcut olmadığını savunmuştur.

1929 yılında meydana gelen büyük iktisat buhranında ekonomilerin içine girdiği durgunluğun uzun sürmesi, klasiklerin savundukları tabii düzen görüşlerinin sarsılmasına ve sonuçta devletin ekonomik anlayışındaki değişime neden olmuş, KEYNES, devletin müdahalesi olmadan ekonomik durgunluk sürecinden çıkmayacağını 1936 yılında yayınladığı "**genel teori**" isimli eseriyle ispatlamaya çalışmıştır. Böylece, "**1929 Dünya İktisadi Buhranı**" ile birlikte koruyucu, jandarma devlet anlayışından müdahaleci, modern devlet geçiş başlıyor. Bu duruma paralel olarak da mali olaylara modern yaklaşım hâkim olmaya başlıyor.

Tüm dünyada bilhassa 1980 sonrası birçok ülke dışı açık serbest piyasa ekonomisine geçiş ve buna uygun siyasi ve hukuki yenilenmelere girmişlerdir. Bu anlamda **21. yüzyıl liberal değerlerin yükselişte olduğu bir yüzyıl** olarak bu dönemde kişisel beklentiler hayat standartlarının artması ile önceki dönemlere göre yüksekliği dikkat çekmektedir.

Dünya ekonomilerindeki dışı açılım süreci ekonomik ilişkilerde değişimleri gündeme getirmekte ve ulus egemenliği yerini yavaş yavaş sermaye egemenliğine bırakmaktadır. **Sermayenin küreselleşmesi** olarak ifade edilen bu durum siyasi güç ile iktisadi güç arasındaki ilişkileri tersine çevirmeye başlamıştır. Önceleri global sermaye ulus devletlerin gücüne tabi iken, şimdi ulus devletlerin manevra kabiliyeti bu sermaye tarafından şekillendirilmektedir. Artık devletin ekonomide rolü, devlet müdahalesini negatif dışsalıkları önleyici, pozitif dışsalıkları da artırıcı ve rekabetçi serbest piyasa kurallarına göre yeniden şekillenmektedir.

Tüketicinin önemi, sosyalist ekonomilerde de söz konusu olmakla beraber, tüketici hâkimiyeti asıl olarak rekabetin mevcut olduğu serbest piyasa ekonomilerinde görülür. Tam rekabet piyasası olarak da ifade edilen serbest piyasa ekonomisinin kendine özgü şartları bulunmaktadır.

Talep ettikleri mal ve hizmetler karşılığında para vermek isteyen alıcılarla, para karşılığında mal ve hizmet sunmak isteyen satıcıların buluştuğu ve karşılıklı iletişim ve mübadelenin sağlandığı organizeli bir birim veya yer **piyasa** olarak tanımlanır.

Piyasa kavramı çoğu zaman bir insan ihtiyacı, ürün tipi, demografik grup, coğrafi yerleşim yeri, ulusal ve global pazar anlamlarında kullanılır. Ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlara “**spot pazar**” veya “**spot market - piyasa**” denilmektedir. Pazar veya piyasa ile ilişkili bir kavram olan **borsa ise**, menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi veya bir araya geldikleri yerdir.

Piyasanın oluşması için satıcı ile alıcının belirli bir yerde buluşması gerekli değildir. Piyasa bir yer olabileceği gibi günümüzde teknoloji sayesinde sahip olunan telefon, internet, faks, televizyon gibi iletişim ve ulaşım kanalları ile de oluşturulabilmesi sağlamıştır. Piyasaların varlığı ve şekli alım satım konu olan ürünlerin şekline göre de değişebilir ve bazı piyasalar herkes tarafından bilinirken, bazıları ise ürün temini korunması veya alıcı ve satıcının az olması gibi nedenlerden dolayı tanınmamaktadır.

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

Piyasa, alıcılar ve satıcılar açısından monopol ve serbest rekabet piyasası olarak:

1. Tekelci Rekabet Piyasaları (Monopol): Rekabetin hiç olmadığı, satıcı tekeli (tekel veya monopol) piyasaları ve alıcı tekeli (monopson) piyasaları ifade eder. Alıcıların çok, satıcıların az olduğu piyasalara oligopol, farklılaştırılmış bir ürünü satan çok sayıda firmanın olduğu piyasalara monopollü piyasalar denir. Bu piyasalarda arz ve talep kanunu kuralları uygulanmaz, fiyat ve arz miktarı piyasada taraflardan güçlü olan isteğine göre değişebilir.

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

Serbest rekabet piyasasının özellikleri:

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

Kapitalizmin ekonomik sistem açısından eleştirisi; kapitalizm işleyiş ve çıkış yeri insan emeğini sömürü üzerine oturtulan bir sermaye rejimidir.

Kapitalizm kendini inşa ederken karşısına çıkan engelleri de tasfiye etmekte ve dünya ekonomileri üzerindeki hâkimiyetini de sürekli artırmaktadır. Kendine uygun olmayan üretim ve tüketim sistemi yanında farklı inanç ve kültürlerin kendine uymayan yönlerini çeşitli projelerle değiştirerek uyumlu hale getirmektedir. Bu noktada, kapitalizm tek başına bir ekonomik sistem olmaktan ziyade hayatın her alanını kontrol ederek kendine uygun hale getirmektedir.

Sosyalist ekonomik sistem uygulamalarının aslında tekelci bir kapitalizmi yansıttığı söylenir. Sosyalizm başlı başına ekonomik bir sistem değil kapitalizmi tamamlayan bir yapıdadır. Kapitalizm varlığını sürdürebilmek için kendi dinamizmine bağlı olarak krizler sonrası yine kendi kendini var ediyor. Zaman içinde; karma ekonomi, sosyalizm, küreselleşme ve globalizm gibi farklı kavramları kullanarak varlığını devam ettiriyor.

Ekonominin sıcak para ile döndüğü ve ülkelerin dünyada etkinliğinin dünya sermayesi ile entegrasyondan geçtiği bir süreç yaşanıyor. Paranın madde olarak ucuz, bol ve dolayısıyla sanal olması dünya ticareti üzerinde, dünyadaki paranın mislinden daha fazla para dolaşımında bulunuşu ve kontrol edilemeyeşi peşinden krizleri getirmektedir. Serbest piyasa düzeninde, banka sistem gereği ekonominin kanı olarak bilinen para kaynağını elinde tuttuğu için tarım, sanayi ve ticaret sektörlerine hâkim olmuş durumdadır. Bankacılık sektörü ekonomiye hakiki değer oluşturamaz, sadece para ticareti yapar ve kaynaklarını toplumdan sağladığı halde bu kaynağı kullanırken toplum menfaatini düşünmez.

Serbest piyasa ekonomisinin yürütücüleri olan sermaye sahipleri sermayelerinin dünyanın her yerinde büyük kârlar getirmesi için ‘**paranın dini, rengi olmaz**’ sözleri ve ekonominin her türlü değerden bağımsız kendi kuralları olduğu tezini ileri ileri sürerler. Bu tez kökten yanlıştır. Paranın her türlü değerden bağımsız olmadığı, sermayenin tabiatında kazancı sürekli ve yüksek tutmak için her türlü stratejik hesap ve ideolojik kaygıları değerlendirir ve bulunduğu yerde bir hâkimiyet kurmaya yönelir.

İnsan iktisadın hem öznesi, hem de hedefidir. Batı patentli iktisadın ifadesiyle “kıt kaynaklarla, sınırsız ihtiyaçları karşılamak” sorunlu ve yanlıştır. Ekonomik sektörler temelde; dinamik, gerçek anlamda beşeri faaliyetler olan ‘ticaret, sanayi ve tarım’dır. Geleneksel iktisat, geçimlik ziraatı yani aile ekonomisini aşağılayarak ve tarımı ileri aşamada tamamen ticarileştirerek kıtlığa neden oldu.

Serbest piyasa sisteminin en büyük tarafı olan ABD öncülüğünde İkinci Dünya Savaşı’nın bitimine yakın 1944’te ABD’nin Bretton Woods kasabasında toplanan Birleşmiş Milletler Para ve Finans konferansında **Bretton Woods Sistemi** kabul edilmiştir. BWS’ne göre; altına dönüştürülebilir tek para biriminin ABD doları olmasına, diğer para birimlerinin de bu dolara göre ayarlanmasına karar verilmiştir. Anlaşmayı imzalayan, parasını altına dönüştürebilir yapmayı kabul eden ülkeler paralarının değerini dolara göre belirlemişlerdir. İlerleyen zaman içinde tüm para birimlerinin dolara endekslisinden kaynaklanan piyasada gerilimler oluşmuş ve 1971’de ABD’nin doları altına endekslemekten

vazgeçtiğini açıklamasıyla BWS çökmüştür. Bu anlaşmanın iptalinden beri ABD karşılıksız dolar basmaya devam etmektedir. ABD bu dolar ile çok şeyi satın alıyor ve avantajını kaybetmemek için Yeni Dünya Merkez Bankası ve yeni bir para birimi oluşturma fikirlerine karşı çıkıyor, gücünü kullanarak kabul etmiyor.

ABD merkezli dünyayı tek pazarlı kapitalist sisteme dönüştüren globalleşme projesi “banka – medya - hükümetten” oluşan ekonomik-siyasi sistem, gerçek değeri 8-10 katına şişiren spekülasyon finans yapısı ile dünyayı büyük bir aşmaza sürüklemektedir.

Sosyal medyanın ve kamuoyu demokrasininin gelişi ile birlikte global ekonomik huzursuzluklara karşı tepkiler organizeli şekilde gelişmektedir. Global diktatörlük olarak görülen kapitalizmin yanlış uygulamaları sürekli eleştiriliyor. Global ölçekte dünya insanları; New York’u dünyanın para merkezi, Washington ABD’nin, New York’u da dünyanın başkenti olarak görüyor. Dolayısıyla bu merkezlerde yürütülen faaliyetler, alının siyasi ve ekonomik kararlar dünyanın çok uzaklardaki insanların hayatlarını etkiliyor. Ülkelerin türev piyasalarında yapılan spekülasyon işlemler haksız kazanç olarak toplumları rahatsız ediyor.

Serbest piyasa sistemine ilk müdahale 1929 Dünya Büyük Ekonomik Buhranı ile ikinci büyük kriz veya müdahale ise ABD’de yaşanan Eylül 2008 ekonomik ve mali kriz artçı şoklarla Avrupa kıtasında bazı devletlerde devam etmektedir. Yaşanan bu krizler toplumun geniş tabakalarında memnuniyetsizlik oluşturmaktadır. Memnun olmayan bu kesimler krizleri ekonomik sistemler üzerinden bilhassa kapitalizm üzerinden sorgulamaya başlamışlardır.

Global kapitalizmde gelişen bu olumsuzluklar, sermaye ve kapitalin önemini kaybetmeye başladığını ve mülkiyetin tabana doğru yayılacağı, serbestlik ve rekabetin sermayeden daha önemli olacağı tezlerine kuvvet veriyor. Genişleyerek süren bu krizin bir dünya ekonomik krizi değil bir sistem krizi olduğu algısı sürekli artmaktadır. Arayışlar insan merkezli bir ekonomik anlayışın benimsenmesi ve sıfır faizle oluşturulacak sistemin dünya ekonomisini düzluğe çıkaracağı yönünde gelişmektedir.

Kapitalizmin var olan dinamizmi en büyük krizleri de aşarak varlığını devam ettiriyor. Kapitalizm bu dinamizmini, insanları birbirine düşürerek çıkardığı iç ve dış savaşlarla, israfa yönelerek, silahlanmaya dayalı olarak ve insanların emeklerini sömürerek korumakta ve yenilemektedir. Uzun zaman diliminde sermaye birikiminin rejimi olan kapitalizmin çıkış yeri insan emeğini sömürü üzerine olmasından insani bir çizgiye gelmesi imkansızdır. Kapitalizm sonrasının mümkün olduğu ile ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Marks kapitalizmin sonrasının sosyalizm olacağını söylemiş ancak, sosyalizmin çöküşüyle bu olmayacağı ortaya çıkmıştır. Sosyalizm de aslında tekelleri bir devlet kapitalizmini yansıtmaktadır.

Ekonomide ABD nin boş kaleye gol attığı günler geride kalıyor. Çin gibi güçlü oyuncular sahaya inmiş durumda. ABD nin elinde kalan son koz Doların rezerv para olmasıdır. Mücadele özelliği ve senyoraj (paranın üretim maliyeti ile üzerinde yazılı değer arasındaki fark) hakkı artık sorgulanır olmuştur. Sonun başlangıcı olacak, petro dolara yani petrol alım-satım kontratlarında sadece doların kullanılır olmasına son verecek yeni bir rakip para birimi çıkmasıdır.

İktisadi savaşın başlattığı sanayi devrimi, altına dayalı iktisadi hayatı ve reel varlığı bertaraf ederek yerine sanal varlığı (kağıt para-finansal piyasalar-sanal piyasalar) getirdi. Böylece reel olan ve altına dayalı ekonomi bitti. Her ülkenin bankacıları “yüksek kulelerin şık beğçileri” mesabesine indiler. Finansman araçları olması gereken bankalar “aracı araç” olmaktan çıktılar amaç oldular. Bankaların güçlerini kötüye kullanmalarını önlemek için; personelin “hedef manyağı” olmaktan uzaklaştırılması, “başkalarının kaybetmesi sayesinde kazanmak (asimetrik kazanç)” anlayışından uzaklaşmak ve müşterinin bilgi ve güç eksikliğinden istifadeyi önlemek gerekir. Bankalar parayı bir ürün olarak algılamaktalar ve sürekli bir ürün çeşitlendirmesi yapmaktadırlar. Bankaların fahiş bedel talebini engellemek için işlemleri ve işlem standartları ile birlikte işlem ücretlerinin taban ve tavanlarının belirlenmesi gerekir. Bankacılık para fazlası ve kredi talebi arasında aracılık şeklinde olması gerekir. “Sen çalış ben yiyeyim” kolaycılığı veya “ben tok olduktan sonra başkası açlıktan ölse bana ne” bencilliği sürdüğü sürece sosyal barış gerçekleşemez. Bankacılık sistemi gücüne dayanarak kanun tanımazlığı ve “dokunan yanar” hale gelişi ile piyasada “iktisadi sabıkalı güvenilirmezler” in sayısını artırmaktadır. Bu anlamda bir bankacılık ahlakına ihtiyaç var ve tesisi hızla gerçekleşmelidir.

İnsanın insana üstünlüğünü maddi temellere göre belirleyen kapitalist sistemin yerine insana değer veren ve insanı bir bütün olarak çevresiyle ele alan yeni bir sisteme geçilmelidir. Kapitalizm kuzu postuna bürünmüş bir kurt gibi bireyleri tek tek içine çekerek kendine eklemlendiriyor. Bu anlamda kapitalizme, karşı olmak bir insanlık vazifesi olarak görülmelidir. Müslümanların inançları gereği kapitalist olmaları mümkün değildir. Çünkü İslamiyette üstünlük takvadır.

Karl Marks 19. yüzyıl kapitalizmini incelemiş ve ahlâkî bir söylemle kapitalist sistemi tenkit etmiş, ancak kullanılan dil ve sosyalist sistemin vaziyeti toplumlara verdiği açısından sorunlu bir durum göstermektedir.

Marks’ın takipçileri kapitalizmin ahlâkî bir yapı içinde gayri ahlâkî olduğunu üç noktada iddia etmişler:

1. Kapitalizm esas itibarıyla gayri ahlâkîdir zira işçinin hak ettiği ücreti çalmadan yaşaması imkansızdır.
2. Kapitalizm gayriahlâkîdir zira insanları yabancılaştırır.
3. Kapitalizm azınlık bir zümrenin çıkarlarını korur ve çoğunluğun adil ve iyi yaşayan bir toplum olmasına engeldir.

Küreselleşmenin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi ve insanlığın ondan faydalanması iyi anlaşılmasına bağlıdır. Ahlâk disiplini, küreselleşmeyi anlamakta ve onu faydalı kılmakta önemli bir rehber niteliği taşımaktadır. Sistemleri kuran ve kullanan insan olduğuna göre, onları en faydalı kılmak yine insanın elindedir.

Bu gün dünyayı yöneten büyük şirketler; teknolojik medeniyetin vücut verdiği bir hayat tarzını empoze ettiği insanın tüketimi düşürme yönünde değişmesini istemez. Fabrikalar çalışmaz ise insanlığın sonu gelir diye ifade ettiği yanlış

anlayışa ilave kalkınmanın sürdürülebilirliği adı ile sürekli üretim ve tüketim teşvik ediliyor. Kanaat Ekonomisi tüm bu kör döngüye çözüm olacaktır. Sürekli büyüme, çok üretip ve çok tüketme yerine; çevre ile uyumlu, insanın mutluluğunu esas alan, ekosistemi gözeten yeni bir anlayış olan Kanaat Ekonomisine ihtiyaç var. Bunun için öncelikle tüketim kalıplarının yeniden dizayn edilmesi gerekir. "Bütün ağaçların kesildiğinde, bütün hayvanlar avlandığında, bütün sular kirlendiğinde, işte o zaman paranın yenilebilir bir şey olmadığını anlayacaksınız (Kızılderili Sözü).

1.6. Ekonomik Sistemler Ve İşletme Yönetimi İlişkisi

Yönetim yapıları ve yönetim sistemleri ile ekonomik sistemler arasında birbirini etkileyen çok yönler bulunmaktadır. Kuruluşların veya ülkelerin yönetimi içinde bulunulan ekonomik sistem ve şartların gelişiminden birebir etkilenmektedir.

Ekonomik sistem, içinde kendine özgü kurumlar, kurallar ve ekonomik hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan ekonomik karar birimlerini ifade eder. **Ekonomik sistem**; sosyal, siyasi, hukuki kurumları ve kuralları ile birlikte iktisadi amaçların emrinde bir koordinasyon düzeni olarak; toplumun sahip olduğu kaynakları, onların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde dağıtımını şekillendiren temel kurallardır. Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi o ülkedeki siyasi ve toplumsal değerler etkiler, yani siyasi yapılanma ekonomik sistemi de belirler.

Geçmişten günümüze dünyada uygulama imkânı bulmuş birçok iktisadi ve mali sistemler olmuş, ancak burada günümüzde kısmen de olsa uygulanıyor olan serbest piyasa sistemi, sosyalist ekonomik sistem ve karma ekonomik sistem incelenecektir.

1. Serbest Piyasa Sistemi: Her türlü iktisadi faaliyetlerin kişilerin serbest teşebbüsüne ve fertler arasındaki serbest sözleşmelere bırakıldığı, üretim, tüketim, bölüşüm ve mübadeleyi ayarlama ve düzenleme işinin serbest piyasalara ve bu piyasalardaki fiyat mekanizmasına bırakıldığı iktisadi sistemdir. Serbest piyasa sistemine; Kapitalist Sistem, Liberal Kapitalist Sistem, Pazar Ekonomisi veya Piyasa Ekonomisi isimleri de verilir.

Piyasa ekonomisi, liberal düşünce akımının öngördüğü bir ekonomik düzeni yansıtır ve toplumda tabii bir dengenin varlığını kabul eder. Her insan kendi çıkarını maksimuma ulaştırmaya çalışan, akılcı, bilinçli, haz, elem, hesabı yapar '**homo-economicus**' dur. Arzı talebin düzenlediği bu sistemde, herkes kendi çıkarını maksimize etmeye çalışırken, toplum çıkarına da hizmet etmiş olur ve dolayısıyla fert çıkarları ile toplum çıkarları arasında çatışma yoktur. "**Bırakınız yapınlar, bırakınız geçsinler**" sloganı bu felsefenin temelini oluşturur. Serbest piyasa sistemi; temel olarak; özel mülkiyet, kâr elde etmek, seçme hürriyeti ve rekabet etme hakkı gibi dört hakkı kabul eder. Eğer çok sayıda alıcı ve satıcı varsa, piyasa giriş-çıkışı serbest ise, tekelci işletmeler hâkim değilse, piyasa açık ve şeffaf ise, böyle bir piyasa serbest rekabet piyasasıdır. Serbest piyasa sisteminde tüketicinin hâkimiyeti ve üreticilerin kâr motiflerine göre tespit edilen arz, talep ve fiyat mekanizması yardımıyla kararlar verilir. A.B.D. ve Batı Avrupa ekonomileri, serbest piyasa sistemine en yakın ülkelerdir.

Serbest piyasa ekonomisinden sapmalar başladığında rekabet şartlarının giderek bozulması veya ekonomik yapının liberal kapitalist sistemi savunanların düşündüklerinden farklılaşması gibi nedenlerle devletler ekonomik hayatın işleyişine müdahale etmişler. Serbest piyasa sistemine ilk müdahale 1929 Dünya Büyük Ekonomik Buhramı ile ikinci büyük kriz veya müdahale ise Eylül 2008'de ABD' de başlayan ve yayılan krize ülkeler değişik şekillerde müdahalelerde bulunmaktadırlar.

2.Sosyalist Sistem: Serbest piyasa sistemine karşı bir antitez olarak onun eksiklerinden hareketle kişisel ve toplumsal refahı gerçekleştirmeye yönelik oluşturulan iktisadi bir sistemdir. Totaliter Müdahaleci Sistem veya Kolektivist sistem olarak da ifade edilen Sosyalist Sistem'de üretim kaynakları olan tabiat, sermaye, emek toplum adına devletin mülkiyetinde yani kolektiftir. Bu kaynaklar, toplum adına, devlet tarafından kullanılır ve üretimde kâr değil toplumsal fayda ön plana alınır. Fiyat mekanizmasının anonim ve objektif yol göstericiliği yerine merkezi planlamanın subjektif otoriter kararları alır ve yapılan planlarda esneklikten mahrumdur. Sosyalist ekonomi sistemi temel iktisadi faaliyetlerin devlet tarafından yürütüldüğü, mülkiyet ve teşebbüs hürriyetinin olmadığı veya çok sınırlı tutulduğu, üretim araçlarının devletin idaresi altında olduğu, yatırım, üretim ve tüketimin merkezi planlama ile yürütüldüğü bir sistemdir. Hangi ürünün ne miktarda ve nasıl üretileceği, kimlere ne miktarda ve nasıl dağıtılacağı devletin veya onun kurduğu merkezi planlama otoritelerinin karar verdiği ekonomik bir sistemdir. Sosyalist sistemin en büyük kurucu ve uygulayıcılarından olan Sovyet Rusya 1990'lardan sonra liberalizme geçiş sürecini başlattı ve günümüzde bu süreci tamamladığı söylenebilir. Günümüzde halen Küba sosyalist sistemi değişik şekillerde uygulamaktadır.

3.Karma Ekonomi Sistemi: Günümüz ekonomileri serbest piyasa sistemi ve totaliter müdahaleci sistemden birine az, diğerine çok veya her ikisine de nispeten aynı ölçüde yer veren birer karakter taşımaktadırlar. Karma ekonomi sistemi, kapitalist sistemin evrimle ulaştığı aşama olarak görülür ve diğer iki sistemin aksine doktriner çerçevesi belirsizdir. Serbest ve sosyalist sistemlerin aksayan yanlarını bırakıp, iyi işleyen taraflarını alarak daha iyi bir iktisadi organizasyon oluşturma düşüncesinden doğmuştur.

Karma ekonomik sistem, bir ihtiyaç sonu ortaya çıkan ve her yerde geçerli, kabul görmüş, standart kuralları olmayan ve uygulamada çok değişik görünümler alan ve temelde ilmi değil siyasi bir olaydır. Karma ekonomi, hükümetin bazı iktisadi etkinliklerde bulunduğu veya bu etkinliklerin işleyişine müdahale ettiği, diğer bir ifade ile piyasa ekonomisi ile sosyalist ekonominin bir arada bulunduğu iktisadi sistemdir. Karma ekonomi, milli ekonomi içinde devletin, sahip olduğu üretim faktörlerinin temel önem taşımaya karşılık, özel ekonominin gelişmesinde yol gösterici olduğu; ferdi mülkiyet, özgürlük ve demokrasinin vazgeçilmez bulunduğu ülkelerdeki devletin ekonomik müdahaleciliğini ifade eder.

Karma ekonomik sistem Türkiye'de 1929 Dünya Büyük Ekonomik Buhran'ından sonra 1950 yılında çok partili demokratik sisteme geçilene kadar uygulanmış, 1950-1980 yıllarında serbest piyasa sistemine geçiş ve 1980 sonrası bu

sürecin hızlandığı görülmektedir. Çin 1990'lardan sonra uyguladığı ekonomik sisteme bakıldığında karma ekonomik yapıya çok yakın olduğu görülür.

Bu üç sistemi daha iyi anlayabilmek için, bunların temelinde yer alan iktisadi doktrinleri incelemek ve ilgili yayınları ayrıntılı olarak okumak gerekmektedir.

İşletmeler, içinde buldukları bu ekonomik sistem içinde üretim, pazarlama ve tüketim faaliyetlerini gerçekleştirecek olmalarından dolayı ekonomi bilimi ile sıkı bir ilişki içindedir. İşletmeler ekonomi siyasetlerini yakından takip ederek, bu siyaset ışığında etkin yönetimlerini sağlayarak varlıklarını devam ettirirler.

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

1.1. Yönetim Bilimi

Yönetim biliminin tarihi incelendiğinde, geçmişten günümüze, çeşitli bilim dallarında uzmanlaşmış kişilerin yönetimin gelişimine katkıda buldukları görülür. Her toplumsal olay gibi yönetim de çeşitlilikler gösterir ve bu duruma bağlı olarak, çeşitli bilim dalları ve bilim adamlarınca ele alınması çeşitli sorunları ortaya çıkarır.

Yönetim sadece tarih, iktisat, matematik, teknoloji ile değil aynı zamanda hukuk, felsefe, siyaset bilimi gibi toplumsal bilimlerle de yakından ilgilidir. Yönetim bilimi, gelişiminin ilk zamanlarında, diğer bilim dallarında olduğu gibi, bağımsızlığını ispatlamaya yönelmiş ve mümkün olduğu kadar diğer bilim dalları ile ilişkisini azaltmaya çalışmıştır. Günümüz gelişen bilim ve teknolojik yapı içerisinde yönetim bilimi, diğer bilim dallarının en son verilerinden faydalanma yoluna gitmektedir.

Yönetim bilimi, yönetimin nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve nasıl olacağını inceler ve çeşitli disiplinlerce geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasını ifade eder.

Yönetim biliminin özellikleri:

1. Yönetim bilimi, kamu yönetimi bilimi olarak; kamu hizmetleri ve bu hizmetleri yürüten kurumları inceleme konusu yapar.

2. Yönetim bilimi yönetime ait bilim olarak; kamu ve özel tüm organizasyonları inceleme konusu yapar.

3. Yönetim bilimi bir sevk ve idare bilimi olarak organizasyonu en iyi şekilde yönetmeyi hedefler.

4. Yönetim bilimi, yukarıda sayılan üç anlayışın sentezini yapan bir bilimdir.

Yönetim biliminin sınıflandırılması özel yönetim ve kamu yönetimi şeklinde ikili bir ayırıma tabi tutulur.

Kamu yönetimi ve özel yönetimin temel faaliyetler açısından beş ayrı farkı:

1. **Amaç açısından;** özel yönetimde amaç kar olurken kamu yönetiminde amaç hizmettir.

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

3. **Eylem açısından;** özel yönetim rekabetçi iken kamu yönetimi çoğu kez tekelci karakter arzeder.

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

5. **İşleyiş açısından;** özel yönetim, özerk-hızlı, kamu yönetimi kanuni çerçeve içerisinde-yavaş çalışmaktadır.

Günümüzün gelişmiş toplumlarında ihtiyaçları karşılamak için kurulan ve gelişen işletmelerin yönetimi önemli hale gelmiş ve yönetimin temel konuları içine girmiştir. Yönetim konuları genelde işletme yönetimine dönüktür.

İşletme yönetimi; işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi (personel, makine, teçhizat vb.) ve işletme dışı (pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb.) unsurları planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir.

Yönetim literatüründe yönetim ve işletme yönetimi kavramlarını birbirinden ayıran iki temel farklılık bulunmaktadır. İşletme yönetimini genel yönetimden ayıran ilk fark ortak amacın iktisadi oluşu, ikinci fark ise işletme yönetiminin sosyo-tekniğe sahip olmasıdır. Genel yönetimde ortak amaç kâr değil ve ikinci olarak yönetim sosyal bir bilim dalıdır insan grubunun ortak hedefe dönük faaliyetlerini kapsar.

İşletme yönetiminin temel görevleri:

1. İşletmenin misyon ve vizyonuna bağlı olarak amaçlarını belirlemek,

2. İşletme amaçları doğrultusunda siyaset ve stratejiler geliştirmek,

3. Organizasyon yapısını gelişim ve değişime uygun yeniden yapılandırmak,

4. Tüm unsurların işletme amaçları doğrultusunda verimli kullanımını sağlamak,

5. İşletme faaliyetlerinin işletme amaçlarıyla uyumunu kontrol etmek,

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

Türkçe de **yönetim** kavramı, Osmanlıca **sevk ve idare** kavramı karşılığı olarak kullanılmıştır. Günümüzde sevk sözcüğü unutulmuş yalnızca **idare** sözcüğü kalmış, Türkçenin gelişimiyle bir de yönetim sözcüğü kullanılıncaya, bu alanda hem **idare** hem de **yönetim** kelimeleri, bazen aynı anlamlarda bazen de farklı anlamlarda kullanılmaktadır.

“İdare” yani **“yönetim”**, “çekip çevirme veya “bir girişime ilişkin işleri belirli bir anlayış içinde yürütme” anlamına gelmektedir. İdare etme kavramının karşılığı olarak **“yönetim”** insan topluluklarına ait bir kavramdır. Çobanın koyun sürüsünü veya sürücünün aracı kullanması “yönetim” değil “sevk”tir. “Araçlar sürülür, hayvanlar güdülür, insanlar yönetilir.” Yönetim iki yönlü bir kavram olarak yöneteni ve yönetileni içerir. Günümüz yönetim biliminin bakış açısına

göre “iki taraflı bir ilişki olarak yönetim değil çok taraflı ve çok amaçlı bir ilişki olarak **yönetişim** vardır veya olmalıdır. Yönetim mümkün olduğunca yönetişim şeklinde icra edilmelidir.

Türk Dil Kurumu'na göre, İtalyanca kaynaklı “politika” ile Arapça kaynaklı “siyaset” kelimeleri Türkçede aynı manada kullanılmaktadır. “**Siyaset**”, “devlet işlerini düzenleme ve yürütme sanatıyla ilgili özel görüş veya anlayış” şeklinde tarif edilmektedir. Siyaset etimolojik köken itibarıyla seyislik ile aynı kökten gelir ve seyislikle benzer anlamları içerir. Seyis atları ve ahırını yönetir, ama atların ve ahırın bir sahibi vardır, o da seyisi yönetir. Siyasetçi de devleti yani devletin kurumlarını yönetir, ama o devletin de bir sahibi var, o da millettir. Yönetim politikası=idare siyaseti “yönetimin yönetimi” manasındadır.

1.2.Yönetimin Tanımı

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

Yönetimin sanat olma özelliğinden hareketle yöneticilik "**başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatıdır**" ifadesi yerinde bir ifadedir. Organizasyon şartlarını yerine getiren herkes yönetici olabilir, ancak herkes iyi bir yönetici olamaz. İyi bir yönetici olmak, başarılı bir yöneltme süreci ortaya koymakla mümkündür. Yöneltme işlevi ile yönetici; **iletişim, liderlik, motivasyon** gibi araçlar vasıtasıyla çalışanlarla fiilen karşı karşıya gelir, onları yönlendirir ve hedeflere ulaşmasına çalışır.

Yönetim evrensel bir süreç olarak insanın olduğu her yerde geçerlidir ve insan bulunduğu herhangi bir yerde ya yönetendir veya yönetilendir. İnsan tek başına kaldığında bile yine yöneten durumundadır; bu kez de kendini (**öz yönetim**=kendi kendine yönetim) yönetir.

Tek kişinin amaçlarına ulaşmak, yani maddi araç ve gereçler ile paranın belirli hedeflere yönelik kullanımı için giriştiği iş, **ekonomik faaliyet** veya **bir iş planlaması** olurken, birden fazla insanın birlikte buldukları ve aralarında kurulan işbirliği **yönetim sürecini** gösterir. Yönetimde, maddi araç ve para kaynakları olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır. Yönetim ve yöneticiden söz edilebilmesi için mutlaka emrinde çalışan otoritesini kabullenen bir insanın bulunması gerekmektedir.

Yönetim işlevi; “kuruluş esnasında belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için; planlama, organize etme, yöneltme koordinasyon ve kontrole ilişkin teori, model, yaklaşım ve prensiplerin maharetle uygulandığı süreçtir” şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim işlevi, bütün işletme faaliyetlerinde geçerli olan ortak kaideleri ortaya koyduğu için, genel bir işletme işlevi olarak kalmaktadır.

Yönetim faaliyeti insan ile birlikte görülen bir durum olarak, ortak amaç etrafında faaliyetleri organize etmesi sonucu yönetim ortaya çıkmıştır. İnsanlar birçok nedenden dolayı hedeflerine ulaşabilmek için diğer insanlar ile iş birliği yapmayı ve tek başlarına varamayacakları hedeflerine bu sayede ulaşmaya ümit ederler.

Yönetim tanımları:

- **Yönetim:** Ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan amaçlarına ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir.
- **Yönetim:** Organizasyon amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerine ait kavram, kural, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır.
- **Yönetim:** Organizasyonun belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde yapılan bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı olarak ifade edilir.

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

Modern yönetim anlayışı ile genel eğilimler yanında yerel eğilimlerde dikkate alınmaktadır. Günümüz demokratik organizasyon yönetimlerinde yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucu artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Yönetişim, yönetenle yönetilenin tüm organizasyon süreçlerinde interaktif (etkileşimli) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımını ifade eder.

Bir bilim dalı ve uygulama alanı olan yönetimin temel özelliği, çeşitli disiplinlerce geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasıdır. Yönetici organizasyonu bölümleriyle birlikte bir bütün olarak ele alarak, değişik bilgi ve teknikleri mevcut şartlara uygunluklarına göre kullanmak ve uygulamak durumundadır.

Paradigmadaki değişimler, kaos teorisi, şirket birleşmeleri ve küreselleşme gibi gelişmeler yönetim düşünce ve kariyerinin yeniden şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bahsedilen gelişmeler:

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

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

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

4. **Globalleşme:** Tüm ekonomik ve sosyo-kültürel yapıların, dünya yönelimli tasarlanıp uygulanması olarak tanımlanabilir. İşletmecilik açısından küreselleşme, herhangi bir ekonomik faaliyetin (üretim, pazarlama, Ar-Ge, teknoloji, finans ve personel kaynaklarının) lokal (mahallî) özelliklere bakılmaksızın dünya yönelimli planlanması ve uygulanmasıdır.

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

Yönetim ile ilgili farklı yönetim teknikleri:

- **Stratejik Yönetim:** Stratejik yönetim, kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçin çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için organizasyonda içi ve dışı her türlü motivasyon ve yapısal tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonra da uygulamaya geçilmeden önce amaçlara uygunluğunun kontrolünü kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler topluluğudur.

- **Kriz Yönetimi:** Muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve Organizasyonun krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

- **Grup Yönetimi:** Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların amaç ve hedefleri organizasyon anaç ve hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem de sonuçta organizasyonda verimliliğini artıracaktır. Bu bağlamda organizasyonda ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile sorunu çözebilir. Ancak organizasyonda bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar kendi aralarında farklı konum ve algılayışlardan aralarında çatışma oluşabilir.

- **Çatışmaların Yönetimi:** Günümüzde çatışma organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmalıdır. İşletmelerde çatışmayı önleyici ve çözümleyici; dondurma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanımı, taviz verme, amaç belirleme, kişileri ve ilişkileri değiştirme, arabulma, işbirliği ve rekabet gibi birçok yöntem geliştirilmiştir. Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği- kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı normal hatta kaçınılmaz olarak görür ve yönetilmesini öngörür.

- **Toplantı Yönetimi:** Yeni bir yönetim tekniği olarak belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyetin planlanması, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır.

- **Bilgi Yönetimi:** Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri ifade eder. Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikleri ifade eder. Bu süreçte bilgi teknolojileri yoğun olarak kullanılır.

- **Stres Yönetimi:** Günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumudur. Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.

- **Zaman Yönetimi:** Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetiminde söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır.

- **Öz Yönetim:** Kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutmasıdır. Öz yönetim, hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldırıp, bilhassa de işletmelerde çalışan işçileri hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirerek, katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırmak, böylece daha verimli bir iş ortamıyla adil gelir bölüşümü sağlamayı amaçlayan yönetim tarzı olarak ifade edilir. **Kendi kendine yönetme**, bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesine denir. Özdenetim, bir kişinin kendi davranışlarını, geliştirdiği değerlere ve kurallara göre değerlendirmesidir.

- **Amaçlara Göre Yönetim:** Bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli aralıklarla gelinecek noktayı birlikte inceledikleri bir süreçtir. AGY, yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri değerlendirme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim tekniğidir.

- **İstisnalarla Yönetim:** Planlanan, rutin faaliyetler dışında söz konusu olan olağanüstü durumlarda yöneticinin

müdahale ettiği yönetim türü olarak ifade edilir. Yönetimin bir ilkesi olarak istisnalarla yönetim, organizasyonda günlük olarak yapılan işler ve sıkça tekrar edilen kararların astlara devredilmesi, fevkalade önem taşıyan karar verme yetkisinin üstlerde kalması şeklinde tanımlanabilir.

• **Değişim Yönetimi:** Organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetimden tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi sürecidir. Değişim yönetiminin amacı; etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

2.3. Yönetimin Temel Özellikleri

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

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

2. Amaç Özelliği: Yönetim faaliyetinden söz edebilmek için, mutlaka bir amacın olması gerekir; çünkü yönetim bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yönelik bir faaliyettir. Kâr veya sosyal fayda oluşturma, süreklilik ve topluma hizmet gibi temel amaçlar bütün işletmelerde aynıdır. Özel amaçlar ise işletmeden işletmeye farklılık gösterir. İşletme yöneticisinin yapması gereken ise, genel amaçlarla çelişmeyecek şekilde, özel amaçları gerçekleştirme yolunda tüm çabaları bütünleştirmektir.

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

4. İşbirliği Özelliği: Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir. Bundan dolayı, insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmaları, işbirliği sayesinde mümkün olur. İşbirliği olmazsa, yönetim faaliyeti çelişki ve çıkmazlara girip sürekli olarak engellenir. Bu engellerle karşılaşmamak için, yönetimde bir grup insanın bir araya gelmesi, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur.

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

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

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

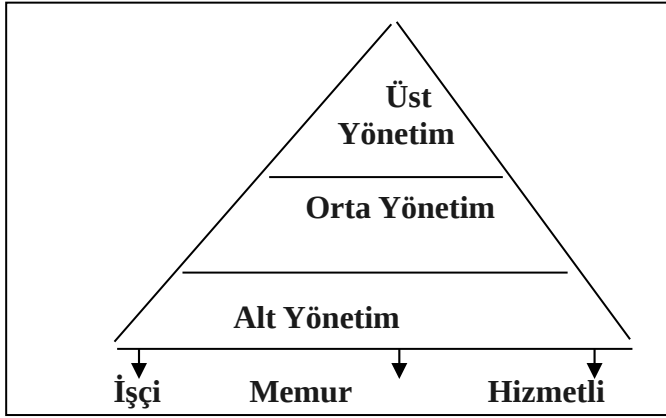
8. Evrensel Özellik: Yönetim faaliyeti yalnızca işletme organizasyonlarında değil; devlet kuruluşları, üniversite, hastane, lokanta, sigorta şirketi, dernek, vakıf, cami ve kilise gibi dini kuruluşlar ve aile gibi, kâr amacı takip eden veya takip etmeyen bütün kurum ve kuruluşlarda vardır. Bu organizasyonların her biri sınırlı kaynaklarla en yüksek verimi elde etmek ve amaçlarına ulaşmak için çaba harcar. Bu nedenle, yönetim bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.

9. Hiyerarşik Özellik: Yönetimde kargaşaya yol açmamak için, belirli bir amaç doğrultusunda çalışan kişilerin, aynı zamanda bir düzen içinde çalışmaları gereklidir. Yönetimde hiyerarşik düzen ve her bir basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık olarak ortaya konulduğunda, hangi yöneticinin, kime bağlı olduğu ve kimlere emir vereceği konusunda tereddüt oluşmaz.

2.4. Yönetim Düzeyleri Ve Yönetim Becerileri

Hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt düzey, orta düzey ve üst düzey veya tepe yöneticiler olarak üç basamakta incelenirken, organizasyondaki düzeylerinden farklı olarak, yöneticiler yönettikleri faaliyetlerin kapsam veya alanlarına bağlı olarak işlevsel ve genel olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Demokratik organizasyon yapılarının dışında tüm hiyerarşik organizasyonların oluşumunda yetki (otorite) kavramı vardır. Bu kavram aracılığıyla organizasyonlar çeşitli hiyerarşik kademelerden oluşan bir piramit şeklinde bir düzenlemeye giderler. Organizasyon yönetiminde yöneticiler; işletmelerin basamaklar sırası (hiyerarşi) sisteminde tabanı oluşturan işçi, memur ve hizmetliler dışındaki tüm üst basamakları kapsar. Genelde kabul görmüş bu üçlü sınıflandırmaya göre, işletmedeki yöneticiler basamaksal (hiyerarşik) sıraya uygun olarak ast'tan üste doğru "alt", "orta" ve "üst" düzey yönetimi diye sınıflandırılmaktadır.



Şekil 1-1: Yönetim Düzeylerinin Şekil Üzerinde Gösterimi

1. Üst düzey yönetim ve yöneticiler: İşletmenin en üstünde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Bu düzey yöneticilerin, çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür ve işletmeyi bir bütün olarak görürler. Üst düzey yöneticilerin yönetim becerileri; teknik beceri, haberleşme becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler. Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm organizasyon düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir. Üst yönetim işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. Bu anlamda her işletme en yüksek dereceli yöneticisini CEO olarak belirler. İcra kurulu başkanı olarak da ifade edilen (**CEO**- "Chief Executive Officer"), bir şirketin, organizasyonun veya acentenin en üst dereceli yöneticisidir.

2. Orta düzey yönetim ve yöneticileri: Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi unvan alan orta düzey yöneticiler plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler. Orta düzey yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak işletmenin işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar. İşletme işlevlerinin her birisi birer yönetim konusu olabilir; pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, personel yönetimi, finans ve muhasebe yönetimi ve halkla ilişkiler yönetimi gibi.

3. Alt düzey yönetim ve yöneticileri: Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. İşçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, postabaşı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacıbaşı gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticilerini oluştururlar.

2.5. Yönetim Şekilleri

İbni Haldun İslam bilimlerinin bütün dallarından, tabii ve sosyal bilimlere kadar, çağına ulaşan her konuda önemli tahlillerde bulunarak sosyoloji ilminin birçok temel prensiplerini Batılı bilim adamlarından yüzlerce yıl önce ortaya koydu. Tarih, siyaset teorisi ve sosyal psikoloji alanlarında İtalyan Makyavelli'ye; Sosyal düzenin genel esaslarında Montesqu'ya; Tarih Felsefesi sahasında Rosseau ve Ouguste Comte'ye; Devletlerin çöküşü ilkesinde İngiliz Tarihçisi Gibban'a; Pedagoji dalında ise William James ve Spencer'e ışık tutan metotlar belirledi.

İbni Haldun, ünlü eseri Mukaddime de her alanın kendine özgü birtakım kuralları olduğunu belirtir. Devlet yönetimi konusunda günümüze ışık tutan çok ileri görüşler ortaya koymuştur. Temel ekonomi konularına da değinerek, ekonominin kendine has kanunları olduğunu belirtir ve herhangi bir zorlama ekonomik hayatı alt-üst edeceğini belirtir. Ekonomik gelişmenin bir üst sınırı vardır ve ondan sonra duraklama ve gerileme başlar. Tahrik edilen insani ihtiyaçların artma hızı, bunları karşılayacak kazanç ve gelirlerin artış hızından fazla olduğu için bir noktada yetersizlik başlayacağını ifade eder. İbn-i Haldun yönetim anlayışının sosyo-ekonomik gelişime bağlı olarak gelişeceği ve insanların içerisinde bulunduğu çevre şartlarının onların yönetim ve diğer alanlarını belirlediğini ifade etmektedir.

İşletmelerde yönetim anlayışını yansıtan, yönetim şekillerini de; otoriter, yarı - otoriter ve demokratik yönetim olarak üç kısımda inceleyebiliriz:

1. Otoriter Yönetim Şekli: Bu yönetim şekli belirli katı kurallar ve disiplinler çerçevesinde üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı bir yönetim şeklidir. Bu yönetim şeklinde en üst düzey yönetimin aldığı kararlar bir emir niteliğinde alt birimler tarafından uygulanır. Alt seviyedeki yönetim karar alma merci değil bu kuralları uygulama ve bu uygulamayı kontrol etme ile yükümlüdür.

2. Yarı otoriter Yönetim Şekli: Yarı otoriter yönetim şekli de belirli kurallar ve disiplinler çerçevesinde alt yönetimin üst yönetim karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim seviyesinin yükselmesi, insanların nispi olarak daha fazla realist düşünceye sahip olmaları bu yönetim şeklinde biraz yumuşama sağlamıştır.

3. Demokratik Yönetim Şekli: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak

katıldığı ve ben merkezli değil biz merkezli bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüz demokratik organizasyon yönetme anlayışında yöneten ve yönetilen karşılıklı etkileşimli bir şekilde modern bir yönetim yaklaşımı gelişmektedir. Bu gelişim sonucunda artık yönetim kavramı yerine yönetişim kavramı kullanılmaya başlanmıştır. **Yönetişim**, yönetenle yönetilenin tüm organizasyon süreçlerinde enteraktif (etkileşimli) bir şekilde buldukları modern bir yönetim yaklaşımını ifade eder.

Günümüz insanları kendileriyle ilgili alınan kararlara katılarak daha insan merkezli bir yönetim anlayışı arzu etmektedirler. Modern organizasyonlarda artık, itaatin yerini inisiyatif almış, yani çalışanlar yukarıdan aşağıya emredilenlere uymak yerine, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kendi inisiyatiflerine yer verilmesini istemektedirler. Bu yaklaşımda duygusal zekâ öne çıkmaktadır. **Duygusal zekâ**; kendini ve başkalarını iyi anlamak doğru çözümlere yapabilmek ve insan ilişkileri becerisi olarak ifade edilmektedir. Yönetimde mantıki zekânın yanında duygusal zekâyı da iyi kullanmanın gereği ortaya çıkmaktadır. Organizasyon içerisinde duygusal zekâyı bağlı olarak birlikte olumlu düşünce yani pozitif düşünce geliştirmek yönetişimin başarısını artırmaktadır.

Eğitim seviyesinin artması demokratik yönetimlerin oluşturulmasında çok önemli rol oynamaktadır. Demokratik yönetim anlayışıyla, geleceği yönetmek, beklenti yönetimi ve gelişim sonucu toplumsal sınıfların problemlerine paket çözümler üretme yolunda önemli mesafeler alınmıştır.

2.6. Yönetimin Temel İşlevleri

Yönetim evrensel bir süreç olarak, organizasyonun büyüklüğü, faaliyet alanı, hukuki yapısı, tipi ne olursa olsun belirli bazı işlevlerin bilinip yerine getirilmesi ile ancak etkili bir yönetim sağlanabilir. İşletmecilikte yazarların çoğu yönetim alanında işlevsel yaklaşıma önem verirler. 1916 yılında, Fransız sanayici Henri Fayol, da yönetime, işlevsel bir yaklaşımda bulunmuş ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini ileri sürmüştür. Üst basamakta da olsalar alt basamakta da olsalar bütün yöneticiler evrensel yönetim faaliyetlerini yürütürler.

Yönetim bilimcilerinin üzerinde görüş birliğine varamadıkları yönetim işlevlerinin sayısı dört ile yedi arasında değiştiği görülür. Konularımızda yönetimin; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel işlevini esas alıp incelenmektedir.

1. Planlama İşlevi: Kurgu olarak da ifade edilen plan, geniş manada tutulacak yol ve davranış şekli demektir. **Plan**, belirli amaçlara ulaşmak için önceden alınan tedbirler olarak yapılacak işlerin önceden tek tek belirlenmesidir. Buradan hareketle plan, gelecekteki organizasyon performansı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılması için gerekli görevlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılması için yapılır.

Planlama, bir amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreç olmasından planlama zihinsel bir faaliyettir ve yöneticilerin belirli bir amacın elde edilmesi için faaliyet yönünü kararlaştırdıkları bilinçli bir faaliyeti ifade eder. Planlama sırasında yönetici, ne yapılması gerektiğini, kimin yapacağını, nasıl ve ne zaman yapacaklarını düşünmek zorundadır. Planlama aynı zamanda geçmişteki olayları ve gelecekteki fırsatları ve tehditleri düşünmeyi de kapsar. Yine planlama, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini düşünmeyi ve arzulanan durumları ve bu durumları gerçekleştirmek için izlenecek yolları kararlaştırmayı kapsar. Planlama; faaliyetleri koordine etme, yöneticilerin önlerini görmelerini sağlama, kaynakların israfını önleme ve kontrol faaliyetlerinde standartları önceden belirleme gibi farklı dört amaç için yapılır.

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

3. Yöneltme İşlevi: Yönetici, kuruluşun amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşabilmek için yöneltme faaliyetinde bulunur. **Yöneltme**, planlar yapılarak organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Yöneltme işlevi işletmede görev yapanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol göstericidir. Üçüncü yönetim işlevi olarak konusu insan olan yöneltme çalışanlara liderlik ederek organizasyon amaçlarına ulaşmak için onları motive etmek amacıyla yetki kullanmaktır. Yöneltme, yöneticiye bağlı olarak çalışan kişilerin yanında, bütün organizasyon birimlerinin motivasyonunu kapsar.

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

5. Kontrol İşlevi: Denetim olarak da ifade edilen **kontrol işlevi**, organizasyonun hedefine ulaşmış veya ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetimin son işlevi olan kontrol faaliyeti ile diğer yönetim işlevlerinin ne derece başarılı olduğu anlaşılır. Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır ve işletmelerin amaçlarına ulaşmış veya ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları kontrol işleviyle belirlenir. İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Amaçların belirlendiği planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir; aynı zamanda planın ne ölçüde başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir.

2.7. Yönetici ve Müteşebbis

Günümüz işletmelerinin giderek büyümeleri ve yönetim sorunlarının daha karmaşık hale gelmesi, yönetim işlevinin bu konuda eğitim görmüş ve tecrübe kazanmış profesyonel kişilerce yürütülmesini bir zorunluluk haline getirmiştir.

Faktör şartlarının değiştiği, talep yapısının değiştiği, karşılıklı bağımlılık yapısının yeniden oluştuğu günümüzde teknolojik imkânların sağladığı görme genişliği ve derinliğinin getirdiği algılama ile yöneticiler ve girişimciler başarıya ulaşabilir. Teknoloji, temelde insanın kendi gücüyle yapamadığını, aklını kullanarak bulduğu metot ve araçlarla yapabildiğini ifade eder.

Sanayi devrimi sonrasında işletmelerin büyümesi organizasyonların karışık bir hal alması ile birlikte yöneticilere büyük ihtiyaç duyulmuş ve günümüzde gelir sağlamak gayesiyle sürekli olarak yapılan bir faaliyet haline olarak profesyonel yöneticilik olarak ifade edilmektedir. **Profesyonel yöneticilik**; yönetim işini kendilerine meslek edinen ve işletme sahibi haline gelmeden müteşebbisin yaptığı her işi yapan ve hizmetleri karşılığında ücret alan kimseler olarak ifade edilir.

Profesyonel yönetici, gelecekte ihtiyaç olan ve işletmenin farklı birimlerinde yönetici olarak görev alacak kişileri yönetici asistanlığı kadrosuyla yanında çalıştırarak yetiştirir. **Yönetici asistanlığı**, sekreterin rutin görevlerine ek olarak bağlı olduğu yöneticinin zamanını iyi şekilde değerlendirebilmesi için gerekli desteği sağlar, işletme içi ve dış ilişkileri arasında bir köprü vazifesi görür, gerekli verileri kullanarak raporlar hazırlar. Yönetici asistanının geniş bir bilgi ve organizasyon kabiliyetine sahip olması gerekir.

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

Yönetici ile ilgili tanımlar:

- **Yönetici:** Her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere beşeri ve maddi üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir.
- **Yönetici:** Kâr ve riski başkalarına ait olarak mal veya hizmet üretmek üzere üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten ve yönetim işini bir meslek olarak yerine getiren kişidir.
- **Yönetici:** Organizasyon amaçları doğrultusunda beşeri, fiziki, mali ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönlüten, koordine eden ve kontrol eden kişidir.

Yöneticiler organizasyondaki düzeylerinden farklı olarak, yönettikleri faaliyetlerin kapsam veya alanlarına bağlı olarak işlevsel ve genel olarak ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. Bunlar:

1. **İşlevsel yönetici;** üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi yalnızca bir organizasyon faaliyetinden sorumlu olan yönetici tipidir. İşlevsel yönetici uzmanlaştığı alanın faaliyetinden sorumlu olur.
2. **Genel yönetici;** büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişiye genel yönetici denir. Genel yönetici yönettiği birimin tüm faaliyetlerinden sorumludur.

Yönetici işletmede; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yönetimin işlevlerini uygular ve bu işlevler yönetimin temel işlevi olarak yöneticinin varlık nedenini de oluşturur. Modern yönetim anlayışında yönetici sorun çözen ve karar veren kişi olarak, karar vermeden önce, ilgili kaynaklardan bilgi alır, astları ile müzakere eder ve en uygun kararı vermeye gayret eder.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için yöneticilerin sürekli olarak, çabuk, hızlı ve isabetli kararlar alarak dinamik olan ekonomik, toplumsal ve siyasi ortamın gereklerine ayak uydurmak durumundadır. İşletmelerin bulunduğu ortamda sürekli bir gelişim var ve burada önemli olan, yöneticinin çevrede olan, değişiklikleri zamanında görüp, hızlı bir şekilde işletmelerin amaçlarına uygun ve doğru kararlar alabilmeleridir. İşletme yönetimi, iç ve dış etkenler karşısında işletmeyi amaçlarına en uygun bir şekilde ulaştıracak ve çevre ile uyumlaştıracak bir “beyin” görevine yürütür.

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

Yöneticide bulunması gereken nitelikler/özellikler:

1. İnsanları tanımak,
2. Objektif olmak,
3. Kendine güvenmek,
4. Yerinde kararlar alabilmek,
5. Yetkisini kullanabilmek,
6. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
7. İradesi kuvvetli olmak,
8. Analitik beceri,
9. İletişim becerisine sahip olmak,

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

Etkili bir yönetim; sorun alanlarını önceden görüp, tespit edip sorun çıkmadan çözüm getirmek ile sağlanabilir.

Yöneticiler eğitim ile analiz, sentez, yorum ve fikir üretebilme yeteneği kazanırlar.

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

Yöneticinin işlevleri:

1. İşletmede yönetim işlevlerini uygular, üretim faktörlerini temin ederek uyumlu kullanımını sağlar.
2. İşletmeyi sahipleri adına yönetir, kâr ve zararı üstlenmez, ancak meslekten biri olarak işletme amaçlarına uymak ve bunlara ulaşmak zorundadır.
3. Hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulmak.
4. Rekabeti işletme aleyhine geliştiren uygulamaları ortaya çıkarır ve bu konuda ilgililere bilgi verir.
5. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olmak.

Müteşebbis ve ilgili tanımlar:

• **Müteşebbis:** Bir üretim faktörü olarak diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göz önüne alan kişilere müteşebbis (girişimci) denir.

• **Müteşebbis:** Temelde kâr elde etmek olarak değişik gayelerle, gerekli riskleri göze alarak diğer üç üretim faktörü olan emek, sermaye ve teknoloji faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek mal veya hizmet üretmek veya sadece pazarlamak için gerekli ortamı hazırlayan kişidir.

Müteşebbis ile ilgili diğer bir kavramda teşebbüstür. **Teşebbüs (girişim);** girişimcinin (müteşebbis) özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı bir bütün olan ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanması için devamlı üretim faaliyetlerinde bulunan bir ekonomik birimdir.

Serbest piyasa şartlarında müteşebbisler ülke kalkınmasında önemli rol oynayan kişilerdir. Kalkınmak isteyen toplumlar belirleyecekleri siyasetler ile sanat ve ticarete müteşebbisleri teşvik etmelidirler. Sanat ve ticaretten uzaklaşıp imaret ve memuriyete yönelerek müteşebbisleri devreden çıkarmak ülke kalkınmasında yanlış bir siyaset olur.

Küçük işletmelerde müteşebbis genellikle işletmenin aynı zamanda yöneticisi olurken büyük işletmelerde ise girişimci sorumluluklarının bir bölümünü profesyonel yöneticilere aktarır. Müteşebbisler, üretim faktörlerini verimli şekilde bir araya getiren kişiler olarak halk dilinde de işi bilen, becerikli, atılgan, girişken, girişimcilik kültürüne sahip ve gözü pek kimselerdir. Müteşebbislik ve bunun kültürü, her sistem ve durumda varlığını devam ettiren ve gelişen bir yapı olarak sosyal ve siyasi çevre ile etkileşim içerisinde.

Müteşebbisin temel özellikleri; girişkenlik, kararlılık, risk alabilme, çok yönlülük, yenilikçi, ikna yeteneği, bağımsızlık, çalışkanlık ve liderlik yeteneği gibi sıralanmaktadır.

Müteşebbisler, artık günümüzde işi iyi bağlayan değil işi iyi yaparak para kazanan kişiler olarak görülmekte ve başarısızlığın maddi ve manevi sonuçlarına katlanan, başarı ile ödüllenen kişilerdir.

Müteşebbisin işlevleri:

1. Yeni bir mal veya hizmet üretmek veya bilinen ürünlerin kalitesini yükseltmek,
2. Yeni ve ileri üretim yöntemleri bulmak ve uygulamak,
3. Endüstride yani sanayide yeni organizasyonlar yapmak ve yeni pazarlar bulmak,
4. Hammadde ve enerji için alternatif bağımsız kaynaklar bulmak.
5. Rekabeti aleyhine çeviren kayıt dışı işletmeleri ortaya çıkarır ve bu konuda tüketicilere bilgi verir.
6. Adil bir üretim, bölüşüm ve dağıtım sisteminin kurulmasına yardımcı olur.

İş hayatında sayılan bu işlevlere haiz olması gereken müteşebbisin uygulamada; bazıları sadece kurucu müteşebbis, bazıları inandırma yeteneğine sahip, bazıları cesur, atılgan, değişikliği sever diğer bir bölümü ise, çekingen ve korkak, bazılarının gayesi ise çok para kazanmak gibi değişik tip ve türleri vardır.

Yöneticiyi müteşebbisten ayıran temel fark, faaliyetler sonucunda ortaya çıkan riske katlanmaması yani kâr veya zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı ücret, prim veya kârdan pay olarak işletmeyi belirlenen hedeflere ulaştırmaya çalışır.

Serbest piyasa ekonomisinde; **özel mülkiyet hakkı, seçme hürriyeti, kâr elde etme ve serbest rekabet** gibi dört temel unsur bulunmaktadır.

Günlük hayatta, yönetici ve müteşebbis dışında, işveren, patron, sermaye ve sermayedar kavramları da birbiri yerine kullanılmakta, açık tanımlarının bilinmemesi birbirine karıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu kavramlar birbiri ile yakın ilişki içinde, ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve teknolojik şartlara bağlı olarak anlam değişikliğine uğramakta ve farklı içerik kazanmaktadır. Bu kavramları birbirinden ayırmak ve açıklığa kavuşturmak gerekir. Bunlar:

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

• **Patron:** Duruma göre girişimcilik, sermaye sahipliği ve yöneticilik kavramlarının hepsini birden kapsayan bir mana kazanmakla beraber, günlük dilde bir işletmenin sahibi, işveren anlamında kullanılmaktadır. Bir kişinin patron olarak ifade edilebilmesi için zorunlu olarak; işveren veya sermaye sahibi olması gerekir. Patron aynı zamanda girişimcide olabilirken, buna karşı tüm girişimciler patron olamaz, ancak üst yöneticiler ve işverenler patron olarak nitelendirilebilir.

• **Sermaye:** Günlük hayatta, halkın dilinde genelde sermayeden anlaşılan para olurken, ekonomi biliminde ise, mal ve hizmet üretmek için kullanılan üretim araçları anlamına gelir.

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

2.8. Organizasyon

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

Teşkilat veya **örgüt** olarak da ifade edilen **organizasyon**; yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve formel (şekli-resmi) bir yapının kurulması, işlerin, bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir.

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

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak iki anlamı vardır:

1. Bir süreç olarak organizasyon; amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin ve onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanların bir arada etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli fiziki ortamın hazırlanmasıdır.

2. Bir varlık veya yapı olarak organizasyon; belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birden fazla kişinin bir araya gelerek düzenli ve birbirini takip eder şekilde çaba gösterdiği bir yapı olarak ifade edilir.

Organizasyon yapısı, amaca ulaşmak için bir araç olarak; yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

Toplum hayatının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmuş yani örgütlenmiş olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan yani örgütlenmeden hedefine ulaşamaz. Toplumların gelişmişliğinin günümüz ölçütlerinden birisi de organizeli toplum olup olmamalarına bağlıdır.

Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organize olmaya yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir. Organize olamayan veya yanlış organize olan kesim ve ülkeler, bu alanda uzman olanların yönetimine girme durumuna düşmüşlerdir.

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Günümüz toplumlarının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmuş yani örgütlenmiş olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan yani örgütlenmeden hedefine ulaşamaz.

2.9. Yönetim Ve Organizasyon İlişkisi

Yönetim ve organizasyon kavramlarının sözlük anlamları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi olarak nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılamaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Burada **yönetim**, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir. Bu açıdan yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında sıkı bir ilişki vardır.

Yönetim ve organizasyon kavramları birbirini tamamlayıcı konumdadır ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

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

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

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

2.10. Organizasyonlarda Davranış

Organizasyonel davranış olarak da ifade edilen organizasyonlarda davranış; organizasyon yapısı içinde yer alan insan davranışını anlama ve açıklamaya çalışan bir bilim alanıdır.

Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı; formel iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların organizasyona katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışı

ifade etmektedir.

Organizasyonel davranışlar, organizasyonun sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunarak, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan gönüllülük esasına dayalı ferdi davranışları anlatmaktadır.

Organizasyonlarda davranış, organizasyon içindeki ve çevresindeki kişilerin duygu, düşünce, davranış ve ne yaptıklarının ilmi ve sistematik olarak incelenmesidir. Organizasyonel davranış, kişilerin ve grupların etkileşiminden ve hareketlerinden doğar.

Öğrencilerin iş yaşamına hazırlanması, insan davranışlarını anlama ve empati yeteneklerinin geliştirilmesi ve ferdi ve grup düzeyinde davranışı etkileyen psikolojik etkenlerin tanınması, çeşitli teorik bilgilerle organizasyonlardaki ilişkileri ve insan davranışlarını anlamasına yardımcı olur.

Birinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İşletme **nedir**? Tarif ederek, işletmenin kuruluş nedenlerini ve yapısal özelliklerini yazınız.
2. İşletmenin genel amaçlarını sıralayarak, açıklayınız.
3. İşletmenin; (1)genel işlev, (2)temel işlevler, (3)destekleyici işlevler ve (4)dönüştürücü işlevlerinin alt işlevlerini sıralayınız.
4. İşletmecilikte temel ilkeleri sıralayarak, açıklayınız.
5. Ekonominin işleyişini genel hatları ile izah ederek, dünyadaki ekonomik krizlerin çözüm yollarını tartışınız.
6. Piyasa kavramını açıklayarak, tekelci rekabet ve serbest rekabet piyasasının temel dayanaklarını yazınız.
7. **Ekonomik sistem nedir**? Tarif ederek, temel ekonomik sistemleri sıralayarak, açıklayınız.
8. Yönetim bilimi, siyaset ve yönetim kavramlarını açıklayınız.
9. Yönetim nedir? Tarif ederek,
10. İşletme yönetimi nedir? Açıklayarak, işletme yönetiminin temel görevlerini yapınız.
11. Yönetimin temel özelliklerini sıralayarak, açıklayınız.
12. “Yönetim bir sanat, bilim veya meslek midir?” Sorusunu günümüz işletme yöneticiliği açısından değerlendiriniz.
13. Aşağıda verilen yönetim kavramlarını açıklayınız. 1. Stratejik Yönetim, 2. Kriz Yönetimi, 3.Grup Yönetimi, 4.Çatışmaların Yönetimi, 5.Toplantı Yönetimi, 6.Bilgi Yönetimi, 7.Stres Yönetimi, 8.Zaman Yönetimi, 9.Öz Yönetim, 10.Amaçlara Göre Yönetim, 11.İstisnalarla Yönetim, 12.Değişim Yönetimi
14. Yönetim düzeylerini şekil yardımıyla açıklayınız.
15. Yönetim şekillerini (yaklaşımları) sıralayarak, açıklayınız ve günümüz insanının arzuladıkları yönetim anlayışını değerlendiriniz.
16. Yönetim ile ilgili olan; (1)yönetici asistanlığı, (2)işlevsel yönetici, (3)genel yönetici, (4)işveren, (5)patron, (6)sermayedar, (7)yönetişim, (8)misyon, (9)vizyon ve (10)duygusal zeka kavramlarını açıklayınız. (5.K, 1.S).
17. Yönetimin temel işlevlerini sıralayarak açıklayınız.
18. Yönetici ve müteşebbis kavramlarını açıklayarak, işlevleri üzerinden benzer ve farklı yönlerini yazınız.
19. Organizasyonu bir süreç ve yapı olarak ayrı ayrı tarif ediniz.
20. Yönetim ve organizasyon ilişkisini açıklayınız.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM BİLİMİNİN DOĞUŞU VE TARİHİ GELİŞİMİ

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

Yönetimin tarihi süreci, insanların işbirliği içinde yaşamalarına bağlı olarak doğduğu kabul edilmektedir. İnsanlar gruplar halinde çalışmaya başladıklarından itibaren etkin bir koordinasyonun sağlandığı ortak kuruluşlara ihtiyaç duymuştur. Tarihi belgeler de yönetim ile ilgili konulara bakıldığında, Milattan Önce 3000 yıllarına kadar inilebilmektedir. Endüstri Devrimine kadar süren çok uzun dönem bir tarafa bırakıldığında, kronolojik olarak günümüz yönetim anlayışına temel teşkil edecek; **klasik, neoklasik** ve **modern yönetim teorisi** (yaklaşımı) olarak üç büyük yönetim teorisinden söz edilir.

Yönetim teorilerinin aslında ulaşmak istediği insan temelli, insanı merkeze alan bir anlayışa ulaşmaktır.

Yönetimin başlı başına, farklı bir faaliyet alanı olarak yoğun bir şekilde incelenmesi Endüstri Devrimi'nden sonra bilhassa 1900'lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış ve belirli kurallara sahip bir çalışma alanı olarak 20. yüzyılın bir ürünü olarak kabul edilmektedir.

Yönetim teorilerinin gelişimini; bilimsel yönetim öncesi ve bilimsel yönetim dönemi olarak iki bölümde veya bilimsel yönetim yaklaşımını sanayi öncesi yönetim yaklaşımı ve bilimsel kabul edilen dönem ise klasik, neoklasik ve modern teoriler olarak dörde ayırarak incelendiği görülmektedir.

Yönetimin doğuşu ve tarihi gelişim süreci:

1. Endüstri Öncesi Yönetim Düşüncesi: Bilimsel yönetim öncesi dönem olan bu süreç Milattan binlerce yıl önce başlayıp, Milattan Sonra 1770 yıllarına kadar süren çok uzun dönem "Bilimsel Yönetim Öncesi -Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı" olarak nitelendirilebilir.

Bilimsel yönetim öncesi veya endüstri öncesi dönemin insanların birlikte yaşama ve çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıktığı ve 1880'li yıllara kadar sürdüğü kabul edilir. Bilimsel yönetimin öncesi dönemde yönetici durumunda olanların genellikle işlerini sınırsız yetkiler içinde yürüttükleri ve üst ve ast arasındaki ilişkiler daha ziyade otokratik liderlik içinde olduğu görülür.

Sanayi devrimine kadar geçen sürede Lonca Sistemi ve Ahilik Sistemi gibi mesleki uygulamalarla üretim ve işletmecilik alanında önemli gelişmeler olmuştur. **Ahilik**; Anadolu'da XIII. yüzyılda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma dönemine girmesinden sonra sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devletinin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonu. Batıdaki lonca tipi organizasyonun benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171-1262 yılları arasında yaşayan **Ahi Evran**, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir' e yerleşmiş ve orada **Ahiyan** yani kardeşler ve hanımı da **Bacıyan** yani bacılar olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13. Yüzyılda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan "ortasandık" uygulaması bir ahilik uygulaması olarak görülmektedir. Esnaf sandığı ve esnaf kesesi olarak bilinen "**Ortasandık**" esnafın kendi arasında yardımlaşmak amacıyla oluşturduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çiraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullanılan sermayedir.

Ahilik prensiplerinde ve kültüründe insan iki küreklili bir kayığa benzer; bir kürek ekonomi, ticaret ve sanat gibi işleri temsil eder, diğeri ise insan ilişkilerini ve ahlâki değerleri oluşturur.

Lonca; herhangi bir iş kolunda usta, kalfa ve çirakları içine alan Avrupa kaynaklı mesleki bir dernektir. Loncalar; faaliyet alanına bir olan kimselerin, bilhassa 7. ve 8. yüzyıldan itibaren Batı'da faaliyet yürüten ve bir pirin, üstadın yani ustanın yönetimi altında oluşturdukları özel mesleki bir dernektir.

Yönetimin günümüz anlamında bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir. Ancak yönetim biliminin gelişmesinde yalnızca klasik ve sonraki yaklaşımlar değil, tarihin en eski çağlarında bu döneme gelinceye kadar olan ve ortaya atılmış fikirlerinde büyük etkisi vardır. Bu anlamda; Sümer, Babil, Mısır, İbrani, Yunan, Roma medeniyetleri, İran'ın, Çin'in, Selçukluların, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların, Almanların yönetim biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

2. Klasik Yönetim Düşüncesi: Yönetimin günümüz anlamında bilimsel gelişimi 1800'ler Klasik Yönetim Dönemi'nde atıldığı kabul edilir. Yönetim düşünceleri ve uygulamaları üzerinde etkili olan; Klasik Yönetim Düşüncesi; James Watt'ın 1778 'de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devriminden II. Dünya Savaşı'na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Organizasyonu teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alan Klasik Yönetim Teorisi kendi içinde; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt bölümde incelenir.

3. NeoKlasik Yönetim Düşüncesi: Bu yaklaşım, yönetim sorunlarının klasik yönetim teorisi ile çözülemeyeceğinin anlaşılmasıyla 1940'lı yıllardan başlayıp 1960'lı yıllara kadar süren dönemde etkili olmuş ve yönetime insan unsurunu öne alan davranışçı bir yaklaşım getirilmiştir. Bu dönemde yönetim ile ilgili; X Teorisi, Y Teorisi, Z Teorisi ve Sistem 1-Sistem 4 Yaklaşımı ile Olgunlaşma Yaklaşımları geliştirilmiştir.

4. Modern Yönetim Düşüncesi: Bu yaklaşım 1960'lı yıllardan bu tarafa kadar sürmekte ve kendi içinde; Sistem Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Dinamik Yönetim Yaklaşımı olarak üç alt bölüme ayrılmaktadır.

Kronolojik olarak ele alınan yönetim düşünceleri, endüstri öncesi yani bilimsel yönetim öncesi yönetim yaklaşımı dışındaki, bilimsel yaklaşımlar olan; klasik yönetim yaklaşımı, neoklasik yönetim yaklaşımı ve modern yönetim

yaklaşımları geniş olarak aşağıda incelenecektir.

1. KLASİK YÖNTİM DÜŞÜNÇESİ

1.1. Klasik Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Organizasyon Yapısı

Klasik yönetim düşüncesi, modern yönetim teorisinin ortaya çıkışında temel bir görevi yerine getirmiştir. Yönetim bilim ölçülerinde yaklaşılmasından dolayı bu döneme aynı zamanda “Bilimsel Yönetim Dönemi” de denir. James Watt’ın, 1778’ de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı endüstri devriminden, ikinci dünya savaşına kadar geçen dönemde görülen uygulamalar, “Klasik (geleneksel) Yönetim Yaklaşımı” olarak bilinir.

Klasik yönetim yaklaşımının Amerika’daki öncüsü Taylor, Fransa’daki öncüsü Fayol, Almanya’daki öncüsü Max Weber’dir.

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

Hareketi doğuran temel nedenler, teknolojik gelişmeler, organizasyonlara ihtiyaç duyulması, ürünlerin standartlaştırılması ve işbölümü ve uzmanlaşma ile ilgili gelişmeler olarak sıralanabilir.

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

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

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

Organizasyonunun amaçlara en iyi şekilde ulaştırılması, kaynak israfını önleyerek etkin ve verimli bir yönetim yapısı uygulamak için günümüze kadar bir takım prensipler geliştirilmiştir. Bu kaidelerden hareketle kuruluşlarda verimli bir çalışma gerçekleşmiş olacaktır. Organizasyon bir amaç olmayıp, amaca ulaştıracak bir araç olarak seçilir ve kullanılır.

Klasik organizasyon ilkeleri:

1. Amaç birliği ilkesi,
2. İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi,
3. Kontrol alanı ilkesi,
4. Hiyerarşik yapı ilkesi,
5. Emir kumanda birliği ilkesi,
6. Sorumluluk ilkesi,
7. Yetki devri ilkesi,
8. İstisna ilkesi,
9. Açıklama ilkesi,
10. Denge ilkesi,
11. Basit ve anlaşılabilirlik ilkesi,
12. Değişebilirlik veya reorganizasyon ilkesi,

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

1.2. Klasik Teorilerin Gelişimi

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

Klasik Organizasyon, James Watt’ın 1778 ‘ de ilk kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devriminden II. Dünya Savaşı’na kadar geçen dönemde görülen uygulamalardır. Klasik organizasyon teorisi; **Amerika**’ da Frederick Winslow Taylor’un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, **Fransa** ‘ da öncülüğünü Henr Fayol’un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve **Almanya**’ da öncülüğünü Max Weber’in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt yaklaşım bulunmaktadır.

Klasik organizasyon teorisi ile ilgili üç temel yaklaşım etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi kaidelere uyulması gerektiğini araştırmış ve en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken kuralları belirlemiş

ve bu kaideleri her organizasyon için her zaman geçerli olduğunu savunmuştur. Klasik organizasyon 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 kurulmuştur. Klasik yönetim anlayışında organizasyon, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür,

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

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

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

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

Bilimsel yönetim, insan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanmak amacıyla geliştirilmiş bir takım prensipler bütünüdür oluşmaktadır.

Taylorizm diye isimlendirilen bilimsel yönetim görüşü, işletmelerde verimi artırmasına karşılık, çalışanın bedeni ve ruhi yıpranmasına neden olmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşım işletmenin yalnızca teknik yönüyle ilgilenmekte, işletmenin sosyal yönünü dikkate almadığı söylenebilir. Sendikaların bu sisteme karşı çıkmalarıyla yeni arayışlar gündeme gelmiştir.

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

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

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

Henri FAYOL işletmedeki faaliyetleri altı alt kısımda incelemiştir:

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

Fayol'un toplam on dört yönetim ilkesi:

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

14. Birlik ruhu ilkesi

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

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

Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri:

1. İleri bir işbölümü
2. Otoritenin merkezileşmesi ve bilimsel yetki ve görevler önceden belirlenmiştir
3. Personelin görevlere atanması
4. Kanuni yetkinin uygulanması
5. Kişisel olmayan ilişkiler
6. Kayıt ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi

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

1.3. Klasik Yönetim Düşüncesine Yöneltilen Eleştiriler

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

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

Bir bütün olarak bakıldığında klasik yönetim yaklaşımında, insan unsuru, diğer üretim faktörleriyle bir tutulmuştur. Organizasyon, iş, görev, yetki, sorumluluk, model, kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içine, insan unsur bir makine gibi iliştilerileceği varsayılmıştır. Bu anlayışta iyi bir organizasyon yapısı geliştirilmeye çalışılırken, "insan gerçeği –beşeri unsur–"görmezlikten gelinmiş ve diğer taraftan geliştirilen yönetim modelinin her yerde ve her işletmede geçerli olacağı kabul edilmiştir. Ancak söylendiği gibi işler gerçekleşmemiş ve işletme sorunları çözülmediği için yeni çözüm yolları ilerisi aşamada neoklasik yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkacaktır.

2. NEOKLASİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

2.1. Neoklasik Düşüncenin Doğuşu

Davranışsal yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilen neoklasik yönetim yaklaşımı 1940'lı yıllardan başlayıp, 1960'lı yılları kadar süren dönemde etkili olmuştur.

Klasik yönetim anlayışı 1930'lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, onun robot gibi davranabileceğini varsaymasıdır. İşletmecilik alanındaki gelişimin gereği olarak neoklasik yönetim yaklaşımçıları, bu eksikliği görmüş ve gidermeye çalışmışlardır.

Neoklasik Organizasyon Teorisi, Klasik Teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

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

Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası yani insani-beşeri ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlarda ve diğerlerindeki değişim ve gelişmelerdir. Neoklasikler, insanların organizasyon içinde nasıl davranmaları gerektiğinden çok nasıl davrandıklarını inceler ve bundan dolayı açıklayıcı nitelik taşır. Organizasyona yönelik olmaktan ziyade ferde yönelik bir yaklaşım olarak,

organizasyonu bütün olarak değil kısımlarını ayrı ayrı inceler ve biçimsel olmayan organizasyonun analizine ağırlık verir. Bu açıdan yönetim, insan ilişkilerine dayanan sosyal bir süreçtir ve insan yönetimi, davranış bilimleri açısından “insan davranışlarına yön verme” dir.

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

2.2. Neoklasik Düşüncenin Gelişimi

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

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

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

Neoklasik düşüncenin insan davranışları ile ilgili temel varsayımları/dayanakları:

1. Kişiler birbirinden farklıdır.
2. İnsan bir bütün olarak görülür.
3. Davranışlar bir nedene dayanır.
4. İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.
5. Organizasyon sosyal bir sistemdir.
6. İnsan ve organizasyon arasında bağımlılık vardır.

İnsan davranışlarında sosyal ihtiyaçlar büyük rol oynar ve insan “sosyal insan modeli” anlayışında ele alınır.

Neoklasik düşüncenin insana bakışı:

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

2.3. Neoklasik Yaklaşımla İlgili Olarak Geliştirilen Modeller

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

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

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

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

1. İşletmede insanların faaliyeti oyun veya dinlenme kadar doğaldır 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 yöneltme ve kontrol yoluyla organizasyonda daha başarılı olacaktır.
3. Amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili sunulan psiko-sosyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motivelelere bağlıdır.
4. Uygun şartlar sağlandığı zaman normal insan sorumluluk almanın yanında, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluk almaktan çekinme insanın doğuştan bir özelliği değil, kötü yönetim anlayışlarının insanları olumsuz etkilemesinin sonucudur.

5. Organizasyon sorunlarının çözümünde gerekli olan tahayyül etme, sorun çözüme 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. 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 getirilmektedir. Z teorisinin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:

1. İnsanı ne şeytan ne melek olarak görülmez; insan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.
2. İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür yani şartlara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsan zaruri veya üst düzey insani ihtiyaçlarla motive edilemez, insanı motive eden içindeki durumdur.
4. Motivasyon iç ve dıştan zorlamayla sağlanamaz, insan ancak mantık yoluyla motive edilebilir.
5. İnsanı iyimser veya kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

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

Sistem 1: Yöneticileri astlarına güvenmezler, yöneticilere çok seyrek olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanınmakla beraber kararların büyük bir kısmı ve amaçların tesbiti 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. Amaç, strateji ve siyasetlerin düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir.

Sistem 4: Yöneticiler birçok konuda astlarına güvenirlir. Karar verme yetkisi organizasyona nispi olarak dağılmıştır. Haberleşme dikey boyutta değil yatay boyutta da yer alır. Astların kendilerini tamamen serbest hissetmeleri sağlanarak astların ekonomik ödülleri artırma, 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 özelliklerine doğru gelişirler" demektedir.

2.4. Neoklasik Yönetim Teorisi İle İlgili Eleştiriler

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

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

Klasik Yönetim Anlayışı, "İnsansız Organizasyonlar"; Neoklasik Yönetim Anlayışı, "Organizesiz İnsanlar" temel varsayımı üzerine kuruludur. Klasik yönetim anlayışı 1930'lara kadar uygulanan tek teori olmuş ve en çok eleştiri alan yönü, insan unsurunu ikinci plana atmış olması, onun robot gibi davranabileceğini varsaymasıdır. 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 kurulmuştur. Klasik yönetim anlayışında organizasyon, amaçların gerçekleştirilmesi için belirli faaliyetler sonucu oluşturulan bir araç olarak görülür.

Klasik görüşte dikkatler, organizasyonların yapısı, düzen, biçimsel organizasyon, ekonomik faktörler ve objektif akılcılığa yöneltmiştir. Neoklasik görüşte ise dikkatler, işteki sosyal faktörlere, biçimsel olmayan organizasyona ve insanların duygularına yönelir. Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmasına karşılık, neoklasik düşüncenin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Klasik teorinin kişisel olmayan yönetim yaklaşımı, en başta işçilerden gelen büyük bir tepki ile karşılaşması sonucu, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji gibi değişik alanları temsil eden yazarlar, neoklasik diğer ismiyle davranışsal yönetim yaklaşımını başlatmışlardır. Neoklasik yönetim teorisi, Klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her insanı, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan bir yapıda kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

3. MODERN YÖNETİM DÜŞÜNCESİ

3.1. Modern Yönetim Düşüncesinin Doğuşu ve Gelişimi

Yönetim konusunda klasik ve neoklasik (davranışsal) yaklaşımların eksikliklerini gidermek gyesiyle yapılan çalışmalar sonucunda modern yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Bu çalışmalar 2. Dünya savaşı sonrasında bilhassa 1950'lerden itibaren hız kazanmıştır.

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Günümüzde modern teknolojinin hızlı gelişme göstermesi ve ona bağlı olarak organizasyon yapısı ve anlayışta birtakım gelişmeleri zorunlu olmuştur. Ancak modern organizasyon ve yönetim teorisinin sınırlarını çizmek ve kesin çizgilerle belirlemek oldukça zordur, çünkü sürekli yeni yaklaşımlar ve teknikler ortaya çıkmaktadır. Modern yönetim yaklaşımı; 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli olan ve uzantısı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç temel yaklaşımdan oluşur.

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

Modern yönetim yaklaşımını oluşturan çalışmalar; **sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı** olarak üç bakış açısı ve alanı vardır:

3.1.1. Sistem Yaklaşımı

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

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

Modern organizasyon ve yönetim yaklaşımlarının temelini sistem görüşü temsil eder. Sistem yaklaşımı olayları (sistemleri) tek bir açıdan, başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak inceleme yerine, her olayı belirli bir çerçevede içinde başka olaylarla ilişkili olarak incelemek ve bütüncü bir yaklaşımı içerir.

Sistem, birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemden oluşan bir bütün olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifade ile **sistem**, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ilişkisi olan bir bütündür. Bir sistem çeşitli parçalardan oluşur, bu parçalar birer alt sistem olarak isimlendirilir. Her sistemin alt sistemi olduğu gibi her sistem bir başka üst sisteminde bir alt sistemidir. Sistemler açık ve kapalı olarak iki şekilde değerlendirilir.

Bir sistem olarak işletme (organizasyon), yönetim, üretim, pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, halkla ilişkiler gibi alt sistemlerden meydana gelir ve alt sistemler arasında çeşitli ilişkiler bulunmakta ve bu ilişkiler dikkate alınmadan işletme yönetilemez.

İşletme açık bir sistem olarak, işletmeye bağlı alt sistemlerin çevreleri ile ilişkileri vardır ve işletme sistemi maddi olduğu kadar sosyal bir sistemdir. İşletme sisteminde girdi-süreç-çıkıtı akışını sürekli ve düzenli kılmak için bir seri yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi gerekir. İşletme yönetiminin sistem yaklaşımı açısından ele alınması alt-sistemler arasındaki bilgi alış-verişini ön plana getirmektedir. Yöneticinin temel görevi, bu girdi-süreç-çıkıtı akışının sürekli ve düzenli olmasının sağlamaktır. Böylece yönetici sistemler arasındaki ilişkileri de dikkate alması gereği ortaya çıkıyor. Yani yönetici, sadece kendi yönettiği sistemin iç işleyişine değil, aynı zamanda kendi sistemi ile diğer sistemler arasındaki ilişkileri de dikkate almalıdır.

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

Organizasyonlar, çevrelerinden input (girdi) alan, bu kaynakları işleyerek mal ve hizmet haline getiren süreç ve bu ürünleri (output-çıkıtı) ileride yeniden kaynak sağlamak üzere çevresine veren birimler olarak görülür.

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

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiğinde, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Organizasyon çeşitli alt birimlerden oluşan bir sistem olarak birimlerin kendilerine has işleyişleri var ve her alt birimin etkinliği birbirine bağlıdır. Birimler arasında bir sinerji söz konusu, mesela, bir işletmede muhasebe bölümü bir alt birim, alt sistemdir. Muhasebe bölümü iyi çalışmazsa, bu durum işletmenin tümünü ve diğer sistemlerini de etkiler, bu etkilenme sinerji yoluyla olur.

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

Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı faydalar:

1. Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi işlevini açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre şartlarını da dikkate almasını sağlar.
2. Yöneticiye kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatı verilmiştir.
3. Yönetici, organizasyonun yapısını, alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak imkânı elde eder.
4. Yönetici, alt sistemlerini değerlendirirken bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme imkânı bulur.

3.1.2. Durumsallık Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımları içerisinde sistem yaklaşımı yerini 1960'ların sonlarından itibaren "Durumsallık" veya "Şart Bağımlılık" denilen teoriye bırakmıştır.

Modern yönetimde sistem yaklaşımı soyut kavramlara dayanması ve genel ifadeler kullanılmış olması dolayısıyla çeşitli düşünürler yönetim görüşlerinin oluşturduğu kargaşadan kurtulamamışlar ve bu nedenle de sistem yaklaşımı yetersiz görmüşlerdir. Yönetim konusunda 1970'lerden itibaren uygulamada karşılaşılan zorluklar ve somut olarak var olan güç ve baskılardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır.

Durumsallık yönetim yaklaşımı kurallara göre yönetim anlayışından durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir. Durumsallık yönetim yaklaşımı ile organizasyonların karşılaştıkları problemlere sadece klasik teorilerin katı kuralları ve varsayımları ile veyahut da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut kuralları ile çözüm aranmaktan vazgeçildiği görülmektedir.

Durumsallık yaklaşımına göre değişik durumlar ve şartlar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir. Organizasyonun iç ve dış çevresindeki değişimlere göre yönetim sistemi belirlenecektir. Önceki yönetim yaklaşımlarında işletmenin iç şartları dikkate alınmış ve dış çevre ile ilgili gelişmeler ve değişiklikler sabit kabul edilmiştir. Bu yaklaşımda ise yönetim ile ilgili sorunları, iç faktörler kadar dış faktörler de dikkate alınarak incelenmektedir.

Durumsallık yönetim yaklaşımı, yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için "tek bir en iyi yol" olmadığını belirtmekte ve o anki durumun gerektirdiği yönetim teknikleri uygulanmalı görüşündedir. Yine bu yaklaşıma göre etkin bir yönetim, organizasyonun gücüne, teknolojinin tipine ve çevre şartlarına bağlı bir durumdur.

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

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

2. **Organizasyon ve Çevre.** Araştırmacılar çevre şartlarının organizasyonları nasıl etkilediğini araştırarak, çevre şartlarına bağlı olarak, organizasyon yapılarının farklılık gösterip göstermediğine bakmışlar.. Durumsallık yönetim yaklaşımının temel kabulü, çevre şartlarının özelliklerine bağlı olarak organizasyon yapılarının ve süreçlerin farklılık göstereceğidir. Durumsallık yönetim yaklaşımında organizasyon bir açık sistemdir ve çevrenin bu açık sistemi nasıl etkilediği araştırılmaktadır. **Çevre**, organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanabilir. Buna göre sistemin sınırları dışında kalan her türlü fiziki ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur; demografik ve kültürel yapı, ekonomik, coğrafi, siyasal ve teknolojik şartlar vs... Durumsallık yönetim yaklaşımı çevreyi; dengeli, değişken, durgun, homojen, heterojen, basit ve karmaşık gibi çeşitli şekillerde ele almaktadır. Bu çevre boyutlarının organizasyonlardaki yapı ve süreçleri nasıl etkiledikleri incelenmektedir.

3.1.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı

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

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

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

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

Toplam kalite yönetimi anlayışına uygun yönetim prensipleri:

1. Yönetim gelişime açık olmalı,
2. Herkes yükselme düşünce ve eğiliminde olmalı,
3. Şeffaflık ve 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 işbirliğine önem vermelidir.

3.2. Neoklasik Ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Kıyaslanması

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

Her yönetim düşüncesi olumlu ve olumsuz yönlere sahiptir. Her yeni düşüncede bu olumsuz yanlar iyileştirilerek ve yeni katkılarda bulunularak bugünkü son noktaya gelinmiştir. Modern yönetim ve organizasyon teorisi, klasik ve neoklasik yönetim ve organizasyon teorilerinden sonra ortaya çıkmış ve bunların eksiklerini gidermek, olumlu taraflarından faydalanmak modern teorinin temelidir.

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

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

Klasik ve neoklasik yaklaşımların eksikliklerini gidermek gayesiyle yapılan çalışmalar sonucunda modern yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Bu çalışmalar ikinci dünya savaşı sonrasında 1950’lerden itibaren hız kazanmıştır. Her işletmeyi bir sistem olarak görmenin mümkün olmasından hareketle, modern yaklaşımlar genellikle, modellere ve sistemler kurmaya yönelik, belirli bilimsel kavramlara dayanan, analitik bir temeli olan sentezci yaklaşımdır. Bu yaklaşımda yönetim ve organizasyon sorunlarını çözmeye yönelik sistem yaklaşımı, durumsallık yönetim yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç ayrı bakış açısı ve alanı getirmiştir.

İkinci Bölüm İle İlgili Örnek Değerlendirme Soruları

1. Yönetim biliminin doğuşu ve tarihi gelişim sürecini açıklayınız.
2. Klasik Yönetim Düşüncesi’ne ait yaklaşımları sıralayarak, açıklayınız.
3. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı’yla ilgili modelleri ve yaklaşımları sıralayarak, açıklayınız.
4. Modern yönetim yaklaşımlarını sıralayarak, açıklayınız.
5. Klasik ve Neoklasik Yönetim ile Modern Yönetim Yaklaşımlarını değerlendiriniz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNETİM İŞLEVLERİ

Bu bölümde, yönetimin temel işlevleri; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol aşamalarında ele alınarak incelenecektir.

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

Yönetim bilimcilerinin üzerinde görüş birliğine varamadıkları yönetim işlevlerinin sayısı dört ile yedi arasında değişmektedir. Biz yönetimin; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak beş temel işlevini esas alıp inceleyeceğiz.

1. PLANLAMA İŞLEVİ

1.1. Planlamanın Kapsamı Ve Tanımı

Günümüzde işletme içi ve dışı şartların hızla değişmesi, yöneticileri geleceğe dönük isabetli tahminler yapmaya zorlamaktadır. Bu durum planlamanın önemini arttırmakta ve işletmeler ancak iyi bir planlama ile amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Yönetim faaliyetinin ilk işlevi olarak kuruluşun etkin yönetimi için mutlaka iyi bir plan yapılması gerekir. Plan hazırlama ve plan yapma işine planlama denilmektedir.

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

Planlama kavramına önce plan ve karar kavramlarını karşılaştırmak gerekir. Plan, karar verme gibi geleceğe yönelik olmasından dolayı benzer, fakat kararlar aynı şey değil, arasındaki temel fark planın daha ayrıntılı olması ve ilmi nitelik taşımasıdır. Planlar kararların toplamından oluşur ve dolayısıyla karardan daha geniştir. Bu açıdan her **plan bir karar niteliğine sahipken, her karar bir plan özelliği taşımaz**. Planlama olmadan kararlar verilebilir, fakat karar vermeden planlama yapılamaz. Bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştırılacak araç ve imkânların seçimini, belirlemesini ve kullanılan yol, şekil ve zamanı gibi hususların ilmi olarak ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekmektedir.

Planlama; organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır. Diğer bir ifade ile **planlama**, bir amaca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. **Planlama**, gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını açıklayan ve yöneticilerin amaçları belirledikleri ve bu amaçlara ulaşması için gerekli yöntemleri tanımladıkları süreçtir.

Planlama, sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizması olarak görülür.

Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama, neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirlemek ve tespiti sürecidir.

Planlama, bir plan yapma işi olarak diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinin temelinde yatan önemli bir faaliyettir.

Plan; geleceği önceden tasarlama işi olarak gelecekte tutulacak yol ve davranış şekli ve faaliyetidir. Diğer bir tanımla **plan**; belirli amaçlara ulaşmak için önceden alınan tedbirler olarak yapılacak işlerin önceden tek tek belirlendiği bir taslaktır.

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

Planlama, organizasyonun bütün kademeleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevdir. Zaman yönetiminde vakit çizelgesinin hazırlanması, yapılacak işlerin iş planı dâhilinde zaman çizelgesine bağlayarak sürdürülmesi önemli bir uygulamadır.

Planlamayı ekonomik anlamda bir kaynak dağıtım mekanizması olarak bakıldığında, planlama sınırsız ihtiyaçlar ile sınırlı kaynaklar arasında bir dengeyi sağlama mekanizmasıdır. Geleceği yönetme ve kaynakları dağıtma aracı olan planlama neyin yapılacağını, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğinin, bütün bu çalışmalarda kimlerin sorumlu olacağını belirlemek ve tespiti sürecidir.

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

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

Yöneticiler; belirsizlikleri ortadan kaldırmak, belirlenen amaçlara odaklaşmak, koordinasyonu kolaylaştırmak, etkinliği arttırmak ve kontrol standartları belirlemek için plan yaparlar.

Planlama ile şu altı soruya cevap aranır:

1. Ne yapılacaktır? İşletme ne yaptığını bilmeli ve bunun sağlanabilmesi için de faaliyete geçmeden önce ne

yapacağına karar vermesi gerekir. Bu noktada ilk olarak amaçların belirlenmesi önemlidir.

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

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

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

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

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

1.2. Planlamanın Özellikleri

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

Planlama faaliyetinin özellikleri:

1. Planlama önceliği olan geleceğe dönük bir faaliyettir. Planlama yönetim faaliyetinde yöneticinin ilk olarak ele alınması gereken bir işlemdir. Yönetim faaliyeti planlama ile başlar, organizasyon, 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 kapsamı alanına alır. Üst yönetim genel plan ile genel amaç ve stratejileri belirlerken, orta ve alt yönetim kademeleri yani işlevsel bölümler ise kendi bölümleri ile ilgili taktik ve operasyonel planları hazırlar.

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

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

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

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

Planın özellikleri:

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

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

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

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

5. Planı uygulayacak kişilerin de katılımı sağlanmalıdır. Planı uygulaması beklenen kişilerin, planın hazırlanması aşamasına da belirli ölçülerde 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 beşeri kaynaklardan faydalanmalıdır.

1.3. Planlama Süreci

Planlama bir süreç olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Şekil 3-1'de akış çizgisiyle belirlenen bu aşamaları aşağıdaki

gibi özetlemek mümkündür.

1.3.1 Mevcut Durumun Gözden Geçirilmesi

Planlamada ilk yapılacak iş kuruluşun mevcut ve elindeki imkân ve fırsatlarının gözden geçirilmesidir. İşletme içinde bulunduğu durumu yakından bilmek yani güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmek için durumun yakından incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Kuruluş içinde bulunduğu duruma göre hedef ve amaçlarını ortaya koyar ve ulaşamayacağı hedefler ve amaçlar belirlemez. Amaç ve hedeflere ulaşmak kuruluşun içinde bulunduğu mevcut durumla yakından ilgilidir.



Şekil 3-1: Planlama Süreci

1.3.2. Amaçların Belirlenmesi

Amaçların belirlenmesi kuruluştaki yönetim faaliyetinin yürütülmesinde yapılması gereken ilk iştir. İşletmelerin amacı küçük ve büyük olmasıyla ifade ve ortaya koyma açısından farklılıklar görülür. Küçük işletmelerde basit bir plan ile amaçların sözlü olarak ortaya konması yeterli olurken, büyük işletmelerde değişik faaliyetler ve bölümler bulunmasından her bölümün amaçları ayrıntılı bir şekilde ortaya konması gerekir. Her işletme genel olarak; kâr veya sosyal fayda, topluma hizmet ve süreklilik amacı bulunmaktadır. Toplum içerisinde faaliyet yürüten her kuruluşun belirli bir amacı vardır ve bu amaçlara ulaşmak için faaliyet yürütür.

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

1.3.3. Amaca Ulaştıracak Varsayımların Belirlenmesi

Deneylerle henüz yeter derecede doğrulanmamış ancak doğrulanacağı beklenen teorik düşünce, faraziye veya hipoteze **varsayım** denir. Planlama sürecinde varsayımların belirlenmesi ile gelecek bir zaman diliminde ulaşılması kararlaştırılmış durum veya konuma nasıl ve ne yaparak ulaşabilmesinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesi gerekir. İşletme içi ve işletme dışı şartlar göz önüne alınarak gelecekteki olaylara ilişkin varsayımlar belirlenir. Bu varsayımlar belirlenirken önceki tecrübeler, çevre değişkenlerini iyi değerlendirme ve ileriye dönük geniş bakış açısını yansıtan özelliklerin ön plana çıkması başarıya önemli katkı sağlayacaktır.

Planlama ile ilgili varsayımlar üçe ayrılır:

1. Kontrol edilemeyen varsayımlar. Bu varsayımlar; vergi oranlarının arttırılması, siyasi ortamdaki değişiklik, nüfus artışı, afetler gibi tamamıyla işletme yönetiminin inisiyatifi dışında ve işletme plan yaparken bu varsayımları kontrol edemez.
2. Kısmen kontrol edilebilen varsayımlar. Bu varsayımlar; işçinin verimliliğini arttırmak, teknik gelişmeleri ve yenilikleri izlemek gibi bir dereceye kadar işletmenin kontrolü altında olanlardır.
3. Kontrol edilebilen varsayımlar. Bu varsayımlar; işletmenin büyümesi, yeni çalışan alma, üretim metodlarının değiştirilmesi, pazarlama ve dağıtım kanalının düzenli hale getirilmesi gibi tamamıyla yöneticinin kontrolü altındadır.

1.3.4. Alternatiflerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması

Seçenek, opsiyon veya alması olarak da ifade edilen alternatif; birinin yerine seçilebilecek bir başka yol, yöntem ve tutum olarak ifade edilmektedir. Planlamanın dördüncü aşaması olarak alternatiflerin belirlenmesinde; planın rasyonel seçenekleri analiz ederek en uygun olanların belirlenmesi gerekir. Kuruluşun büyük ölçekli bir plan için gerekli inceleme, ayrıntılı 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 karşılaştırılması ve değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirmelerde; teknik yapılabilirlik, maliyet, öngörülen zaman, gereken kaynakların çeşit ve nitelikleri ile sosyal açıdan uygulanabilirlik gibi sıralanmaktadır.

1.3.5 Alternatiflerden Uygun Olanın Seçilmesi ve Uygulanması

Planlama sürecinde bu aşama karar aşaması olarak da nitelendirilmektedir. Bu aşamada işletme yöneticisi bir önceki aşamada yaptığı değerlendirme ve karşılaştırmaların sonucunda seçeneklerden hiçbirini uygulama planı olarak seçmeye değer bulmayacağı gibi, bunlardan birini veya birkaçını uygulama planı olma özelliği olan bir seçenek olarak bulabilir.

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

1.4. Plan Türleri

Planlama faaliyeti sonucunda oluşan plan tür ve şekilleri bakımından çeşitli tasnifler olması sebebiyle farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Kapsamı açısından, zaman olarak, tekrar edilme durumlarına göre ve kademeleri, seviyeleri açılarından sınıflandırmalar yapılmaktadır.

Plan türleri:

1.1. Kapsamı Açısından Planlar

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

1.2. Kapsadıkları Zaman Açısından Planlar

Kısa, orta ve uzun vadeli olarak planlar kapsadıkları zaman açısından sınıflandırmaya konu olur. **Kısa vadeli planlar;** bir veya daha kısa süreyi kapsayan genelde bir dönemlik plan olarak görülür. İşletmelerin yıllık programları kısa vadeli planlara örnek verilebilir. Kısa vadeli planlarda dönemler; üç aylık, altı aylık veya bir yıllık olabilir. **Orta vadeli planlar** ise bir yıl üstü ve beş ve altı yılları kapsayan; birkaç yıllık süreyi kapsayan planlar orta vadeli planlara örnek gösterilebilir. **Uzun vadeli planlar;** stratejik planlar olarak da ifade edilen planlar beş yıldan başlar ve kuruluşun durumuna göre süresi artar. **Strateji,** işletmenin uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi sonucunda kaynakların kullanımında kabul edilen yollar olarak tanımlanabilir.

1.3. Tekrar Edilme Durumlarına Göre Planlar

Tek kullanımlı ve sürekli kullanımlı planlar olarak tekrar edilme durumlarına göre planlar diye ikiye ayrılarak incelenir.

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

1. Yatırım: Ticari veya ekonomik bir teşebbüse belirli bir süreyle sermaye yatırılmasıdır.

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

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

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

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

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

2. Gen Yöntem: Usul ve prosedür olarak da ifade edilmektedir; amaca ulaşmak için birbiriyle ilgili işlerin bir sıra halinde yapılmasıdır. Gen yöntem yani usul, hangi işlerin yapılacağını, bu işleri kimlerin yapacağını, ne zaman yapılacağını ve hangi sıra ile yapılacağını ortaya koyar. **Yöntem,** bir amaca erişmek için izlenen, tutulan yol, usul, sistem, prosedür, politikayı ifade eder.

3. Kurallar: Belirli durumlarda yapılması veya uyulması gereken hareket tarzlarını belirler. Kurallar oldukça katıdır ve muayyen yani belirli durumlarda mutlaka uygulanır.

4.4. İlgili Oldukları Organizasyon Kademesi Açısından Planlar

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

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

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

1.5. Planlamanın Fayda ve Sakıncaları

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

Planlama faaliyeti ile işletmeler sahip oldukları kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmanın yollarını bulurlar. Bu bakımdan planlamanın çok fazla faydası bulunmaktadır. Planlamanın faydası yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır.

Planlamanın faydaları:

1. Kuruluşta tüm faaliyetleri amaca yöneltir.

2. Zaman ve emek israfını önler, yenilik ve keşif sağlar.

3. Planlama diğer yönetim işlevlerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

4. Tahminde uzmanlaşma sağlar.

5. Kararlarda yol göstericidir ve belirsizlikleri azaltır.
6. Yöneticileri günlük işlerin dışında ileriye de bakmalarını sağlar.
7. Kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar.

Planlamanın sakıncaları:

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

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

2. ORGANİZASYON İŞLEVİ

1.1. Organizasyonun Tanımı ve Anlamı

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

Organizasyon işlevi, planlarda belirlenen amaçlara uygun faaliyetlerin belirlenmesi, gruplanması; işleri yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi; yer, araç ve yöntemlerin hazırlanmasını içerir. İşletmenin kuruluş ve ilerisi aşamalarda önem taşıyan bu süreçte üzerinde fazla durulması gereken aşama veya aşamalar, kuruluşa göre değişir.

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

Organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir süreç ve yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

Toplum hayatının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmuş yani örgütlenmiş olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan yani örgütlenmeden hedefine ulaşamaz. Toplumların gelişmişliğinin günümüz ölçütlerinden birisi de organizeli toplum olup olmamalarına bağlıdır.

Günümüz toplumları ihtiyaçların zorlaması ile her alanda organize olmaya yönelmekte; başta aile organizasyonu olarak, sivil toplum organizasyonu, devlet ve devletlerarası organizasyonlara gidilmektedir. Organize olamayan veya yanlış organize olan kesim ve ülkeler, bu alanda uzman olanların yönetimine girme durumuna düşmüşlerdir.

Organizasyonlar, insanların tek başlarına yapamayacağı işleri yapar; sürekli toplanan verilerin gelecek nesillere aktarılması ve çalışanların kariyer yapacakları kurumsal yapıyı sağlar. Günümüz toplumlarının gelişimine bağlı olarak organizasyonlara duyulan ihtiyaçlar sürekli artmakta ve artan bu ihtiyaca daha etkili cevap verebilmek için organizasyonların da geliştirilmesi gerekmektedir. Gelişmiş toplumların önemli özelliklerinden birisi de mümkün olduğunca çok değişik faaliyet alanlarında organize olmuş yani örgütlenmiş olmalarıdır. Hiçbir faaliyet kendi başına organize olmadan yani örgütlenmeden hedefine ulaşamaz.

Organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak temel iki anlamı bulunmaktadır:

1. Organizasyonun bir süreç olarak farklı tanımları:

• **Organizasyon:** Üretim faktörlerini etkin, verimli, sistemli, olumlu ve uyumlu bir şekilde kullanarak mal ve hizmetleri üretebilmek için çalışanların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzene konması ve gerekli her türlü araç, gereç ve imkânla donatılmasıdır.

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

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

Bir süreç anlamında organizasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır.

Organizasyon faaliyeti sonucunda ortaya organizasyon yapısı çıkar ve bu yapıya organizasyon, örgüt veya teşkilat denir.

2. Organizasyonun bir yapı olarak farklı tanımları:

• **Organizasyon:** Birden fazla kişinin bir araya gelerek belirli amaçlara ulaşmak için maddi kaynaklarla donatılarak oluşturulan bir yapıdır.

• **Organizasyon:** Belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, birbiriyle bağlantılı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kişilerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılandırma.

• **Organizasyon:** Ortak bir amaç, belirlenmiş bir yapı ve bu yapının işleyişinde göz önünde bulundurulacak kural ve siyaset, karar alma ve haberleşme gibi süreçlerden oluşan bir bütün yapıdır.

Bir yapı olarak organizasyonun dizaynı sırasında ele alınacak temel unsurlar; organizasyonu amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi, iş bölümü ve bu iş bölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi, organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi, temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi ve organizasyon şema ve kılavuzlarının hazırlanması olarak ifade edilir.

Yapılan bu açıklamalarla, organizasyon kavramının süreç ve yapı olarak iki ayrı anlamı arasındaki farklılığı ve aynı zamanda bağlantı ortaya konuldu, burada hangi anlamda kullanıldığını biliyor olmak önemlidir.

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

Organizasyonun temel unsurları:

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

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

Organizasyon faaliyetinin sağladığı faydalar:

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

Organizasyon işlevi sonucu ortaya çıkan yapı:

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

1.2. Organizasyon Ve Yönetim İlişkisi

Yönetim ve organizasyon kavramlarının kelime anlamları ayrı olmasına rağmen, nerede bir yönetim varsa, orada organizasyon da var ve bunun tersi olarak nerede bir organizasyon varsa orada yönetim de vardır. Yönetim ve organizasyon etle tırnak gibi birbirinden ayrılmaz, sadece öğrenim açısından iki ayrı kavram olarak ele alınır. Burada **yönetim**, amaçları belirleyen, temel kuralları ortaya koyan bir süreç, **organizasyon** ise, belirlenen amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşma yolunu gösteren bir sistemdir.

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

Yönetim ve organizasyon kavramları birbirini tamamlayıcı konumdadır ve organizasyon, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içerisindeki bir işlev olarak görülür.

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

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

verimli bir şekilde uyum içinde bir araya getirmektir.

1.3. Organizasyonun Temel İlkeleri

Yönetim biliminin en önemli işlevlerinden biri olarak görülen organizasyon işlevi, beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını en etkin ve verimli olacak şekilde düzenlenmesi faaliyetidir.

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

Bir yapı olarak organizasyonun dizaynı sırasında ele alınacak temel konular/unsurlar:

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

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

1. Amaç Birliği İlkesi: Her organizasyon ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda dizayn edilir. Oluşturulan organizasyon yapısının bütün birimleri işletmenin temel hedeflerine dönük olmalıdır. Birimlerin kendi amaçları arasında bütünlük olmalı ve işletmenin nihai hedefine katkıda bulunacak nitelikte olmalıdır.

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

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

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

5. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi İlkesi: İşletme çapında her çalışanın işi ile sahip olduğu yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirtilmelidir. Bu açıklık yazılı ve sözlü olarak sağlanmalıdır. Ayrıca her çalışanın sahip olduğu yetkiler ve sorumluluk alanı arasında denge olmalıdır. Yani sahip olunan yetkilerin kullanımdan dolayı çalışanlardan hesap sorulabilmeli, diğer bir ifade ile sorumluluk söz konusu olmalıdır. Buna mukabil, sorumlu olduğu konularda personel, emir verme ve yönetme yetkisine sahip olmalıdır.

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

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

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

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

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

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

□□. **Gelişme Yeteneği İlkesi:** Organizasyon süreci sonunda ulaşılan yapı esneklik özelliğine sahip olmalıdır. Zaman

içerisinde ortaya çıkabilecek ihtiyaca cevap verecek yetenekte olması gerekir. Gelişme yeteneğinin yüksekliği işletmenin başarısını artıran bir unsurdur.

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

1.4. Organizasyon Süreci

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

Organizasyon süreci beş aşamadan oluşur:

1. Planların ve Amaçların İncelenmesi. Örgütlenme yani organizasyon süreci, planlamanın devamıdır. Planlar, işletmenin hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol gösterici olmasından dolayı, organizasyon yani organizasyon sürecinin başlangıcında, planlarda nelerin hedeflendiği dikkatle incelenmelidir. İşletmelerin kuruluş aşamasında bir veya birden fazla temel hedef ve amaçlar belirlenir ve işletmenin bütün yapısı bu hedeflere göre oluşturulur. Böylece kuruluş hedefine ulaşılacak faaliyetler belirlenir.

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

3. İşleri Yapacak Personelin Niteliklerinin Belirlenmesi ve Atanması. Her bir faaliyet grubu için, işleri görececek personelin sayısı ve özellikleri belirlenir. Bu, "**norm-kadro**" çalışması olarak burada her bir işin vasıflarını gösteren iş tanımları yapılır. İşletmede mevcut işler için yönetici ve düz çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve çalışan sayısı ile birlikte her iş için ihtiyaç duyulan yönetici ve personellerin nitelikleri ortaya konur. Bunlar dikkate alınarak personel seçimi gerçekleştirilir ve atamaları yapılır. İşletmelerde her iş belirli bir eğitimi, tecrübeyi ve fiziki özellikleri gerektirir. Personel seçiminde istenen niteliklere (özellik - vasıf) sahip kişiler tercih edilmesini ifade eden "**işe göre adam**" prensibi ve dolayısıyla verimliliğin sağlanmasında önemlidir.

4. Yetki Ve Sorumlulukların Belirlenmesi. Bu aşamada, kuruluştaki işlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için hiyerarşik ilişkiler oluşturulur. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetkinin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açık şekilde belirlenir. Hiyerarşik yapının oluşturulmasında dikey ve yatay hiyerarşik ilişkiler yanında diyagonal yani çapraz ilişkiler farklı olarak düzenlenebilir. Yetki ve sorumlulukların kuruluş çapında düzenlenmesinin sonucunda bir organizasyon yapısı ortaya çıkar.

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

1.5. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Organizasyon

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

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

1.6. Sanal Organizasyonlar

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

İletişim teknolojilerinin 1970'li yıllar sonrası çok hızlı şekilde gelişerek günlük hayata girmesi ile toplumda yeni ve farklı uygulamalar ortaya çıkmaya başlamıştır. İletişim teknolojilerine bağlı bilgisayar ağlarının gelişimi ile dünya adeta bir köy halini almış ve bu gelişme sürekli devam etmektedir.

Elektronik gelişimin büyük boyutlu sosyal sonuçları ortaya çıkardığı görülmektedir. Bilhassa iş hayatında yeni uygulamalar yeni anlayışlar ortaya çıkmaktadır. Artık işe gitmek, evin işe uzaklığı yakınlığı, iş yeri ile evin aynı şehir veya ülkede olması gibi zorunluluklar ortadan kalkmaktadır.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişimin faydaları:

1. Bilgiye ulaşmak kolaylaşıyor.
2. Üretim maliyetlerinde düşüşler sağlanıyor.

3. İş sözleşmelerinin yapısı değişiyor.
4. İş yapmada fiziki mekânların önemi azalıyor.
5. Yeni iş yapma usulleri gelişiyor.
6. Evin ofis olarak kullanılabilmesini sağlıyor.

Sanal (virtual) organizasyon ile ilgili farklı tanımlar:

- **Sanal Organizasyon:** Varlığı kısmen veya tamamen, haberleşme teknolojileri ile birlikte ortaya çıkmış olan internete, kablolu sistemlere, telefon sistemlerine vb. bağlı olan bir işletme, klüp, topluluk, enstitü, kurum veya benzeri kuruluşlar şeklinde tanımlanabilir.
- **Sanal Organizasyon:** Üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, birbirinden bağımsız görevleri olan ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilgi-iletişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış olan bir organizasyon olarak görülmektedir.
- **Sanal Organizasyon:** Çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki işletmelerin bir ürün üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi iletişim teknolojileri ile sürekli haberleşen ve tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyondur.

1.7. Organizasyon Çevre İlişkisi

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

Çevre, kişinin, organizasyonun yani organizasyonun veya toplumun hayatını etkileyen toplumsal, kültürel, ekonomik ve fiziki şartların toplamı olarak sürekli değişen sabit olmayan bir ortam şeklinde ifade edilir.

İşletmeler açısından çevre iç ve dış olarak iki şekilde ifade edilir: **İç çevre**, işletme açık sistem yaklaşımı içerisinde işletmenin kendi içerisinde oluşturduğu bölüm, kısım gibi alt birimlerin birbirleri ile olan ilişkileri ve işletme iç iklim ve kültürünü yansıtır. **Dış çevre** ise organizasyonun dışında bulunan ve organizasyona girdilerin temin edildiği ve işlem sürecinden çıktıktan sonra ürünlerin sunulduğu kesimler ile birlikte etkilediği ve etkilendiği diğer kesimleri ifade eder.

Dolayısıyla açık bir sistem olan işletmeler, alt sistemleri arasında **“iç uyum”** ve işletme çevresi ile **“dış uyum”** sağlayarak amaçlarına ulaşmak durumundadır. Bu sebeple işletmeler, bazı kişi, kurum ve kuruma ait düzenlemelerle dolaylı ve dolaysız ilişki kurmak ve bu ilişkiyi yönetmek durumundadır.

Organizasyonların çevre ile olan ilişkileri çok yönlü süreklilik arz eder ve çevrelerinin bir bölümünü etkilerken diğerlerinden de etkilenirler. Yani işletmeler ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak faaliyet gösterirken çevresindeki birçok çıkar grubunu etkiler veya onlar tarafından etkilenir. Bu etkileşim işletmenin yapısına, türüne, hukuki durumuna ve faaliyet alanına göre farklılık gösterir. Çevre ile olan ilişki işletmeye, bir takım borç ve sorumlulukları yüklerken bazı haklara da kavuşturur. Karşılıklı çıkar ilişkisi belirli faktörlere bağlı, dengeli ve sürdürülebilir bir işletme siyasetinin izlenmesini de zorunlu kılar. İşletmenin kâr elde ederek varlığını sürdürebilmesi için kendi dışında yer alan ve çıkar grubu olarak da ifade edilen çevresi ile ilişkisinin çok iyi olması ve iyi geçinmesi gerekir.

Burada, organizasyonu, duruma göre, bazen olumlu bazen de olumsuz yönde etkileyen çevre unsurlarına ve şartlarına değinilecek ve iç ve dış çevresi şekil 1-3’de ana çizgileriyle tanıtılacaktır.

1.7.1. Organizasyonun Yakın Çevresi

Mikro çevre veya ulusal çevre olarak da ifade edilen işletmenin yakın çevresinde, **müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, araçlar ve rakipler** bulunur. Bu çevrelerin gözleri her zaman işletmeye dönük olur ve bunlar işletmeden beklemediklerini alamazlarsa, işletmenin varlığı tehlikeye girer. Bunun için işletme, ilk önce kendi yakın çevresini görüp gözetmek, onların amaçlarına hizmet etmek durumundadır. Bu çevreler:

1. Çalışanlar: İşletme çalışanları işletmede görev alan yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm personeli kapsar. Çalışanlar, emeklerini işletmeye belirli bir ücret karşılığında kiraya veren kimseler olarak, işletmede rahat ve huzur içinde, belirli bir iş doyumuyla çalışıp, adil bir ücret almak isterler. Bu sağlanamadığında, çalışır görünüp, gerektiği şekilde çalışmayarak işletmeyi zarara uğratarak başarısızlığa sürüklerler. Çalışanların işletmeyle ilişkileri, toplu sözleşmelerle düzenlenir ve ücretleri, ücret sistemleri, haftalık çalışma saatleri, emekli ödeneği tasarıları, izinler, fazla çalışma, sağlık ve sosyal yardımları gibi şartlar tespit edilir ve sendika ile uzun pazarlıklar sonunda belirlenir ve imzalanır. İşletme, yöneticilere ve diğer çalışanlara önem vererek başarısını artırabilir. İşletme çalışanlara ücret, kârdan pay, prim, ödül, kâra ortaklık veya işletmeden hisse gibi bir ödeme şekli geliştirilmelidir.



Şekil 3-2: Organizasyonun Çevre Faktörleri

2. Hissedarlar: İşletme ortakları olarak hissedarlar, işletmeye koydukları sermayeyi kaybetmeden belirli bir oranda da kâr elde etmek isterler. İşletme bir taraftan hissedarların hisse senetlerinin piyasa fiyatını yükseltirken, diğer yandan da her yıl hissedarlara belirli bir kâr dağıtabilmelidir. Ters durumda, hissedarlar, işletmeden sermayelerini çekerek işletmenin tasfiyesine neden olurlar.

3. Müşteriler: Belirli bir mağaza veya işletmeden düzenli alışveriş yapan kişi veya kuruluşlara müşteri denilir. Diğer bir ifade ile müşteri (alıcı); belirli bir işyerinin veya firmanın malını satın alma amacıyla ve faaliyetinde bulunan kişi veya kuruluştur. 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 müşteri olarak giderek işletmeyi cezalandırabilirler. Bu sebeple alıcıların istekleri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Tüketicilerin istekleri; pazar ortamında pazarlama araştırmaları yoluyla toptancı, perakendeci, satıcılarla veya bizzat tüketicilerle ilişki kurarak tespit edilir. Tüketici istekleri, zamanında, uygun yer, fiyat ve kalitede karşılandığında tatmin olurlar.

4. Tedarikçiler: Üretim için gerekli olan girdileri sağlayan kişi ve kuruluşlar işletme açısından tedarikçileri oluşturur. İşletmeler üretimleri için gerekli girdileri yani hammadde ve yardımcı malzemeleri ya kendileri üretirler veya başka işletmelerden satın alırlar. İşletmelerin başka işletmelerden üretim için gerekli girdiyi satın almaları bu satıcı işletmeleri tedarik kaynağı haline getirir. Günümüz rekabet şartlarında işletmeler maliyetlerden tasarruf sağlamak veya kaliteli üretim sağlamak için kaliteli girdiyi sağlayacak tedarik kaynakları ile ilişkilerini iyi yönetmek durumundadır. Bu iyi ilişki karşılıklı iyi ilişkiyi getireceğinden tedarik kaynakları da kaliteli girdiyi uygun şartlarda sağlamaya çalışırlar.

5. Araçlar: Ekonomik sistemde üretici ile tüketiciyi araçlar buluşturur. Araçlar ürünlerin tüketicilere ulaşmasını sağlayan tüm dağıtım kanallarını oluşturur. **Dağıtım kanalı**, ürünü hedef pazara taşıyan ve satın almaya uygun hale getiren bir pazarlama karması bileşenidir. Üretim çeşitli sebeplerle belirli merkezlerde toplanmasından dolayı üretici ve alıcılar arasında ortaya çıkan uzaklık, ürünlerin üretildikleri yerden tüketim noktalarına kadar ulaşımını zorunlu kılmaktadır. Ürünlerin üretici işletmelerden alıcılara ulaşmasını sağlayan faaliyetler çeşitli yapıdaki aracı olarak ifade edilen kuruluşlarca yerine getirilir. Bu kuruluşların bir kısmı ürünlerin mülkiyet akışını gerçekleştirirken bir kısmı da ürünlerin taşınmasını sağlarlar. İşletmeler aracı kuruluşlardan ürünlerin müşterilere en etkin bir şekilde ulaştırılmasını isterler, aracı işletmelerde bu hizmetleri karşılığında kârlarını en üst düzeye çıkarmak isterler. Aracı işletmeler sırasıyla genelde; ana bayi, toptancı ve perakendeci şeklinde sıralanır.

6. Rakipler: Aynı sektörde birden fazla aynı ürünü üreten organizasyonlar birbirinin rakipleri konumundadırlar ve birbirleri ile rekabet ederler. Yani bir işte, bir yarışta, birbirini geçmeye çalışan, aynı şeyi elde etmeye uğraşan işletmeler birbirlerinin rakibidirler. İşletmeler faaliyette bulunurken rekabet ortamını ve rakiplerini izlemek durumundadırlar.

Rekabet, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri oluşturmak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması, rakipleri karşısında geliştirdiği benzersiz konum olarak ifade edilir. İşletmelerde rekabet; 1960' lı yıllar üretim, 1970' li yıllar maliyet, 1980' li yıllar kalite, 1990' lı yıllar hızlilik ve 2000' li yıllar ve devam eden süreçte bilgi üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Günümüzde serbest piyasa sisteminin getirdiği küresel rekabet ortamında, hemen her sektörde yoğun bir rekabet yaşanmakta, işletme ölçeği küçüldükçe ve üretilen ürünün katma değeri küçüldükçe bu rekabet daha da yoğunlaşmaktadır. Bundan dolayı işletmeler sürekli kendilerini yenilemek ve geliştirmek olarak ifade edilen iyileştirme çalışmaları yapmak zorundadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri oluşturacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir.

1.7.2. Organizasyonun Uzak Çevresi

Organizasyonun dış veya makro çevresi olarak da ifade edilen uzak çevresi yakın çevreden hemen sonra gelen çevredir. İşletmenin dış çevresinde; Kanuni ve siyasi çevre, sosyal ve kültürel çevre, ekonomik çevre, bilimsel ve teknolojik çevre, global çevre ve doğal çevre unsurları ve bunların alt unsurları yer almaktadır.

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

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

çevresinin kirletilmesini, hor kullanılmasını, çirkinleştirilmesini istemez.

3. Ekonomik Çevre: Temel işlevi ekonomik nitelik taşıyan bir üretim birimi olan işletme için ekonomik çevre çok önemlidir. Ülkede uygulanan ekonomik sistem işletmenin faaliyetlerini önemli oranda belirler ve buna ilave olarak işsizlik, satın alma gücü, enflasyon ve faizler işletmenin ekonomik çevresini oluşturur. Toplumlar, ekonomik yapıları içerisinde; serbest, sosyalist ve karma sistem olarak üç ayrı ekonomik sistemden birisini uygulamaktadır. **Ekonomik sistem**, sosyal, siyasi, hukuki kurumları ve kuralları ile birlikte iktisadi amaçların emrinde bir koordinasyon düzeni olarak, toplumda sahip olunan kaynakların, ihtiyaçları karşılamak üzere dağıtımını şekillendiren temel kurallardır. Ekonomi ile toplum arasındaki ilişkiyi o ülkedeki siyasi ve toplumun değerleri etkiler, yani siyasi yapılanma ekonomik sistemi de belirlemektedir. **Serbest yani liberal ekonomik sistemde**, devlet ekonominin normal işleyişine müdahale etmez, işletmeler üretilen ürün miktarı, fiyat, dağıtım gibi konularda tamamen arz talep ilişkisi içerisinde ve tam rekabet esaslarına göre faaliyette bulunurlar. **Sosyalist ekonomik sistemde**, ekonomik düzenin işleyişi tamamen devlet kontrolünde, özel mülke izin verilmez, üretilen ürün miktarı yani arz tamamen devlet tarafından belirlenir ve üretilir. **Karma ekonomik sistemde ise**, devlet ekonomik düzenin işleyişine olumlu bir katkı sağlamak için müdahale eder, genelde özel sektörün kâr endişesi ile girmediği daha çok toplumsal ihtiyaçların karşılanması için gerekli üretimi gerçekleştirmek için yatırım yapar. Tüm bu açılardan ülkenin uyguladığı ekonomik sistem işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Faaliyette bulunulacak sektör seçimi, ürün türü, miktarı, fiyatlama, tanıtım, reklâm, dağıtım ve rekabet gibi konular uygulanan sisteme göre farklılık arz edecektir.

4. Bilimsel ve Teknolojik Çevre: İşletme üretim sürecinde ve bunları tüketicilere ulaştırırken göz önünde bulundurulması gereken kanuni, ekonomik, sosyal, tabii ve teknolojik şartlar vardır ve bu şartlar işletmeleri yakından ilgilendirir. İşletmenin, bu sistemleri inceleyen hukuk, ekonomi, davranış bilimleri, teknoloji gibi bilimlerle ve tüm bilimlerde kullanılan matematik, istatistik gibi ortak yöntemlerle çok yakın ilişkileri vardır. Teknolojideki hızlı gelişim işletmeleri çok yakından ilgilendirmekte, yeni buluş ve gelişme işletme maliyetlerini düşürebilmekte, satışları artırabilmekte veya tersi durumlarda olabilmektedir. İşletmeyi ilgilendiren farklı alanlardaki gelişim bir bilgi olarak işletmeler açısından önemli olmaktadır. Günümüzde haberleşme araçlarının günlük yayınlarının büyük bir kısmını ekonomik nitelikli haber, yorum, makale ve istatistikler oluşturmakta ve gelişmiş bütün ülkelerde, son derecede kaliteli ve değişik türde ekonomi ve işletmeye ilişkin yayınlar yapılmaktadır. Bu yayınlarda, güncel ekonomi ve işletme sorunlarının yanında, geleceğe ilişkin tahminler bulmak mümkündür. Ayrıca, işletmede uygulanabilecek son yöntemler anlaşılabilir şekilde bu yayımlarla elde edilebilir.

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

6.Global Çevre: Günümüz dünyasında hızla gelişen küreselleşme yani globalleşme olgusu milli olan işletmelerin uluslar arası piyasada da faaliyet göstermeye yönelmektedir. Dünyadaki ekonomik gelişim ile birlikte yerel, bölgesel tüketici anlayışından dünya tüketicisi anlayışına geçilmektedir. İşletmeler bu dünya çapında tüketiciye hitap etmek durumunda ve hitap ettiği ülkelerin tüm şartlarını bilip ve uymak zorundadır. Günümüz şartlarında işletmeler, bölgesel ve uluslar arası birliklere, uluslar arası standartlara da dikkat ederek bu standartlara uygun ürünler üretmek durumundadır. Diğer yandan küreselleşmenin de getirebileceği olumsuzluklardan daha az etkilenmek için işletmenin yerel ve ulusal bazda faaliyetlerini iyi planlaması gerekir.

1.8. Reorganizasyon

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

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

Organizasyon geliştirme işlevi, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalar olarak görülür.

Organizasyon geliştirme, değişim ihtiyacına bir cevap verme olarak, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim strateji olarak tanımlanabilir. Bunları yaparken şekilcilikten uzak, herkesin katılımcı olduğu, misyon ve vizyonun üyeleri tarafından iyice anlaşıldığı ve benimsendiği, çatışmaların çözümlendiği bir organizasyon yapısı oluşturulması bu işlevin görevleridir.

1.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma Ve Organizasyon Şemaları

1.9.1. Bölümlere Ayırma Ve Ayırmada Temel İlkeler

İşletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için, yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması; işleri yerine getirecek kişilerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve atanması, verimli ve etkin bir faaliyet ortamı oluşturabilmek için

gerekli fiziki şartların hazırlanması sonrasında ne tip bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gerekir.

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

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

İşletmelerde; bölüm, kısım, departman, askeri kurumlarda; alay, tabur, bölük, kamu işletmelerinde; büro ve kurum gibi farklı şekillerde isimlendirilir. Kullanılan isimler farklı olmasına rağmen bölümlere ayırma işletmenin belirlediği amaçlara ulaşması için temel faaliyetlerin birbirinden ayrılmasını gerekli kılar. Organizasyonda hangi birimlerin kurulacağı ve bunlar arasındaki ilişkilerin nasıl belirleneceğinin tespiti, bölüm, servis ve kısım gibi organizasyon birimlerinin sayısı ile bu birimleri hangi emir-komuta basamağına yerleştirileceği önemlidir. Burada **organizasyon birimi**, bir yöneticinin sorumluluk ve yetki alanına giren sınırlandırılmış bir alan şube, kısım veya gruplandırılmış faaliyetler topluluğı ifade edilmektedir.

Bölgümlere ayırmadan beklenen fayda ve başarı için üst yönetim işe en üst kademedan başlayarak her hiyerarşik kademede yapılmalıdır. Çünkü organizasyonlarda bölümlere ayırma, işletme yönetiminin etkinliğı açısından yöneticiler için önemli bir konudur.

Bölgümlere ayırmada bazı temel prensipler ile birlikte işletmenin yapısı ve kaynakları bölümlere ayırmada seçilecek bir organizasyon yapısında etkili olacaktır. Bölümlendirmenin etkin ve verimli olabilmesi için bazı ilkelerin dikkate alınması kuruluşlar açısından önemli olmaktadır.

Bölgümlere ayırmada temel ilkeler:

1. Bölümlere Ayırmada Benzer İşlerin Dikkate Alınması İlkesi: Bölümlere ayırmada benzer veya aynı işleri bir grup altında toplamak esastır. Örgütte işlev yani faaliyet benzerliğı olarak her departman (bölüm) aynı görevleri yapan kişilerden oluşmalıdır.

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

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

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

5. Giderleri Azaltma İlkesi: Organizasyonlarda faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi bazı giderleri gerektirir. Giderleri azaltma anlamında kuruluşta olan bölüm/departman, kısım, şubelerin kurulması sırasında giderlerin en az düzeyde tutulması gerekir. Organizasyon temelde giderleri artırıcı değil, amaca ulaşmayı kolaylaştırıcı ve aynı zamanda giderleri azaltıcı bir araç olmalıdır.

1.9.2. Organizasyonlarda Kullanılan Bölümlendirme Sistemleri

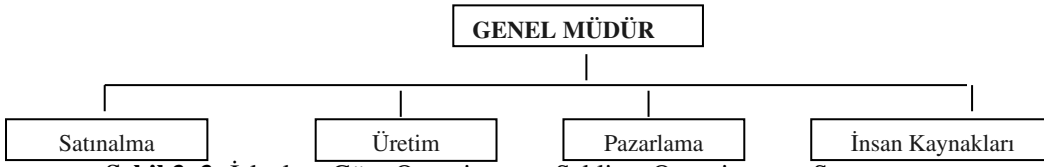
Organizasyonda bölümlere ayırma şekline giderken; iş gruplamasında amaç yetki ve sorumlulukların kesin olarak ayrıldıkları iş grupları oluşturulur. İşletmenin faaliyet konusu belirlendikten sonra amaçlar, siyasetler ve bazı amaçlara ulaşmak için yapılacak faaliyetler belirlenir ve buna uygun olarak organizasyon gerçekleşir. Kuruluşun amaçlarına ulaşması için bölümlenme türlerinden kendine uygun olanın seçmesinin büyük önemi vardır.

Organizasyonlarda kullanılan bölümlendirme sistemleri:

1.9.2.1. İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma

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

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



Şekil 3-3: İşlevlere Göre Organizasyon Şekli ve Organizasyon Şeması

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

İşlevlere göre bölümlenmenin faydaları:

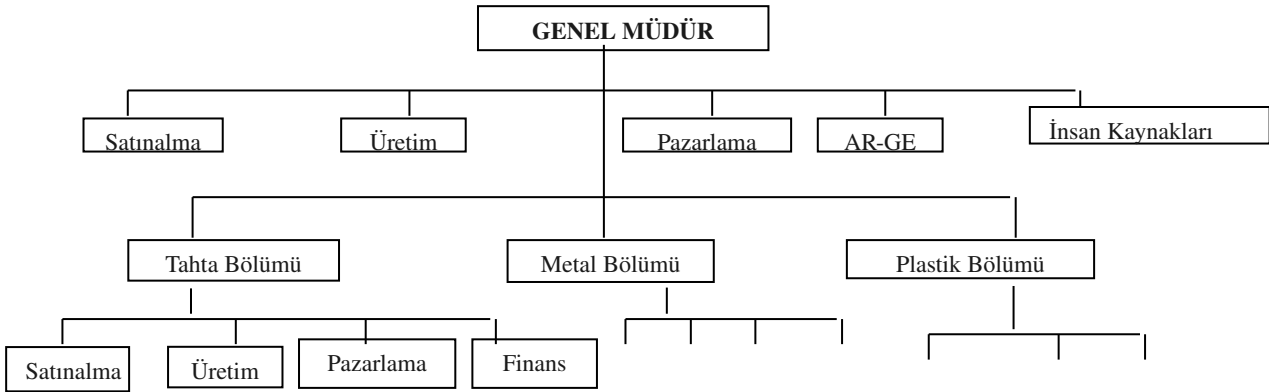
1. İşbölümü ve uzmanlaşmadan faydalanma kolaylaşır.
2. Her bölümün kontrolü kolaylaşır ve her bölümün sorumluluk alanı kolayca belirlenmiş olur.
3. Bu bölümlenme ile her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi verilmiş olur.
4. Karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
5. Organizasyonda rasyonellik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

İşlevlere göre bölümlenmenin sakıncaları:

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

1.9.2.2. Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Ürün temeline dayanan bölümlenme işletmenin ihtiyaç ve özelliğinden hareketle işletme; ürün, proje ve program temeline dayanarak bölünür. Ürün temeline göre bölümlere ayırmada bölüm yöneticileri ürün veya ürün grubunun girdi, üretim ve pazarlamasından sorumludur. Ürüne göre bölümlenme sistemi büyük işletmeyi küçük ve esnek yönetim birimlerine böler.



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

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

Ürün temeline dayalı bölümlendirme şeklinde en büyük üstünlüğü ürünlerin sorumluluğu, geliştirilmesi ve pazarlaması konusunda yoğunlaşmıştır.

Ürün temeline dayanan organizasyonun faydaları:

1. Ürüne göre bölümlenme ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanır.
2. Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşır.
3. Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
4. Ürüne göre bölümlenme ile "genel" nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
5. Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğar.
6. Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yükler.

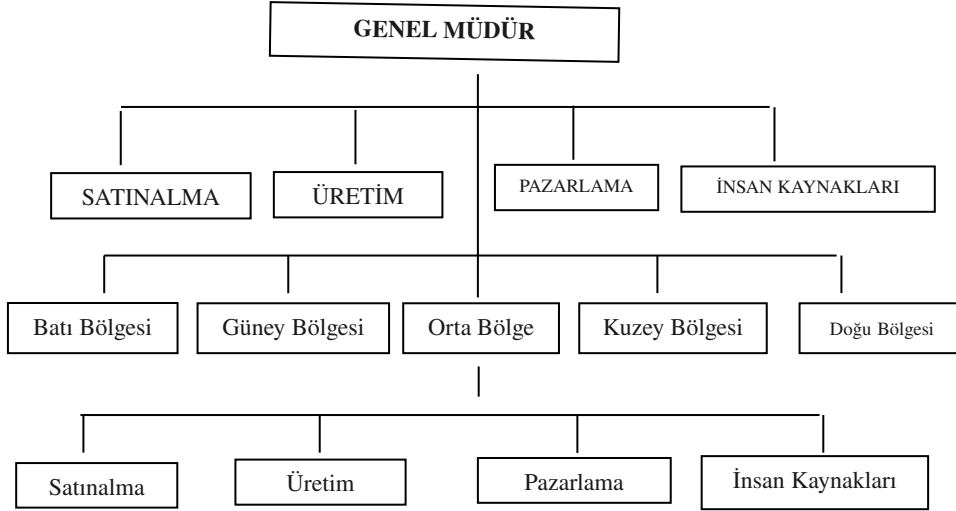
Ürün temeline dayanan organizasyonun sakıncaları:

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

1.9.2.3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

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



Şekil 3-5: Bölgelere Göre Bölümlere Ayırma Ve Organizasyon Şeması

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

Bölge temeline dayanan bölümlere ayırmada yalnız fiziki uzaklık değil, aynı zamanda bölgelerin özellikleri önemli olmaktadır.

Bölge temeline dayanan organizasyonun faydaları:

1. Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır.
2. Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı faydalar sağlar.
3. Haberleşme kolaylaşır.
4. Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur.
5. Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
6. Yerel yöneticiler çevre ile merkeze varan daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
7. Kararların merkezi yönetim tarafından ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar.
8. Bölgeler yarı otonom kâr merkezleri olarak çalışmaya başlarlar ve bu konuda sorumlulukları taşıyarak bölge faaliyetlerinin etkinliği için çaba sarfederler.
9. Bölge yöneticilerine yetki devri ile üst yönetime yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir.

Bölge temeline dayanan organizasyonun sakıncaları:

1. Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
2. Üst yönetimin kontrol sorunlarını 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.

1.9.2.4. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

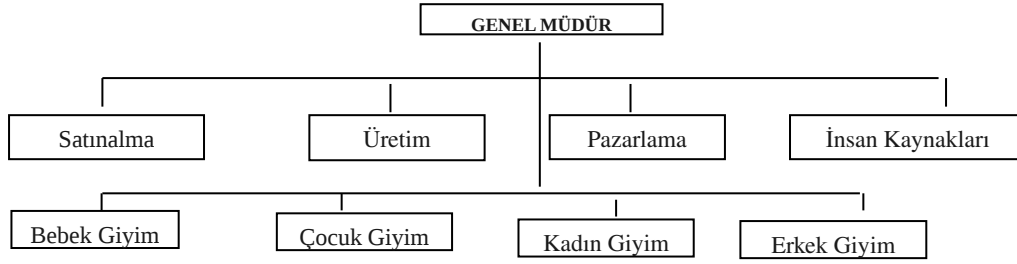
Müşteri temeline dayanan bölümlere ayırmada, faaliyetler organizasyonun ulaşmak istediği müşteri gruplarına göre bölümlenir. Bu sistemde bilhassa farklı müşteri grupları varsa bebe giyim, çocuk giyim gibi müşteri grupları olarak bölümlere ayırmak faydalı olacaktır. Müşterilere en iyi hizmet vermek düşüncesi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

Müşteri temeline dayanan organizasyonun faydaları:

1. Müşteri odaklı olma,
2. Çeşitli pazarların ihtiyaçlarına etkin cevap verecek sistem geliştirilmiş olur,
3. Uzmanlığa önem vererek kârlılığını artırma,

Müşteri temeline dayanan organizasyonların sakıncaları:

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



Şekil 3-6: Müşteri Temeline Göre Organizasyon Ve Organizasyon Şeması

1.9.2.5. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

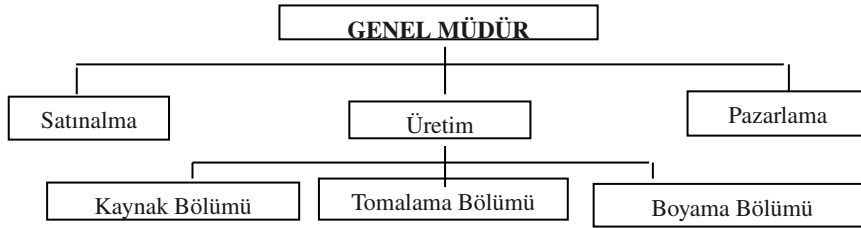
Zamana göre çalışan işletmeler faaliyetleri zaman esasına göre bölümlendirirler. Sürekli çalışmanın gerekli olduğu ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölünür. Tam gün yani 24 saat çalışma mecburiyeti varsa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

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

1.9.2.6. Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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

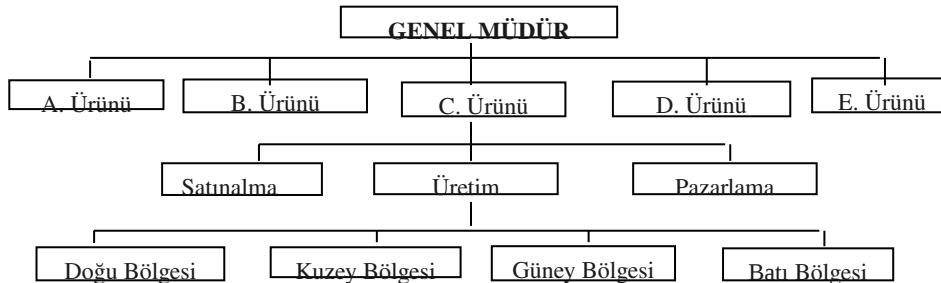
Süreç ve makine temeline dayanan organizasyon sistemi üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruflar sağlayabilir. Bu tür bölümlendirme ile sistemde ekonomiklik, makinelerden uzun süre faydalanma, işlerde standartlaştırma ve maliyet düşüşleri hedeflenmektedir.



Şekil 3-7: Süreç ve Araç Temeline Göre Organizasyon ve Organizasyon Şeması

1.9.2.7. Karma Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

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



Şekil 3-8: Karma Organizasyon Yapısı Ve Organizasyon Şeması

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

1.9.2.8. Matriks-Proje- Organizasyon Temeline Göre Bölümlere Ayırma

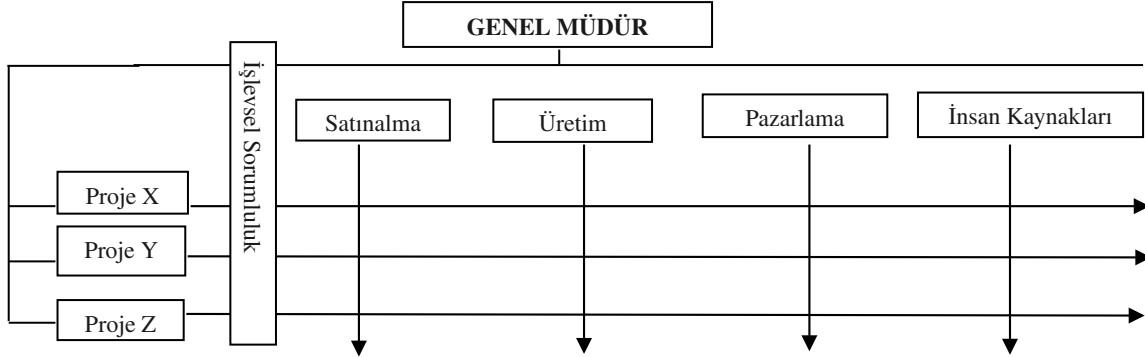
Matriks sisteme proje yönetimi de denilmekte, ancak proje yapılan geçici yapılardır, bu yapının devamlı bir yapıya dönüştürülmesi ise matriks yapıdır. Matriks yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve

İşletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerektiğinde kullanılan bir organizasyon tipidir. Matriks organizasyon dikey ve yatay olarak iki tür ilişki üzerine kurulmuştur.

Matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından faydalanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve çeşitli projelerle organizasyonun görevi yapması gerektiğinde matriks yapı gereklidir.

Matriks yapı genellikle işletmelerde organizasyonun çevresi çok değişken ise ve işletmenin bu değişken çevreye kolaylıkla uyum sağlaması gerekiyorsa faydalı olur.

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



Şekil 3-9: Matriks Bölümlenme Ve Organizasyon Şeması

Matriks yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından faydalanma, bir taraftan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlunun olması temeline dayanır. Proje gruplarıyla ve çeşitli projelerle organizasyonun görevi yapması gerektiğinde matriks yapı gereklidir.

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

Matriks organizasyonun faydaları:

6. Matriks organizasyonda çeşitli projeler söz konusu olduğundan proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmaları yoğunlaştırarak ve maliyet ve personel dâhil olmak üzere proje kontrolü yapmalarını sağlar.
7. Ürünler arası beşeri ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar.
8. İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde faydalı olur.
9. Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda bağlı oldukları ana işlevlerle ilişki içine girebilirler.
10. Kurmay elemanların her türlü projeye katkıları sağlanabilir.

Matriks organizasyonun sakıncaları:

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

3. YÖNELTME İŞLEVİ

3.1. Yönelme İşlevi

Yönetim süreci planlama ile başlatıldı, organizasyon işlevi ile çatısı oluşturuldu, faaliyete geçmeye hazır bir yapı ortaya kondu ve sıra bu yapı içinde faaliyete geçmeye geldi. Bu anlamda yönelme planlama ve organizasyon ile oluşturulan yapının harekete geçirilmesini ifade eder.

Organizasyon süreci sonunda, işletmede yapılacak işler ile işleri yapacaklar arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkileri belirlenir ve böylece ortaya çıkan organizasyon yapısı yönelme faaliyetleri için uygun zemini hazırlar.

Yönelme işlevi, yönetim sürecinin dinamik yani hareketli yönünü oluşturur ve süreklilik niteliği taşır. Yöneticilik, **başkalarına isteyerek bir şeyler yaptırma sanatı** olarak kabul edilmesinden dolayı yönelme işlevi yönetimin çekirdeğini oluşturur. Bu anlamda yönelme işlevi, işletmede görev yapan insanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için teşvik edici ve yol gösterici bir özelliğe sahiptir.

Yönelme değişik kaynaklarda **yürütme, yönverme** veya **emir-komuta işlevi** olarak kullanılmakta burada yaygın olduğu ve yönlendirmeyi de çağrıştırdığı ve konunun içeriğini de tek kelime özetlediğinden yönelme ifadesini kullanıyoruz.

Yönelme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir.

Yönelmenin farklı tanımları:

- **Yönelme:** Üçüncü bir yönetim işlevi olarak personele liderlik yaparak organizasyon amaçlarına ulaşmak için çalışanları motive etmek amacıyla yetki kullanmaktır.

• **Yönelme:** Kişilerde yapacakları iş ve görevlerine yönelik olarak onları motive ederek bir istek uyandırarak harekete geçirme faaliyetidir.

• **Yönelme:** Kurulmuşta yöneticinin astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesi ile ilgili bir yönetim sürecidir.

Yöneticilerin yönelme işlevini yürütürken, hedefsiz faaliyetlerin netice vermeyeceği gerçeğinden hareketle çalışanları sürekli olarak hedeflere yönlendirmesi gerekir. Bu süreçte yöneticiler planlar ve amaçlar yol gösterici olarak ve yönetimi kolaylaştırıcı unsurlar olarak kullanırlar.

Yönelme, sadece emir vermek ve yapılacak işleri idare etmek değil, bunun yanında; insanların verilen emirlere olumlu şekilde karşılık vermesini sağlamaktır. Bu nedenle yönetici çalışanları yakından tanıması ve onları liderlik vasfı ile motive etmesi gerekir.

3.2. Etkin Bir Yönelme Sistemi Kurmanın Şartları

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

1. **İşletme Ve Personeli İyi Tanımak.** Yönetici yöneteceği işletmeyi etrafıyla birlikte iyi tanıması gerekir. İşletmenin kuruluşu, misyon ve vizyonunu, zayıf ve güçlü yönlerini yakından incelemesi gerekir. İnsanı tanımak ve onu anlamak çok kolay bir iş değildir. Yönetici etkin bir yönelme sistemini kurabilmesi için emri altında çalışan astları çeşitli özellikleri ile yakından tanıyıp ona göre hareket etmesi gerekir. Yöneticiye, insanları tanıma organizasyon psikolojisi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve davranış bilimleri gibi dallar yardımcıdır.

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

3. **Görev Ve Sorumluluklarını Yerine Getirmeyen Personeli İşletmeden Uzaklaştırmak.** Kuruluş bünyesinde görevlerini ihmal eden, yerine getirmeyen ve sorumluluk üstlenmeyen kişilerin diğer çalışanları olumsuz etkilememesi için işletmeden uzaklaştırılması gerekir. Yöneticiler uygun şartları hazırladıkları ve görev ve sorumluluk verdikleri personel gereğini yapmadıklarında öncelikle uyarılır, uyarıların tekrarı sonrasında bir gelişme olmadığında personel işletmeden uzaklaştırılır.

4. **Yönetici Her Yönü İle Diğerlerine İyi Örnek Olmalı.** Kuruluş içerisinde düzen ve disiplinin sağlanması en uygun yollarından biri de yöneticinin astlara her konuda iyi bir örnek olmasıdır. Astlardan; dürüstlük, çalışkanlık, düzen ve fedakârlık gibi nitelikler isteyen bir yönetici öncelikle kendisinin bu vasıflara sahip olması gerekir.

5. **Yönetici Personeli Ve Aralarındaki Çatışmaları Sürekli Kontrol Etmeli.** İnsanların birlikte buldukları her yerde mutlaka bazı problemler olur. Çalışanlar zaman içerisinde isteksizlik ve motivasyon kaybından kaynaklanan işten kaytarma, işi yavaşlatma gibi davranışlar sergileyebilirler. Ayrıca kendi aralarında değişik nedenlerle çatışmalar olabilir. İşte yönetici tüm bu durumları yakından izleyip kontrol etmeli ve gerekli yer ve zamanda müdahale etmelidir.

6. **Yöneticiler İlgilenmesi Gereken Ana Konu Ve Ayrıntıyı Birbirinden Ayrırmalı.** Yöneticiler, konunun ayrıntılarında boğulmamak için ana konu ve ayrıntıyı birbirinden ayırt etmeli ve böylece yoğunlaşması gereken alana yoğunlaşmalıdır. Yönetici kuruluş içerisinde her şeyden haberdar olmalı ve gerektiğinde de ayrıntılara inmeli ancak daha önemli işlerden uzak kalmamalı ve dolayısıyla rutin işleri astlara bırakmalıdır.

7. **Yönetici Astları İle İstişareye Önem Vermeli.** Yönetici yönetim faaliyetinde başarı sağlayabilmesi için periyodik olarak ve gerek duyulduğunda astları ile toplantılar yapmalı onların görüş ve düşüncelerini almalı ve bu bilgileri işletme amaçları doğrultusunda kullanmalıdır. Karar verilmesi gereken konu hakkında astlarla istişare yapmak onları konuya daha fazla yoğunlaştırır ve buda başarıyı getirir.

8. **Etkin bir yönelme sistemi oluşturulabilmesi için yukarıdaki şartlara ilave olarak;** yöneticinin astlara yanılma hakkı ve ayrıca etkili bir ödül ve ceza sistemi ile çalışanlara kariyer yapacak bir yapının kurulması gerekir.

3.3. Yönelmenin Temel Unsurları

Yönelme işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu ve kullandığı; yetki-otorite, emir, iletişim, liderlik ve motivasyon gibi beş temel unsur bulunmaktadır.

3.3.1. Yönelme İşlevinde Yetki

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

Yetki (otorite), başkalarını yönetme, onlardan bir şeyi yapmalarını isteme ve karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

Yetkinin kaynakları konusunda; kanuni (şekli, işlevsel) bilgiye dayalı ve kabul edilme gibi değişik sınıflandırmalar vardır. İşletme ve işletme yönetimi konularında daha çok kanuni yetki söz konusudur.

Kanuni yetki, bulunulan kanuni pozisyondan doğan yetki olarak ifade edilir. Mesela, genel müdürlük, rektörlük, şube müdürlüğü gibi yetkiye sahip yönetim pozisyonlarıdır.

Yetkinin üç temel özelliği:

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

Güç ve yetki kavramları birbiri içine iyice girmiş ve ayırım yapılması zorlaşmıştır. **Yetki (otorite)**, organizasyonda bir görev ve mevki ile yani kişiye özgü olmayan bir özellik ile ilgili iken **güç** ise daha çok bir yeteneği ifade eder ve kişiye özgü bir durumdur.

Güç, bir kişinin veya organizasyonun diğer kişi veya kişilere bir şeyi yaptırabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Diğer bir ifade ile **güç**, bir şeyi yapabilme, diğer kişilere düşüncesini kabul ettirme yeteneği yani diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin sahip olduğu yeteneklerdir.

Kaynakları yönünden genelde beş tip güçten söz edilir:

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

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

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

3.3.2. Yönelme İşlevinde Emir

Yönelme işlevini yerine getirmede yöneticinin sahip olduğu yetki açıklandıktan sonra, yönelmede kullandığı emrin açıklanması gerekir.

Yönelme işlevini yürütürken yetki yani otorite sahibi olan yöneticilerin kullandığı temel araç emirdir ve bu kavram yönetimin liderlik boyutu ile bir arada düşünülmelidir. Emirler organizasyon yapısı ile oluşturulan hiyerarşik ilişkiler çerçevesinde üstten aşağıya doğru astlara verilir.

Yöneticinin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emirler olarak isimlendirilmesine neden olur.

Emir tanımları:

- **Emir:** Bir hareketi başlatan, devam etmekte olan bir faaliyeti durduran direktif talimat şeklinde de ifade edilir.
- **Emir:** Yetki sahibi kişinin yönetilenlerden işlerin yapılmasını istemesidir.
- **Emir:** Başkalarını amaçlara doğru yönlendirmek ve onlara iş yaptırabilmek için yöneticinin elinde bulundurduğu bir haktır.

Emir kavramı işletmelerde ast-üst ilişkilerini ifade eder ve bu ilişkiler çerçevesinde, emirler değişik şekillerde yani yazılı veya sözlü olabilir. Yazılı emirler, zaman alıcı, ancak daha somut ifadeler olarak işletme içindeki hiyerarşiye uygun şekilde yerine getirilir. Sözlü emirler ise zamandan tasarruf sağlar ve yönetici ile astının yüz yüze gelmesini sağlar, zaman zaman hiyerarşik düzenin dışına çıkılmasına da neden olabilir.

İyi bir emrin özellikleri:

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

3.3.3. Yönelme İşlevinde İletişim

Yönelme işlevi içinde bu işlevin etkinliği için; otorite ve emre ilave olarak **iletişim, liderlik ve motivasyon** gibi değişik süreçler yer alır.

Günümüz sosyal ve ekonomik yapı içerisinde haberleşme sistemine kişiler ve organizasyonlar mutlaka ihtiyaç duyarlar.

Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, iletişim gibi geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. Kişi ile kişiler arasında, kişi ile organizasyonda arasında veya organizasyonlar birbirleri ile iletişim kurmadan iyi bir ilişki kuramazlar.

İletişim, toplumun temelini oluşturan bir **sistem**, organizasyona ait ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir **araç** ve kişisel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir **teknik**, sosyal süreçler bakımından zorunlu bir **bilim**, sosyal uyum için gerekli bir **sanattır**.

- **İletişim:** Kişiler, gruplar veya organizasyonlar arasında çeşitli düşünce, bilgi veya duygu iletimiyle ilgili ortak bir anlayış oluşturmak ve karşılıklı etkileşimi sağlamaktır.
- **İletişim:** Mesaj gönderici ve mesajı alan olmak üzere üç temel unsuru olan ve bilgi, tecrübe, duygu, görüntü veya sesin iletilmesi ve işlenmesi sürecidir.
- **İletişim:** Bilgi verme ve alma süreci olarak, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların kaynaktan hedefe doğru yazılı, sözlü veya sözsüz mesajlarla iletimi ve değişimidir.

Organizasyonlarda çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak iç iletişimin temel hedefi organizasyon ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, ihtiyaç olan konularda bilgi

verme ve bilgi almayı sağlamaktır. Bu anlamda iletişim karşılıklı bilgi değişimi olarak görülmektedir.

Kurumsal iletişim; kurumun hedeflerine ulaşması, faaliyetlerini yürütmesi için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, kurumu oluşturan bölüm ve unsurlar arasında koordinasyonu, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, öğretimi, karar almayı ve kontrolü sağlamak amacıyla belirli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir. Akademik bir ilgi alanı olarak kurumsal iletişim, organizasyonlardaki iletişim süreçlerini inceler. Bu bağlamda kurumsal iletişim, kurum kültürü, kurum kimliği, kurum metaforları (benzetme), kurum içi halkla ilişkiler, gibi konularla da doğrudan ilişkilidir.

Haberleşmenin temel işlevleri; bilgilendirme, kontrol etme, yönlendirme, bilgi ve becerileri iletme, eğitime, duyguları dile getirme, toplumsal ilişki kurma, sorun çözerek endişeleri giderme, eğlendirme, uyarma, gerekli rolleri üstlenme gibi sıralanabilir.

Heberleşmenin unsurları, dinamik, yaşayan ve sürekli gelişen bir süreç olarak iletişim; kaynak, mesaj, kanal, çevre şartları, alıcı, algılama ve geri besleme gibi yedi unsuru içerir:

1. Kaynak: Haberleşme sürecinin başarısı büyük oranda kaynağın yani göndericinin bilgi yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Kaynakta bir başka şahsa iletilmesi düşünülen bir takım düşünceler, ihtiyaçlar, fikirler ve bilgiler vardır. İletişim sürecinde gerekli olan iki kişiden birisi göndericidir. Süreç ilk önce göndericinin zihninde bir takım semboller; kelime kalıpları gibi dönüştürür, şifreler. Burada hedef, ihtiyaçlar fikirler ve bilgilerin bir mesaj olarak ifade edilebileceği bir şekil oluşturabilmektir. Gönderici yani kaynak iletişimin başarısı için; göndericinin bilgili olması, kodlama özelliğine sahip olması, rolüne uygun davranması ve göndericinin tanınması gibi özelliklere sahip olması gerekir.

2. Mesaj: Kaynak veya gönderici kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlar. Mesaj, bir ileti olarak kaynak kodlayıcısının fiziki ürünüdür. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur. Yani, göndericinin arzu, istek ve verilerini belirten semboller olarak karşımıza çıkan mesajlar kelimeler, rakamlar, şekiller, yüz hareketleri, vücut hareketleri olarak ifade edilebilir. Bilginin, düşüncenin ve duygunun iletme uygun, hazır bir mesaj haline getirilmesine kodlama denir. Mesajın yorumlanarak, anlamlı bir şekilde algılanması sürecine ise kod açma denir. Haberleşme türü ne olursa olsun mesajın; anlaşılır olması, açık olması, mesajın uygun yolu izlemesi gibi temel özellikleri taşıması gerekir. Mesajlar; sözel ve sözel olmayan mesajlar olarak ikiye ayrılır.

3. Kanal: Kanal mesajın gönderilmesinde kullanılan bir araç olarak, alıcı ve gönderici yani kaynak arasında bir bağ görevini görür. Mesela, sözlü ve yüz yüze görüşmede hava, telefon görüşmesinde ise telefon kanalları haberleşme kanallarıdır. Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanmasında, ağlar aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında faydalanılan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojilere bilgi iletişim teknolojileri dinilmektedir. Haberleşme kanalları formel yani biçimsel olabileceği gibi informal yani biçimsel olmayan da olabilir. Formel haberleşmede şekil, zaman, yer, kapsam ve mekanizma belirlidir. Bir işletmedeki formel yani biçimsel haberleşme kanalları; dikey, yatay, eğik ve dışa dönük olmak üzere dört başlıkta incelenebilir.

4. Çevre Şartları: Çevre şartları mesajın haberleşme kanalından akışını olumsuz etkileyen gürültü gibi durumlardır. Mesela, gürültülü bir çevre sözlü haberleşme imkânını azaltacaktır. Çevre şartları da haberleşme kanalları gibi mesajın özelliklerini bozabilir.

5. Alıcı: Alıcı mesajı alan kişidir. Başarılı bir haberleşme alıcının mesajı alarak kodu ve şifreyi çözdüğü ve ona doğru anlamı yüklediği zaman gerçekleşir. Haberleşme sürecinin etkinliği alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı yüklemesine bağlıdır. Bunun için alıcının iyi bir dinleyici olması gerekir. Çünkü dinleme zihinle ilgili bir faaliyettir. Bu açıdan etkili bir haberleşmeyi sağlayabilmek için; alıcı mesajı algılayabilmeli ve algılamaya istekli, bilgili ve bir geri besleme sistemine sahip olması ve ayrıca gönderici olma özelliğini taşımalıdır.

6. Algılama ve Değerleme: Göndericinin ve alıcının yani hedefin algılama ve değerlendirme şekilleri hem gönderici hem de alıcı için önemlidir. **Algı,** kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Algı, hem gönderici hem de alıcı için söz konusu olup kişilerin kendilerine ulaşan mesajları algılama ve değerlendirme şekillerini ifade eder. Duyu organları yoluyla uyarının alınması, alıcı tarafından değerlendirilmesi, önceki uygulamalarla karşılaştırılması, alıcının kendisine göre uygun diye nitelendirdiği davranışı göstermesine neden olacaktır. **Algılamayı etkileyen etkenler;** alıcının algılama yeteneği, değer yargıları, amaçları, ihtiyaçları, eğitim, kültür düzeyleri, duyguları, tecrübeleri, fiziki ve biyolojik nitelikleri gibi etkenler doğrudan etkiler.

7. Geri Besleme: Temel haberleşme sürecinin en son ve önemli unsurlarından biride geri bildirimdir. Bu alıcının göndericiye cevabı olarak nitelenebilir. Feed beek olarak da ifade edilen geri besleme mesajın alınmış ve anlaşılmış olup olmadığını, kaynağın görebilmesine imkân veren, alıcı tarafından verilen bir cevap, bir karşılıktır. Yani geriye bilgi akışıdır ve göndericinin bir değerlendirme aracıdır. Geri bildirim olmayan haberleşme tek yönlü bir haberleşmedir, geri bildirim sayesinde haberleşme çift yönlü olmuş olur. Burada önemli olan nokta göndericiye mesajın doğru olarak algılanıp algılanmadığı mesajının verilmesidir.

Haberleşmeyi engelleyen faktörler; haberleşme sürecinin etkin bir şekilde işlemesine engel olan; **fiziki ve teknolojik** nitelikli faktörler ile **sosyal – psikolojik** özellikte olan iki kısım engel bulunmaktadır. Fiziki ve teknolojik nitelikli olanlar mesajın mekanik olarak iletişimine engel olurlar, yani, mesaj ya hiç iletilemez yahut mekanik bir gürültü olur tam aktarma olamaz, haberleşme kesilebilir, mesaj tam iletilemez veya teknolojik yetersizlik sebebiyle mesaj istenen zamanda yerine ulaşamaz. İletişimi engelleyen faktörlerden ikinci kısımda yer alan sosyo - psikolojik faktörler haberleşme de önemli bir engel teşkil edebilmektedir.

1. Kişisel engeller: Haberleşmede zorunlu olarak var olan gönderici ve alıcının farklı eğitim ve kültürleri, değer yargıları, inançları, kültür düzeyleri, buldukları ortam, alışkanlık ve zevkleri ve tutkuları kişisel engel olarak belirir. İletişimin önemli kişisel engellerinden biri de, mesajın anlamını kasten çarpıtmaktır. İletişimde bulunmanın amacı, verilen mesajla insanları belirli bir davranışta, bir harekette bulunmaya yönlendirmektir.

2. Dil faktörü: Dil haberleşme araçları içinde en önemli olanıdır. Bazen, bir dilin içerdiği kelimelerin bazılarının birden fazla anlama gelmeleri, gönderici ve alıcıların farklı algılamasına sebep olabilmektedir. Bunun için de farklı ve birden çok anlam ifade eden kelimelere dikkate edilmeli, kullanıldığında ise kastedilen anlamı ayrıca belirtilmelidir.

3. Fiziki ve teknolojik engeller: Görüşmek istenilen kişi ile yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı zaman fiziki uzaklık iletişimin önünde engel oluşturur. Görüşmek istenilen insan ile telefonla görüşüldüğü zaman, sözlü iletişime katkı sağlayan beden dili uzaklık sebebiyle görülemez. Elli kişilik bir gruba konferans verilirken, ön sıralarda kurulan direk ilişki arka sıradakilerle kurulamaz.

4. Dinleme eksikliğinden doğan zorluklar: Dinleme yetersizliği iletişimi ortadan kaldıran bir engeldir. Bazı kişiler karşıdakinin ne söylemek istediği ile ilgilenmez aksine kendi kafasındaki fikri ve düşünceleri karşısındakine aktarmaya çalışırlar. İletişimin sağlıklı yürütülebilmesi için öncelikle taraflar karşılıklı birbirlerini dinlemesini öğrenmelidirler. Dinleme yetersizliği algılamayı da önemli oranda etkilemektedir. Algılamadaki secicilik olarak isimlendirilen bu faktör bazı mesajların veya mesajın bilerek veya bilmeyerek algılanmaması veya yanlış algılanması ile ilgilidir.

□. **İfadenin açık olmayışından doğan engeller:** Gönderici yani kaynak ifadeleriyle ne söylemek istediğini önceden düşünerek açıklığa kavuşturmalıdır. İfadeler karşı tarafın anlayacağı şekilde açık ve net olmalıdır. Göndericinin mesajı oluştururken kodladığı semboller alıcı için anlam taşıyorsa etkin iletişim gerçekleşmez.

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

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

Organizasyon yapısı içerisinde ilişkilerin düzenli ve bilinçli olması kadar, bu ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği de önemlidir. Organizasyonlarda kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde, araçların bilgi aktarımını kolaylaştırıcı, mesajın şeklini ve özünü değiştirmeksizin iletici, anlaşılır ve hızlı olmasına dikkat edilmelidir. **Organizasyonlarda iletişim araçları,** işletmelerde bilgi ve haber akışını sağlamak üzere; yazılı, sözlü, görsel, sözsüz ve elektronik posta gibi beş çeşit iletişim araçları kullanılmaktadır. Bunlar:

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

2. Sözlü İletişim Araçları: Sözlü iletişim araçları, herhangi bir konuda çalışanları aydınlatmak ve bilgi akışını sağlamak amacıyla sözlü bilgi akışını sağlayan iletişim aracıdır. Sözlü iletişim araçları şunlardır; konferans ve seminerler, görüşme ve toplantılar, telefon görüşmeleri olarak sıralanabilir.

3. Görsel İletişim Araçları: Haberleşme ve eğitim alanlarında kullanılan ses, resim prodüksiyonları ve bilgisayarla iletişim görsel haberleşme araçlarını içerir. Bu araçlar, tekniklerin yani radyo, teyp, pikap gibi görsel yani tv, bilgisayar, maket gibi kullanılmasıyla gerçekleştirilen iletişimidir.

4. Sözsüz İletişim: Vücut hareketlerini, ses tonu, fısıldama, mimikler ve mesajı gönderen ile alan arasındaki uzaklığı kapsamaktadır. Bu iletişim şeklinde insanların ne söylediği değil ne yaptığı ön plana çıkar. Sözsüz iletişimi de kendi içinde dört gruba ayırılır: (1)**Yüz ve beden:** Yüzdeki ifade, el ve vücudun duruşu ve göz teması sözsüz iletişimde önemli bir yer tutar. Baş “ evet hayır “ anlamında sallamak, kaşları “ hayır” anlamında kaldırmak tıpkı sözlü ifadeler gibi manataşır. (2) **Beden teması:** Farklı beden temasları vererek karşıya farklı mesajlar verilir. Mesela, karşımızdakinin omzunu tutmak, elini sıkmak, koluna girmenin sözsüz manaları vardır. (3) **Mekân kullanımı:** İnsanlar, kendi çevrelerinde oluşturdukları boş mekânlar yoluyla haber alma ve verme faaliyetinde bulunurlar. İnsanlar başka insanlara olan uzaklığı ayarlayarak, onlara uzak veya yakın durarak bir takım mesajlar iletir. Kişi sevdiği insanlara yakın durmayı tercih ederken, daha az samimi olduklarına biraz daha fazla mesafe koymaya dikkat eder, hiç tanımadıklarına ise daha uzak durur. (4)**Araçlar:** Haberleşmede mesaj iletme için başvurulan yollardan biri de; rozetler, takılar, belirli kıyafetler gibi bir takım araçlar kullanılmaktadır.

5. Elektronik Posta: Kuruluş içerisinde yaygınlaşan Elektronik Posta kullanımı, dokümantasyon konusunda işletmelere önemli oranlarda tasarruf sağlamaktadır. Kurumlar günümüzde çalışanları ile iletişimi yani işletme içi bültenlerini ve gazetelerini genelde Elektronik Posta yoluyla ve yine dış çevre yani müşteriler, ortaklar, rakipler, sendikalar, tedarikçiler, devlet kuruluşları gibi çevrelerle olan iletişiminde Elektronik Postanın önemli bir yeri bulunmaktadır.

Organizasyonlarda iletişimin işleyiş şekilleri, kurumun hiyerarşik düzeninde, üst basamaklarla alt basamaklar

arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalları formel (biçimsel-resmi) olabileceği gibi informal (biçimsel olmayan -gayri resmi) da olabilir.

Formel haberleşme kanalları; işletmede formel (biçimsel) haberleşme kanalları; dikey, yatay, çapraz ve dışa dönük olmak üzere **dört** başlıkta incelenir. Bunlar:

1. Dikey İletişim: Kurumun hiyerarşik düzeninde üst basamaklarla alt basamaklar arasında emir ve bilgi akışını sağlayan haberleşme kanalıdır. Dikey haberleşme kanalı Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru iki yönlü çalışır. (1)**Aşağıya doğru iletişim.** Aşağıya doğru iletişim, işletmelerde yaygın olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Burada, işletmenin hedefleri, stratejileri ile ilgili bilgiler, yöntemler, haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Diğer bir ifade ile organizasyonun herhangi bir noktasında üretilen veya elde edilen bilgi; organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde, diğer kişileri aydınlatmak veya etkilemek amacıyla aşağıya doğru iletilir. (2) **Yukarıya doğru iletişim.** Yukarıya doğru iletişim; personelin düşüncelerini, beklentilerini, tutumlarını, tavsiyelerini, sorunlarını, tepkilerini üst kademelere iletilmesini sağlayan bir haberleşme süreci olarak ifade edilir. Bu tür haberleşmede; çalışanların organizasyonun üst yönetimine, onları bilgilendirmek ve etkilemek amacı ile bilgi aktarmaları söz konusu olmaktadır. Burada temel bilgi kaynağını üstler ve gözetimciler oluşturmaktadır.

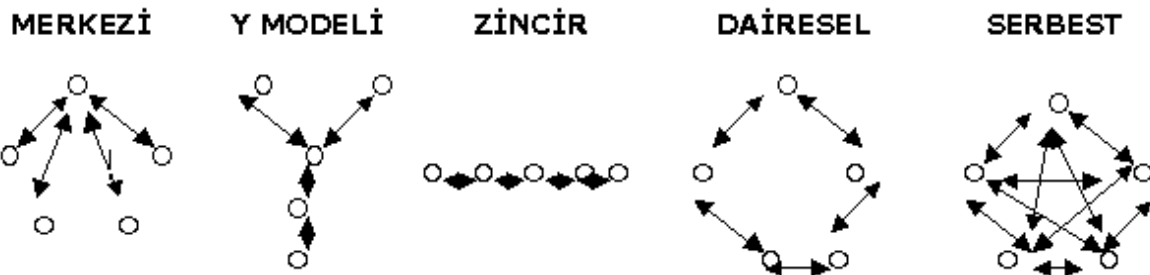
2. Yatay İletişim: Yatay haberleşme, kuruluş içi hiyerarşik yapıda aynı düzeyde bulunan kişilerin birbirleriyle iletişim şeklidir. Kurumda aynı düzeydeki birim yöneticileri ve personel, ortaklaşa bağlı buldukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmak için yatay kanallardan faydalanırlar. Yatay iletişim kanalları, benzer konumlardaki yöneticilerin işbirliği yapmak için aralarındaki ilişkiyi direk olarak geliştirmelerine önemli ölçüde katkıda bulunur.

3. Çapraz İletişim: Diagonal haberleşme olarak da ifade edilen çapraz haberleşme, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir iletişim şeklidir. Çapraz iletişim, farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri içerir. Yani kurumun farklı düzey ve konumdaki birimlerinin, basamaksal kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişim şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır. Çapraz haberleşme yoluyla kuruluş çalışanları kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

4. Dışa Dönük İletişim: Kurumlar toplumun bir parçası olmasından dolayı ondan ayrı düşünülemez. Sürekli gelişen bir çevre içinde yer alan kurum, varlığını amaçlara dönük bir şekilde yürütebilmesi için yeni gelişen şartlara uymak ve toplumsal ilişkiler kurmak durumundadır. Bundan dolayı, sadece iç yapıyı oluşturan haberleşme sistemi kurmak ve yürütmek yeterli değildir. Zamanın gerçeklerine uygun olarak kurum dışı ilişkilerin de belirli bir düzen içinde geliştirilmesi gerekir.

İnformel haberleşme kanalları; formel haberleşme kanallarının ve şeklinin dışında kalan informal haberleşme kanalları tarif edilmemiş kendiliğinden oluşan, iletişim yollarıdır.

Organizasyonlarda formel iletişimin yanı sıra, informal, yani doğal iletişim de söz konusudur. Organizasyonlarda formel yapının eksik kalması sebebiyle, çalışanların haberleşme ile ilgili ihtiyaçlarını karşılamada doğal grupların olduğu bilinen bir gerçektir. İnformel iletişim genellikle dedikodu ve söylenti şeklinde gerçekleşir ve organizasyon içinde informal ilişkiler kendiliğinden bir iletişimin doğmasına yol açar.



Şekil 3-10: Gruplar arası iletişim modelleri

Organizasyonlarda her bir birimin bir grup olarak kabul edilirse, bu grubu oluşturan kişiler arasındaki informal iletişimin değişik modellerde gösterilmesi mümkündür. Bazen gruplardaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilir. Bu modeller:

1. Merkezi Model: Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin organizasyonun en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel yani klasik organizasyon yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına rağmen, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek ve iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

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

3. Zincir Model: Bu modelde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işler ve bundan dolayı, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Böylece iletişim işlevsel niteliğini kaybederek, kişiler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, liderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksektir.

4. Daire Modeli: İletişimin olduğu grupta belirgin bir lider yoktur ve kişiler herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim imkânlarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, liderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

5. Serbest Model: Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Merkezleşme ve liderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

3.3.4. Yöneltilme İşlevinde Liderlik

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

Liderlik insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere; başkalarını etkileme sürecidir. **Lider**, başkalarını amaçlar etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarından üstün özelliklere sahip olan kişidir. **Liderlik**, kendi istek ve iradesini diğer insanlara, onların güven, saygı, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğini ifade eder.

Lider işletme içinde ortaya çıkabilir, işletme dışından yani toplumsal veya siyasi lider olabilir. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik özelliklerinin şartların gerektirdiği özellikler yani etkileme gücü veya karizması olması gerekir. Yöneticilik ve liderlik ortak olan bazı özelliklerinden dolayı çoğu kez aynı anlamda ele alınır. Ancak sahip oldukları farklı özellikler sebebiyle aynı anlamda kullanılmamaları gerekir.

Yönetici, her zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre şartları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. **Yönetici**, organizasyon amaçları doğrultusunda beşeri, fiziki, finansal ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yöneten, koordine eden ve kontrol eden kişidir. Yönetici kendi içerisinde işlevsel ve genel yönetici tipi olarak ikiye ayrılarak incelenir. **İşlevsel yönetici**, üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi yalnızca bir organizasyon faaliyetinden sorumlu olan yönetici tipi olarak uzmanlaştığı alanın faaliyetinden sorumlu olur. **Genel yönetici** ise, büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten yönetici tipi olarak yönettiği birimin tüm faaliyetlerinden sorumludur.

Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik özelliklerinin şartların gerektirdiği özellikler olması gerekir. Lidere, bu nitelemenin yapılmasına neden olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür. Liderin başkalarını amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç güç olmaktadır. **Güç**, başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak, kişiyle alakalı, kişiye bağlı ortaya çıkar, yani kişiseldir ve lider bu yeteneğe sahiptir.

Liderin yönlendirebilme yeteneği/ güç kaynakları:

1. Karizmatik özellikler,
2. Bilgi, uzmanlık,
3. Para, ceza ve ödül,
4. Fiziki güç.

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

Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için; **şartlar ile amaçlar, lider kişilik ve izleyiciler** olarak üç temel unsurun bir araya gelmesi gerekir. Liderlik sürecinin başlaması için buna ihtiyacı ortaya çıkaran bir takım şartlar ve ulaşılmak istenen amaçlar olmalıdır. Lider kişilik, kendisi şartların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından bu pozisyona uygun görülür.

Kişinin liderlik özellikleri şartların gerektirdiği özellikler olması gerekir. Lidere, bu nitelemenin yapılmasına neden olan unsur temelde karizması veya etkileme gücüdür. Liderin kişilik özellikleri, amaç ve ortama göre değişiklik gösterebilmektedir.

Liderin kişilik özellikleri:

1. **Fiziki özellikler:** Görüntü, enerji, dinamiklik.
2. **Zekâ ve yetenek:** Kararlılık, amaca ulaşma, bilgi, akıcı konuşma.
3. **İşe yönelik özellikler:** Başarı isteği, mükemmellik, sorumluluk duygusu, görev bilinci.
4. **Toplumsal özellikler:** İknâ yeteneği, işbirliği sağlama, popüler ve prestij sahibi olma, toplumsal ilişkilerde rahatlık, değişen durumlara uyum.

Liderlerin sahip olması gereken bu özelliklerin sayısı artırılabilir. Liderin sayılan bu özelliklerinin bir kısmı doğuştan gelen, bir kısmı sonradan kazanılabilir. Bir kişinin liderlik özelliklerine sahip olması, liderlik pozisyonuna gelebilmesi için yeterli değil, bunun yanında, izleyicileri mevcut olmalı, yani liderlik edilecek, yönlendirilecek ve bunu benimseyerek yapacak bir izleyici grubu olmalıdır.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, belirli amaçlara ulaşmak isteyen kuruluş ve organizasyonlarda yer alan kişileri yönlendirme çabasıdır. Hem yönetici, hem de lider başında bulunduğu kişi veya grupları belirli amaçlara ulaşmak üzere yönetme sorumluluğunu üstlenmiştir.

Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinden ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Yöneticinin başkalarını

amaçlara yönlendirmek için kullandığı araç ile liderin izleyicilerini yönlendirmek üzere kullandığı araç farklıdır. Yönetici astlarını amaçlara doğru yönlendirmek, yönetmek ve emirler vermek için yetkisini-otoritesini kullanır. Yöneticiler tasarlar, organize eder ve kontrol eder; dikkatlerini kural ve prosedürler üzerinde toplarken, liderler istikamet verir, kabiliyetleri harekete geçirir ve stratejileri uygular, dikkatlerini kurallar üzerinde değil, insanlar üzerinde yoğunlaştırırlar.

Yönetici ve lider arasında belirleyici temel farklar:

1. Yönetici var olanı uygular, lider ise orijinal fikirler üretir.
2. Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işi yapar.
3. Yönetici muhafazakârdır, lider yenilikçidir.
4. Yönetici dar görüşlüdür, lider ileri ve geniş görüşlüdür.
5. Yönetici işleri başkalarına zorla yaptırır, lider işleri benimseterek yaptırır.
6. Yönetici, yetki sahibi olurken lider, güç sahibidir.
7. Her lider yönetici olabilir fakat her yönetici lider olamaz.

İşletmeler insanlarda bastırılmış liderlik potansiyellerinin açığa çıkarılmasına yardımcı olabildikleri ölçüde, kendi geleceklerini teminat altına almış olurlar.

Günümüz insanları artık yönetilmek istemiyor, kendilerine yol gösterilmesini istiyor. Günümüzde genel yönetici tiplerinden ziyade; siyasi lider, dini lider, toplumsal lider, işçi lideri kavramları kullanılıyor. Liderler, yönlendiriyor, yol gösteriyor, öncülük ediyor, yönetmiyor. Günümüzde yönetim konusunda geline nokta birini yönetmenin yolu artık kişinin kendisini yönetmekten geçtiği noktaya gelmiştir. Bu noktada kişi kendini yönettiği zaman, başkalarını yönetme düşüncesini bırakacak ve liderlik etmeye yani yol göstermeye başlayacaktır.

Her yöneticinin astlarını amaçlara yönlendirmek için, kanuni hakkına ilave olarak yeteneğinin de olması aranan bir nitelik olarak yöneticilik özellikleri ile liderlik özelliklerinin aynı kişide toplandığını gösterir.

Günümüz işletmecilik alanındaki gelişime de bağlı olarak artık "Lider" imajı yavaş yavaş "yönetici" imajını zayıflattığı görülmekte ve işletmelerde artık, lider tipi yönetici tercih edilmektedir. Liderlik yöneticiliğin bir yönünü oluşturan bir durum olarak günümüz organizasyonlarında daha çok lider tipi yönetici aranmaktadır. Çünkü insanlar artık yönetilmek istemiyor, kendilerine yol gösterilmesini istiyor.

Liderlik tarzları:

1. **Otokratik Lider:** Tüm yetki liderde toplandığı ve her türlü karar lider tarafından alındığı ve astların planlama, karar verme gibi konularda yetkisinin kabul edilmediği liderlik tarzıdır. Otokratik lider kararlarına kayıtsız şartsız uyulmasını ister. Otokratik liderlikte başarı için liderin kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekir.

2. **Demokratik Lider:** Yönetimde insan ilişkilerine ve katılma önem veren, sadece kendi yeteneklerine göre değil, astlarına da danışarak karar veren liderlik tipidir. Bu tip liderlik, verimliliğin artmasına, yardımlaşmaya yol açan bir ortamın oluşturulmasına, iletişimin olumlu yönde artmasına ve çalışanların işte tatmininin artmasına yardım eder.

3. **Serbestiyetçi Lider:** Kaynak ve malzeme sağlar, fikrini ortaya koyarak çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılır. Yöneticiler organizasyonlarda liderlik vasıfları göstererek, çalışanlar için yeni hedef ve ufuklar açarak yönetim başarısı gösterebilir.

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

3.3.5. Yönelme İşlevinde Motivasyon

İnsanların davranışlarını açıklayan psikolojik süreçlerden biri olan motivasyon çeşitli alan araştırmacıları tarafından farklı şekillerde ele alınmış ve farklı tarifler yapılmıştır.

Motivasyon kavramı İngilizce ve Fransızca "motive" kelimesinden türemiş Türkçe karşılığı "güdü", "saik" veya "harekete geçirici" olarak kabul edilirken, "Motivasyon" kavramının Türkçe karşılığı ise, "güdüleme"dir. Motivasyon kişinin davranışına enerji ve yön verir ve bu özelliği ile kişinin davranışlarının ardında yer alır. **Güdü**, diğer psikolojik süreçler gibi gözle görülmeyen bir olgu olarak; davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten güçtür. **Güdülenme ise**, kişinin ihtiyacını tatmin için, güdüler aracılığıyla davranışta bulunmasıdır.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur.

Motivasyonun farklı açılardan tanımları:

- **Motivasyon:** İşletme personelinin işletme amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarının sağlanması demektir.
- **Motivasyon:** Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir.
- **Motivasyon:** Motive etmek, isteklendirmek ve hareketlendirme olarak, bir insanı, bir hedefle bağlantılı olarak, belirli şekillerde davranmaya ve düşünmeye sevk eden durum veya süreçtir.

Yöneticinin yönetim faaliyetinde görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive edilmesi yani teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir. **Yönetici açısından işgörenin motivasyonu**, işletme personelinin işletme amaçları doğrultusunda istekli olarak çalışmalarının sağlanmasını ifade eder.

“Motive” yani “Güdü” kavramının; harekete geçirici, harekete devam ettirici ve harekete olumlu tarafa yöneltici olarak temel özelliği bulunmaktadır.

Kişinin davranışını anlamak ve yorumlamak için, bir davranışın hangi saikle yapıldığını bilmek gerekir. Kişinin fizyolojik veya psikolojik dengesinin bozulması sonucu hissettiği eksiklik, çözüm gereken bir sorunu ortaya çıkarır ve bu da ihtiyaçları ortaya çıkarır. İhtiyaçlar da amaçları belirler ve amaca yönelik davranışı oluşturur.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçların varlığı kişide gerilim oluşturur, motivasyon bu gerilimleri azaltmak amacıyla takip eder. Motivasyonunu anlaşılabilirliği için motivasyon türlerinin ve teorilerinin bilinmesi gerekir.

Motivasyon türleri:

1. Fizyolojik motive, öğrenilmemiş ve biyolojik temelli motiveler; açlık, susuzluk üşüme gibi hayatı devam ettirmek için gerekli güdülerdir. Fizyolojik denge bozulduğunda, yeniden denge sağlanması için kişi harekete geçer. Fizyoloji; tahrik ve tatmin esasları ile işliyor.

2. Sosyo-psikolojik motiveler; insanlara has ve öğrenilmiş güdüler olarak öğrenme kavram ve teorileri ile yakından ilgili güdülerdir. Güçlü olma, başarı, birlikte olma, sevgi, güvenlik ve statü gibi güdüler en önemli ikincil güdülerdir.

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

Motivasyon teorileri:

1. İhtiyaçlar Teorisi: İçeride ait motivasyon olarak da görülen ihtiyaçlar teorisi, kişinin iç dünyasında var olan ihtiyaçları, istek ve arzuları onun iç motivasyonunu oluşturur. İhtiyaçlar teorisine göre, kişinin nasıl motive edildiğini anlamak için ihtiyaçları bilmek gerekir.

İhtiyaçlar teorisinin en önemli ismi A. Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ne göre, ihtiyaçlar beş aşamada incelenir:

- 1. Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, uyuma, gibi.
- 2. Güvenlik İhtiyaçları:** Tehlikelere karşı korunma gibi.
- 3. Sevgi ve Ait Olma İhtiyaçları:** Sevgi, arkadaşlık, benimsenme, aidiyet gibi.
- 4. Saygınlık İhtiyaçları:** İzzet, şeref, ün, bağımsızlık, saygı gibi.
- 5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları:** Kendine güven, kendini aşma, inanç, beceri gibi.

İhtiyaçlar teorisine göre, belirli bir kademedeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden bir üst düzey ihtiyaçlar ortaya çıkmaz. Tüketici olarak kişi, alt düzey ihtiyaçlarını tatmin edecek ürünleri daha iyi bilir. Üst düzeydekiler daha çok sosyo-psikolojik içeriklidir ve ürün farklılaştırılması ile tatmin edilirler.

2. Çevre Teorisi: Bu teorisinin temelini, çevrenin güdülenmede en önemli faktör olduğu oluşturur. Belirli bir davranışın çevre tarafından nasıl ödüllendirildiğini ve güdülenmenin buna bağlı olarak ortaya nasıl çıktığını inceler. Tüketicilere ödül getiren ihtiyacı tatmin eden ürün ve markaların tekrar satın alınma ihtimalleri yüksek olacaktır.

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

İnsanın iç âleminde bulunan ve ihtiyaçlarını belirleyen harekete geçirici güçler olan motivasyonun yanı sıra, bir de **özendirme** yani **teşvik** araçları vardır. **Motivasyon araçları** kişinin yönetim çevresi ile ilgilidir. Kişinin dış çevresinden gelen bu araçlar, onun içinde çalıştığı organizasyonun amaçlarını kabul etmesine neden olacaktır. Kişi, yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez iken özendirme araçlarının davranışlara etkisi gözlenebilir ve alınan neticeler değerlendirilebilir.

Yöneticilerin, astlarını motive etme işi, bu kimselere tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması zor olmasından, motivasyon konusunda genel prensipler geliştirmek zordur.

Bir organizasyonda ihtiyaçlar dizisi ve özendirme/teşvik araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir organizasyonun aynı olamaz. Ancak yöneticinin insanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını çok iyi bilmesi ve kullanması gerekir.

Motivasyon araçlarının tespiti uzun çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan etkenlerin önemi kişiye ve duruma göre farklılık gösterebilir. Motivasyon planları tespit edilebilen bu teşvik edici araçlara dayanılarak yapılırsa başarılı olunur.

Kişileri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları:

- 1. Ücret, prim ve ödüller,**
- 2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,**
- 3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek**
- 4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,**
- 5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık-itibar-ün) sağlamak,**
- 6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,**
- 7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,**
- 8. Yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek,**
- 9. Eğitmek ve yetiştirmek,**

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu

motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

4. KOORDİNASYON İŞLEVİ

4.1. Koordinasyon İşlevi Ve Kuralları

Düzenleştirme, uyumlaştırma ve eşgüdüm olarak da ifade edilen koordinasyon yönetimin dördüncü işlevidir.

Üretim faktörlerinin bir işbirliği içinde bulunmaları gereken işletme, haddizatında bir uyumlaştırma aracıdır ve uyumlaştırmanın başarısı veya başarısızlığı işletmeyi de güçlü veya zayıf kılar. Bu manada koordinasyon tüm yönetim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak, diğer yönetim işlevlerinin yerine getirilmesi için gerekli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

• **Koordinasyon:** Organizasyon üyesi olan çalışanların çabalarını birleştirmek ve zaman açısından uyumlu kılmak, amaca varmak için iş ve faaliyetlerin birbiri peşi sıra gelebilmesi ve birbirini tamamlaması için gerekli olan yönetimin dördüncü bir işlevdir.

• **Koordinasyon:** Bir işbirliği sistem ve mekanizması olarak bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için hedefler, faaliyetler, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasını ifade eder.

Günümüzde sürekli büyüyen ve karmaşık hale gelen organizasyonlarda haberleşme düzeni ile koordinasyon arasında çok sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Organizasyonun değişik bölümlerinin ve bu bölümlerin yöneticileriyle yönetilenlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden haberi olması koordinasyon açısından büyük önem taşımaktadır. Haberleşme düzeni iyi işlemeyen bir organizasyonda bölümler, kararsız ve birbirlerinin rakibi durumuna düşebilir.

Koordinasyon görevinin etkinliği için; iyi ve sade bir organizasyon yapısının kurulması, plan ve programların uyumlaştırılması, iyi bir haberleşme düzeninin kurulması, organizasyonda işbirliği anlayışının geliştirilmesi, gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gibi temel noktalara dikkat edilmesi gerekir.

Koordinasyon işlevinin düzgün ve etkin bir şekilde yürüyebilmesi için bazı teknik ve kurallara uyulması gerekir.

Koordinasyon kuralları:

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

2. Sorumlu Kişiler Arasında Yüz Yüze Görüşme Sağlanmalı. Yönetim faaliyetlerinde yöneticiler ve yönetilenler işlerin yürütülmesi esnasında ortaya çıkan problemleri açmak için yüz yüze görüşmelerinin sağlanması gerekir. Yönetim kademesindeki tüm sorumlu kişiler uygun pozisyonlarda birbirleri ile yüz yüze görüşerek koordinasyon daha etkili sağlanmış olur.

3. Plan Ve Programların Uyumlaştırılması. Plan ve programlar kuruluşların hedefine ulaşmalarında 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 ayarlama ihtiyacı 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 İletişim Düzeninin Kurulması. Koordinasyon faaliyetlerinde haberleşme düzeni; bir insanın sinir sisteminin çevreden ve organizmadan algıladıklarını karar organı olan beyine ulaştırmaları ve beyinden çıkacak emirleri tekrar organlara ulaştırılması gibi önemli bir görev yürütür. Kuruluşun farklı bölümlerinin merkezle diyalogu haberleşme kanalları yoluyla gerçekleşir. Bu manada haberleşme, işletmenin çeşitli bölümleri arasında ve çevreye ilişkin olarak birbirine bağlı faaliyetlerin oluşu hakkında bilgi veren ve koordinasyon yapılmasına geniş ölçüde imkân sağlayan temel bir araçtır.

5. Koordinasyon İşlevi Sürekli Olarak Uygulanmalı. Yönetim faaliyetlerinde koordinasyon süreklilik gösterir. İşletmenin farklı alt bölümler arasında ortaya çıkan sorunlar ancak koordinasyon aracılığı ile fark edilir ve yine çözüm koordinasyon aracılığı ile uygulanır. Bu açıdan koordinasyon bir defaya mahsus yapılan bir çalışma değil sürekli yapılması gereken bir faaliyet olarak görülür.

6. Organizasyonda İşbirliği Anlayışının Kurulup Geliştirilmesi. İşletmeler birlikte çalışılan mekânlar olarak sosyal bir yapıya sahiptir. Faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi işletmelerde işbirliği anlayışının gerçekleştirilmesine bağlıdır. Koordinasyon birden fazla bölüm ve kişiyi ilgilendirmesinden dolayı başarısı için bu bölümlerde çalışanlar arasında işbirliği anlayışının kurulup geliştirilmesi gerekir.

7. Gönüllü Koordinasyonun Özendirilmesi. İşletmede çalışan kişilerin kendi amaçlarını işletme amaçlarıyla uyumlaştırarak kabul etmeleri sonucunda ortaya çıkan uyumsuzlukları gönüllü olarak çözmeye çalışmaları görülen bir durumdur. Farklı bölümlerde çalışan kişilerin, karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgilenmeleri ve üst yöneticilerinin müdahaleleri olmadan kendi aralarında konuşup halletmeleri halinde gönüllü koordinasyondan söz edilebilir.

4.2. Koordinasyon Çeşitleri

Koordinasyon faaliyeti organizasyonu ilgilendirdiğinden organizasyon içi ilişkilere bağlı olarak koordinasyonu dörde ayırarak incelenir:

1. Dikey Koordinasyon: Yönetici ve astları arasındaki koordinasyona dikey koordinasyon denir. Bir pazarlama müdürünün beş yardımcısı varsa ve her yardımcının iki şefi varsa müdür ile yardımcıları ve yardımcıları ile şefler arasında dikey koordinasyon vardır.

2. Yatay Koordinasyon: Üstlerle astlar arasında daha ziyade işin yapılması konusunda sağlanan koordinasyona rağmen yatay koordinasyon aynı organizasyon basamağında çalışan yöneticiler arasında sağlanır. Yatay koordinasyon aynı bölümde çalışan kişiler arasında olabileceği gibi değişik bölümlerin yöneticileri arasında sağlanabilir. Yatay koordinasyonda iki durum söz konusu olabilir. **Birincisi;** bir üstün liderliğinde veya onun başkanlığında biçimsel olmayan gruplar meydana getirerek veya komiteler yoluyla koordinasyon sağlanır. **İkincisi;** astların kendi aralarında genellikle gönüllü olarak sağladıkları koordinasyondur. İki bölüm yetkilisinin bir araya gelerek sorunları halletmeleri ve çözüm getirecek tedbirleri almaya karar vermeleri ile üst basamak yöneticisine gitmeyi gerek kalmayacağı için dikey koordinasyona lüzum olmayacaktır. Çoğu zaman üstün koordinatörlüğüne ihtiyaç duyulması işi yavaşlatır ve bazen de çıkmaza sokabilir.

3. Merkezi Koordinasyon: Koordinasyonun sağlanmasında bazen bir başka yol olan merkezi bir koordinasyon ünitesi kurulur. Merkezi bilgi sistemi veya bilgisayar bürosu veya merkezi bir muhasebe bölümü kurulabilir. Çeşitli bölümlerdeki görevliler üste müracaat etmeden merkezi koordinasyon birimiyle ilişki kurabilir.

4. Çapraz Koordinasyon: Diyagonal koordinasyon olarak da ifade edilen çapraz koordinasyon, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümlerde görev alan diğer çalışanlar arasında gerçekleşen bir koordinasyon şeklidir. Çapraz koordinasyon, farklı bölümlerde yer alan kişiler arasındaki ilişkileri yani kurumun farklı kademe ve konumdaki birimlerinin, hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri koordinasyon şeklidir. Bu iletişim yardımıyla kuruluşlarda, farklı birimlerin birbirlerinin sorumluluklarını daha iyi anlamaları ve yardımlaşmaları kolaylaşır. Çapraz haberleşme yoluyla kuruluş çalışanları kendilerini çok yönlü geliştirme ve yaptıkları işleri farklı boyutları ile değerlendirebilirler.

5. KONTROL İŞLEVİ

5.1. Kontrolün Tanımı Ve Niteliği

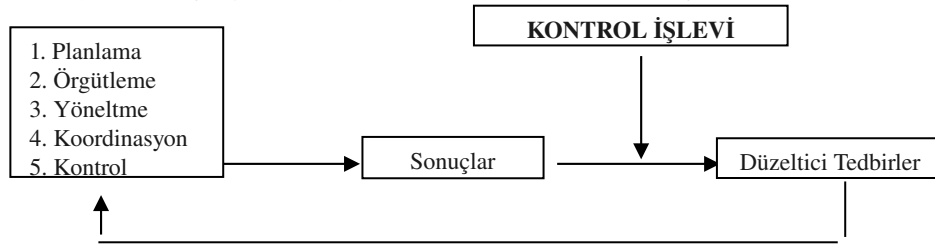
Yönetim süreci planlama ile başlar kontrol işleviyle tamamlanır ve işletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşmadıkları veya ne ölçüde ulaştıkları yönetimin son işlevi olan kontrol işleviyle belirlenir.

Denetim olarak da ifade edilen **kontrol işlevi**, organizasyonun amaçlarına ulaşip ulaşmadığını veya ne ölçüde ulaştığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici tedbirleri almaktır. **Kontrol**, arzulanan amaçlara ulaşip ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmaları ve başarılı olmaları iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarına bağlıdır. Yönetimin ilk işlevi olan planlama ile başlayan süreç kontrol işlevi ile işletmenin kendi alanında belirlenen kriterlere göre kontrolü ile yönetim faaliyeti sonlanır.

Kontrolün gerçekleştirilebilmesi için amaçların ve faaliyet standartları belirlenir ve bu kontrol için bir ölçü olur. **Faaliyet standartları**, gerçekleşen sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstasları oluştururlar. Kontrol edilen faaliyet sonunda ortaya çıkmış olan gerçek netice standartla karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Böylece faaliyetlerin standartlara uygun şekilde yerine getirilmesi sağlanır. Yani **kontrol süreci**, standartların belirlenmesi, uygulama sonuçlarının bu standartlarla karşılaştırılması ve sapmaları düzeltici tedbirlerin alınması aşamalarını içerir.

Kontrol işlevinin diğer yönetim işlevleri ile ilişkisi şekil 3-10'da görülmektedir.



Şekil 3-11: Kontrol İşlevi ile Diğer Yönetim İşlevleri Arasındaki İlişki.

Etkin bir kontrol sisteminin kurulabilmesi için; geri besleme, esnek kontrol, öz kontrol, doğrudan kontrol ve stratejik noktaların kontrolü yanında insan unsuru ve organizasyon yapısının uygunluğu gibi bazı temel prensiplerin bulunması gerekir.

Her yönetici hazırladığı planların başarısını görmek için kontrol yapma ihtiyacını duyar. Faaliyetlerin hazırlanan planlara uygun şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği ancak kontrol ile ortaya çıkarılabilir. Diğer yönetim işlevlerinin neyi hangi ölçüde başardığını doğru olarak belirleyebilmek için, iyi bir kontrol sistemi kurmak gerekir. Bu nedenle, kontrol bazı özelliklere sahip olmalıdır.

Kontrolün özellikleri:

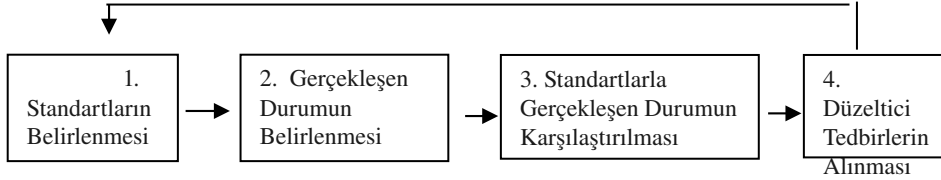
1. Amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
2. İlgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
3. Organizasyona uygun olmalıdır.
4. Ekonomik olmalıdır.

5. Düzeltici tedbirleri almalıdır.
6. Kapsayıcı olmalıdır.
7. Kontrol sıklıkla gözden geçirilmelidir.
8. Anlaşılabilir olmalıdır.

İşletme işlevleri ile yönetim işlevlerinin bağdaştırılması bağlamında işletmenin işlevleri olan satın alma, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, muhasebe, AR-GE, halkla ilişkiler ile yönetimin işlevleri olan, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol tüm işletme işlevleri için tek tek yerine getirilmesi gereken faaliyet grupları olarak birbirinden ayıramaz özelliklerdir.

5.2. Kontrol Sürecinin Aşamaları

Planlanan hususlara ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, kontrol sonunda anlaşılır. Bunun için kontrol safhalarının tamamlanması gerekir.



Şekil 3–12: Kontrol Aşamaları

5.2.1. Standartların Belirlenmesi

Kontrolün birinci safhası amaç, plan ve siyasetler çerçevesinde standartların belirlenmesidir. Her işletme mutlaka amaçlarına ulaşmak ve başarılı olmak ister. İşletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığı veya hangi ölçüde başarılı olduğunun tespiti ise, bazı ölçülerin varlığı ile mümkündür, işte bu ölçüler, kontrol standartları anlamına gelir. Standartlar gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslar yani ölçülerdir.

İşletmenin üst yönetim tarafından belirlenen genel amaçları bölünerek, bölümlerin amaçlar ortaya konulur ve bu amaçlar faaliyet standartlarının belirlenmesine yardımcı olur. Böylece faaliyetlerin hangi kıstaslara uygun olarak yürütülmesi gerektiğini gösteren standartlar belirlenir, bu faaliyetlerden sorumlu olan kişiler, faaliyetlerini hangi standartlara uygun şekilde yerine getireceklerini bilir ve ona uygun hareket eder. Kontrol edilen faaliyetin neye göre başarılı veya başarısız olduğunu söyleyebilmek için elde kontrol edilen faaliyete ilişkin belirlenmiş bir kontrol standardı bulunmalıdır. Bu standarda göre kontrol edilen faaliyetin başarılı veya başarısız olduğu söylenebilir.

Kontrol standartları:

1. **Fiziki Standartlar.** Para ile ifade edilemeyen ve fiziki özelliğe sahip bulunan bu standartlar üretilen ürün ve işgücünde kullanılır. Bir birim üretim için harcanan işgücü saati, birim başına harcanan yakıt gibi.
2. **Maliyet Standartları.** Para ölçüleri ile ilgili maliyet standartları mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli olan giderleri ifade ederler. Bir ürünün üretiminde yapılan dolaysız ve dolaylı giderler, işgücüne ödenen ücretler, birim başına hammadde gideri gibi.
3. **Sermaye Standartları.** Kâr-zarar hesabı ve bilânço ile ilgili standartlar olarak; cari varlıkların cari borçlara oranı, sabit yatırımların toplam yatırım içindeki yeri, hisse senedi stoku gibi.
4. **Gelir Standartları.** Bu standartlar para ile ifade edilen değerlerin satışlara uygulanmasıyla oluşur. Belirli bir pazarda nüfus başına satış, ürün başına gelir gibi.
5. **Maddi Olmayan Standartlar.** Bu standartlar fiziki veya para anlamında rakamlarla ifade edilemeyen standartlardır. Paraya ait veya fiziki ölçülere dayanmayan bu standartların belirlenmesi çok zordur. Ambar görevlisinin başarı standardı, pazarlama görevlisinin müşteriye göstereceği nezaketin standardı gibi.

5.2.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi

Standartların belirlenmesinden sonra gerçekleşen durumun ortaya konması kontrolün ikinci aşamasını oluşturur. Kontrol faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu tespit edilmezse, daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir kıyaslama imkânı olmaz.

Kontrolün birinci safhasında standartları yani olması gerekeni veya isteneni belirledikten sonra, ikinci aşamada gerçekleşen durumu yani olanı tespit etmek gerekir. Böylelikle olması gerekenle olanı kıyaslama imkânı doğar. Önemli bir safha olan gerçek durumun belirlenmesi, her şeyden önce bir gözlem, analiz ve yorum gerektirir. Yalnızca bakmak ve görmek yeterli değil, gerçekleşen durumun doğru olarak belirlenmesi için kesinlikle anlamak ve muhakeme etmek gerekir.

Gerçek durum ya oluşmuş veya oluşmakta olan bir olayı doğrudan doğruya gözlemlemek veya bu olaya ilişkin kayıtları incelemek yoluyla belirlenir. Olayın gözlenmesi yoluyla yapılan kontrol objektif olmayı gerekli kılar. Bu nedenle, dikkatli, anlayışlı ve sabırlı olmak; sathi ve acele gözlem ve kanaatten ise kaçınmak gerekir. Gerçek durum doğru olarak ortaya konulmazsa, iyi belirlenmiş standartlardan arzu edilen ölçüde fayda sağlanamaz. Gerçekleşen durumun belirlenmesi, kontrolün bir sonraki safhasında ele alınan, olanla olması gerekeni kıyaslama fırsatını ortaya çıkarır.

5.2.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması

Kontrolün üçüncü safhası standartlarla gerçekleşen durumun karşılaştırılmasıdır. Kontrolde 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 ise, yani gerçekleşen sonuçlarla standartlar arasında hiç fark veya sapma yoksa bu durumda bir bakıma ortada herhangi bir sorun da yok demektir. Aksi takdirde doğru olmayan standartlar ve hatalı olarak belirlenen gerçekleşmiş durum, işletmeyi yanlış sonuçlara götürür ve büyük zararlara uğramasına yol açabilir.

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

5.2.4. Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Kontrolün dördüncü ve son safhası sapmalar sebebiyle düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Sapma yoksa düzeltici tedbir gerekmez, standartların gerisinde kaldığı zaman ise, yani olumsuz sapmaların ortaya çıkması durumunda düzeltici tedbirler gerekir. Böyle bir durumda sapmanın nereden kaynaklandığı ortaya çıkarılır ve sapmadan sorumlu yönetici sapmayı düzeltmesi için uyarılır. Sapmanın ortaya tespit edilmemesi ve ilgili yöneticinin uyarılmaması durumunda, standarda uymayan faaliyetin devam etmesi gibi istenilmeyen bir durumla karşılaşılır.

Başarısız faaliyetlerin devam etmesine meydan vermemek için düzeltici tedbirlerin alınması yoluna gidilir. Plan, bütçe, istatistik, kontrol raporları ve başa baş analizleri gibi çeşitli kontrol araçlarından faydalanmak yoluyla organizasyonda düzeltici tedbirlerin alınması sağlanır. Düzeltici tedbirlerde uygun olmayan standartların fark edilmesi durumunda, bu standartların doğru olarak yeniden belirlenmesine fırsat sağlanır.

Sapmaların olması, faaliyetlerin standartların altında kaldığını dolayısıyla başarılı olmadığını gösterir. Sapmaların ortadan kaldırılması için düzeltici tedbirler alınmazsa, yürütülen faaliyetler standartların altında kalmaya devam edecek ve aynı sapmalar yine ortaya çıkacaktır. Böyle bir durum işletme faaliyetlerinin sürekli olarak başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açacaktır. Bu başarısızlığı önlemek için, ortaya çıkan sapmaların mutlaka nereden kaynaklandığı belirlenmeli, sorumluları bulunmalı ve düzeltici tedbirleri almaları için uyarılmalıdır.

5.3. Kontrol Türleri

Yönetim faaliyeti esnasında işletmede kontrol yapılacak yerin çok iyi tespit edilmesi gerekir. Kontrolün; ileri besleme kontrolü, faaliyet esnasında yapılan kontrol ve geri besleme kontrolü olarak üç türü mevcuttur:

1. İleri Besleme Kontrolü: İleri besleme kontrolü organizasyon içine akan emek gibi kaynakları, materyal ve finansal kaynakları üzerinde odaklaşır. Ön kontrol veya önleyici kontrol olarak da isimlendirilen bu kontrolün amacı, organizasyon görevlerini yerine getirmeye başladığı zaman sorunları önlemek için girdi kalitesinin yeterli ölçüde yüksek olmasını sağlamaktır. İleri besleme kontrolü ileride oluşacak durumu kapsar ve sapmaları meydana gelmeden önce teşhis etme ve önleme girişiminde bulunur.

2. Faaliyet Esnasında Yapılan Kontrol: Faaliyet esnasında yapılan kontrol, planlanmış standartlara uygun şekilde yürütülmelerini sağlamak için, yerine getirilmekte olan çalışanların faaliyetlerini gözler. Faaliyet esnasında yapılan kontrol yaygın bir kontrol şeklidir, çünkü güncel iş faaliyetlerini değerlendirir. Bu kontrol başarı standartlarına dayanır ve çalışanların görevlerine ve davranışlarına kılavuzluk edecek kuralları ve yönetmelikleri kapsar. Faaliyet esnasında yapılan kontrol, çalışanların iş faaliyetlerinin doğru neticeler üretmesini sağlamak amacıyla gerçekleştirilir.

3. Geri Besleme Kontrolü: Geri besleme kontrolü organizasyonun çıktıları üzerinde odaklaşır. Faaliyet sonrası kontrol veya çıktı kontrolü olarak da isimlendirilen geri besleme kontrolü, organizasyonun görevi tamamlandıktan sonra nihai mal veya hizmet üzerinde yoğunlaşır.

Üçüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Planlama ve plan kavramlarını açıklayarak, planlama ile işletmede hangi sorulara cevap aranır? Yazınız.
2. Planlama faaliyetinin özelliklerini ve planlama sürecinin aşamalarını yazınız.
3. Plan türlerini sıralayarak, açıklayınız.
4. Planlamanın fayda ve sakıncalarını dikkate alarak, “yöneticiler neden plan yapmalıdır? ” sorusunu cevaplandırınız.
5. Organizasyon işlevini açıklayarak, planlama ile ilişkisini yazınız.
6. Organizasyon ve yönetim ilişkisini açıklayarak, organizasyonlara duyulan ihtiyacın nedenlerini günümüz toplumlarını göz önüne alarak değerlendiriniz.
7. Organizasyonun temel ilkelerinden beş tanesini açıklayınız.
8. Organizasyon sürecinin aşamalarını sıralayarak açıklayınız.
9. Biçimsel organizasyon, biçimsel olmayan organizasyon ve sanal organizasyon kavramlarını açıklayınız.
10. Organizasyonun çevre ile olan ilişkisini açıklayarak, organizasyonu etkileyen yakın çevre ve uzak çevre unsurlarını yazınız.
11. Organizasyonda bölümlere ayırma nedir? Açıklayarak, bölümlere ayırmada dikkate alınacak ilkeleri yazınız.
12. Organizasyon bölümlere ayırma türlerini sıralayarak tek tek açıklayınız.
13. Yönelme işlevini açıklayarak, etkin bir yöneltme sistemi kurmanın şartlarını yazınız.
14. Yönelmenin temel unsurlarını sıralayarak, açıklayınız.
15. Yönetici ve lider kavramlarını açıklayarak, yönetici ve lider arasındaki temel farklılıkları yazınız.
16. Motivasyon kavramını açıklayarak, kişileri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçlarını sıralayınız.

17. Motivasyonun işletmede verimliliğe katkısını tartışınız.
18. Koordinasyon işlevini açıklayınız.
19. Koordinasyon çeşitlerini sıralayarak, açıklayınız.
20. Kontrol işlevini açıklayınız.
21. Kontrol sürecinin aşamalarını sıralayarak açıklayınız.
22. Kontrol türlerini sıralayarak, açıklayınız.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminin ilk işlevi olan insan kaynakları planlaması ile sırasıyla; iş analizi ve iş tanımları, iş gereklerinin belirlenmesi ve işgören ihtiyacının tespitine uygun organizasyon oluşturulduktan sonra yöneltme sürecinde; (1)işe alma, (2)oryantasyon, (3)performans değerlendirme, (4)personel eğitimi, (5)personel güçlendirme, (6)kariyer planlaması, (7)kişisel gelişim, (8)ücretlendirme ve (9)çalışanların motivasyonu inceleniyor.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları kavramı günümüzde organizasyonların hedeflerine varmaları için dikkate almak durumunda oldukları değerlerden biri olan insanı, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçası hem de üretimin aynı zamanda hedefi olarak kabul eder.

İnsan kaynakları kavramı bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçilere kadar tüm çalışanları kapsar. Geçmişte, günümüzde ve muhtemel gelecekte personele yatırım yapan ve çalışanları işletmeye ortak eden ve yetki veren kuruluşlar başarılı olur.

Günümüzde **insan kaynakları yönetimi**, işletmede çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirme, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir bilim dalıdır.

Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır. Ülkelerin ekonomik, sosyal yönden gelişmeleri, kalifiye insan gücündeki artış, sendikacılığın gelişimi, çalışma hayatını düzenleyen kanuni gelişmeler, personelin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyesinin artışı gibi etkenler personel yönetimi ve işgören yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağlamıştır. Bazı kaynaklarda personel yönetimi, işgören yönetimi ve insan kaynakları yönetimi aynı anlamlarda kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin; **verimliliği artırmak ve iş hayatının niteliğini yükseltmek** olarak iki temel amacı bulunmaktadır. Makine ve teçhizat gibi değerlerin aynısı, benzeri veya kopyası çeşitli yöntemlerle bir yerden başka bir yere aktarılabilirken, yetişmiş insan unsurunun taklidi veya kopyası yapılamaz.

İnsan kaynakları işlevi, bir üretim faktörü olan insan kaynağının en ekonomik yollardan sağlanması, eğitimi, motivasyonu, performans değerlendirilmesinin yapılması, yönetime katılması ve verimli bir şekilde çalıştırılması hedefine yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi gibi konuları içeren bir alandır.

• **İnsan Kaynakları Yönetimi:** Bir organizasyonu misyon ve vizyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü en optimal şekilde oluşturmak, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân, program ve stratejilerin uygulanmasıdır.

• **İnsan Kaynakları Yönetimi:** İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işgöreni, nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan işgöreni verimli bir şekilde çalıştırabilme amacıyla yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmedir.

1. İnsan Kaynakları Planlaması

Genel anlamıyla plan, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Planlar, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı tedbir alınmasını sağlar.

İnsan kaynakları planlaması, işletmede görevlendirilecek işgöreni, nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan işgöreni verimli bir şekilde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına denir.

İnsan kaynakları planlamasının aşamaları:

1. İş Analizi ve İş Tanımları
2. İş Gereklerinin Belirlenmesi
3. İşgören İhtiyacının Tespiti.

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. İşletmede yapılan işlerin birbirini bütünlemesi için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon –uyumlaştırma- düzeni ile yerine getirilir.

1.1. İş Analizi ve İş Tanımları

1. İş Analizi: İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan işe yönelik bilgilerin, belirli bir sistematik içinde toplanması, derlendirilmesi ve analiz edilmesidir. Uygulamada iş analizleri ile ilgili farklı formlar kullanılmaktadır.

İş analizi bilgilerinin kullanıldığı alanlar; organizasyon yapısının oluşturulması, iş ve araç gereç dizaynı, işgücü planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlendirme, ücret yönetimi, işin görevlerine ilişkin belirsizliklerin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

İş analizi aşamaları:

1. Analiz edilecek işleri belirlenmesi,
2. Soru formu hazırlama,
3. Bilgi toplama ve gözlem,
4. Bilgilerin tasniflenmesi, değerlendirilmesi,
5. İş analiz bilgilerinin kullanılması.

İş analizi ile toplanan bilgiler; işin niteliğine, ne tür bir ortamda ve nasıl yapıldığına, gerektirdiği bilgi, yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen mal ve hizmete ilişkin bilgiler toplanır.

İş analizine ilişkin bilgi toplama usulleri:

1. İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemi olarak “gözlem”, işin bilhassa fiziki çevre şartlarının analist tarafından yerinde belirlenmesi açısından diğer yöntemlerden üstündür. Ancak gözlem yoluyla edinilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.

2. İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemi olarak serbest mülakat kullanılması daha geniş kapsamlı bilgi alınmasını sağlamakla birlikte gereksiz ayrıntıların abartılıp işin bütününe gözden kaçmasına yol açabilir. Yapılandırılmış mülakat yoluyla daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

3. İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemi olarak anket, kısa sürede çok sayıda kişiye uygulanabilme, zaman ve maliyet tasarrufu sağlama gibi faydasının yanı sıra, elde edilecek bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme ihtimali gibi sakıncaları vardır.

4. Durum analizi anketi işi; girdiler, süreç, çıktılar ve çevre şartları açısından inceler. Çeşitli mesleki alanlardaki her işin analizinde kullanılmaya hazır durumdadır. Ancak genel bir teknik olduğu için bir işteki düşük performansla yüksek performansın neler olabileceği konusunda bilgi vermez.

5. İşlevsel iş analizi, işi bilgi, araç gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler yönünden inceler. Durum analizi anketi gibi çeşitli mesleki alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yine ayrıntılara inmeyen, genel bir teknik olduğu için bir işteki bireysel performans farklılıklarını ortaya çıkaran ölçütler içermez.

6. Kritik olay tekniği, bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğunun belirlenmesini sağlar. İşin gerektirdiği genel davranışlar yerine belirli, önemli durumlarda yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar. Bu teknik ancak daha çok standardize edilemeyen, esnek işlerin analizinde kullanılır.

İş analizi bilgilerinin işletme içinde kullanıldığı alanlar:

1. Organizasyon şemasının oluşturulması. İş analizi bilgileri, organizasyon yapısı oluşturulurken alınan kararlar için temel teşkil eder.

2. Personel seçimi ve işgücü planlaması. İş analizi bilgileri, boşalan veya yeni görevlerde çalıştırılmak üzere işletme içinden veya dışından personel almak için bilinmesi gerekli olan işgücü niteliklerini ortaya koyar.

3. İş ve araç gereç dizaynı. Örneğin muhasebe personelinin dosya dolabının uzak olması sebebiyle çok defa kalkıp dolaba gidiyorsa bu iş analizi ile belirlenir. Böylece zaman, kalite ve maliyette avantajlar elde edilerek iş analizi bilgileri, işin basitleştirilmesi veya geliştirilmesi şeklinde değişikliklere gidilmesi gereğini ortaya koyabilir.

5. Personel eğitimi. İş analizi, eğitim programları düzenlenirken ihtiyaç duyulan, işin ne tür ve hangi düzeyde bilgi gerektirdiği konularda ön bilgi sağlar.

6. Performans değerlendirme ev ücret yönetimi. İş analizleri, çalışanların işlerini ne derece başarıyla yerine getirdiklerinin belirlenmesi ve personele yaptığı işin karşılığını adil şekilde verecek bir ücret sistemi geliştirilmesine yönelik çabalara işlerin birbirine göre olan önem derecelerini, gerektirdikleri personel niteliklerini ortaya koyarak katkıda bulunur.

7. Belirsizlikten kaynaklanan sorunların azaltılması. İş analizi bilgileri, personelin işine ilişkin olarak kendisinin ve işletmedeki diğer çalışanların yaşadıkları belirsizlikleri azaltır. İş analizi bilgileri hangi görevlerin hangi işi yerine getirenin sorumluluğunda olduğunu kesin olarak ortaya koyar. İş tanımları ve çalışma formları ile personelden beklentiler netleşir.

İş analizi ile cevabı aranan sorular:

1. Personel ne yapıyor?

2. Personel işi nasıl yapıyor?

3. Personelin kullandığı makineler, aletler, donanım, vb. şeyler nelerdir?

4. Personel yaptığı bu iş sonrasında hangi çıktıları sağlıyor?

5. Personelin yapması beklenen işi normal bir düzeyde yerine getirebilmesi için ne tür yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekiyor?

6. İş hangi şartlarda yapılıyor?

İşletme içinde işler **yönetim işleri, teknik ve büro işleri** gibi çeşitli türlere ayrılıyor olmasından iş analizinde bu türlere de dikkat edilmesi gerekir.

İş analizi bilgileri elde edildikten sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilir.

2. İş Tanımı: İş analizleriyle toplanan bilgilerden faydalanarak, her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma şartlarının ve hangi zaman diliminde yerine getirildiği konusunda yöneticilere ve personele bilgi verir.

1.2. İş Gereklerinin Belirlenmesi

İş gerekleri, belirli bir işin, belirli ayrıntılara inilerek, gerektiği şekilde yapılabilmesi için; ne düzeyde eğitim, öğrenim, görgü, tecrübe, muhakeme, analiz ve yorum yeteneği, öncelik, çok yönlülük, üretkenlik, algılama gücü, uyum gücü, iş bilgisi, sorumluluk, fiziki görünüş vb. nitelikler gerektirdiğini belirleyen kartlara denir.

İş gereklerinde; istihdam edilecek personelde yetenek ve diploma uyumu yanında, işin yerine getirilebilmesi için personelin taşıması gereken; eğitim düzeyi, tecrübe, zihni, fiziki ve davranış ve duygu yönlü nitelikleri ortaya konur.

1.3. İşgören İhtiyacının Tespiti

İşgören ihtiyacının tespiti, insan kaynakları planlamasında üçüncü aşama işletmede ne kadar işgören çalışacağına tahmin edilmesinde **işgücü envanteri** ve **işgören devir oranı** gibi araçlardan faydalanabileceği gibi, pazarlama araştırmalarından, satış tahminlerinden ve yöneticilerin geçmiş yıllardaki tecrübelerinden de faydalanarak bulunabilir.

-İşgücü Envanteri: İşletmenin gelecekteki işgücü ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeye yarayan araçlardan ilki olarak, işletmenin personel mevcudunu ortaya koyan bilgileri içerir.

-İşgören Devir Oranı: İnsan kaynakları planlamada kullanılan bir araç olarak, işletmede bir dönem içerisinde çeşitli nedenlerle ayrılan işgörenin yüzde olarak oranını gösterir.

İş envanteri; iş ile ilgili ayrıntılı bilgileri içererek bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayıran ölçüleri ortaya koyar ve ileri derecede bölümlendirilmiş, standartlaştırılmış işlerde kullanılmasını sağlayan bilgileri ifade eder.

2. İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu

Bir işletmenin insan kaynakları bölümünün organize edilebilmesi için, duruma göre önce bu bölümde yapılacak işlerin neler olduğunun tespit edilmesi gerekir. Ancak bundan sonra bölüm içinde kurulacak birimlerin neler olacağına karar verilebilir. İşletmede önce insan kaynakları bölümü oluşturulur, sonra alt işlevlere ayrılır.

3. İnsan Kaynakları Bölümünün Yöneltilmesi

İnsan kaynakları planlaması ile sırasıyla; iş analizi ve iş tanımları, iş gereklerinin belirlenmesi ve işgören ihtiyacının tespitine uygun organizasyon oluşturulduktan sonra yöneltme sürecinde sırasıyla yapılacak işler:

1. İşe Alma (1.İşgören Bulma, 2.İşgören Seçme),
2. Oryantasyon,
3. Performans Değerleme,
4. Personel Eğitimi
5. Personel Güçlendirme,
6. Kariyer Planlama
7. Kişisel Gelişim
8. Ücretlendirme
9. Çalışanların Motivasyonu

3.1. İşe Alma

İşe alma, işletmede tespit edilen işgören ihtiyacını, iş tanımlarına ve iş gereklerine uygun olarak karşılamak, önemli bir insan kaynakları işlevidir. İşletmeler varlıklarını sürekli kılmak ve rekabette üstünlük sağlamak istiyorlarsa doğru işlerde, doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bunun anlamı şöyle formüle edilebilir: **işin gerekleri = işgörenin nitelikleri** bu eşitlik sağlanırsa doğru kişilerin işletmeye alındığı kabul edilir.

İşe alma, işgören bulma ve işgören seçme olarak iki aşamalı bir süreçtir:

1. İşgören bulma, en uygun nitelikteki adayların işletmeye başvurmasını sağlamaktır. İşletme siyasetleri, insan kaynakları planları ve çevre şartları gibi faktörler bu işlevin etkinliğini artırır veya azaltır. Personel bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlamaz.

İşgören bulma yöntemleri:

1. Gazeteler,
2. Mesleki dergiler,
3. İnternette duyurular,
4. İşyerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirme,
5. İşkurumu,
6. Danışmanlık şirketleri,
7. Eğitim kurumlarından staj, burs gibi yollarla nitelikli öğrencileri çekme,
8. İşletmede çalışan personelin tavsiyeleri,

İşyerine kişisel başvurular, işletmede çalışan işgörenlerin tavsiyeleri, özel danışmanlık firmaları, eğitim kurumları ve çeşitli meslek kuruluşları kanalıyla işgören bulma en yaygın usuller arasındadır.

2. İşgören seçme ise, nitelikli adayların işletmeye açık olan iş için başvurması ile başlar ve kişinin işe alınacağına karar verilmesiyle biter. Personel seçme, açık olan iş için başvuran adaylar arasından işin gereklerine en uygun özellikte olanı tercih etmez.

İşe uygun işgören seçebilmek için; önkabul, işe alma testleri, görüşmeler, referansların kontrolü, sağlık kontrolü ve yönetici ile görüşme ve karar gibi altı aşamalı bir süreçten geçmek gerekir. Buluşma, röportaj, müzakere veya mülakat olarak da ifade edilen görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir hedefe yönelik yapılan, karşısındaki soru sorma yöntemiyle cevaplar alan etkileşime dayalı bir iletişim sürecidir. Mülakat, bir işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşmedir.

İş hayatının vazgeçilmez bir parçası olan ve adayı tanımak açısından işe alım sürecinin önemli bir basamağı olan görüşmeler farklı olarak; bire bir mülakatlar, panel mülakatlar, toplu mülakatlar, stres mülakatları şeklinde çeşitlendirilebilir. Başka bir sınıflandırmada ise seçme görüşmeleri, terfi görüşmeleri, değerlendirme görüşmeleri,

disiplin görüşmeleri, şikâyet, direktif ve karar görüşmeleri yani mülakatları iş görüşmelerinin alt çeşitleri olarak sıralanmaktadır.

Her biri farklı amaca hizmet etmesi için gerçekleştirilen bu görüşme çeşitlerinin bazıları oldukça sık görülmekle birlikte bazıları ise kuruluşa, eleman alınacak işin ihtiyacına veya sadece güreşmeyi yapacak kişinin tarzına bağlı olarak daha nadiren uygulanmaktadır. Bu anlamda, iş görüşmelerinde işe müracaat eden adayların genelde nadiren rastladıkları ve karşılaştıklarında çok zorlandıkları stres mülakatları ayrıntılı olarak incelenecektir.

Personel seçme açısından mülakat, bir işletmeye başvuran adayları daha yakından tanıyıp doğru sonuca ulaşmak için gerekli bilgilerin toplanmasında ve aynı zamanda adaya da gelecekte çalışacağı muhtemel işletme hakkında bilgilenmesini sağlayan bir yöntem olarak görülmektedir.

Stres mülakatları, adayın stresli bir iş ortamında nasıl tepki vereceğini görebilmek için yapılır. Burada temel varsayım, stres mülakatında diğer adaylardan daha başarılı olan adayın gerçek iş ortamında da stres yönetimi konusunda daha başarılı olacaktır. İlk bakışta doğru gibi gelebilecek bu durum, haddizatında her zaman geçerli olmayabilir, çünkü yapısı gereği görüşmeler yani mülakatlar yapay ortamlardır ve zaman zaman adil olmayabilir, mülakatı yapan kişiyi doğru seçime götürmeyebilirler. Ancak yine de her yapay ortam testi gibi stres mülakatları da, diğer tüm mülakat çeşitleri gibi, bilinçli kişilerce yapıldığında doğru neticeler verebilmektedir.

Görüşmenin planlanması süreci:

1. **Hazırlama;** görüşmenin özel amaçlarının kararlaştırılması, yöntemin belirlenmesi, cevaplayıcı hakkında bilgilerin toplanmasıdır.

2. **Düzenleme;** görüşme için uygun bir ortamın sağlanması, soruların hazırlanması, görüşmede yer alacak cevaplayıcı ve görüşmecinin zihinsel olarak sürece hazır olmasıdır.

3. **Görüşmenin Yönetimi;** görüşmecinin karşısındakine saygılı olması ve dikkatle dinlemesi, görüşmecinin cevaplayıcıyı güdülemesidir.

4. **Kapanış;** görüşmecinin görüşmenin sonuna geldiğini bildirmesidir.

5. **Değerlendirme;** görüşmeci sıcaklığı değerlendirilmesidir.

Panik hali ve korku sağlıklı düşünceyi engelleyerek yanlış kararlar almaya yol açabileceğinin iş arayan tarafından görüşmenin planlanması esnasında unutulmaması gerekir.

Görüşme formlarının hazırlanmasında dikkat edilecek hususlar:

1. Kolay anlaşılabilir soruların yazılması,
2. Odaklı sorular hazırlama,
3. Açık uçlu sorular hazırlama,
4. Kişiyi yönlendiren ve çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma,
5. Alternatif ve farklı tür sorulara yer verme,
6. Soruları mantıklı bir şekilde düzenleme,

Görüşmenin yapılmasında nitelikli bir çerçeve hazırlanmalı, görüşme sürecinin kendine özgü dinamiklerinin dikkate alındığı bir yaklaşım takip edilmelidir. Görüşme temelde sanata yönelik bir beceridir.

Görüşmede dikkat edilmesi gerekenler:

1. Görüşme sorularında konuşma akışına göre değişiklikler yapma,
2. Soruları konuşma tarzında sorma,
3. Görüşülen kişiyi teşvik edici olma ve ona geri bildirimde bulunma,
4. Görüşme sürecini kontrol etme,
5. Tarafsız olma ve empatik davranmadır.

Görüşme bilgilerin kaydedilmesinde kayıt cihazı kullanma ve not alma şeklinde iki yol izlenir. Kayıt cihazı ile alınan görüşmeler görüşmeciye kolaylık sağlar fakat görüşme yapılacak kişiden bu konuda mutlaka izin alınması gerekir. Not almada görüşmecinin soru sorma, dinleme, gerektiğinde cevaplayıcıyı yönlendirme, not alma işlerini kısa sürede ve tek başına yapması gerekir. Genellikle görüşmelerde tercih edilen yöntem her ikisinin de kullanılması yönündedir.

3.2. Oryantasyon

İşe alıştırma olarak da ifade edilen oryantasyon, yeni çalışanlara organizasyonu ve kendi iş birimlerini tanıtmak ve işe alıştırmak için gerçekleştirilen aktivitelerdir.

İnsan kaynakları işlevinin yürütülmesinde ikinci bir aşama olarak **işe alıştırma**, işe yeni alınan personelin işe ve işletmeye uyumlaştırılmasını sağlamaktır.

Yeni işgörenin her biri **işe alıştırma (oryantasyon)** programına alınır, bu programda işletmenin tanımı, işgören hakları, iş bilgisi ve tanıştırma gibi konular bulunur. İşletmede eskiden çalışan personelin daha verimli çalışmasını sağlamak için de **personel eğitim** faaliyetleri düzenlenir. İşinde iyi olan ve gelecekte işletmenin önemli pozisyonlarında görevlendirilmesi düşünülen nitelikli personeller için ise ek olarak **personel geliştirme** faaliyeti düzenlenir.

İşletmeler verimli bir insan kaynakları yönetimini sağlayabilmek için diğer işlevlerin yerine getirilmesini sağlayacak uygun organizasyon iklimi ve ileri aşamada bir organizasyon kültürü geliştirmeleri gerekmektedir. Bir organizasyonun temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü **organizasyon kültürünü** oluşturur. Organizasyonun kültürel değerlerinin kaynağı, toplumun inançlarına dayanır. Her kuruluş kendi içerisinde bir organizasyon kültürüne sahip olur.

Organizasyon kültürü, bir organizasyonun temel değerlerini ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, merasim ve mitolojilerin tümüdür. Kurum kültürü ve işletme kültürü olarak da ifade edilen **organizasyon kültürü**, yeterli ölçüde sağlam çalıştığı düşünülen dış uyum ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenen belli bir kişi, grup ve toplum tarafından çoğu kez bilinçsizce türetilen, keşfedilen ve geliştirilen, aktarılan temel varsayımlar, inançlar ve değerler bütünüdür.

Organizasyon kültürü organizasyonun üyelerince ortak bir algılamayı ve kabulü temsil eder. Bundan dolayı organizasyonun farklı seviyelerinde olan veya farklı kültürel ve sosyal altyapılara sahip kişilerin organizasyon kültürünü aynı şekilde tanımlaması beklenir.

Büyük organizasyonlarda bir baskın kültür ve birçok alt kültürler vardır. Baskın kültür, organizasyonun elemanlarının büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen temel değerleri ifade eder. Bir organizasyonun kültüründen bahsederken baskın kültürden yani organizasyon üyelerinin çoğunluğunun kabul ettiği kültürden bahsediliyor demektir. Alt kültürler ise genellikle büyük organizasyonlarda görülür ve çalışanların karşılaştıkları ortak sorunları, durumları veya tecrübeleri yansıtır ve bu alt kültürler coğrafi olarak ayrımlarda veya bölümlerin görevlendirilmesi sırasında ortaya çıkar.

Eğer bir organizasyonda baskın bir kültür yerine birçok alt kültür varsa organizasyonda paylaşılan değerler daha az olacak demektir. Birçok organizasyonun alt kültürleri olmasına rağmen çalışanlarının davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu alt kültürler birçok başarılı ve yüksek performanslı takım çalışması, görev grupları ve özel proje gruplarında görülebilmektedir. Bu kültür çalışanları özel bir alanda ve özel bir konuda çalışmak için bir araya getirmektedir. Alt kültürler eğer organizasyonun baskın kültürü veya genel amaçları ile bir çatışma içindeyse organizasyonu zayıflatıp temelini çürütebilir.

Organizasyon kültürünün temel bazı unsurları bulunmaktadır. **Bunlar:**

1. Gözlemlenebilir Davranış Uyumu: Organizasyon üyelerinin birbirleri ile karşılıklı iletişime geçtiklerinde aynı dili ve kavramları kullandıkları, aralarındaki ilişkinin uyumunu sağlamaya yönelik benzer alışkanlıklara ve davranış şekillerine sahip oldukları gözlemlenebilir.

2. Normlar: Hangi işin nasıl görüleceğine dair üyelere, iş süreçlerini yönetme ve arzulanana çıktıyı sağlamak için davranış standartları oluşturulur.

3. Hâkim Değerler: Organizasyon genel olarak savunduğu ve üyelerinin de benimsemesini istediği ana değerleri vardır.

4. Felsefe: Organizasyonun, çalışanlarına ve müşterilerine sergileyeceği tutumu ve davranışı belirleyen uzun vadeli siyasetleri vardır. Bu siyasetlerin unsurları aynı zamanda organizasyon felsefesini oluşturur.

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

6. İnançlar: Bir düşünceye gönülden bağlı bulunma, birine duyulan güven, inanma duygusu ve inanılan şey, görüş, öğretilerdir. Kişinin bir şey hakkındaki tanımlayıcı fikir ve düşünceleri inanç olmaktadır. İnançlar; bilgi ve fikir elde etme sonucu oluşur ve pazarlamada marka imajı bu inançlara dayanır.

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

Organizasyon kültürü, organizasyon yapısı içerisinde birçok işlevi yerine getirir.

Organizasyon kültürünün işlevleri:

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

-Organizasyon geliştirme işlevi, daha etkili ve katılımlı bir organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun sorun çözme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girişilen uzun süreli çabalar olarak görülür.

-Organizasyon geliştirme, değişim ihtiyacına bir cevap verme olarak, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim strateji olarak tanımlanabilir. Bunları yaparken şekilcilikten uzak, herkesin katılımcı olduğu, 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 olarak iki grupta toplanır. Ekonomik şartlardaki değişim, kanunların değişimi, teknolojik ve sosyal etkiler bir dereceye kadar organizasyonların kontrolü dışında oluşan etkenlerdir. İkinci grupta yer alan ve organizasyondan kaynaklanan değişim nedenleri ise, genellikle, daha çok kâr etme isteği, işletmeye yeni üyelerin alımı, birleşmeler, teknolojik yenilikler çalışma alanının değişmesi ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi nedenlerdir.

Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde sonuçlanmaktadır. İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, kişiler arası ilişkilerden başlayarak organizasyon sisteminde bütün ilişkileri değiştiren neticeler ortaya çıkarmaktadır. Her değişim ve gelişim beraberinde pek çok problemi de getirir. Bu problemleri ve incelemek çözüm yollarını ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

Organizasyonun iç ve dış şartları tespit edilerek, amaçlarla karşılaştırılmalı ve uygulanabilir olması dikkatle incelenmelidir. Bu incelemenin sağlıklı olması için amaçların gerçekçi ve açık şekilde belirlenmiş olması gerekir. Organizasyon geliştirme sürecinde tespit edilen hedeflerin ulaşılabilir olması gereği göz ardı edilmemelidir. Amaçların elde edilmesinden beklenen faydanın, amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırılması gerekir ve burada girdilerin çıktılardan daha düşük olması beklenir.

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

İşletme yönetiminde bir hayli organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş ve bunlar organizasyon geliştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. Yöntemlerin çok fazla oluşu onların sınıflandırılması gereğini de ortaya çıkarmaktadır.

Organizasyon geliştirmede kullanılan teknikler:

1. Yapısal Teknikler: Organizasyon geliştirme metodlarından yapısal kategoriye girenler çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek özelliktedir. Bu teknikler, işletmenin beşeri yönünü değil organizasyonun teknik boyutunu odak noktası olarak almaktadır. Organizasyonun şekli yönünü ilgilendiren yapısal tekniklerin amacı, işlerin yapısını değiştirerek organizasyon ortamının niteliğini geliştirmek ve böylece hem çalışanları daha tatmin olmuş, daha başarılı duruma getirmek, hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır.

Organizasyon geliştirme yöntemlerinden yapısal teknikler; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma gibi teknikler sıralanmaktadır.

2. Beşeri Teknikler: Beşeri teknikler organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturmaktadır. Beşeri teknikler organizasyon kültürü; organizasyon üyelerinin duyguları, inançları, sosyal ve psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri ile oluşturdukları organizasyon kültürü üzerinde durur. İşbirliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm yeni işletme kültürünün özellikleridir. Beşeri teknikler oluşan bu doğal organizasyon yapısı üzerinde; (1)duyarlılık eğitim, (2)etkileşim analizi, (3)organizasyon davranışı, (4)süreç danışmanlığı, (5)tartışma grupları, (6)hayat ve meslek planlaması ve (7)araştırma (geri bildirim) olarak belirtilen teknikleri kullanarak değişim ihtiyacına cevap vermeye yönelir.

Organizasyon iklimi, organizasyona kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, organizasyona hâkim olan özellikler dizisidir. Organizasyon iklimi, çalışanların değerleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, çalışma durumları ve birlikte davranış, organizasyon amaçlarına ulaşmada belirleyici faktörlerdir.

3.3. Performans Değerleme

Başarı değerlendirme olarak da ifade edilen performans değerlendirme, işletmelerde insan kaynakları bölümünün temel ve önemli işlevlerinden, görevlerinden birisidir.

Çalışanları değerlendirme, kuruluşta çalışanların işinde gösterdiği başarıyı yani performansını, yaptığı işin gereklerine göre değerlendirme sürecidir. Bu değerlendirme, başarılı ve başarısız kuruluş çalışanının birbirinden ayırmak ve ona göre davranmak amacıyla yapılır. Değerleme bir sisteme dayanır ve çalışanların, önceden belirlenmiş standartlara göre puanlandırılır ve bu değerlendirme yılda bir kez veya altı ayda bir defa yapılır. İnsan kaynakları bölümü; her bir işletmeye özgü performans kriterlerine göre, çalışanların belirli bir dönemde gösterdikleri performansını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır.

Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun veya bir işletmenin, o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir. Diğer bir tanımla, bir fiziki aktivite sırasında, o fiziki aktivitenin gerektirdiği fizyolojik, biyomekanik ve psikolojik verime “**performans**” ismi verilir.

İşletme yöneticisi, performans değerlendirme ile çalışanların görevlerini ne ölçüde yaptığının tespiti ve eksikliklerinin belirlenerek giderilmesine dönük çalışmalar yürütür. Çabaların başarıya ulaşılabilir alanlara yoğunlaştırılması, çalışan ile kurum hedeflerinin uyumu, çalışanın performansı hakkında sürekli bilgi alabilmesi, kuvvetli ve zayıf yönlerin belirlenmesi, başarısının tespiti, performans değerlendirilmesini ifade eder.

Performans değerlendirmesi, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumları ortaya koymaya ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini kuvvetlendirmeye yönelik çalışmalardır.

Performans değerlendirmesi; işletmede çalışan kişilerin bilgi, tecrübe ve yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve benzer özelliklerini kapsayan çalışma davranışlarının, önceden belirlenen standartlara göre karşılaştırma ve ölçme yoluyla performansının değerlendirildiği süreci ifade eder.

Performans değerlendirmesi ile kişinin becerileri, gözükmeyen gücü, iş alışkanlıkları, davranış ve özellikleri diğerleri ile karşılaştırılarak sistematik bir ölçme gerçekleştirilir.

Tarafsız ve adil kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme, kişinin iş doyumunu ve moralini yükseltir, işletmeye olan güven ve bağlılığını artırır. Bu manada performans değerlendirmesi, yöneticinin çalışanı işe yönlendirme ve motive etme aracı olarak görülebilir. Performans değerlendirme etkin ve önemli bir yönetim aracı olup, kuruma ve çalışana karşılıklı fayda sağlar.

İşletmelerde performans değerlendirmesinin birçok amacı bulunmaktadır. Bunlar:

1. İş performansı hakkında bilgi edinmek.
2. Çalışanların iş tanımlarında belirlenen standartlara yaklaştıklarına dair geri bildirim sağlamak.
3. Çalışanların başarılarını görmesini sağlamak.
4. Çalışanların eksik yönlerini göstererek o yönlerini geliştirmelerini sağlamak.
5. Çalışanlar arasında başarılı olanları belirlemek.

6. Adil bir ücretlendirme ve ödüllendirme alt yapısını hazırlama.

7. İşletme bünyesinde işgücü kaynağını planlamak ve norm kadrolar belirlemek.

İşletmeler genellikle kendilerine uygun bir performans değerlendirme sistemi oluştururlar. Eğer bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmamışsa birçok yanlışın ortaya çıkmasına meydan verilir.

İşletmelerin performans değerlendirme sistemi organizasyon ihtiyaçlarına ve organizasyona hâkim kültüre göre farklılıklar gösterir. Bu noktada çalışanların performans düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bunlar:

1. Çalışanları karşılaştırma yöntemleri,
2. Ortak performans kriterlerine bağlı yaklaşım yöntemleri,
3. Kişilerin performansını temel alan yöntemler,

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendirenlerin inceleme, gözlem ve kararlarında adil, objektif ve ön yargısız olacağı kabulüne göre geliştirilmiş olmasına rağmen değerlendirmede görevli birçok insan personeli objektif değerlendirme problemi ile karşılaşmaktadırlar.

3.4. Personel Eğitimi

Bilgi toplumu insanının taşıdığı temel nitelik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve imkânına sahip olmasıdır. Kişi ölçeğinde öğrenme ve kendini geliştirme, bir organizasyonda çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir.

İnsana bir şey vermenin yolu talim ve terbiyeden geçer. Talim; öğretme, terbiye ise eğitimidir. Günümüzde bu ters yüz olmuş ve önce eğitim denilmekte, aslında, önce öğretilecek, daha sonra eğitilecek, öğretilmeden bir şey olmaz.

Davranış değişikliğini kalıcı haline getirmek öğretim ve eğitim (talim ve terbiye) ile gerçekleşir. **Öğretim**, belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talimdir. **Eğitim ise**, kişinin öğrenim sonucunda elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değişikliğini oluşturan, amaçları belirlenmiş planlı bir etkinliktir. Bu manada öğretim ile eğitim iç içe birbirini tamamlar.

İnsanlar sürekli gelişen ve değişen ortamda daha iyi konumlara ulaşabilmek ve iyi yaşamak için sürekli bir öğrenme ihtiyacı içindedir. Kişinin zihinsel yetenekleri ve sosyal alandaki becerileri, geleceğin dünyasında sahip olunması gereken önemli vasıflar olarak öne çıkmaktadır.

İşletme çalışanları ihtiyaca binaen iş başında eğitim ve iş dışında eğitim usulleri ile eğitime tabi tutulmalıdır.

Öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni organize olma anlayışının da temeli olarak; kişiler gibi organizasyonların de, öğrenme ve kendini geliştirmeyi, yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları bir süreç olarak görmesidir. Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü ve sürekli değişim toplumun her kesimini ve dolayısıyla, toplumun önemli bir alt kesimi olan organizasyonları da etkilemektedir. İşletmelerde varlıklarını sürdürebilmek için değişen şartlara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedirler.

Öğrenen organizasyon, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi, kişi, toplum ve işletmelerin başarı ve gelişmelerinde temel faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

Öğrenen organizasyon ile ilgili tanımlar:

- **Öğrenen Organizasyonlar:** Kişilerin arzu ettikleri neticeleri elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirdikleri, düşünce şekillerinin ortaya atıldığı, insanların sürekli şekilde beraber öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır.

- **Öğrenen Organizasyonlar:** Bilgi üretimi, temini ve iletimi alanlarında etkin olan ve kurumsal davranışları yeni bilgi ve tahminler çerçevesinde dönüştüren organizasyondur.

Açık bir sistem olan organizasyonlar canlılar gibi varlıklarını devam ettirebilmek için gelişen çevreye uyum sağlama sürecinde kendisini sürekli geliştirmek durumundadır. Günümüz rekabet ortamında başarılı olmak isteyen kuruluşlar açısından kurumsal öğrenmeyi sağlayıcı becerilerle donatılması büyük önem taşımaktadır.

Organizasyonlarda toplam kalite anlayışının yerleşmesiyle birlikte, yöneticilerin karar verme ve kontrol alanı ile ilgili olan işlevleri daralmış, daha çok koçluk ve danışmanlık işlevi artmış bulunmaktadır. İşletme bünyesinde güçlendirilen çalışanlar, kendi işleri ile ilgili konularda üstlerine fazla danışmadan kendi kararlarını verebilme yetkisine sahip hale gelebilmektedir.

3.5. Personel Güçlendirme

Personel güçlendirme (empowerment), dünya ölçeğindeki gelişim ve rekabetin ortaya çıkardığı ve önemini artırdığı bir kavramdır.

Personel güçlendirme ile ilgili tanımlar:

- **Personel Güçlendirme:** Yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme yetkilerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.

- **Personel Güçlendirme:** Çalışanların yaptıkları işlerin sorumluluğunu kendilerine yüklemek olarak tanımlanabilir. Personeli güçlendirme, gücün çalışanlar ile paylaşılması ve bunun sonucunda çalışanların kendilerine ve organizasyona yaptıkları katkının bilincine varmalarıdır.

- **Personel Güçlendirme:** Çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları

ve organizasyonun gayeleri doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve şartları ifade eder.

Yöneticiler yönetim faaliyetinde sinerji oluşturmak için eğitim faaliyetleri ile personel güçlendirmeye önem vermek durumundadırlar. Görevdeşlik olarak da ifade edilen **sinerji**, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılan bir kavram olarak; bir grubu hareket ettiren enerjidir. **Sinerji**, organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltilmesini ifade etmektedir. **Sinerjik yönetim**; yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanmasıdır.

Personeli güçlendirme uygulamalarının nedenleri:

1. Bilgi işlem teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler.
2. Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğu.
3. Genelde toplumsal düzeyle, özel olarak da organizasyonlarda demokratikleşme eğilimlerinin artışı.
4. Bilgi ve insan unsurunun en önemli rekabet avantajı kaynakları olarak görülmesi.
5. Küreselleşme ve gelişimin getirdiği dış çevre beklentilerinin farklılaşması.

Personeli güçlendirme uygulamalarının faydaları:

1. Güçlendirme ile verim artışı, maliyet düşüşü ve karar verme sürecinin kısalması sonucu dış çevre şartlarına daha kolay uyum sağlamanın mümkün olması.
2. Güçlendirme ile yapılan işin önemi hakkında bilgi sahibi olan çalışanın motivasyonunun yüksek olması.
3. Güçlendirme ile birlikte işletmede çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesi, özerklik ve kendi kendilerini değerlendirme imkânını sahip olmaları.
4. Güçlendirme, personellerin işi kendilerinin idare etmesine yardımcı olur.

3.6. Kariyer Planlama

Kuruluşlar açısından kariyer, gelişen şartlar içerisinde insan kaynağından onu motive ederek en etkin faydalanmanın yolu kariyer planlamasından geçmektedir. Kariyer planlamasının temelinde çalışmayı özendirme yatmaktadır.

Kişi açısından kariyer; kariyer geçişleri, birden fazla yeteneğin geliştirilmesi, yetenek erozyonunun önlenmesi ve hayat boyu öğrenme gibi konular açısından önemli olmaktadır.

Ekonomik hayattaki gelişmeler çalışanların kariyerlerini, iş hayatını ve mevcut işler arasındaki ilişkilere tekrar gözden geçirmesini gerektirmektedir. Emeğini profesyonel olarak değerlendirenlerin bu bilgiler ışığında kariyer planlarını / stratejilerini iyi belirlemeleri ve aynı zamanda ani kariyer değişikliklerine hazırlıklı olması gerekmektedir. Kariyer planlaması sadece organizasyonların sorumluluğu olma özelliği taşımamakta çalışan fertlerin de bu sorumluluğu paylaşmaları gerekmektedir.

Kariyer genel anlamda hayat boyu bir uğraş olurken, kişiye özgü yönüyle, ilerleme ve yükselme beklentisi ile genç yaşlarda girilen ve prensip olarak emekliliğe kadar sürdürülen bir faaliyet olarak ifade edilir. Günümüz bilgi ekonomileri insanı en değerli kaynak olarak görmekte ve insan kaynakları uzmanlığı olarak ifade edilen meslek uzmanlarının yardımını almaktadırlar.

Kariyer yönetimi kişiye özgü ve organizasyon açısından ele alınır, yani yöneten ile yönetilenin farklı kariyer planları olabilir, burada önemli olan yönetenlerin bu iki farklı planı birbiriyle örtüştürmesidir.

Kişi ve işletmeler açısından kariyer olayının mutlaka yönetilmesi gerekir. Kariyer yönetimi veya planlaması, iş dünyasına giriş, atamalar, transferler ve iş değiştirmeleri kapsar. İşletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesinin nedeni, kişinin iş doyumunu ve organizasyonda kalmasını sağlama amacına yöneliktir.

Kariyer ile ilgili konular hem çalışanlar ve hem de işletmeler açısından üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir. Kariyer ve ilgili konular genelde insan kaynakları kavramı içerisinde ifade edilmekte, oysa kariyer danışmanlığı insan kaynakları süreçlerini de içine alan geniş bir kavramdır. Bu manada her ne kadar kariyer anlamı iş hayatıyla bağdaştırılmışsa da, ev kadını, anne, baba, toplum liderleri vb.leri içinde bu süreç geçerlidir.

Kariyer tanımları ve kariyer yönetimi; kariyer planlaması, kariyer geliştirme ve kariyer danışmanlığı olarak farklı konuları aşağıda ele alınmaktadır. Bunlar:

- **Kariyer** : Kişilerin hayatlarının belirli dönemlerindeki işle ilgili mesleki pozisyonlarının bir sonucu veya kişinin hayatı boyunca kazandığı işe ilişkin tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak ifade edilmektedir.

- **Kariyer**: Seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha çok gelir elde etme, daha fazla sorumluluk, saygınlık, güç ve prestij elde etmektir.

- **Kariyer**: Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, tecrübe ve yetenek kazanmasıdır.

- **Kariyer Yönetimi**: İşgörenin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerini planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etmektir.

- **Kariyer Planlama**: Bir çalışanın sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve teşviklerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin yani yükselmesinin planlanmasıdır.

- **Kariyer Geliştirme**: Kişilerin her birinin kendine özgü sorun, tema ve görevler bütünü ile ayrılacak aşamalar serisi boyunca sürekli kendilerini duygu ve Entelektüel yeteneklerde geliştirme işlemidir.

- **Kariyer Danışmanlığı**: Organizasyon bünyesinde kişiye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi

bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek tecrübeleri kazanmak ile ilgili çok yönlü problemleri çözmeye dönük hizmetler sunmaktır.

Kariyer danışmanlığı, mevcut meslek imkânları ile öğretim ve eğitim imkânlarından faydalanmak suretiyle kişilerin kariyer gelişimlerinde yardımcı olmayı hedefleyen planlı bir hizmet sunumunu ifade eder.

Çalışmayı özendirmede önemli bir yeri olan esnek çalışma, işin niteliği ve yapısına göre, gerek çalışma zamanları, gerekse çalışma yerlerinin kullanımı açısından, iş hukuku düzenlemeleri veya kurumsal yapının çalışma şartları çerçevesinde, çalışma hayatının düzenlenmesine yönelik standart dışı, değişik (alternatif) çalışma şeklidir. **Esnek kelimesini**, değişen durumlara uyarlanmaya, serbest şekilde yorumlanmaya elverişli ve kesinliği olmayan, uzlaşmaya yatkın olarak tanımlayabiliriz. **Esnekliği ise**, kanaat ve davranışı değiştirme imkânı olarak açıklayabiliriz. Esnekliğin karşıt kavramı ise katılık ve sertliktir.

Motivasyonun ve devamlılığın sağlanması için kuruluşlar çalışanları için kariyer planlaması yapmak ve kariyer yönetimi planları oluşturmak zorundadırlar. Çalışmayı özendirmede alternatif çalışma sistemleri olarak ifade edilen esnek çalışma sistemi oluşturulabilir.

3.7. Kişisel Gelişim

Kişisel gelişimin; davranışlar ve karakter özelliklerini şekillendirmesi, deneme ve yanılgılarla pekiştigi, çevrenin olumlu veya olumsuz etkilerini de beraberinde taşıdığı bir süreçtir.

Kişisel gelişim sürecinde, öğretim ve ona bina edilen eğitim birlikte ele alınması önemli bir durumdur.

İş hayatında başarı kazanmanın en önemli unsurlarından olan kişisel gelişim bir ağaca benzetilirse, ağacın yaşaması ve fırtınalara karşı tutunabilmek için sağlam köklere ihtiyacı vardır. İnsanın kök yani temel değerlere sahip olmadan hedefleri ulaşabilmesi çok zordur. Kişisel gelişimin temelinde kendine güvenmek vardır.

Kişisel gelişimin temelleri:

1. Kendine güven,
2. Becerilerinin farkında olma,
3. İnançlar ve değerler,
4. Prensipler,
5. Alışkanlıklar,
6. Kendini motive edebilme kabiliyeti,
7. Toplam (Kalite) Yönetimi anlayışı,

Kişi bir hedef belirlese bile, başarabileceğine inanmıyor ise işi zaten başından kaybetmiş olur. Kendine güven kendi becerilerinin de farkında olmayı ifade eder. Bazı insan iyi resim yapar, kimi insan iyi yöneticidir, kimileri iyi ilişkiler kurarız, bazılarının el beceri var, bazılarının fikir üretme kabiliyetleri gelişmiş olabilir. Kişi gerçekten neyi en iyi yapıyorsa bunu bulmak gerekir. Toplumdaki "Ne iş olursa yaparım" düşüncesi artık beceri ve kabiliyet sayılmıyor.

10000: 1=Kişilik, 0=Başarı, 0=Tecrübe, 0=Disiplin, 0=Sevgi. Baştaki 1' silinirse yani kişilik silinirse geriye hiçbir şey kalmaz.

Kişinin inançlarına ve değerlerine ters düşen ortamlarda genelde başarı şansının az olduğu bilinmektedir. Kişinin başarısı için kurum kültürü ile kişinin değerlerinin uyum içinde olması gerekiyor. Kurumun hedefi kişinin kaidelerine yani prensiplerine aykırı ise alışkanlıkları ile bağdaşmıyorsa yine problem var demektir.

Kişiler çevredeki obje ve olguları kendine özgü bir şekilde görme, fark etme eğilimi gösterir ve bunları bir şekilde tanıyarak sürekli kendini geliştirir. İki farklı kişi aynı cisim veya olguyu değişik bir şekilde yorumlayarak farklı davranış sergileyebilir. Kişiler için "**gerçek**" tamamen kendine özgü bir durum olup, kişinin ihtiyaçları, istekleri, değer yargıları ve tecrübelerine dayanır. Kişinin bir olguya (duruma) ve objeye (nesne) davranışları ve tepkileri algılamaya bağlıdır. Farkındalık olarak da ifade edilebilen algılama, çevreye bilinçli olarak bakmak ve baktığını görmektir.

Algılama, kişinin; tatma, koklama, duyma, dokunma ve görme gibi beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak veya çevresinde kendisiyle ilgili gördüğü bir nesnenin varlığını fark etmesi, olarak tanımlanabilir. Yani, bir olayı veya bir nesnenin varlığını duyu organlarıyla algılamak, idrak etmektir. İnsanda; görme, işitme, dokunma, tatma ve koklama gibi beş duyuya ilave olarak önsezi duyusu eklenmektedir. Kişi dünyayı; tüm bu duyu ve duyu organlarıyla algılar. Bu yüzden, görsel algı, işitsel algı ve diğerleri gibi her duyguya ait algılardan söz etmek mümkündür.

Algılama, kişinin çevresindeki uyarıcıları seçme, organize etme ve yorumlama faaliyetidir. Uyarıcı, duyu organlarına yönelik herhangi bir girdidir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, algılamanın sadece fizyolojik bir olay olmadığına bilinmesidir. Kişinin sahip olduğu bazı özellikler de algılamaya etki eder. Kişi uyarıcıları seçer, organizasyonlar, yorumlar ve geçmiş tecrübeleri ışığında anlamlar verir. Eğer algılama süreci yalnızca fizyolojik etkenler bağlı olsaydı çok farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip kişiler aynı şeyi aynı şekilde algılayabileceklerdi.

Algılama süreçleri üç grupta incelenir. Bunlar:

1. Duyum Süreçleri: Duyum süreçleri, kişi beş duyu organıyla çevresinden gelecek uyarıcılara açıktır. Çevresindeki uyarıcıların, duyu organıyla alınması ve kişinin bunları organize edip anlam vermesi olayına **algılama** denilmektedir.

2. Simgesel Süreçler: Simge; bir şeyi temsil eden diğer bir şeydir. Mesela, hamburger resmi gördüğümüz zaman hemen nasıl bir kokuya ve lezzete sahip olduğunu algılarız. Algılama, bir şeyin bütün yaşantısı ile bütünleşmiştir ve tecrübelerin temelini oluşturur. Kişinin tecrübeleri, uyarıcıların açık anlamlar elde etmesini sağlar.

3. Duygusal Süreçler: Duygusal süreçler, uyarıcının taşıdığı mesaj ve bilgi ile ilgilidir. Bir nesneyi veya olayı algıladığımız zaman, onu geçmiş tecrübelerimiz ve imajlarla birleştirmekle kalmayıp, hoşumuza gidip, gitmemesi

konusunda duygusallığımızı da katarız.

Algılama sadece duyuların bir işlevi olmayıp, birbirleriyle etkileşim içinde olan, çevreden gelen ve kişisel etkiler olarak iki tür etkinin sonucunda oluşur:

1. Çevreden Gelen Etkiler: Çevreden gelen etkiler, çevreden gelen ve algılanan nesnenin büyüklüğü, rengi, şekli gibi özelliklerden kaynaklanan etkilerdir. Mesela, renkli reklâmlar, siyah beyaza göre' daha çok dikkati çekme özelliğine sahiptir. Daha büyük nesnelere, küçüklere göre daha çok dikkat çekicidir. Yükseklik, parlaklık, renk gibi uyarıcıların yoğunluğu arttıkça, daha çok dikkat çekme özelliğine sahip olabilmektedir. Çevreden gelen uyarıların; yoğunluğu, zamanı ve sıklığı algılamaya etki eden önemli etkilerdir.

2. Kişisel Etkiler: Kişinin; ihtiyaçları, değer yargıları, güdüleri, tecrübeleri, tutumları ve kişiliği neyin algılanacağına ve nasıl algılanacağına etki eder. Her kişinin yaşantısının kendisine göre olması özelliği, aynı uyarıcıların değişik kişilerce farklı şekilde algılanmasına yol açar. Kişi, her an sayılamayacak kadar çok sayıda uyarıcıyla karşı karşıyadır. Ancak, bunlardan birkaçı belirgin olarak algılanır. Kısaca, kişi algılamak istediklerini algılayacaktır. Bu sürece "**Seçici Algılama**" denir. Uyarıcılar kişi tarafından süzülme işlemine tabi tutulur.

Kişisel gelişimde özgüvenin yeri önemlidir. **Özgüven**, fikirlerini kabul ettirmek, iyimserlik, istekli olmak, sevgi, saygı, hür olmak, güven, eleştirilere açık, duygusal olgunluk ve kapasitesini doğru değerlendirme becerisine sahip olmaktır.

Özgüven artırmaya dönük yöntemler:

1. Kötü şeyler yerine iyi şeylere ağırlık verme.
2. Kendiniz hakkında olumlu düşünme.
3. Tecrübelerden ders çıkarma.
4. Gerçekçi hedefler belirleme.
5. Cesaretli olma.
6. Sürekli öğrenme isteği.
7. Faydalı işler yapma.
8. Basitliğe önem verme.
9. Değişimi iyi karşılama.

Özgüven, kişinin kendisi ve yetenekleri konusunda pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğunu gösterir. **Özgüven eksikliği** ise; kendinden şüphe duymak, pasiflik, boyun eğme, aşırı uyum gösterme, yalnızlık, eleştirilere karşı hassas olma, güvensizlik, depresyon, aşağılık duygusu ve sevilmediğini hissetme gibi kavramlarla tanımlanabilir.

3.8. Ücretlendirme

Çalışanların kontrolüne uygulamada genellikle, liyakat takdiri, tezkiye veya işgören değerlendirme gibi isimler verilir. İsmi ne olursa olsun, her işletmenin temel sorunlarından birisi, o işletmede çalışan kişilerin yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Çalışanların kontrolü, bir takım işgören değerlendirme usulleriyle yapılır.

Ücretlendirme, yapılan işin ücretinin belirlenmesi olarak, insan kaynakları işlevinin yürütülmesinde son aşama olarak uygulanır.

Ücret, bir iş karşılığında işverenin, emek sahibine çeşitli şekillerde para veya mal olarak ödediği bedeldir. Ücret işgören hayat şartlarını ve işletmelerin kârlılığını etkilemesi yanında milli gelirin önemli bir kalemini oluşturmasından dolayı devleti ve toplumu da yakından ilgilendirir.

İşletmelerde ücretlendirme yönetiminin amacı; işletme içinde ve dışında tutarlı, adil bir ödeme sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Ücretlendirme işgörenleri bulmada ve bunları çalıştırmada önemli bir motivasyon aracı olarak da görülmektedir.

3.9. Çalışanların Motivasyonu

Motivasyon; kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları ve bu amaç için sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işe koymaları şeklinde ifade edilebilir. Burada yöneticinin görevi, çalışanları işe isteyerek çalışmalarını sağlayacak şekilde motive etmesi, teşvik etmesi, isteklendirmesi, sevdirmesidir.

Bir davranışın ve düşüncenin gereğine, bütünü ile kendini inandırmak ve para, maddî kazanç ve statü ötesindeki sebepler uğruna çalışma tutkusu da geniş manada bir motivasyondur.

Kişileri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları:

1. Ücret, prim ve ödüller,
2. Sosyal kolaylıklar, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi,
3. Takdir, övgü ve yapıcı eleştiri ve moral vermek
4. Terfi ve kariyer geliştirme imkânları,
5. Sosyal statü ve prestij (saygınlık-itibar-ün) sağlamak,
6. Çalışma şartlarını iyileştirmek ve kararlara katılmak,
7. İş güvencesi ve iş güvenliği sağlamak,
8. Yetki, inisiyatif ve sorumluluk vermek,
9. Eğitmek ve yetiştirmek,

İşletme yöneticiler çalışanların iş ile ilgili davranışlarını motive etmek için özendirme araçlarını iyi bilmeli ve bu motive etme planlarını özendirme araçlarına dayandırarak uyguladığında başarıyı yakalayacağını unutmamalıdır.

4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Koordinasyon

İşletmede görevli her çalışanın işe bakış açısı, işletme içinde bulunduğu yere göre, yerine getirdiği göreve göre, eğitim ve kültür düzeyine göre büyük değişiklikler gösterir. İşletmede yapılan işlerin birbirini bütünlemesi için, belirtilen farklılıkların giderilmesi etkin bir koordinasyon (uyumlaştırma) düzeni ile yerine getirilir.

5. İnsan Kaynakları İşlevinin Kontrolü

Çalışanların kontrolüne uygulamada genellikle, liyakat takdiri, tezkiye veya işgören değerlemesi gibi adlar verilir. ismi ne olursa olsun, her işletmenin temel sorunlarından birisi, o işletmede çalışan kişilerin yeteneklerinin ölçülmesi ve çalışmalarının sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesidir. Çalışanların kontrolü, bir takım işgören değerlemesi usulleriyle yapılır.

Dördüncü Bölüm Değerlendirme Soruları

1. İnsan kaynakları yönetim ile ilgili olan; (1)insan kaynakları yönetimi, (2)iş analizi, (3)iş tanımı, (4)iş gerekleri, (5)işgücü envanteri ve (6)işgören ihtiyacının tespiti kavramlarını açıklayınız.
2. İşe alma nedir? Açıklayarak; işgören bulma yöntemlerini sıralayınız.
3. Oryantasyon kavramını açıklayınız.
4. Organizasyon iklimi ve organizasyon kültürü kavramlarını açıklayarak, organizasyon kültürünün unsurlarını yazınız.
5. Performans değerlendirmesi nedir? Açıklayarak, performans değerlendirmesinin amaçlarını yazınız.
6. Personel eğitimi ve personel güçlendirme nedir? Açıklayarak, personel güçlendirme uygulamalarının faydalarını yazınız.
7. Kariyer planlaması nedir? Açıklayarak, gerekliliğini tartışınız.
8. Kişisel gelişim ve algılama kavramlarını açıklayınız.
9. Ücretlendirme nedir? Açıklayarak, ücretlendirme yönetiminin amacını yazınız.
10. Çalışanların motivasyonu nasıl gerçekleştirilir? Açıklayınız.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÜRETİM SÜRECİ VE PAZARLAMA FAALİYETLERİNİ YÖNETME

1. ÜRETİM SÜRECİ YÖNETİMİ

1.1. Üretim Ve Üretim Tarihi Gelişimi

İhtiyaçlardan yola çıkan işletmeler, o ihtiyaçları karşılamak için üretir, ürünleri dağıtır, insanlar bu ürünleri kullanır veya tüketir ve bu süreç tekrarlanarak devam eder.

Üretim işlevi; insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetlerin en iyi kalitede, en düşük maliyetle, üretimini sağlamaya yönelik faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrolüdür.

Üretim, insan ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri elde etmek gayesiyle yapılan her türlü çabaya denir.

Üretim temel amacı fayda oluşturarak insan ihtiyaçlarını tatmin etmektir. Dolayısıyla, mal ve hizmetlerin üretilmesi, depolanması, taşınması ve satılması da insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için geniş anlamda üretim kavramı içine girmektedir.

İnsan ihtiyacını gidermeye yönelik üretim faaliyetinin üç dalı vardır. **Birinci derece üretim,** doğal malların üretimi, bu doğal ürünleri alıp gelişmiş ikinci derece mala dönüştüren faaliyet **ikinci derece üretim** olurken, **üçüncü derece üretim** ise hizmetlerin üretimidir. **Hizmet,** insan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünlerdir.

Mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine ve kalitesine **fayda** denilir. Üretim faaliyeti ile şekil, zaman, yer ve mülkiyet olarak **dört ayrı fayda** ortaya çıkar. İşletmede, girdilerin ürün durumuna getirilmesiyle bir **şekil faydası,** ürünlerin bol buldukları zamanlarda depolanıp, kıt buldukları zamanlarda ortaya çıkarılmasıyla **zaman faydası,** mal ve hizmetlerin çok buldukları yerlerden az bulunan yerlere taşınmasıyla **yer faydası** ve mal ve hizmetlerin satılarak ihtiyaç sahiplerine kazandırılmasıyla **mülkiyet faydası** oluşturulur. Günümüzde üretim, insanların hayat standartlarını etkilediği için tüm kesimler üretim süreciyle yakından ilgilenmektedirler.

İşletmeler lojistik faaliyetleri yardımıyla temelde mal ve hizmetleri ortaya çıkarmak olan üretim işlevinin görevi ve bu mal ve hizmetlere istek, talep oluşturmak, onları satmak ve dağıtmak olarak pazarlama işlevi olarak iki görev yerine getirir. **Lojistik,** tüketici ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve bilgilerin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar verimli bir şekilde akışını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir halkası olarak tanımlanıyor. Lojistik, tedarikçiden müşteriye kadar olan malzeme ve bilgi akışının organizasyonunun ifade eder.

Üretim tarihi gelişimine bakıldığında, el işçiliği, imalathane üretimi, fabrika üretimi ve otomatik üretim şeklinde geliştiği görülür. Tarihi olarak bu sırayı izleyerek gelişen kitle üretiminin temel modern üretim yöntemi olması sonucunu doğurmuştur.

Karmaşık ve yüksek derecede teknik özellikte faaliyetler gerektiren modern üretimin gelişmesini etkileyen makineleşme, otomasyon, işbölümü ve uzmanlaşma, standartlaşma, çeşitlendirme, genişleme, daralma, bütünleşme, araştırma ve geliştirme ve sermaye birikimi gibi nitelik ve unsurlar vardır.

1.2. Üretimde Şebeke Organizasyonlar ve Dış Kaynaklardan Faydalanma

Günümüz rekabet şartlarında işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Maliyetleri kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım ve teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler çok önemli hale gelmiştir. Bu durum organizasyonların her alanda uzmanlaşmasını gerektirmektedir. Giderek büyüyen organizasyonlar tüm faaliyetlerini tam bir etkinlikte yerine getirememekte ve küçük işletmeler karşısında dezavantajlı duruma düşmektedir. Bu sayılan nedenlerden dolayı belirli faaliyetleri ve bilhassa destek fonksiyonlarını organizasyon dışı kuruluşlara yaptırma eğilimi şebeke (ağ) organizasyonların kurulması gündeme gelmiştir.

İşletmeler gelişen teknik ve ekonomik şartlarda faaliyetlerini etkin ve verimli yürütebilmek için belirli alanlarda ihtiyaca bağlı olarak; **şebeke organizasyonlar** ve dış **kaynaklardan faydalanma** yoluna gider.

Ağ (şebeke) organizasyonlar, bir mal veya hizmeti üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden ortaya çıkan bir modeldir. Şebeke organizasyonlar, ülkelerin ekonomik ve politik eğilimleri ile ekonomik sınırların ortadan kalkmasının bir sonucudur. Bu organizasyonun temel özelliği bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.

Günümüz rekabet şartlarında işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Maliyetleri kaliteden taviz vermeden düşürme ve kaliteyi sürekli iyileştirme, ürün geliştirme, dağıtım ve teslimat ve satış sonrası hizmetler gibi faaliyetler çok önemli hale gelmiştir. Bu durum organizasyonların her alanda uzmanlaşmasını gerektirmektedir. Giderek büyüyen organizasyonlar tüm faaliyetlerini tam bir etkinlikte yerine getirememekte ve küçük işletmeler karşısında dezavantajlı duruma düşmektedir. Çünkü bağımsız ve kişisel emek, eğitim, tecrübe, etik mesleki uygulamalar barındıran küçük işletme modeli daha başarılı olabilmektedir. Sayılan bu nedenlerden dolayı belirli faaliyetleri ve bilhassa destek işlevlerini organizasyon dışı kuruluşlara yaptırma eğilimi şebeke (ağ) organizasyonların kurulması gündeme gelmiştir.

Geçmişe eskiye dayanan dış kaynaklardan faydalanma bilhassa inşaat sektöründe görülen **“taşeron kullanma”** veya imalat sektöründe **“fason üretim”** olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer “dış kaynaklardan faydalanma

(outsourcing)” örnekleridir. İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenek ile ilgili işlerin dışında kalan tüm işleri, başka işletmelere (outsourcing) yaptırmak suretiyle, önemli maliyet düşüşü gibi kazanımlar elde etmektedir.

Dış kaynaklardan faydalanmanın farklı tanımları:

- **Dış kaynaklardan faydalanma:** Başka işletmelerin daha ucuza veya daha iyi yapabildikleri işlerden sözleşme yaparak faydalanma sürecidir.
- **Dış kaynaklardan faydalanma:** Ürünün üretilmesi için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturan faaliyetlerin işletme dışındaki bir kaynak tarafından sağlanması olarak tanımlanmıştır.
- **Dış kaynaklardan faydalanma:** İşletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise, özel olarak o konuda uzmanlaşmış işletmelerden faydalanmak yoluyla faaliyet sürdürmelerini öngören bir yönetim stratejisidir.

Dış kaynaklardan faydalanmanın işletmelere sağladığı faydalar:

1. Temel yeteneğin gelişimi,
2. Esnekliğin artırılması,
3. Risk azalımı,
4. Kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı,
5. Sabit sermaye masraflarının azaltılması,
6. Kalite artırımı ve hız kazanımı,
7. Küçülme ve teknoloji gelişimi,

Dış kaynaklardan faydalanmanın sakıncaları:

1. İnovasyon (yenilik) eğiliminin azalması,
2. Tedarikçilerin (taşeron firma) pazara girme riski,
3. Maliyetlerin yeterince düşmeme riski,
4. Öz yetenekleri yanlış tanımlama,
5. Tedarikçi ile yapılan anlaşmadaki hukuki boşluklar,
6. Sendika ve çalışanlarla güven ortamının bozulması,

1.3. Üretim Yönetimi

Üretim yönetimi, öncelikle; fiyat, zaman, miktar ve kalite bakımından tüketici isteklerini en iyi şekilde karşılayacak mal ve hizmet üretmeyi hedefler.

Günümüz üretim yönetiminde, küresel rekabet, ileri teknoloji ve bilgisayarlar, kalite anlayışındaki değişimler ve sosyal sorumluluklar gibi birçok etken yöneticilerin üretim yönetimi kararlarını etkilemektedir.

Üretim yönetimi, insanların ihtiyaç duydukları mal veya hizmetlerin uygun kalitede, miktarda, maliyette ve uygun zamanda üretilmesini sağlayacak şekilde, tüm üretim faktörlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işlevlerine üretim yönetimi denir.

Üretim sistemi, insan, malzeme, enerji gibi girdilerin istenilen mal veya hizmete dönüşmesi için gerekli tüm unsur ve faaliyetler bütünüdür. Üretim sisteminin etkin ve verimli çalışabilmesi için sistem bir bütün olarak düşünülür bununla ilgili tasarım ve uygulamaların sistemin bütünüdür gözden kaçırılmadan, birbiri ile ilişkilerini ve etkileşimleri hesaba katılmalıdır.

Üretim sürecinin tabii akışı; girdiler, dönüşüm süreci ve çıktılar şeklinde üretim yönetimi ilişkisini ortaya koymaktadır. Birinci aşamada girdiler tedarik edildikten sonra, ikinci aşamada, belirli bir süreçten geçilerek mal ve hizmete dönüştürülürler ve üçüncü aşama da **çıkıtı** olarak belirir. Dönüşüm süreci, üretim yönetiminin en fazla özen göstereceği bir üretim aşamasıdır. Bu üç ayrı aşamadan oluşan üretim sisteminin temel amacı; arzu edilen ürünü üretmek, istenilen üretim oranını sağlamak ve toplam üretim maliyetini en aza indirmektir.

Üretim yönetiminin önemli konusundan biri üretim sistemidir. Üretim sistemine ilişkin sorunlar; üretim sistemlerinin kurulması ve kurulan üretim sisteminin işletilmesi ile ilgili iki büyük alanda toplanabilir:

1. Üretim sistemi kurma sorunu; yeni bir işletme kurulacağı zaman veya kurulu sistemde sonradan bazı değişiklikler yapılacağı zaman ortaya çıkar. Üretim sistemlerinin kurulmasında alınması gerekli önemli bir karar işletmenin kuruluş yerinin seçimidir. Kuruluş yeri kararlaştırıldıktan sonra, seçilen üretim sistemini ve 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.

2. Üretim sistemlerinin işletilmesinde; önemli sorunların başında ne zaman ne kadar üretim yapılacağı, stok kontrolünün nasıl yapılacağı ve kalite kontrolüdür:

1-Üretim ne kadar ve ne zaman yapılacağı üretim planlamasıyla çözümlenir. Üretim planlaması ise, piyasa talebi veya satış tahminlerine dayanır. Hazırlanan üretim planlarından faydalanılarak **üretim programları** hazırlanır ve bu program ile hangi ürünün, ne zaman ve hangi işlem merkezlerinde işlem göreceği belirlenir.

2-Üretim sisteminin işletilmesinde diğer bir sorun olan stok kontrolüdür. Bir üretim sisteminde üretilen ürüne dolaysız veya dolaylı olarak katılan bütün fiziki varlıklar ve ürünün kendisi **stok kavramı** içerisinde görülür. Stok miktar ve çeşitlerinin en akılcı ve ekonomik bir şekilde belirlenmesi ve yönetilmesine ise **stok kontrolü** denir. Genel anlamda **stok**, üretilen veya satın alınan ve kullanılmak için bekletilen malzemedir. Ekonomik değeri olan, atıl kaynaklar olarak

tanımlanan stoklar, birçok işletmede büyük yatırımları temsil ederler. Çoğu zaman stok ve envanter-döküm- kelimeleri birbirlerine yakın anlamda kullanılır ancak bu iki kavram özde farklılık taşır. Stok, somut olup, belli bir sınıra sahip, birikmiş bir düzey olurken **envanter ise**, bir birime sahip ölçülmüş stok büyüklüğüdür ve muhasebede genellikle dönem sonu yapılan fiziki sayım yolu ile stok tespiti anlamına gelir. Ayrıca envanter işletmenin sahip olduğu ürünlerin ve servetin gerekli özellikleri ile birlikte gösterildiği ayrıntılı bir listenin hazırlanmasını ifade etmektedir.

3-Üretimde karşılaşılan en karmaşık sorunlardan birisi ise, kalite kontrolüdür. Kalite, bir ürün veya hizmetin taşınması gereken özellikleri olarak ifade edilir. Bu özellikler müşteri tarafından verilen spesifikasyonlar veya genel standartlar olabilir. **Kalite kontrolü** de ürünün kalite özelliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir. Kalite konusunda son gelişmeler kalite kontrolünün sadece malzeme ve ürüne uygulanan örnekleme, testler ve kusurlu kusursuz şeklindeki ayırmalardan ibaret olmadığı, geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen **“Toplam Kalite Yönetimi”** aynı zamanda yönetimde de bir anlayış değişikliği getirmiştir.

1.4. Üretim Türleri

Üretim sistemlerinin sınıflandırılması bu sistemlerin kapsam ve işleyişinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Üretim sistemi tipleri çeşitli yönlerden, farklı açılardan sınıflandırılmaktadır. Bunlar:

1. İmalat veya hizmet sistemi olmasına göre sınıflama,
2. Ürünün standartlaşma derecesine göre sınıflama,
3. Sürece göre sınıflama,
4. İşlem tipine göre sınıflama,
5. Belirli bir sürede üretilen miktara göre sınıflama: 1. Tek üretim, 2. Seri üretim, 3. Kitle üretimi,
6. Üretimde izlenen yola göre sınıflama: 1. İmal yerinde üretim, 2. Hareket halinde üretim, 3. Atölye sisteminde üretim, 4. Grup sistemi olarak üretim,

Üretim işlevi ile diğer işletme işlevleri arasındaki ilişki karşılıklı, aktif faaliyet ve birbirine bağlı, birbirini tamamlar faaliyetleri içerir. Bu bakımdan hiçbir bölüm diğerlerinden bütünüyle bağımsız olamaz ve dolayısıyla bölümler arası üstünlük tartışması uygun değildir.

2. PAZARLAMA FAALİYETLERİNİ YÖNETME

2.1. Pazarlama ve İlgili Kavramlar

İşletme ile tüketici arasında iletişimin sağlanması, tüketici istek ve arzularının işletmeye aktarılması ve bu doğrultuda işletme tarafından üretilen ürünlerin tekrar tüketiciye ulaştırılması **pazarlama işlevinin** üstlendiği görevdir. İngilizce de “market” Pazar, “marketing” pazarlama anlamına gelmektedir.

Pazarlama anlayışı, işletmenin varlığı, büyümesi ve istikrarı ile ilgili olarak tüketici rolünün kabulünü gerekli kılan bir yönetim felsefesi olarak kabul edilir.

İnsanların ihtiyaç ve istekleri pazarlamanın başlangıç noktasını oluşturur. Bu anlamda **pazarlama**, malların, hizmetlerin ve düşüncelerin üretilmesinden önce başlar, arzulanan tüketici tatmininin sağlanıp sağlanmadığını öğrenmek için tüketimden sonraki incelemelerle sürüp gider.

Pazarlama zihniyetine göre, pazarlamanın hedefi, tüketici ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin ederek kâr sağlamaktır. **Tatmin**, elde edilen marjinal faydanın, bunun için katlanılan bedelden büyük veya ona eşit olmasını ifade ederken **fayda ise**, mal ve hizmetlerin insan ihtiyaçlarını karşılama niteliğine ve kalitesine denilir

Globalleşmenin getirdiği rekabet şartları 'iç pazar' ve 'dış pazar' ayırımını ortadan kaldırarak yerine “ortak pazar” ve “dünya tüketicisi” kavramlarını ortaya çıkarmıştır.

Tüm bilim dallarında olduğu gibi, pazarlama bilgisinin de kendi özel kavramları bulunmakta ve kendi alanında ortaya çıkan gelişmelere cevap verebilmek çabasıdır. Günümüzde artık pazarlama sadece işletme faaliyetlerini kapsayan bir kavram olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir süreç olmaya başlamış ve bunun sonucunda faaliyet alanına; kâr amacı takip etmeyen sosyal kuruluşlar, dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamıştır. Pazarlama kavramının gelişiminde artık bugün geline nokta toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan **sosyal pazarlama** anlayışı benimsenmektedir.

Her gelişim pazarlama işlevini geliştirmekte ve farklı tanımlarını ortaya çıkarmaktadır:

- **Pazarlama:** Tüketici istek ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması için gerekli girdilerin temin edilip üretim sürecinden geçirilerek ürün haline getirilmesi, dağıtılması, fiyatlandırılması, tutundurması (promosyonu) ve satış sonrası hizmetlerinin adıdır.

- **Pazarlama:** Mal, hizmet, faaliyet, kişi yer yani mekân, organizasyon ve fikirlerin değişim süreci aracılığıyla istek ve ihtiyaçları belirlemeye ve karşılamaya yönelik insan faaliyetleri bütünüdür.

- **Pazarlama:** İnsanların ihtiyaçlarına uygun ürünlerin uygun zamanda, uygun yerde ve ödemeye razı olacakları fiyatlardan onları sunulması veya götürülmesidir.

Pazarlama alanında, temelde; dağıtım, mülkiyet, yönetim ve teknoloji yönlü olmak üzere değişik yönlü, yaklaşımli pazarlama tanımları yapılmaktadır.

- **Dağıtım Yönlü Pazarlama:** Mal ve hizmetlerin üreticilerinden tüketicilere ve/veya kullanıcılara doğru akışını sağlayan işletme çabalarıdır.

- **Mülkiyet Yönlü Pazarlama:** Ürünlerin mülkiyetlerinin değişimini sağlayan etkinliklerdir.

- **Yönetim Yönlü Pazarlama:** İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için hedef pazarda değişimi sağlamak üzere mevcut ve potansiyel alıcılara istek tatmin edici mal ve hizmetleri sunmak üzere planlama, uygulama ve kontrol aşamalarından oluşan bir işletme faaliyetidir.
- Yönetim yönlü diğer bir tanım ise, işletmenin amaçlarına ulaşmak için hedef pazarlarda değişimi sağlamak üzere yaptığı çözümleme yani analiz, planlama, uygulama ve kontrol faaliyetleridir.
- **Teknoloji Yönlü Pazarlama:** İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

Teknolojik ve sosyal gelişim pazarlamanın işlevlerini sürekli genişletmekte ve bu gelişime bağlı olarak sürekli yeni pazarlama anlayışları, teknikleri ortaya çıkmaktadır. Pazarlama alanındaki bu gelişim aşağıda kavramlar şeklinde verilmektedir:
- **Geleneksel (Klasik) Pazarlama:** Üretim, ürün ve satış kavramlarının üstünlüğüne dayandırılan ve 1920’li yıllarda pazara hakim bir anlayış olarak; tüketici sorun ve ihtiyacın çözümü yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi varsayımlara dayanır.
- **Modern (Müşteri Yönlü) Pazarlama:** Modern veya çağdaş pazarlama anlayışı olarak da ifade edilen müşteri yönlü pazarlama anlayışı klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünlüklü pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. Bu anlayışa göre, organizasyonun istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Kavram “**mal üretip sat**” yerine “**istekleri belirle ve yerine getir**” belirleyiciliği kabul edilir.
- **Sosyal Pazarlama (Toplumsal) Pazarlama:** Pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi temel kriterlere ek olarak; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlandırma, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini içermektedir.
- **Deneyim Pazarlaması:** Ürünlerin analitik, rasyonel ve mekanik özelliklerini sunan geleneksel/klasik pazarlamanın yetersiz kaldığı doldurmaya yönelik; tecrübelerle dayanarak duygusal, algıya dayalı ve davranış temelli değerler sunan bir pazarlama anlayışıdır.
- **Global (Küresel, Uluslar arası veya Beynelmilel) Pazarlama:** Bir kuruluşun mal ve hizmetlerinin birden çok ülkedeki tüketiciye veya kullananlara akışını yöneten işletmecilik etkinliklerinin uygulanmasını dünya ölçeğinde yürütmesi olarak tanımlanmaktadır.
- **Glokale Pazarlama:** Global pazarların rekabetinden çekilerek varlığını sürdürebilmek için yerel Pazarlara yönelerek o pazarın tüketim kalıplarını belirleyip o pazara uygun ürün geliştirip pazarlama faaliyetlerini sürdürmesidir.
- **Bölgesel Pazarlama:** Belirli bir bölgenin insanların özel zevklerine, ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına odaklanarak satış yapmayı amaçlayan pazarlama anlayışıdır.
- **Hizmet Pazarlaması:** İnsan ve makineler aracılığıyla insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki yapısı olmayan ürünlerin bir kişi ve kuruluş tarafından pazarlanmasıdır.
- **Organizasyon Pazarlama:** Üyeleri, bağış verenleri, katılımcıları ve gönüllüleri belirli bir organizasyona çekmek amacıyla tasarlanan ve uygulanan, kâr amacı gütmeyen pazarlamadır.
- **Yeşil Pazarlama:** Toplumun istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek üzere birtakım değişimlerin meydana getirilmesi ve kolayca uygulanması amacıyla doğal çevreye en az zarar vermek üzere uygulanan pazarlama faaliyetleridir.
- **Bütünsel Pazarlama:** İşletme ile müşterileri ve işbirliği yaptığı diğer kurumlar arasındaki karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkmış ve işletmenin diğer tüm bölümleriyle birlikte müşterinin istediği değerleri araştırmak, üretmek ve bu değerleri onlara dinamik ve rekabetçi bir ortamda ulaştırmayı içeren bir kavramdır.
- **Söylenti (Ağızdan Ağıza) Pazarlaması:** Ürünleri deneyen gönüllü kişilerin tecrübelerini günlük hayatta karşılaştıkları kişilere herhangi bir zamanda aktarması; dedikodu veya fısıltı pazarlaması olarak bilinir, İngilizce terminolojide "**buzz marketing**" olarak geçmektedir. Ağızdan ağıza pazarlamanın bir altı **viral pazarlama**, adını virüslerin yayılma şekline almış bir pazarlama şekli olarak; kendi reklâmını yapan ve kendi kendine devam eden bir tür pazarlama yöntemidir.
- **Gerilla Pazarlama:** Pazarı büyütürken satışları artırmak yerine, rekabet edilen işletmelerin zaaflarından faydalanarak onların piyasa paylarını elde etmeye yönelik pazarlama faaliyetleridir.
- **Minimal Pazarlama:** Etkili bir pazarlama programının ortaya çıkmasını ve faaliyetlerde hissedilir ve gözle görülür bir pazarlama çabasının görülmesinin istenmediği pazarlama anlayışını ifade eder. Minimal pazarlama yaklaşımında işletmenin müşteriye değil, daha çok müşterinin firmaya yöneldiği görülmektedir.
- **Hard-Sell Pazarlama:** Müşterilere yakın duran, müşteriye yakın markaja-tutma- alan ve onlarla yakından ilgilenmeyi öngören bir pazarlama anlayışı olarak; yeni müşteriler için çekici fiyatlandırma ve ilginç olan propaganda usulleri izlenir. Satışa yönelik çabalar bu anlayışta ön planda iken ticari ve toplumsal ahlâk kuralları geri plandadır.
- **Profesyonel Pazarlama:** Ticari ve toplumsal ahlâk kurallarına dikkat eden ve Pazar fırsatlarını yakalayarak yeni

müşterileri kazanırken, mevcut müşterileri de Pazar payında tutmaya yönelik yoğun çabaların sergilendiği bir pazarlama düşüncesidir.

- **Ekolojik Pazarlama:** Belirli çevre sorunlarını ve bunların mevcut teknolojilerle önlenmesine yönelik pazarlama faaliyetlerini ifade eder.

- **Sürdürülebilir Pazarlama:** Makro bakış açısıyla pazarlama faaliyetlerinin sürdürülebilir kalkınma anlayışı kapsamında ele alınışını yansıtmaktadır.

- **Mobil Pazarlama:** Mobil pazarlama, müşterileri ile her zaman ve her yerde; direkt, enteraktif ve hedefli haberleşme kurmak için SMS, MMS, WAP ve yeni nesil video gibi teknolojik araçların kullanıldığı bir sistemdir.

- **Ağ Pazarlaması (Network Marketing):** İnternet ve World Wide Web (www) firmaların müşteriye yaklaşımlarını ve müşteri ile olan ilişkilerini değiştirmektedir. **Sanal pazarlama-siber pazarlama:** İnternet üzerinde yapılan mal ve hizmet pazarlamasıdır. **E-pazarlama,** mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. **E-ticaret:** World Wide Web (WWW) aracılığıyla yürütülen ticaret. **Elektronik ticaret,** mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. Elektronik ticaret, ticari işlemlerden biri veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirilmesi yoluyla reklâm ve pazar araştırması, sipariş ve ödeme ile teslim olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. E-ticaret alanındaki iş imkanları ise, satın alma uzmanı, satış temsilcisi, satın alma uzman yardımcısı ve çağrı merkezi müşteri temsilcisi.

- **Teknoloji Yönlü Pazarlama:** İşletmenin müşterileri ve çevresiyle ilişkiler kurması ve bu ilişkileri yönetmesinde kullandığı teknoloji araçlarını esas alan pazarlamadır.

- **Veri Tabanlı Pazarlama:** Mevcut ve potansiyel müşterilerle ilgili her türlü bilgi ve iletişim faaliyetlerini iletişim vasıtaları ile elektronik ortamda bulunduran, güncelleyen ve böylece yakın ilişkiler kurulmasına yardımcı olan bir pazarlama yaklaşımıdır.

- **İzinli Pazarlama:** Tüketicilerin anket, üyelik bilgileri yoluyla kendi izinleri doğrultusunda vermiş oldukları kişisel bilgilerinin kullanılarak ilgi alanları ve ihtiyaçlarına yönelik yapılan pazarlama çalışmalarının tamamıdır.

- **Doğrudan Pazarlama:** Herhangi bir aracının olmadığı dağıtım kanalı olarak doğrudan satış, doğrudan postalama, telemarketing ve benzeri yöntemlerle tüketiciden sipariş alma yöntemini ifade eder.

- **Kişisel Satış:** İşletmenin satış temsilcisi ile müşteri arasında yüz yüze iletişimi içeren satış artırıcı çabanın boyutudur.

- **Niş Pazarlama:** Dar, yoğunlaşmış, odaklanmış pazarlama yaklaşımı olarak da ifade edilen niş pazarlama, pazarlama karmasının unsurlarını tek bir pazar segmentini ele geçirmek için özel olarak bir araya getirmektir. Niş pazarlama, sınırlı kaynaklara sahip firmaların küçük bir pazar bölümüne tek bir ürün veya sınırlı sayıda ürünle hizmet vermesidir.

- **Kitle Pazarlama:** Bir temel ürünü, müşteri kategorileri ve ihtiyaçları ayırımı yapmadan büyük miktarlarda pazara sunma stratejisidir.

- **İlişki Yönlü (Birebir) Pazarlama:** İşletmelerinde müşterilerin sadakatini arttırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için, müşterilerle uzun vadeli ilişki geliştirmeye dönük olarak tasarlanan bir pazarlama stratejisidir.

- **Siyasal Pazarlama:** Bir adayın potansiyel seçmenlerine uygunluğunu ve her bir seçmenin tanınmasını sağlayarak seçilmesini veya partilerin iktidara gelmesi için düzenlenen pazarlama faaliyetleridir.

- **Stratejik Pazarlama:** Gelişen çevre şartlarına göre işletmenin pazarlama çabalarına, faaliyetlerine, yönetimin uyum sağlayacak pazarlama amaçlarını gerçekleştirecek süreçler bütünüdür.

Pazarlamanın değişik yönlü tanımları ve pazarlama alanında yeni teknik ve anlayışlarda genel olarak açıklandıktan sonra pazar, pazar fırsatı, pazarlamacı, satış, satıcı, pazarlama sistemi ve pazarlama araştırması ile ilgili kavramlara bakmak gerekir.

Pazar veya piyasa teori ve uygulamada değişik şekillerde tanımlanır:

- **Pazar:** Bir mal veya hizmetin fiili veya potansiyel alıcılarının oluşturduğu kümedir.

- **Pazar:** Satın alma niyeti ve isteği ile bunu gerçekleştirecek satın alma gücü (geliri), yani efektif talebi olan kişilerin oluşturduğu yerdir.

- **Spot Pazar:** Ödemelerin peşin yapıldığı ve çoğu kez yüzergezer mekânı olan pazarlara “spot pazar” veya “spot market-piyasa” denilmektedir.

Pazarla ilişkili bir kavram olan **borsa ise,** menkul değerlerin veya çeşitli ürünlerin değerlerini belirlemek ve/veya bu değer ve ürünlerle ilgili işlemleri yapmak üzere ilgililerin belirli zamanlarda bir araya gelmesi veya bir araya geldikleri yerdir.

- **Pazar Fırsatı:** Mevcut durum ve gelecekte ortaya çıkabilecek gelişmeler çerçevesinde mal ve hizmetlerin yeterli olup olmaması ve karşılanmamış veya ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlara uygun ürünlerin işletmelerce farkına varılması şeklinde tanımlanabilir.

- **Pazarlamacı:** İşletmede pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolü işleriyle uğraşan ve bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde uzman olan kişilere denir.

- **Satış:** Ürünlerin el değiştirmesine yani sahip değiştirmesini sağlayan bir pazarlama işlevi olarak; satıcı ile alıcı arasında yapılan ve ürünün alıcıya verilmesi ve bunun karşılığında bir fiyat, bir değer alınması yoluyla yapılan işlemdir.
- **Satıcı:** İşletmenin, satış işlevi ile görevlendirdiği alıcılara ürün satan kişilere veya kurumlara denir.
- **Pazarlama Sistemi:** Her türlü pazarlama işlevinin yerine getirilmesini sağlayan elemanlar, faaliyetler ve ilişkiler bütününe denir.
- **Pazarlama Araştırması:** İşletmenin pazarlama işlevinin gerektiği şekilde, yerine getirilmesi ve pazarlamaya ilişkin problemlerin tespit edilip çözümü için, gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

2.2. Pazarlamanın Temel Amaçları Ve Önemi

İnsan ihtiyaçlarının karşılanması zorunluluğunun ortaya çıkardığı işletmeler ve onların ürettiği ürünler pazarlama işlevi ile tüketicilere ulaştırılır.

Tüketicinin seçme hürriyeti, potansiyel zararları önleme, temel ihtiyaçların karşılanması, gelişim ve tüketici haklarını koruma ile çevreyi koruma gibi temel kaideler çerçevesinde pazarlamanın geniş yelpazede farklı amaçlarının bulunduğu kabul edilmektedir. Geçmişten günümüze gelişen ekonomik yapı içerisinde pazarlama işlevinin amaçları sürekli gelişmektedir.

Pazarlama işlevinin temel amaçları:

1. Tüketimin en uygun şekilde yürütülmesi,
2. Tüketici tatmini,
3. Tüketicilerin seçme hürriyetini sağlama,
4. Hayat kalitesinin yükseltilmesi,
5. Üretimin yönünü belirleme,
6. Çevreyi koruma,

Pazarlama, insanın hayatının birçok yönünü, önemli ölçüde etkilemekte ve günümüzde ekonomik ve siyasi sistem içinde her alana girmiş bulunmaktadır. Hayatın hemen bütün aşamalarında hem alıcı, hem de satıcı işlevleri gören tüm kişiler için pazarlama bugün artık bir “yaşam bilimi” haline gelmiştir.

Pazarlama, satış, satış çabaları, reklâm ve tutundurma gibi pazarlamanın işlev veya araçlarından farklı olan ve onları içine alan bir yapıdadır. Pazarlama ve pazarlama yönetim sürecinin hem işletme hem de toplum açısından büyük bir önem düzeyi bulunmaktadır.

Pazarlamanın önemine genel olarak toplum ve işletmeler açısından bakılır:

1. **Pazarlamanın toplum açısından önemi;** pazarlamanın topluma dair önemi sağladığı fayda ile ölçülebilir. Bu konuda, yer faydası, zaman faydası ve mülkiyet faydası olarak üç tür fayda sağladığı kabul edilmektedir.
2. **Pazarlamanın işletmeler açısından önemi** ise; pazarlamanın topluma olduğu gibi işletmelere de pek çok faydası bulunmaktadır. Pazarlama bilindiği gibi işletmeden pazara, pazardan da işletmeye doğru bilgi akışını sağlayan çift yönlü bir iletişim ağı oluşturur. İşletme belirtilen iki yönlü bilgi akışı sayesinde tüketicilerin istediklerini üretmek yanında bunları kolay yoldan karşılamaları da mümkün olmaktadır.

2.3. Pazarlama Anlayışının Gelişimi

Günümüzde pazarlamanın gelişimi sosyal, ekonomik ve teknolojik şartların bir sonucu olarak dünyadaki pek çok değişimlerle paralel olarak gerçekleşmektedir.

Toplumsal sorumluluklar, çevreye duyarlı, sürdürülebilir bir pazarlama anlayışıyla birlikte uzun dönemli müşteri memnuniyetini esas alan pazarlama sistemi sürekli bir gelişim içerisinde yeni uygulamalar ortaya çıkarmaktadır. Pazarlama işlevi gelişimi içerisinde artan müşteri memnuniyeti önemine bağlı olarak tüketici davranışları, müşteri ilişkileri yönetimi ve marka oluşturma faaliyetleri pazarlama sistemi içerisinde sürekli gelişmektedir.

Marka, bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması şartıyla, kişi adları dâhil, bilhassa kelimeler, şekiller, harfler, sayılar, malların şekli ve ambalajlarının gibi çizimle görülebilen veya benzer şekilde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretlerdir. Market markalı (privatelabel) ürünler sürekli artmaktadır.

Pazarlama anlayışları genel anlamda üretim yönlü, ürün yönlü, satış yönlü ve müşteri yönlü pazarlama şeklinde dört ayrı dönemde ele alınabilir. Rekabet ortamının arttığı ve sosyal problemlerin yaşandığı günümüzde etkili olan sosyal faktörler bu dönemleri sosyal pazarlama olarak beşe çıkarmaktadır:

1. Üretim Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: 1900’lü yılların başındaki ve 2. Dünya Savaşı öncesi bu dönemde temel sorun üretim ve arz yetersizlikleri olduğu için müşteri bulma sorunu ikinci planda kalıyordu. Bundan dolayı üretim tekniklerinin geliştirilmesine, kitle halinde üretimin artırılıp maliyetlerin düşürülmesine, hareket ve zaman etütlerine ağırlık verilmiştir. Talebin arzdan daha fazla olduğu durumlarda tüketiciler çoğu kez bir ürünün bulabildikleri herhangi bir türünü satın almaya hazır dırlar. Bu şartlarda işletmeler tüm çabalarını üretimi artırmaya yöneltir. Piyasa için ürünün bulunabilirliği önemlidir. Geleneksel veya klasik pazarlama anlayışı temelde üretim/ ürün ve satış kavramları üzerine kurulu bir pazarlama anlayışını yansıtır ve bilhassa az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, sektörlerde yaygındır.

2. Ürün Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: İkinci Dünya Savaşı sonrası artan üretim ve ürünlerin bol ve kolay bulunabilir olduğu bir dönemdir. Rekabetin olduğu bir ortamda tüketicilerin veri fiyatla en iyi kaliteli, performansı yüksek ve önemli özellikler gösteren ürünlere yönelecekleri düşüncesinden hareket eder. Bu nedenle de işletmeler tüm

çabalarını ürün kalitesini yükseltmeye çalışırlar. Bu anlayış, tüketici sorun ve ihtiyacın çözümü yerine, yalnızca ürün satın almakla yetindikleri, ürünün kalitesi ile ilgilendikleri, rakip ürünlerin kalite ve özelliklerini, birbirinden farklarını bildikleri ve ödedikleri paranın karşılığında en iyi kaliteyi tercih edecekleri ve “iyi ürün kendini satar” gibi varsayımlara dayanır. Ürün yönlü pazarlama anlayışı da klasik yani geleneksel pazarlama anlayışı içerisinde değerlendirilir.

3. Satış Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: Satış yönlü pazarlama anlayışında işletmenin, tüketicilerin ilgisini çekmek için önemli bir çaba göstermediği sürece tüketicilerin ya hiç veya yeterince ürün almayacağı varsayılır. Satış anlayışı, “tüketicilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış geliştirme araçlarıyla daha fazla satın almaya karşı ikna edilebilecekleri müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir organizasyon kurulması gerektiği” düşüncelerine dayanır.

Klasik veya geleneksel pazarlama anlayışı içinde yer alan satış yönlü pazarlama anlayışında başlangıç noktası olarak işletme alınır. İşletme önce ürünü üretir sonra satmanın yollarını aramaya başlar. Bu yaklaşımda hedef satış hacmini artırarak kâr elde etmek ve bunu yükseltmektir. Bunun için kullanılan araç yani pazarlama bileşenleri (karması) ise ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma ile reklâm ve bilhassa kişisel satış, çıkış noktası ise müşteriler olmayıp işletmenin ürettiği, mevcut ürünlerdir. Bu yaklaşımda firmalar genel olarak ürünlerin “satın alındığını” değil “satıldığını” varsayarlar, burada amaç talebi arza buyun eğdirmektir. Üretim, ürün ve satış yönlü pazarlama anlayışın kapsayan klasik veya geleneksel pazarlama anlayışı, ürün ve üretim anlayışlarıyla birlikte katı varsayımlara, önyargılara, değişime kapalı ve sloganları “**ister al ister alma, batmamak için sat**” tır.

4. Müşteri Yönlü Pazarlama Anlayışı Aşaması: Modern veya çağdaş pazarlama anlayışı olarak da ifade edilen müşteri yönlü pazarlama anlayışı klasik pazarlama anlayışının tersine hürriyet, katılım, şeffaflık ve geri bildirim kaideleriyle demokrasiye dayanır. Bu anlayışta işletmeler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışırlar.

Müşteri yönlü pazarlama anlayışı aşaması, ürün pazarlamasında işletmenin temel görevinin, önce hedef pazarın istek ve ihtiyaçlarını tespit edip, bütünleşik pazarlama araçlarından faydalanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlamak ve diğer organizasyon amaçlarına ulaşmak olduğunu savunur. Modern pazarlama anlayışında başlangıç yeri olarak “pazar” veya “piyasa” anılır. 1960’larda belirginleşmeye başlayan bu anlayışa göre, organizasyonun istenilen tatminlere rakiplerden daha seçici ve etkili bir şekilde adapte edilmesi söz konusudur. Kavram “**mal üretip sat**” yerine “**istekleri belirle ve yerine getir**” belirleyiciliği kabul edilir. Bu anlayış, pazarların istek ve ihtiyaçlarına göre farklı pazar dilimlerine ayrılabilmesi ve tüketicilerin bunlardan kendi istek ve ihtiyaçlarını en iyi karşılayanlarını tercih edecekleri görüşünden kaynaklanır. Satış anlayışı “**satıcının**”, modern pazarlama anlayışı ise “**alıcının**” ihtiyaç ve isteklerini hedef alır. Tüketici yönlü veya müşteri odaklı, merkezli modern pazarlama kavramı daha çok alıcılar pazarı şartlarında “**tüketici egemenliğinin**” kabullenilmesidir. Bu anlayışta “**müşteri sebebi nimetimizdir**”, “**müşteri kraldır**”, “**müşteri her zaman haklıdır**” gibi temalar geçerlidir.

Modern pazarlama anlayışının uygulanışındaki şüpheler ve sosyal dengesizliğin artışı pazarlamada toplumsal sorunları da denkleme koyacak yeni arayışlar 1970’li yıllardan sonra hız kazandı. Bu arayış sonucunda sosyal dengeyi gözetken sosyal pazarlama anlayışı ortaya çıktı.

5. Sosyal Pazarlama Anlayışı Aşaması: Sosyal pazarlama, 1980’lerden sonra ortaya çıkan “**işletmelerin sosyal sorumluluğu**” anlayışına dayanır ve işletmeye çok yönlü bir sorumluluk yükler ve işletmenin amaçlarını kısa ve uzun dönem kişi ve toplum ihtiyaçlarını karşılayarak gerçekleştirmelerini hedef olarak verir. Kişi ve toplum ihtiyaçlarının hızla değişerek gelişmesi, bu ihtiyaçları karşılama çabasında olan işletmelerin yönetimini, gelişen sosyal pazarlama anlayışının gereklerini benimseyerek yerine getirmeye zorlamaktadır.

Çevre kirliliğinin giderek arttığı, kaynakların azaldığı, nüfus artışları, sosyal hizmetlerin aksadığı, enflasyon düzeyinin tüm dünyada yükseldiği 1970’li ve bilhassa 1980’li yıllarda modern pazarlama kavramının uygun bir organizasyon amacı olup olmadığı sorgulanmış ve bu tarihler içerisinde “**sorumlu tüketim**”, “**ekolojik zorunluluklar**” ve “**sosyal pazarlama**” gibi kavramlar ortaya atılmıştır. Pazarlama sadece işletme faaliyetlerini kapsayan bir kavram olmaktan ziyade aynı zamanda sosyal bir süreç olarak faaliyet alanına; kâr amacı takip etmeyen sosyal kuruluşlar, dernekler, vakıflar, eğitim kurumları, belediyeler ve benzer kuruluşlar girmeye başlamasıyla toplumu önceleyen bir pazarlama anlayışı olan sosyal pazarlama anlayışı benimsenmektedir.

Sosyal Pazarlama (toplumsal) pazarlama, pazarlamayı sosyal bir sistem olarak ele alıp, klasik ve modern pazarlamadaki, ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma gibi temel kriterlere ek olarak; hedef gruplardaki sosyal fikir ve uygulamaların kabul edilebilirliğini artırmak için ürün planlama, fiyatlandırma, haberleşme, dağıtım ve pazar araştırması gibi araçlardan faydalanarak programların düzenlenmesi, uygulanması ve kontrolü faaliyetlerini içermektedir.

Sosyal pazarlama, çevreyi dikkate alan ve sürdürülebilir bir pazarlama anlayışı yanında, tüketici yönlü bir yaklaşım olup, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere, müşteri tatminini ve uzun vadeli tüketici refahını temel alan bir anlayışa dayanır.

Geleneksel pazarlama ile sosyal pazarlama arasındaki temel fark; pazarlamacının ve üretici/satıcının amaçlarındadır. Sosyal pazarlamacı, toplumsal davranışları etkilemeyi, değiştirmeyi geliştirmeyi hedefler; herhangi bir üründen çıkarılabilecek -hizmet alacak bir hedef kitleden daha ziyade toplumun genelini düşünerek hareket ederken, geleneksel pazarlamada amaç kârdır. Sosyal pazarlama mikro seviyede kişisel tüketimde, davranış şeklinde, hayat tarzında değişimi hedeflerken, kurumsal boyutta yönetim, üretim ve makro seviyede de sosyal, kültürel ve ekonomik gelişim için gerekli siyasetlerin oluşturulmasını ve uygulanmasını içerir.

Yukarıda açıklanan pazarlama anlayışlarının bazılarının iyi bazılarının kötü olduğu şeklinde sonuçlar çıkarmamalı,

bazı durumlarda firmalar yanlış siyaset veya yanlış seçim sonucu bazen de zorunlu olarak klasik pazarlamayı benimseyebilirler. Dolayısıyla yukarıdaki pazarlama anlayış ve aşamalarının mutlak kronolojik bir sıra izlemesi gerekmediği ortadadır.

2.4. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığı söz konusudur.

Pazarlama yönetimine dar anlamda bakıldığında, işletmenin pazarlama bölümünün faaliyetlerinin yürütülmesini kapsarken, geniş anlamda, pazarlama, tüm işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur ve diğer işletme faaliyetleri etkiler ve işletmenin yaşamında ve büyümesinde en önemli faaliyetler olur.

Pazarlama yönetim süreci; pazarlama faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yöneltmesi, koordinasyon ve kontrol aşamalarından oluşur.

2.4.1. Pazarlama Faaliyetlerinin Planlanması

4.4. Pazarlama Yönetim Süreci

Pazarlama yönetimi alt bölümünde, yönetim işlevleri olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin pazarlamaya nasıl uygulandığı söz konusudur.

Pazarlama yönetimine dar anlamda bakıldığında, işletmenin pazarlama bölümünün faaliyetlerinin yürütülmesini kapsarken, geniş anlamda, pazarlama, tüm işletme faaliyetlerinin ağırlık noktasını oluşturur ve diğer işletme faaliyetleri etkiler ve işletmenin yaşamında ve büyümesinde en önemli faaliyetler olur.

Pazarlama yönetimi, organizasyon amaçlarına ulaşmak için hedef alıcılar ile faydalı değişimler yapmak, geliştirmek ve sürdürmek için tasarlanan programların analizi, planlanması, uygulanması, koordinasyonu ve kontrolüdür.

4.4.1. Pazarlama Faaliyetlerinin Planlanması

Üretilen ürünlerin pazarlanması çalışmalarında, pazarlama stratejisi ve pazarlama planlaması yapılırken, önce mevcut durumun analizi ortaya konulmakta, amaçlar ve hedefler belirlenerek hazırlanan pazarlama stratejisinin gerektirdiği faaliyet programı yürürlüğe konulmaktadır.

Amaca ulaşmak için eldeki kaynakları en iyi kullanmak üzere yapılan plan ve tetkikler demek olan pazarlama **stratejisi veya pazarlama faaliyetlerinin planlanması;** pazarlama planlaması, Pazar fırsatlarının analizi, hedef pazarın seçimi ve pazarlama karmasının oluşturulması olarak dört alt safhadan oluşur.

Pazarlama faaliyetlerinin planlanması süreci:

1. Pazarlama Planlaması: Planlama, gelecekte ne yapılacağına bugünden karar verilmesi olarak, istenen bir gelecek ile bunu gerçekleştirmek için atılacak adımların belirlenmesini kapsar. Kurumlar ayakta kalmak ve varlıklarını devam ettirmek için plan yapmak durumundadırlar. Her işletme nereye ve nasıl gideceğini önceden iyi belirleme sürecinde yöneticilere geleceği rast gele hareketlere bırakılmamak için stratejik ve işlevsel planlar yaparlar. **Stratejik plan,** bir organizasyonun amaçları ve kapasitesi ile değişen Pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum sağlamak ve sürdürmek için girilen yönetim süreci olurken, **işlevsel plan** ise işletmenin genel stratejik hedeflerine ulaşmaya yardımcı olacak pazarlama stratejilerinin kararlaştırılmasını içerir. Yöneticiler gerek pazarlama planlarının hazırlanmasında gerekse tüm pazarlama yönetim süreci sırasında çevre ve piyasa şartlarını yakından izleyip tanımalıdır.

2. Pazar Fırsatlarının Analizi: Pazar tüketicilerden ve rakiplerden oluşur ve tüketicilerin ekonomik, demografik, sosyal ve psikolojik özelliklerinin izlenmesi pazar fırsatlarının belirlenmesinde yardımcı olur. İyi bir pazar fırsat analizinde tüketici pazarının analizi mutlaka yapılmalıdır. Her işletmenin yeni fırsatları belirlemeye ihtiyacı vardır. Hiçbir işletme mevcut Pazar fırsatları ile sonuna kadar gideceğine güvenemez. İşletmeler sürekli Pazar fırsatları arama yolunu seçmelidirler. Organizasyonlar Pazar fırsatlarını ya toplama veya sistematik olarak araştırıp belirlerler.

3. Hedef Pazarın Seçimi: Firma, pazar fırsat analizi sonucu kaynaklarını ve becerilerini en etkin kullanabileceği pazar bölümlerini belirlemeli ve mal/hizmetler için bu bölümlerden kendisine hedef pazar seçmelidir. Hedef pazardaki tüketicilerin özelliklerinin bilinmesi daha etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilmesine ışık tutacaktır. **Hedef Pazar,** firmanın hitap etmek ve çekmek istediği nispeten homojen (benzer) müşteri grup veya grupları olarak ifade edilir. Aslında hedef pazar seçimi, (Hedef Pazar seçimi + pazarlama karışımının geliştirilmesi)'den oluşan pazarlama stratejisi'nin bir parçasıdır. **Pazarlama stratejisi,** bir firmanın bir pazarda ne yapacağına ilişkin kaba bir resimdir.

4. Pazarlama Karmasının Oluşturulması: Pazarlama karması, hedef pazara sunulacak ürünü geliştirmek, pazara sunulacak dağıtım kanallarını seçmek, ürünün fiyatını belirlemek, tanıtımını ve dağıtımını yapmak, satışı artırıcı çabalarda bulunmak faaliyetlerinden oluşan bir bütündür. Pazarlama karması pazarlamacının kontrolünde olan ve değiştirebildiği veya etkileyebildiği faktörler olan ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurmadan oluşur.

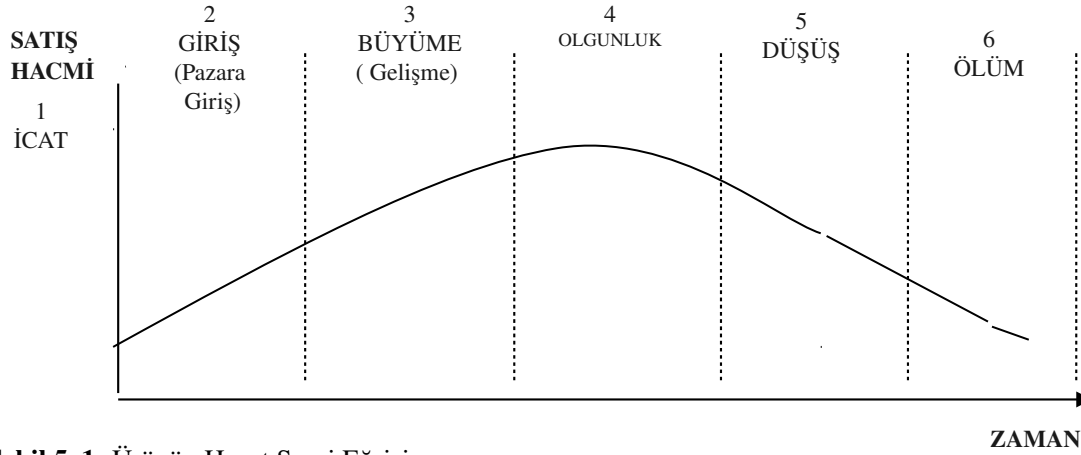
Pazarlama karması veya karışımı yani bileşeni (sunusu), bir işletmenin, pazarlamaya ilişkin karar değişkenlerinin belli bir zaman dilimindeki veya noktasındaki konumudur. Başka bir ifade ile **pazarlama karması,** bir işletmenin hedef aldığı pazarda istediği tepkiyi alabilmek için bir araya getirdiği kontrol edilebilir değişkenleridir.

Pazarlama karması elemanları; İngilizcedeki karşılığı 4 adet "P" harfi olan bu bileşenler (Product=ürün, Price=fiyat, Placement= dağıtım, Promotion=satış çabaları)dır. Ancak son yıllarda pazarlama karmasının eleman sayısı ile ilgili yeni tavsiyeler geliştirilmiştir. Gerekçe olarak bazı pazarlara girmek için mevcut dört elemanın yeterli olmayacağı görüşüdür. Pazarlama karmasını oluşturan dört eleman genellikle imalat işletmelerinde geçerlidir. Hizmet işletmelerinde bu dört eleman yeterli olmaz ayrıca; **katılımcılar, fiziki ortam ve süreç yönetimi** olarak üç elemanın

pazarlama karmasına eklenmesi gerekir. Diğer yandan, yeni ekonomik anlayışın getirdiği bir fikir olarak, pazarlamanın yeni formlara sahip olduğu ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon (tutundurma, özendirme) oluşan pazarlama karmasının yerini artık; **müşteri değeri, müşteri maliyetleri, müşteriye uygunluk ve müşteriyle iletişimin** alacağı söylenmektedir.

1. Ürün

Bir istek ve ihtiyacı karşılamak için belli bir fiziki veya zihni çaba sonucunda elde edilen çıktı yani bir faaliyet sonucunda elde edilen, dokunulabilir veya dokunulamaz özellikte olan, işlevsel, sosyal ve fizyolojik faydaları bulunan şeylerdir. **Ürün**; insan ihtiyaçlarını karşılayan araçlar somut olarak mallar ve soyut olarak hizmetlere birlikte ürün denilir. **Mal**, insan ihtiyaçlarını doğrudan veya dolaylı olarak karşılama özelliğine sahip ve genellikle para ile veya başka bir ekonomik madde ile değişilebilen kıt ekonomik nesnelere yani maddelere denir. **Hizmet** ise, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziki olmayan ürünlerdir. Mal ve hizmetlerle ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir olgu da ürünün hayat seyridir.



Şekil 5-1: Ürünün Hayat Seyri Eğrisi

Ürün hayat seyri (Product life cycle), bir ürünün satış ve kârlılık tarihçesinde gözlemlenen ve altı dönemden oluşan yaşam sürecidir. Pazarlama ortamı ve pazar şartları hızla değiştiği için, ürünlerin de çok gözde olduğu veya kendilerine ilginin azaldığı dönemler vardır. Piyasaya sunulmasından itibaren zaman geçtikçe ürün için; geliştirme, pazara giriş ve tanıtım, büyüme ve gelişme, olgunluk ve gerileme veya düşüş olarak **altı dönem** söz konusudur. Bu dönemlerin hızı ve süresi her ürün için farklıdır.

1. Geliştirme dönemi; ürünün ilk üretildiği, icat edildiği, pazar potansiyellerinin tespit edildiği ve pazarlama planlarının düzenlenmesini belirtir. Bu dönem; ürün geliştirme, tanıtım, reklâm ve diğer faaliyetler sonucu ürüne en fazla masrafın yapıldığı dönemdir.

2. Pazara giriş; bu süreçte ürünün geliştirme ve planlama işlemleri bitmiştir. Üretilen ürün kalite kontrolünden geçtikten sonra tüketiciye satılması için satışa arz edilir. Ürünün pazara arzı, pazarlama planlamasının yani pazarlama bileşeninin/karması ile ilgili planların uygulanması ürünün fiyatı, tanıtımı ve fiziki dağıtımıyla ilgilidir. Bu aşamada tanıtım faaliyeti ürünün pazarda tutunabilmesi için, çok büyük bir öneme sahiptir. Geniş bir dağıtım yapılmaya çalışılarak, reklâm ve tanıtım faaliyetleri sonucu tüketiciler ürün ile ilgili bilgilendirilirler. Bu duruma bağlı olarak satışlar yavaş yavaş artar.

3. Büyüme döneminde; satışların artmaya başladığı görülür. Bu dönemin hemen başında ürün kâra geçiş yani başa baş noktasına ulaşmıştır. Dolayısıyla katkı marjı sabit masrafları karşılayabilecek bir düzeye gelmiştir. Bu aşamanın sonlarına doğru ürünün kâr-hacim yüzdesinde belirli bir yükselme olacaktır. Bu itibarla pazarlama yöneticisinin dağıtım stratejisi üzerine eğilmesi ve dağıtımını genişletme kararları alması gerekir.

4. Olgunluk döneminde; ürünün satışları tüm potansiyeli ile büyür ve satışlar en yüksek düzeye ulaşır. Buna paralel olarak, büyük ölçüde üretimde yapıldığından, maliyetler de düşer. Bu iki neden dolayısıyla, kârlılık maksimuma ulaşır. Olgunluk döneminin ortalarında satış eğrisi maksimum düzeye ulaşmakta, buna karşılık maliyet eğrisi minimuma inmektedir. Diğer bir ifade ile bu noktada kâr-hacim yüzdesi sabit masraflara ve kâra azami katkıyı yapmaktadır. Olgunluk dönemi ürün birim maliyetinin en düşük olduğu ve dolayısıyla kâr marjının en yüksek olduğu dönem olarak mümkün olduğunca uzatılması gereken bir dönemdir.

5. Düşüş döneminde; satışların tutarı azalmaya başlar. Satışlardaki bu düşme, tüketicilerin istek ve zevklerinin değişmesinden ve rakip ürünlerin pazara sürülmesinden ileri gelir. Bu dönem pazarlama yöneticileri, reklâm harcamalarını artırarak satış miktarlarını koruyabilirler. Ancak bu durumun birim maliyeti yükseltip kârlılığı azaltacağı için çözüm olmamaktadır. Düşme döneminde pazarlama yöneticisi, tekrar ürün değişkeni üzerine eğilmeli ve ürünün yaşam dönemini uzatacak çareler aramalıdır. Bunun içinde **“ürün farklılaştırmasına”** veya bir ürün geliştirme faaliyetine yer verilmesi ile ürünün hayat dönemini uzatmak mümkündür.

6. Ölüm döneminde; ürünün satışları iyice azalmıştır. Bir ürünün ölümü, satışlarındaki büyük çapta düşme ve buna paralel olarak da maliyetlerin belirli şekilde yükselmesi ile anlaşılır. Bu aşama, ürünün hayat seyrindeki son devresini oluşturur. Ölüm döneminde ürün satışları ürünün değişir maliyetlerini bile karşılayacak düzeyde değildir. Ölüm

dönemindeki ürünlerin satıştan kaldırılması gerekir. Onun için de bir ürün olgunluk döneminden çıkıp düşme dönemine girdiği zaman ürün farklılaştırılması işlemi ile beraber yeni ürün planlamasına da gidilmesi şarttır.

Ürün yaşam dönemleri, bir ürünün piyasada ne kadar süre kalabileceğini belirtmesi bakımından işletmeler açısından kullanışlı bir araçtır.

Ürün hayat seyrine ait şekil 5-1’de görüldüğü gibi her dönemin üreticisi, pazarlamacıyı ve tüketicisi ilgilendiren yönleri vardır. Gelirler, giderler ve kâr durumu her dönemde farklıdır ve tüketicilerin çoğu, ürünü büyüme ve olgunluk döneminde tanır ve benimser. Tüketiciler, ürünlerin kalitelerini, servis kolaylıklarını, diğer benzer ürünlerden farklılıklarını, markaya satıcı tarafından sağlanmış olan kimlik yardımıyla anlarlar.

2. Fiyatlandırma

Tüketicinin ihtiyacını karşılayan her mal veya hizmetin bir fiyatı vardır.

Fiyat, bir mal, hizmetin veya fikrin satın alınması veya kullanılması karşılığında talep edilen para veya benzeri değerlerdir. Tüketici ödediği paraya karşılık fiyatı uygun görür ve ürünü satın alır. Belirlenen fiyat düzeyi yanında, fiyat indirimleri, kredili satış, taksitli satış veya diğer ödeme kolaylıkları fiyatla beraber düşünülmesi gereken hususlardır.

İşletmeler farklı nedenlerle aynı ürüne farklı fiyat koyarlar. En pahalı ürün, her zaman en kaliteli ürün demek değildir. Tüketiciler ürünün özellikleri konusunda yeterli bilgi elde ederek fiyatları dikkatle karşılaştırmalıdır.

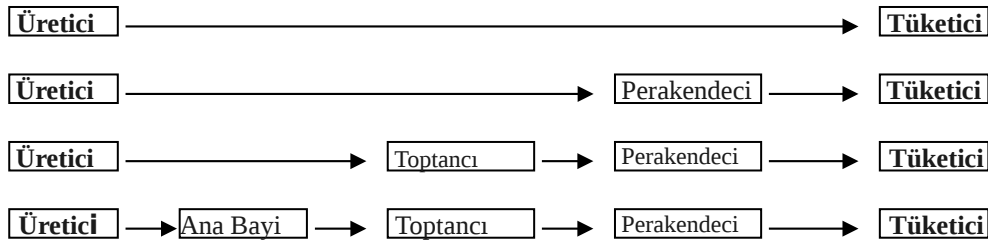
Uygulamada; **maliyete dönük, talebe dönük ve rekabete dönük olarak** farklı fiyatlandırma yöntemleri bulunmaktadır. Günümüz serbest piyasa şartlarında fiyatlandırma daha çok; **maliyet + kâr = satış fiyatı yerine Pazardaki Fiyat – Maliyet = Kâr** şeklinde yapılmaktadır.

3. Dağıtım

Dağıtım "yer" kavramıyla ilgilidir ve üretim yeri, depolama yeri, satış yeri ve kullanım yeri dağıtım işleri için göz önünde tutulacak verilerdir.

Dağıtım, üretilen ve fiyatı belirlenen mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaştırılmasıdır. Mal ve hizmetler dağıtım kanalları aracılığı ile tüketicilere ulaştırılır. **Dağıtım kanalları**, mal ve hizmetlerin üreticiden son kullanıcıya ulaştıran organizasyon sistemidir. **Aracılar ise** dağıtım kanalında yer alan kişiler ve organizasyonlardır. Üretici ile tüketici arasında yer alan aracı sayısı ürünlere göre değişir. Şekil 5–2’de muhtelif aracı sayıları görülmektedir. Dağıtım sisteminde rekabet varsa, en etkin ve düşük masrafla çalışacaklarından, netice müşteriler için olumlu olur.

Tüketicilerin birçok üründe ödedikleri fiyatın; gıda ürünlerinde bilhassa sebze ve meyvede büyük bir kısmının aracılara gitmesinden dolayı bu tür maddelerde üreticiden tüketiciye doğrudan satışlar güncel konular arasına girmiştir.



Şekil 5–2: Muhtelif Dağıtım Kanalları ve Aracılar

4. Tutundurma

Tutundurma faaliyetleri içerisinde bir mal veya hizmete karşı insanların kafalarında intiba, imaj, statü gibi unsurları yerleştirmek olarak ifade edilen konumlandırma da söz konusudur.

Satış çabaları, promosyon ve tanıtım ve reklâm olarak da ifade edilen **tutundurma**, pazarlama bileşenlerinin dördüncü ve sonuncusu, ürünle ilgili olarak tüketicilerin bilgilendirilmesi, ihtiyaç hissetmelerinin ve satın almalarının sağlanması için yapılan, tanıtım, reklam ve halkla ilişkiler gibi faaliyetleri kapsar.

Reklâm, belirli bir hedef kitlenin üyelerini bilgilendirmek veya ikna etmek amacıyla mesaj içeriğinde tanımlanan organizasyonlar tarafından çeşitli medyanın belirli bir zaman diliminde kullanılmasıyla bir bedel karşılığında yürütülen kişisel nitelikte olmayan iletişim türüdür. **Reklâm**, tüketici ve müşterileri bir markadan haberdar etmek, bilgi vermek, psikolojik kabul oluşturmak suretiyle, olması gerekeni ona vermek ve satış noktalarına çekip davranışsal kabul oluşturulmasına ikna edip, markayı hatırlatıp, marka bağlılığı oluşturarak alışkanlıklarını değiştirerek, parasının değerine uygun fayda sağlayacağına inandırarak, hayat tarzına uygunluğuna ikna ederek katkıda bulunabilmektedir.

Reklâm şekilleri; hatırlatıcı, kurumsal reklâm ve elektronik reklam gibi değişik şekilleri bulunmaktadır. **Hatırlatıcı reklâm**, bir ürünle ilgili olarak önceden verilen bilgileri ve eğitimleri pekiştirme yoluyla hatırlatma ve isimleri zihinlere yerleştirme çabasıdır. **Kurumsal reklâm** ise bir organizasyonun imajını ve felsefesini tanıtan, benimseten reklâmı ifade etmektedir. **Elektronik reklâm**; internet yoluyla internet üzerinden kullanıcıları bir ürünü satın almaya teşvik eden ve bazen etkileşimli de olabilen reklâmlardır. Reklâm, kişisel satış, posta ile satış, satış teşvikleri gibi tutundurma ve tanıtım çalışmaları en optimal şekilde planlanmalıdır. Tüketiciler bu tür faaliyetlerden çeşitli yönlerden faydalandığı gibi, olumlu veya olumsuz tarzda etkilenirler.

Tüketicilere yönelik reklâmın hem olumlu, hem de olumsuz yönleri vardır. Ürünlerin tanıtımının yapılması ve tüketicilerin bilgilendirilmesi reklâmın olumlu yönüdür. Buna karşılık, hatalı veya kasıtlı reklâm, sağlığa zararlı maddelerin reklâmı, çocuklara yönelik bir kısım reklâm, reklâmın tüketimi aşırı şekilde teşvik etmesi, aşırı reklâm giderlerinin tüketicilere yansıtılması reklâmın olumsuz yönleridir.

Reklâmlarda kullanılan renkli, hızla geçen, gerçekte ilgisi olmayan abartılı ifadelerin ve taahhütlerin çocukların gelecek yıllardaki psikolojik ve sosyolojik yapısına ciddi zararlar verebilmektedir. Çocukların gerçekleri değerlendirme kabiliyetleri henüz gelişmediği için reklâmın ikna edici mesajlarına karşı savunmasız olan çocuğa ebeveynin gerçekte bağdaşmayan reklâmları izletmemeleri veya reklâmın hemen ardından onun gerçek olmadığı aktarılmalıdır. Diğer yandan reklâm veren firmaların ve reklâm hazırlayan ajansların da yalnızca ürünü satmaya odaklanmak yerine sosyal sorumlulukları da dikkate almaları gerekir. Bilhassa temizlik, gıda gibi firma reklâmlarından çocukların olumsuz etkilenmemeleri için aktarılan mesajların, kullanılan teknik araç ve gereçlerin, animasyon unsurlarının çok iyi bir şekilde hatta bir pedagoğ kontrolünden geçirilerek yayınlanması gerekir.

Tüketiciler reklâm yoluyla verilen uyarıcıları algılayarak seçici, yani maruz kaldıkları uyarıcıların bir kısmını kabul ederken, bir kısmını da görmezlikten veya duymazlıktan gelirler. İhtiyacın durumuna göre algılamadaki seçicilik farklılık gösterecektir. Kişiler hayatlarını kolaylaştırmak için maruz kaldıkları uyarıcıları “**seçicilik**” kuralı ile aldıktan sonra hatırlamayı daha iyi yapabilmek için bunları gruplandırarak organizasyonlar . Bilhassa kişi reklâm yoluyla maruz kaldığı uyarıcıları yorumlayarak anlam yüklemesi ile uyarıcı hakkında genelleme yapma imkânı bulur.

Uyarıcının reklâm yoluyla çok kısa süre gösterimi ve mesajın hızlı ve alçak bir ses tonunda verilmesiyle **bilinçaltı algılama/subliminal** gerçekleşmektedir. İnsanın şuuraltını etkilemeyi hedefleyen gizli mesajlara ilmi literatürde “**subliminal**” deniyor.

İnsanın gözü, kulağı belli frekansların altındaki ve üstündeki enerjileri duymuyor, görmüyor ancak, şuuraltı beyin bütün sesleri ve görüntüleri fark ediyor, hafız ediyor. Seyredilen bir filmde/reklâmda her saniyede **24** resim karesi akmakta ve **25.** kare ise gözün görmediği, şuuraltının fark ettiği anlık bir görüntüdür. Bu 25ci kare tekniği, önceki 24 kare filmi göz ile görürken 25ci kare gözle görülememekte ancak bunu beyin algılamaktadır. İşte bu 25ci kareye yüklenen kulak ve göz ile fark edilemeyen kelimeler, resimler, şekiller veya mesaj beyin tarafından algılanarak şuuraltına etki etmekte ve insanı istenen yöne veya harekete yönlendirebilmektedir.

Bu gizli mesajları yakalayan teknolojik aygıtların varlığı bilinmekte ve bu anlamda Rusya’da gizli mesaj gönderen TV kanallarının tespit edilip, lisansını iptal etmeye varılan cezaların uygulandığı, ABD ve İngiltere’de de benzer uygulamalar bulunmaktadır. “Bu filmde sanal reklâm uygulanıyor” ibaresini taşıyan bütün yayınlarda da, şuuraltına telkin göndererek daha fazla tüketim hedeflenmektedir.

İnsan beyninin/bilinçaltının 25ci kareyi algılama özelliği kötüye kullanımı birçok alana yayılmış bulunmaktadır. Günümüzde bilinçaltı algılamaya dayalı reklâmların etik yani ahlâki olmadığı görüşü hâkimdir. Bu konuda bilhassa çocuklar hedefte ve çoğu çizgi film veya müziğin alt yapısında bu mesajlar ustaca yerleştirilmektedir. Tüm bu olumsuzluklardan kurtulmak için tüketicinin bilinçlenmesi ve seçici davranması gerekir.

Reklâmların eksik veya hatalı bilgilerle tüketicileri yanıltarak yanlış yönlendirmemesi gerekir. Reklâm ve ilanlar yoluyla zararlı veya besin değeri olmayan gıdaların, sigara ve alkolün veya uyuşturucu maddelerin tüketicilere ihtiyaç gibi benimsenmesi mümkün olmasından dolayı aldatici ve yanıltıcı ticari reklâm ve ilanlar yasaklanmıştır.

2.4.2. Pazarlamanın Organizasyonu

İşletmenin pazarlama bölümünde yapılacak tüm işlerin tek tek belirlenip; bunların değişik organizasyon kurallarına göre gruplandırılıp, belirli kişilere görev olarak verilmesi; bu kişiler arasındaki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin düzenlenmesi; kurulan pazarlama organizasyonundaki görevlerin yerine getirilebilmesi için, kişilerin her türlü araç ve gereçle donatılması, pazarlama yönetiminin en önemli işlevlerindedir.

Pazarlama faaliyetlerinin organizasyonu müşteri merkezli olması müşteri ile iyi bir ilişki kurulması ve bunu işletme lehine sürdürülmesi önemlidir. Bu manada müşterilerle iyi ilişkiler kurma ve bunu sürdürme ve bundan fayda sağlama, pazarlama konularının ana uğraşı alanı olmuştur. Müşteri ile ilişkiler satış öncesi, satış esnası ve satış sonrasında devam eden bir ilişki olarak daha çok pazarlama personelinin yönettiği bir ilişkidir. Bundan dolayı **müşteri ilişkileri yönetimi, işletmenin pazarlama bölümü içerisinde** alt bir bölüm olarak organize olmakta ve elemanlarını pazarlama biriminin müşterilerle ilişkileri iyi düzeyde olan personelden oluşturulması yoluna gidilmektedir.

İşletmeler açısından müşteri denildiğinde; tüketici, tedarikçi, şirketler, satın alma müdürleri, öğrenci, vatandaş gibi her kişi müşteridir. **Müşteri**; belirli bir mağaza veya kuruluştan düzenli bir şekilde alış-veriş yapan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Yani **müşteri (alıcı)**; belirli bir işyerinin veya firmanın ürünü satın alma amacıyla ve eyleminde bulunan kişi veya kuruluştur. **Müşteri (alıcı)**; mal veya hizmet alan, karşılığında ücret ödeyen kişi veya kurumlardır.

Konumuz itibarıyla müşteri kavramı işletmeler açısından ele alınmakta ve incelenmektedir. İlmi gelişmelerin getirdiği yeniliklerle işletmeler açısından müşteri önemli hale gelmiş ve günümüz müşterisi zaman ve mekân kısıtlaması olmaksızın dünyanın herhangi bir satış noktasından ihtiyaçlarını satın alabilir konuma gelmiştir.

Müşteri, günümüz işletmeleri açısından pazarda bulunan sınırlı ve bir kıt kaynak konumuna gelmiştir. Piyasada faaliyet yürüten tüm kuruluşlar Pazar paylarını arttırmak için daha fazla müşteriye ulaşmak ve mevcut müşterilerine daha çok ürün satmaya çalışmaları gerekmektedir. Müşteri, bu bakımdan, özenle elde tutulması gereken, ilgilenilmesi gereken, devamlı olarak iletişim halinde olunması gereken kişidir.

Piyasa ve ticari hayat açısından tüketicilerin en önemli özelliği **alıcı** ve **müşteri** durumunda bulunmalarıdır. Alıcılar ve müşteriler, kişisel olarak tüketici olmalarına rağmen, **her tüketici alıcı ve müşteri değildir**. Bir ürün, kişisel kullanım dışında üretimde kullanmak amacıyla, bir mesleği icra etmek amacıyla veya ticari gayelerle alınabilmekte ve bu durumlarda alıcı konumunda olan kişiler müşteri sayılmaktadır. Bir işyeri sahibi bir ürünü mesleğinde, işletmesinde değil de sadece özel kullanımı için satın alması durumunda müşteri değil tüketici olacak ancak, fatura ticari işletme adına

alınmışsa müşteri sayılacaktır. Dolayısıyla kurumlar adına ürün satın alanlar tüketici tanımına değil müşteri –alıcı- tanımına dâhil olurlar.

Günlük hayatta müşterilerin çok değişik özelliklere sahip oldukları görülür. İnsanlar, psikolojik ve sosyo-kültürel yanı olan canlılardır. İnsanların psikolojik ve sosyo-kültürel yanları incelendiğinde ise beş temel psikolojik ve üç temel sosyo-kültürel unsur olarak sekiz unsur bulunmaktadır.

Psikolojik unsurlar; **kişilik, öğrenme, algılama, motivasyon, inanç ve tutumlar** şeklinde sıralanabilirken, sosyo-kültürel unsurlar ise **aile, sosyal sınıf ve kültür** şeklinde sıralanabilir.

Müşteri tatminini etkileyen psikolojik ve sosyo-kültürel unsurları:

1. Kişilik
2. Öğrenme
3. Algılama
4. Motivasyon
5. Tutumlar ve inançlar
6. Aile
7. Sosyal Sınıf
8. Kültür

Müşteri çevresiyle vardır ve bir değer ifade eder. Bu anlamda müşteri tatminin sağlanabilmesi için bir müşterinin satın aldığı mal ve hizmetleri çevresindeki değerli insanların da beğenmesi demektir. Müşteriye sunulan uygun kalitedeki mal veya hizmet müşteri tatminini, müşteri tatmini müşteri mutluluğunu, müşteri memnuniyeti ise müşteri sadakatini getirir. İşletmeler müşteri memnuniyeti sonrasında tekrar eden satışlarını artırarak kâr miktarını artırmayı hedeflerler.

Müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfetlere, mal veya hizmetten beklediği performansa ve sosyo-kültürel değerlere uygunluğuna bağlı bir işlemdir.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin, şartların yerine getirildiğinin, müşteri tarafından algılanan tatmin derecesidir. **Müşteri şikâyetleri**, düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesidir. Ancak, bu şikâyetlerin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini ima etmez. Hatta müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek bir müşteri tatminini ima etmez. Müşteri memnuniyeti müşteriye verilen sözün yerine getirilmesiyle sağlanır. **“Ben seni düşünüyüm, sen de beni düşün”** sözünü müşteriye olumlu şekilde benimsetmek onun sadakatini artırır.

Pazarlama bölümünü organizasyonun temel yolları; (1)işlev temeline göre organizasyon, (2)ürüne yönelik organizasyon, (3)pazara yönelik organizasyon, (4)bölgelere göre organizasyon ve (5)karma organizasyon şeklinde özetlenebilir.

2.4.3. Pazarlamanın Yöneltilmesi

Pazarlama yönetiminin üçüncü işlevi, kurulan organizasyonu harekete geçirerek hazırlanın planı uygulamaktır. Bunun için iyi bir emir-komuta zinciri kurulmalı, etkin bir liderlik yapılmalıdır.

2.4.4. Pazarlamanın Koordinasyonu

Pazarlama organizasyonu harekete geçirilip, hazırlanan pazarlama karması uygulamaya konulduktan sonra, ortaya çıkan birbiriyle çelişen durumları düzeltmek için gerekli koordinasyonun yapılması gerekir.

2.4.5. Pazarlamanın Kontrolü

Her türlü kontrol faaliyetlerinde olduğu gibi, pazarlama kontrol edilmesinde de planda belirlenen amaçlara göre işlerin yürüyüp yürümediği devamlı olarak gözetim altında tutulur. Gerekteğinde hiç zaman kaybetmeden düzeltici faaliyetlerde bulunur ve bu iş farklı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yapılır.

Beşinci Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Üretim işlevini açıklayınız.
2. Şebeke organizasyonlar ve dış kaynaklardan faydalanmayı açıklayınız
3. Dış kaynaklardan faydalanmanın sakıncalarını ve faydalarını yazınız.
4. Üretim sistemini açıklayarak, üretim sisteminin akışını yazınız.
5. Pazarlama nedir? Tarif ederek, pazarlamanın temel amaçlarını yazınız.
6. Pazarlama yönetim sürecini açıklayınız.
7. Pazarlama anlayışının gelişimini açıklayınız.
8. Pazarlama karmasını sıralayarak, açıklayınız.

ALTINCI BÖLÜM

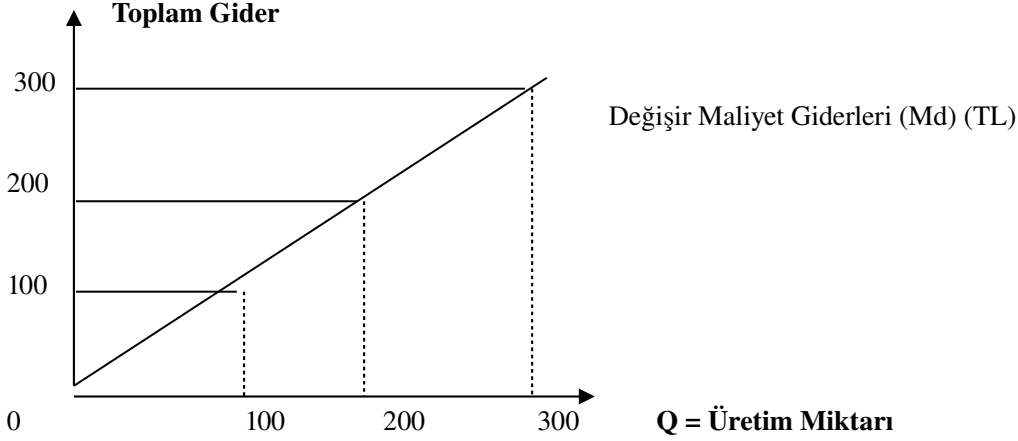
İŞLETMENİN MALİ YÖNETİMİ

1. İşletmenin Maliyetleri

Maliyet kelimesi çeşitli gayelere göre bedel ve karşılık anlamında kullanılmakla birlikte, çoğunlukla bir işletmeye belli bir ürün veya faktör şeklinde sunulan girdilerin, işletmeye olan yükü; sermaye maliyeti, emek maliyeti, kredi maliyeti gibi anlam taşır.

Maliyet veya **maal oluş**, elde edilen ürünün, meydana gelmesi ve pazarlanabilmesi için kullanılan ara ürünlerin ve unsurların para ile ifadesidir. İşletmede üretim için gerekli olan girdiler üretim faktörleri pazarından satın alınır. Maliyet, belirli bir amaca ulaşmak için yapılan fedakârlığın bedelidir.

Maliyet, amaca ulaşmak için kullanılması gereken varlık ve hizmetlere yapılan para harcaması olarak ifade edilir.



Şekil 6-1: Değişir Maliyet Giderleri Grafiği

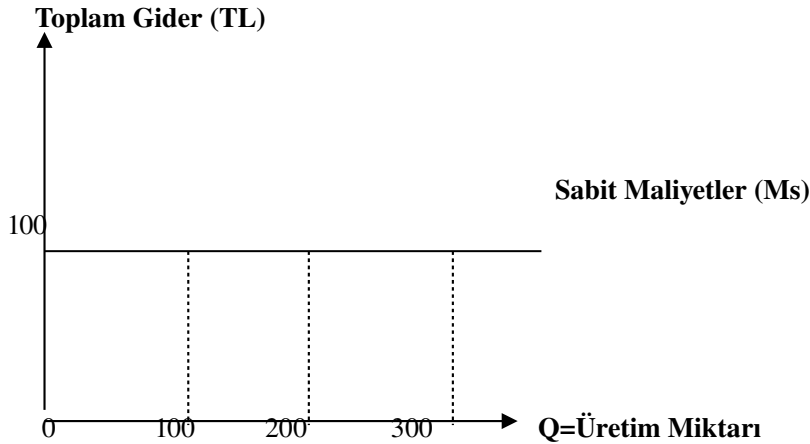
Bir işletmenin ürettiği ürünleri için katlanılan maliyetin genelde; değişken giderler ve sabit giderler olarak iki kaynağı mevcuttur. **Değişir maliyet giderleri**; işletmenin üretim miktarının artması ile artan, azalmasına paralel olarak azalan maliyet giderlerini ifade eder. İşçiye ödenen ücretler, hammadde, yarı mamul madde ve her tür işletme malzemesi giderleri ile enerji ve yakıt harcamaları değişir maliyet kalemlerini oluşturur. Değişir maliyetler, birim başına sabit, ancak üretim miktarına göre değişir nitelikte olduğundan ve Q üretim miktarını; Md değişir maliyeti; a birim değişir maliyeti göstermesinden, aşağıdaki gibi formüle edilir.

$$Md=(a)x(Q)$$

Değişir maliyet giderleri şekil 6-1'den görüldüğü gibi her zaman orantılı olarak artıp azalmayabiliyor.

Sabit maliyet giderleri ise üretim miktarının artıp azalmasıyla artıp azalmayan, hep aynı kalan maliyet giderlerine denilmektedir. Üretim miktarı arttıkça, toplam sabit maliyetler daha fazla miktarlara bölündüğü için birim başına düşen sabit maliyet de azalma gösterir. İşletme hiç üretim yapmasa bile sabit maliyet giderleri aynı miktarda söz konusu olur, yani üretim yapılsa da yapılmıyorsa da bu giderler olacaktır.

Şekil 6-2 den de görülebileceği gibi, işletme hiç üretim yapmaz veya 100, 200 ve daha çok üretim yapsa bile yine aynı toplam sabit maliyet giderini yapmış olacaktır. **Toplam maliyet giderleri**; bir işletmede değişir ve sabit maliyet giderlerinin toplamına denilmektedir.



Şekil 69-2: Sabit Maliyet Giderleri Grafiği

Ortalama maliyet giderleri; toplam maliyet giderlerinin üretim miktarına bölünmesiyle ($TC/TQ=AC$) bulunan sonuca, birim üretim maliyeti denilebileceği gibi ortalama maliyet gideri de denilmektedir. Yani **ortalama maliyet**; belirli bir üretim için yapılan toplam maliyetin o üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen birim başı maliyettir.

Diğer yandan bir işletmede en son üretilen birimin maliyetine de **marjinal maliyet** ismi verilmektedir. Maliyet kavramında bir alt kavramda standart maliyettir. **Standart maliyet**, bir ürünün içinde yer alan malzeme ve operasyonlara ait standart miktar ve sürelerinin önceden belirlenen bir fiyat seti ile çarpılması ile ortaya çıkar. Diğer taraftan iktisadi

bakımdan bir kaynağın belli bir işe tahsisi sonucu kaybolan başka üretim imkânlarına da **alternatif** maliyet veya **fırsat** maliyeti denilmektedir.

Bir maliyet hesaplama sistemi öncelikle masrafları belirler, sonra da bu masrafları masraf taşıyıcısına yükler. Masraf yüklemeye, masrafların taşıyıcıya ait oldukları doğrudan belirlenebilenleri doğrudan, diğerleri ise dolaylı olarak yüklenir. İşletmelerde çeşitli şekillerde hesaplanan ve ortaya çıkarılan maliyet bilgilerinden birçok alanda faydalanılır.

Maliyet bilgilerinin kullanıldığı alanlar:

2. İşletme kârının hesaplanması,
3. İşletme gider kontrollerinin yapılabilmesi,
4. Ürünlerin fiyatlandırılması,
5. Etkin işletme kararlarının alınabilmesi.

Maliyet düşürmede temel yöntemler; işletmelerde maliyetleri düşürmenin bir çok yolu bulunmaktadır. Maliyet düşürmek için maliyet kalemleri detaylarıyla incelenerek bir analiz yapılması gerekmektedir.

Maliyet düşürme usulleri:

1. Değer oluşturmeyen faaliyetleri bertaraf etme.
2. Süreçleri basitleştirme.
3. Dış kaynaklardan faydalanma.
4. Sürekli iyileştirme (inovasyon).
5. Tutumlu bir örgüt kültürü oluşturma.
6. İyi bir satın alma yöntemi geliştirme.
7. Stoksuz çalışma.
8. Alternatif enerjiler kullanma.
9. Enerji tasarruflu sistemler kullanma.
10. Çalışanları motive etme.
11. Tedarik kanallarını çeşitlendirme.

2. İşletmenin Gelirleri

İşletmenin; girdiler, üretim süreci, çıktılar, amaçlar ve müşteriler şeklinde bir tabii yapıya sahiptir. İşletme belirlenen amaçlarına ulaşabilmek için, bir takım girdi, üretim süreci ve çıktı maliyetlerine katılmak durumundadır. İşletme belirli maliyetlere yeterli bir miktar kazanç olarak ifade edilen bir gelir elde etmek için katlanır.

Gelir: Gerçek veya tüzel kişilerin üretimden tüketime kadar geçen ekonomik süreç içerisinde üretim faktörleri ile ekonomiye katılmaları sonucu elde edilen veya üretim faktörleri kullanılmaksızın çeşitli nedenlerle ekonomik gücünde meydana gelen artışların para ile ifade edilen kıymetlerdir.

Gelir: Üretimden tüketim aşamasına kadar geçen ekonomik süreç içerisinde meydana gelen ve para ile ifade edilen kıymetlerdir.

Gelir: Üretim faaliyetlerine katılan faktörlerin elde edilen hâsıladan işlevsel bölüşüm sonucunda aldıkları payları ifade eder.

Ekonomik açıdan gelir, kişi tarafından elde edilir, üretim faktörlerinin üretim sürecine sokulması ile, ekonomik güçteki para ile ifade edilen ve tasarruf edilebilir veya harcanabilir olmalı gibi temel özellikleri taşır. İşletmenin temel amacı mal ve hizmet üretmek ve bunları pazarlayarak gelir elde etmektir. Bunun yanında işletmenin ikinci derecede gelirleri de bulunmaktadır.

İşletmenin gelirleri ana ve yan gelir olarak ikiye ayrılır:

- **Ana gelir:** İşletmenin ana faaliyetinden elde edilen gelire ana gelir ismi verilir. İşletme gelirlerinin en büyük bölümünü ana gelirler oluşturur ve işletme ana gelir azalmalarına uzun süre katlanamaz.
- **Yan gelir:** İşletmenin ana faaliyetleri dışında elde edilen ikinci derecedeki gelirleri ifade eder.

3. İşletmenin Riskleri

Risk ve benzer olan belirsizlik kavramları birbirinden farklı olmasına rağmen, genellikle birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Bilinmezlik hali, belirsiz olma durumu ve müphemiyet olarak da ifade edilen **belirsizlik**, subjektif bir kavramdır, insandan insana değişir ve bu yüzden de doğrudan ölçülemez. Farklı belirsizlik tarifleri yapılabilmektedir. Bunlar:

- **Belirsizlik:** Herhangi bir kurala bağlı olarak değil de rastgele veya serbestçe ilerleme durumudur.
- **Belirsizlik:** Yöneticiler gelecekteki olayların muhtemel neticeleri bilmekle birlikte gerçekleşme ihtimalleri hakkında herhangi bir nedenle tahminde bulunamama durumunu ifade eder.

• **Belirsizlik:** Sebebini bilememek, sonuçları tahmin edememek, sistemi anlayamamak, herhangi bir fikir yürütememek veya yürütülen fikirleri kendi kendine çürütmek, sorulara cevap verememek durumudur.

İtalyancası “risco” Almancası “Risiko”, İngilizcesi “risk” olan bu kavram, dilimizde önceleri riziko olarak kullanılmış, daha sonra risk olarak yerleşmiştir.

Risk, kelime anlamı olarak ‘zarara uğrama tehlikesi, riziko’ anlamına gelmektedir. Risk, gelecek ile ilgili bir kavramdır, çünkü gelecek belirsizlik ifade eder. Risk de belirsizlik hallerinde ortaya çıkan ve tehlikenin ciddiyetine verilen isimdir. Tehlike ise, zarar potansiyeli olan durumdur. Farklı risk tarifleri bulunmaktadır. Bunlar:

- **Risk:** Tehlike ile eş anlamlı ve ileride ortaya çıkması beklenen ama meydana gelip gelmeyeceği kesin olarak bilinmeyen olaylara denir.
- **Risk:** Bir olayın gerçekleşme ihtimali ve olaydan etkilenme imkanı olarak tanımlanır.
- **Risk:** Bir olayın beklenenden farklı olarak gerçekleşebilme imkânını ifade eder.

Risk, zarar veya kayıp durumuna yol açabilecek bir olayın ortaya çıkma ihtimalidir.

Olabilecek sonuçların sayısı artması ile risk meydana gelir. Risk mevcut ise bir olayın sonucu tam olarak tahmin edilemez.

Risklerin olumsuz etkilerinden zarar görmemek için ihtimaller dikkate alınarak tedbir almaya yönelik planlama faaliyetlerini içeren ve risk yönetimi olarak ifade edilen bir bilim ortaya çıkmıştır. Riskleri yönetebilmek işletme yönetiminin sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalamak için sistematik olarak ele alması gereken bir konudur.

Risk yönetimi, ürünün düşünce aşamasından başlayarak müşteriye bir ürün olarak sunulabilmesine kadar tüm aşamaları kapsayan bir süreçtir. **Risk yönetimi**, hızlı karar alma ve faaliyetlerle sürekli olarak risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikle çözümü gerektiğinin değerlendirildiği, risklerle başa çıkmak için stratejilerin geliştirilerek uygulandığı bir sistematiktir.

Farklı kurumların karşı karşıya oldukları riskler kurumların ilgi alanlarına göre değişebilecektir. Bir yatırımın toplam riski, bir veya birkaç risk kaynağının işlevidir. Farklı risk kaynakları bulunmaktadır.

Risk kaynakları; pazar riski, enflasyon riski, iş riski, finans riski, likidite riski, yönetim riski, faiz oranı riski olarak sıralanır:

1. Pazar Riski: Pazarlarında meydana gelen dalgalanmaların yatırımın beklenen gelir üzerinde çeşitliliğe neden olur. Bu risk tipi; piyasadaki durgunluk, savaşlar, ekonomideki yapısal değişim ve tüketici tercihlerindeki değişimler gibi başka faktörler de bulunmaktadır.

2. Enflasyon Riski: Yatırılan sermayenin aynı değerde geri alınamamasında doğan risk olarak faiz oranı ile ilgilidir. Bilindiği gibi enflasyon oranı arttıkça faiz oranı da artar.

3. İş Riski: Beli bir iş kolunda veya ortamda faaliyet yapmaktan doğan bir risktir.

4. Finans Riski: Şirketlerin dışarıdan finanse edilen varlıklar ile ilgilidir. Öz sermayeye göre kredi oranı arttıkça, elde edilmesi beklenen gelirin çeşitliliği artar.

5. Likidite Riski: Daha çok finansal yatırımlarla ilgilidir. Kolay satın alınıp veya büyük bir fiyat farkı ödmeden kolay satılan yatırımlar için likid olduğu söylenebilir. Fiyat ve zaman unsurların belirsizliği arttıkça, likidite riski de artar.

6. Yönetim Riski: İşletme yöneticilerinin hatalarından ortaya çıkar. Yönetim kadrosunun hatası, faaliyet sonuçlarına yansıtacağından faaliyetlerin verimliliğini ölçmek suretiyle yönetim riski konusunda fikir edinebilir.

7. Faiz Oranı Riski: Faiz oranında gelen değişimlere bağlı olarak yatırımdan elde edilen gelirin beklenenden farklı olarak gerçekleşmesidir.

Riskin çeşitleri; saf risk, spekülasyon risk, paylaşılabilen risk ve paylaşılabilen risk olarak sıralanır.

1. Saf Risk: Kazancın mümkün olmadığı risk türüdür.

2. Spekülasyon Risk: Kazanç ve kaybın mümkün olduğu risk türüdür. Bu risk tipi tüm yatırım projelerinde mevcuttur.

3. Paylaşılabilen Risk: Bazı risk türleri çeşitli anlaşmalar ile paylaşılarak azaltılabilirler.

4. Paylaşılabilen Risk: Belli anlaşmaların azaltmadığı risk türüdür.

Risklerin değerlendirilmesi muhtemel/beklenmedik olumsuzlukların en aza indirgenmesini sağlayacaktır. Gelirdeki kayıpların aza indirilmesi ve gelirlerde düzenliliğin sağlanması risklere karşı güvenli olmayı da beraberinde getirmektedir.

Gelişen ve değişen şartlar, başarılı bir girişimden söz edebilmek için riskin üstlenilmesinin tek başına yeterli olmadığını; asıl başarının riskin iyi yönetilmesi ile mümkün olduğunu göstermiş ve bu anlayış "Riskli üstlenmeyin, yönetin" ifadesiyle sloganlaştırılmıştır.

4. İşletmenin SWOT Analizi

1. Swot Analizi

Bir organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin ve karşılaştığı fırsatların ve tehlikelerin sistematik değerlendirilmesi SWOT analizi (tahlili) ile yapılabilir. **SWOT analizi**, organizasyonun faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.

SWOT analizi ve açılımı; bir işletmenin Strengths (üstünlükler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) olarak belirleyerek stratejik konunun değerlendirilmesine yardım eden yapısal bir yaklaşım tekniği olarak Türkçe **FÜTZ** şeklinde kısaltılmaktadır. SWOT analizi ile organizasyon iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir. Bu sayede organizasyon çevresinde yer alan faktörlerin en önemlilerini belirleyebilir.

Swot analizleri için temel teşkil eden değerlendirmeler çoğunlukla kişisel yargılardan, anlayıştan etkilenir. Yöneticilerin bilgileri nasıl yorumlayacakları onların yönetim anlayışlarıyla ilgilidir.

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının faydaları; İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönleri ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Genellikle SWOT sonrası elde edilen veriler yeni teknolojilerin belirlenmesi, pazardaki yeni eğilimler, yeni rakipler ve çalışanların motivasyon durumları şeklinde yönetimin masasına gelirler.

Bunların strateji haline gelebilmeleri için yorumlanmaları ve bir anlamda stratejik yönetim diline çevrilmeleri gerekir.

SWOT analizinin işlenişi yedi alt süreçlerin izlenmesiyle gerçekleşir:

1. İşletme profilinin hazırlanması

1. İşletmenin türü
2. İşletmenin coğrafi konumu
3. Rekabet durumu
4. Üst yönetimin yönelimleri

2. Dış faktörlerin belirlenmesi

1. Ekonomik faktörler
2. Sosyal ve siyasi faktörler
3. Demografik faktörler
4. Ürünler ve teknolojiler
5. Pazar ve rekabet

3. Gelecekte meydana gelecek durumların analizi

4. Güçlü ve zayıf yönlerin incelenmesi

1. Yönetim ve organizasyon
2. Finans
3. Pazarlama
4. Diğer faktörler

5. Alternatiflerin geliştirilmesi

6. Stratejik seçimlerin yapılması

7. İhtimal planlarının hazırlanması

2. Örnek FÜTZ (SWOT) ANALİZİ /Birecik Meslek Yüksekokulu

A.ÜSTÜN YÖNLER

1. Akademik kadromuzun yeterli bilgi birikimine sahip, genç ve dinamik olması
2. Tüm personelin çalışmak için uygun fiziki mekân ve İnternet erişimli bilgisayarlara sahip olması.
3. Üniversite yönetiminin desteği
4. Kurumumuzda demokratik yönetim anlayışının uygulanıyor oluşu
5. Okulumuzun dersliklerinin yeterli düzeyde olması
6. Okulumuzdaki spor alanlarının varlığı.
7. Okulumuzun ilçe dışından gelen kız öğrencilere kalacak yer temin edebiliyor olması.
8. Okulumuzun yeterli laboratuvar donanımlarına sahip olması
9. Yerel yönetimlerin desteği
10. Özel teşebbüs sahiplerinin öğrencilerimize sağladığı uygulama imkânları
11. Okulumuzun bulunduğu yörenin jeosiyaset konumu

B. ZAYIF YÖNLER

1. Akademik personelin mesleki gelişimini sağlayacak eğitim imkânlarının eksikliği
2. Meslek yüksek okullarına yönelik kamuoyunun bakışı ve imaj sorunu
3. Meslek liselerinden sınavsız geçişle gelen öğrencilerin bilgi ve donanım eksikliği
4. Bazı programlardaki akademik personel sayısının ve idari personel sayısının yetersiz olması
5. Bazı laboratuvar ve atölyelerde yüksek maliyet nedeniyle araç gereç eksikliklerinin olması
6. Öğretim elemanlarının ders, saat ve çeşitliliğinin fazla olması
7. İş bulamama kaygısından dolayı öğrencilerde görülen isteksizlik
8. Okulumuzda yeterli düzeyde bir kütüphanenin bulunmaması
9. Sanayi çevresiyle sistematik ve işleyen bir işbirliğinin kurulamamış olması.
10. Mezunların izlenmesi için işleyen bir sistemin kurulamamış olması.
11. Yurt içi ve yurt dışındaki benzeri okullarla ilişki ve ortaklık kurulamamış olması.
12. Toplumla açık bir hizmetin sunulmaması
13. Çalışanlar için hizmet içi eğitimin yapılamaması.
14. Teknik laboratuvarlarda hizmet verecek bir teknik elemanın bulunmaması.

C. FIRSATLAR

1. Yörenin az gelişmişliği ve gelişmeye duyulan isteğin varlığı
2. Yörenin jeosiyaset ve jeofizikî konumu
3. Ülkemizin AB sürecinde bulunuşunun eğitime sağladığı pozitif katkılar
4. Ara eleman ihtiyacının artan bir ivme göstermesi
5. GAP projesinin her sektörde getireceği üretim ve istihdam artışı

6. Bölgede yetişmiş teknik elemanın azlığı.
7. Global kuruluşların yöremize özel kaynak aktarımları
8. AB eğitim programlarından yararlanma olanakları.
9. Öğrenci öğretiminin işgücü talebine karşılık verebilmesi
10. Devletin bölgeye yönelik özel destekleri

D. TEHDİTLER

1. Sınavsız geçişlerin sürme ihtimali
2. Ortaöğretimdeki eğitim kalitesinin sürekli düşüyor oluşu
3. İstihdam imkânlarının geliştirilememesi
4. Teknolojik gelişimin maliyet yüksekliği nedeniyle hızlı takip edilemeyişi
5. Akademik personelin özlük haklarının giderek kötüleşmesi
6. MYO ların imaj problemi

5. İş Hayatında Başarı Faktörleri

Kuruluşların bünyesinde başarıyı olumlu veya olumsuz olarak etkileyecek birçok faktör bulunmaktadır.

Merkeziyetçilik, kısa vadeli düşünme, üretkenliğin kaybedilmesi, gelişime açık olmama, isteksizlik, önceliklerin belirlenemeyişi, güven eksikliği, iletişim kopuklukları ve liderlik eksizliği gibi faktörler başarıyı olumsuz etkiler.

Başarıyı olumlu etkileyen faktörler:

1. Başarının ilk temel şartı olumlu düşünmek yani pozitif olmak ve bunu uygulamak,
2. Başkalarından daha başarılı olan adam, hayatının başında gayesini tespit edip, bütün enerjisini ona yöneltmiş olan kimsedir.
3. Hedef tayini yaparken, bir sonraki hedefi de seçmek gerekir, çünkü bir hedefin peşinden sabırla gitmek, ona ulaşmak kadar önemlidir.
4. Mutluluğun beş düşmanı olan, açgözlülük, ihtiras, kıskançlık, öfke ve gururdan kaçınılmalıdır.

Açgözlülük, belki de ihtiyaç olmayan şeylere muhtaç olunduğu inancında ve eldekilerin kaybedilme korkusundan doğar. **İhtiras**, insanın kendisinden ve yaptıklarından memnun olmama hissinden doğar. Hedefler tespit edip başarı arzulamak faydalıdır. **Kıskançlık**, başkalarının başarıları ile kendininkileri mantıksız bir tarzda karşılaştırmaktan doğar. **Öfke**, insanı ele geçirip, başarı arzusunu yok eder. **Gurur**, sahip olunmayan kabiliyetli insanın kendisine, başkalarına ispat etmek ihtiyacından doğar.

Bütün bu noktalar gözden geçirilirse, başarılı olma ve toplum hayatında ayağa kalkabilmek ihtimalinin ileri seviyede artacağı anlaşılabilir.

Verimli çalışmanın bedeni, hissi ve akli olmak üzere üç esaslı şartı vardır. Çalışmanın bedeni şartı, sağlık ve sağlamlıktır. Hissi şart, çalışmayı sevmek, akli şartı da çalışmanın usulünü ve yolunu bilmektir.

Başarılı olabilmenin sırları yahut şartları konusunda bugüne kadar pek çok şey söylenmiş ve yapılmıştır.

Başarının temel şartları:

1. Önce yapacak işin başarılacağına inanılması gerekir. Atalarımız “inanmak başarmanın yarısıdır” demişlerdir. Günümüz bilgi çağında inanmanın önemi daha iyi anlaşılmalı ki “inanmak başarmaktır” denilmektedir.

2. Yapacak işi, o branşta bilgili ve tecrübeli insanlardan öğrenmek gerekir. Sormak ve öğrenmek asla çekinilecek bir şey değildir.

3. Görev asla savsaklamamalı, işe erken başlamalıdır.

4. Zorluklar karşısında yılmamak gerekir. Korkak, pısrık, yılgın, kararsız insanların hayatın hiçbir sahasında başarılı olamayacaklarını asla unutmamak gerekir.

5. Yapacak her işte, önce bir planlamanın yapılması gerekir.

Çalışma hayatında kişilerin başarılı olup-olmadığını belirlemede kullanılan bazı temel kriterler yani ölçüler bulunmaktadır. Bu ölçülere sahip çalışanlar işlerinde başarılı olurlar. Bunlar:

1. İş Bilgisi: İş bilgisi başarı için önemlidir. İş bilgisini geliştirmek için; seminerlere, kurslara gitmek, iş yerindeki tecrübelilerden bilgi almak, internet, kitap ve yeni yayınlardan, işle ilgili eğitim kurumlardan bilgi almak ve fuar ve festivallerden faydalanmak.

2. Yapılan İşin Kalitesi: Kişi yapacağı işi en kısa zamanda ve en iyi şekilde yapmaya özen göstermesi, işi prosedüre uygun olarak, sırasıyla özenle yapması gerekir.

3. Araştırma ve Üretkenlik: Kişi yeniliğe açık, gözlemleyen, hayal ve üretkenlik gücünü geliştirmek.

4. İşe İlgili ve Devamlılık: Kişi işi ciddiye alıp, hayatının önemli uğraşısı olarak görmek, mesaiye zamanında gitmek, gereksiz izin kullanmamak, düzenli ve planlı çalışma, işi azimli takip ve sonucuna ulaştırma gayreti olmalı.

5. Müşterilerle İlişkiler: Müşteriler işletmenin hedefinde olan, tüm faaliyetlerin ona göre ayarlandığı kişi olarak, onunla iyi diyalog kurmak, ona karşı sevecen, güler yüzlü ve kibar olmak.

6. Sorumluluk Alma: Kişi işyerinde gerektiğinde sorumluluk almalı ve bunu en iyi şekilde yerine getirmeli,

7. Amirleriyle ve Diğer Çalışanlarla İyi İlişkiler Geliştirme: Çalışan eleman işyerinde amirleri ve diğer çalışma arkadaşları ile karşılıklı dürüst, saygın, yapıcı ve dengeli bir ilişki geliştirmelidir.

Bir işyerinde verim düşüklüğü veya artışı ile çalışanların moral düzeylerinde, yönetici tiplerinin önemli etkisi

bulunmaktadır. “**Serbest, babacan, sert ve demokrat**” olmak üzere dört yönetici tipi vardır. Sayılan bu yönetici tiplerinin yönetilenler üzerindeki etkileri de değişmektedir. Yönetici tipleri arasında en ideal olanı “**demokrat**” yönetici tipidir. Demokrat yönetici tipleri, kurumda çalışanlara alınacak kararlara katılma fırsatı verdikleri için işyerinde güven ve işbirliği unsuru, objektif ve rasyonel yöntemlerin uygulanması sonucu, çalışanlarda moral düzeyi yükselir ve verim de artar. Demokrat yönetici tiplerinin görev yaptığı işyerlerinde, çalışanlar arasındaki sevgi ve saygı bağlarının da çok sıkı olduğu, araştırmalarla ortaya çıkan bir gerçektir.

Diğer yandan serbest ve babacan yönetici tiplerinin görev yaptığı işyerlerinde ise çalışanlarda moral düzeyinin yüksek, ancak verimin düşük olduğu görüşü farklı kaynak ve yazarların görüşü olarak ifade etmek gerekir. Serbest ve babacan tipi yöneticiler çalışanlarla aralarındaki arkadaşlık bağlarının kuvvetli olmasının ve çoğu yanlışların görmezlikten gelinmesinin verim düşüklüğünde en önemli etken olduğu iddia ediliyor. Diğer bir yönetici tipi olan sert yönetici de ise yönetimindeki işyerlerinde de çalışanlarda moral düzeyi düşük, ancak verim yüksek olmaktadır. Korku ve endişenin hâkim olduğu bu tür çalışma hayatının olumsuzlukları ilerleyen zaman içinde ortaya çıkabilmektedir.

İş başarısını veya kendi uğraşı alanında ve mesleğinde başarıyı yakalayan dünyada genç ve yaşlı birçok idealist insan örnekleri bulunmaktadır:

Başarılı olmuş gençler:

1. Ünlü fizikçi Isaac Newton, yer çekimi kanununu keşfettiği zaman 24 yaşında bulunuyordu.
2. Ünlü müzisyen Beethoven, ilk eserini 13 yaşında iken bestelemişti.
3. Napoleon, İtalya'yı zaptettiği zaman 27 yaşında idi.
4. Goethe, ilk şiirlerini, 10 yaşında iken yazmıştı.
5. Mozart, henüz 6 yaşında iken, konser vermeye başlamıştı.
6. İngiliz romancı Charles Dickens, Pickwick'in Belgeleri adlı pek çok dile çevrilmiş olan eserini 25 yaşında iken yazmıştı.
7. Benjamin Franklin, 'Fakir Bir Adamın Almancağı(Günlüğü)' adlı ünlü eserini yazdığı zaman 26 yaşında idi.
8. Handel, ilk operasını 14 yaşında iken kaleme almıştı.
9. İngiliz şair Alexander Pope, 14 yaşında iken sone'ler yazıyordu.
10. 3 yaşında iken Grekçe öğrenmeye başlayan John Stuart Mill, 8 yaşına geldiğinde bu dille yazılmış bütün eserleri okuyacak kadar Grekçe'ye vakıf olmuştu.
11. Makedonyalı İskender 33 senelik ömrüne kocaman bir imparatorluk sığdırdı.
12. Edebiyatımızın hala beğeniyle okunan iki ünlü ismi, Ömer Seyfettin ve Orhan Veli öldüklerinde 36 yaşlarında idiler.
13. Şehzade Mehmed, on iki yaşına geldiğinde Sultan Murad, tahttan feragat etti. Yerine; ileride yirmi bir yaşındayken çağ açıp kapayacak birini bıraktı.
14. Yine, Alparslan 1072'de ölünce yerine henüz 18 yaşında olan Melikşah geçti ve Selçuklu en parlak dönemlerini Melikşah'la yaşadı.

Yaş, akli desteklemediği sürece, daha çok “akıl başta değil, yaşta” sözü geçerli olacaktır. Faydalı kullanılmadığında, fazla uzun ömürlü olmanın pek faydası olmaz. Bilakis; bazen ciddi zararlara bile neden olabilir. Çevrenizdeki insanlara bakarsanız, değişmez fikirlere sahip olanların genelde ihtiyarlar olduğunu fark edersiniz. Yılların verdiği olgunluk yerini sabit fikirlere bırakabilir. Kabullenememeyi de bazen peşinde sürükler.

İspanya Kralı, bir gün komşu kralın sarayına genç bir asilzadeyi elçi olarak gönderir. Genç birinin karşısına elçi olarak çıkmasından memnun olmayan kral, bu memnuniyetsizliğini şu sözlerle belirtir: -İspanya kralının ülkesinde adam yok mudur ki, bana bu sakalsız genci gönderir? Genç elçi, krala şu cevabı verdi: -Efendim, benim kralım, sizin “hikmet ve bilginin ancak bir sakallıda olabileceğini” düşündüğünüzü bilseydi, hiç şüphesiz size, benim yerime bir sakallı keçi gönderirdi.

Başarılı olmuş yaşlılar:

1. Harvard Üniversitesi'nin ünlü profesörü Roscoe Pound, 86 ve 89 yaşları arasında Amerikanın adalet sistemi üzerine 5 ciltlik büyük bir eser yazmıştır.
2. Meşhur ressam Titian, Lepanto Savaşı adlı ünlü tablosunu ölümünden 1 yıl önce 98 yaşında iken tamamlamıştır.
3. Eski Romanın büyük devlet adamı ve hukukçusu Cato 80 yaşında Yunanca; Yunan Filozofu Plutarch da aynı yaşta Latince öğrenmişlerdi.
4. Bismark, Alman birliğini kurduğu vakit, 70 yaşında idi.
5. Goethe 83 yaşında öldü. En büyük eseri olan Faust'u ölümünden 1-2 yıl önce bitirmişti.
6. Mimar Sinan, Süleymaniye'yi bitirdiği vakit, yaşı 70 yaşını geçmişti.
7. Büyük opera bestecisi Verdi, ünlü eseri Otello'yu bestelediği sırada 75 yaşında idi.
8. Ünlü heykel sanatçısı Rodin, en iyi eserlerini 70'inden sonra yapmıştı.
9. Albert Schweitzer, 88 yaşında iken, Afrika'daki hastanesinde hala ameliyat yapıyordu.
10. Thomas Hobbes, The Odyssey'i Yunanca aslından İngilizce'ye çevirdiği sırada 87 yaşında idi ve bir yıl sonra da İlyada'yı tercüme etmeye başlamıştı.
11. Don Councilsman, 58 yaşında Manş Denizi'ni geçen en yaşlı adam unvanını almıştı.
12. Charlie Chaplin (Şarlot), 76 yaşında halen film yönetmenliği yapıyordu.

13. Opera bestecisi Verdi, 80 yaşında iken, Falstaff ve 85 yaşında iken de Ava Maria adlı eserlerini bestelemiştir.
14. Dört defa İngiltere'ye Başbakan olan William Gladston, 4.defa bu göreve geldiğinde 83 yaşında bulunuyordu.
15. Anatole France 80, Thomas Hardy ise 88 yaşında iken, edebi şaheserler vermeye devam ediyorlardı.
16. George Bernard Shaw, piyeslerinden biri ilk defa sahnelendiğinde 94 yaşında bulunuyordu.

6. Başarı Üzerine Söylenmiş Sözler

1. Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceğinizi yapın. Theodore Roosevelt
2. İnsan sahip olduklarının toplamı değil, fakat henüz gerçekleştiremediklerinin toplamıdır. Jean Paul Sartre
3. Başarı bir yolculuktur, bir varış noktası değil. Ben Sweetland
4. Ahlâk konusunda en önemli dersler kitaplardan değil, yaşanan tecrübelerden alınır. Mark Twain
5. Yapabildiğimiz her şeyi yapsaydık, buna kendimiz bile şaşardık. Thomas Edison
6. Başkaları için duyduğunuz kaygı, kendin için duyduğunuz kaygıların önüne geçtiği zaman olgunlaşmışsın demektir.

John Mac Noughton

7. Zenginlik ve güzellikle birlikte bulunan ihtişam geçicidir ve kolay zedelenebilir. Erdemse muhteşem ve ölümsüz bir servettir. Sallust

8. Bir şey biliyorum, o da hiçbir şey bilmediğimdir. Sokrates
9. Engeller beni durduramaz, her bir engel kararlılığımı daha da güçlendirir. Leonardo da Vinci
10. Üstelemek başarının temel unsurudur. Kapıyı yeterince uzun süre ve yüksek sesle çalarsanız, birilerini

uyandıracağınızdan emin olabilirsiniz. Henry Wadsworth Longfellow

11. Bir kitap bir aynadır. Ona bir eşek bakacak olursa karşısında elbette bir evliya görmez. Goergo C.Lichtenberg
12. Oğlum, bütün hayatını kolların ve ayakların belirlemeyecek. Hayatına asıl yön verecek olan beynin ve kalbindir.

Bir şeyi gerçekten istiyorsan, bütün engelleri yenip ona ulaşabilirsin. Shelton

13. Büyük düşler kuranlar düşlerini gerçekleştirmez, aşarlar. Alfred Lord Whitehead
14. Hata değil çare bulun. Henry Ford
15. Düş kurmak değil, bir düşe sahip olmamak budalalıktır. Cliff Clavin, Cheers
16. Başkalarına yardımcı olmak için elinize her zaman büyük fırsatlar geçmez, ama küçük fırsatlar her gün çıkar.

Sally Koch

17. Tecrübe: En acımasız öğretmen odur. Fakat en iyi öğretmen de odur. C.S. Lewis
18. Düşünceli olun, çünkü karşılaştığınız herkes inanın en az sizin kadar zorlu bir mücadele veriyor. Plato
19. İnsan yaşamanın amacı başkalarına hizmet etmek, şefkat göstermek ve yardımcı olmayı istemektir. DR. Albert

Schweitzer

20. Bir değişim, bize gelişme fırsatını sağlayacak olan bir sonraki değişime yol açar. Vivien Buchen
21. Başarıya ulaşip sıçrama yapan bireyler, aynı zamanda değişimin ustaları olacaklardır. R. Kanter
22. Başkası düştü mü, "çürük tahtaya basmasaydı" deriz. Kendimiz düşünce, bastığımız tahtanın çürük çıkmasından

şikâyet ederiz. Cenap Şehabettin

23. Dünyada birçok kabiliyetli kişiler, küçük bir cesaret sahibi olmadıkları için kaybolurlar. Sydney Smith
24. Durmak ölüm, taklit uşaklıktır, çalışmak ve yetişmek ise hayat ve hürriyettir. L.Y. Rauke
25. İlk çağlarda güçlü olan, endüstri çağında zengin olan kazanırdı. Bilgi çağında ise bilgili olan kazanacaktır. A.

Toffler

26. Ne kadar bilersen bil, söylediklerin karşısındakilerinin anlayabileceği kadardır. Mevlana
27. İlim ilim demektir, ilim kendin bilmektir. Sen kendini bilmezsen bu nice okumaktır. Yunus Emre
28. Tez elde edilen başarı, insanı kararsız ve maceraperest yapar. Bacon
29. Zorluklar başarının değerini artıran süslerdir. Molhere
30. Ne başarılırsanız başarın, size yardım eden mutlaka vardır. Athea Gibson
31. En sıradan iş bile büyük başarılar getirme potansiyeline sahiptir. H.Jackson Brown
32. Başarılarını gizlemek en büyük başarıdır. La Rochefoucauld
33. Para asıl parayı çekerse, başarı da başarıyı çeker. Chamfort
34. Büyük işler başarmak isteyen kimse, ölüm yokmuş gibi davranmamalıdır. Vauvenaroues
35. Büyük aşkların ve büyük başarıların büyük riskler içerdiğini unutma. Kim iyi yaşamış, bol bol gülmüş ve çok sevmişse, başarıyı yakalamış demektir. Bessie Anderson Stanley
36. Ders alınmış başarısızlık başarı demektir. Malcom S. Forbes
37. Başarı insana belki çok şey öğretmez, fakat başarısızlık çok şey öğretir. Çin Atasözü
38. Başarısızlıklar, kuvvetlilere daha da kuvvet verir. Saint Exupery
39. İyi bir başlangıç, yarı yarıya başarı demektir. Andre Gide
40. Bütün büyük işler, küçük başlangıçlarla olur. Cicerone
41. Bir milletin büyüklüğü, nüfusunun çokluğu ile değil, akıllı ve fazilet sahibi adamlarının sayısı ile belli olur.

Victor Hugo

42. Çalışanlar, kötülük düşünmeye vakit bulamazlar. Çalışmayanlar ise, kendilerini kötülükten kurtaramazlar. Hz.

Ali

43. Basit bir adamın elinden geleni yapmaya çalışması, zeki bir adamın tembelliğinden iyidir. G. Gracian

44. Bilginin efendisi olmak için çalışmanın uşağı olmak şarttır. Balzac

45. Bilgi insanı şüpheden, iyilik acı çekmekten, kararlı olmak korkudan kurtarır. Konfüçyus

46. Başkalarının kusurlarını tartarken, parmağıyla terazinin keferelerini bastırmayan insan pek enderdir. Byron

Langenfeld

47. Büyük adam büyük olduğunu; fakat büyüklüğünün küçüklük olduğunu bilir. Andre Maurois

48. İyi bir kafaya sahip olmak yetmez; mesele onu iyi kullanmaktır. Rene Descartes

İnsan beyni sahibinin ihtiyaçlarından fazla gelişmiş bir araca benzer. A. R. Wallece

49. Hayal gücünden daha önemlidir. Albert Einstein

50. Yapacağın ilk şeyi kafanda net olarak görmelisin. Alex Moorison

51. Güzel cevap her zaman daha güzel soruyu sorana verilir. E. E. Cummings

52. En büyük zaman hırsız kararsızlıktır. C. Floru

53. "Vereceğimiz bilinçli komutlarla beyin merkezlerimizi geliştirebilecek, böylece şimdilerde düşleyemeyeceğimizi kullanabileceğiz". DR. Frederic tilney

54. "Güzel bir düşünce de ibadet sayılır." Ahmet İbşihi

55. Kararlılık insan iradesinin uyandırma zilidir. Anthony Robbins

56. "Yapmak istediğin her şeyi düşünerek karar ver, verdiği kararı da mutlaka gerçekleştir. Benjamin Franklin

57. Yetenekler ortaktır; herkes onlara sahiptir ama nadir olan yeteneklerimizin bizi götürdüğü yere gitme cesaretidir." Anonim

58. Allah'a dayan, sa'ye sarıl, hikmete ram ol yol varsa budur, bilmiyorum başka çıkar yol. Mehmet Akif Ersoy

59. "Gerçek başarı başarısızlık korkusunu yenebilmektir." Sweeney

60. "Akıl kendi başına cenneti cehennem, cehennemide cennet yapabilir." John Milton

61. "Bazı kimseler güllerin dikenini olduğundan yakınırlar. Ben dikenlerin gülü olduğuna şükrederim." Alphonse

Kann

62. Erişmek istedikleri bir hedefi olmayanlar, çalışmaktan zevk almazlar." Emile Raux

63. Bir gemi doğruya gider, biri batıya. Esen aynı rüzgârla: hangi yöne gidebileceğini belirleyen rüzgar değil, yelkendir. Ella Wheeler Wilcox

64. Aradığını bilmeyen, bulduğunu anlayamaz. Cladue Bernard

65. Bazı yenilgilerin nedeni, insanların işi yarıda bıraktıklarında, başarıya ne kadar yakın olduklarını bilememeleridir. Thomas Edison

66. Gücünü aşan rolü üzerinde alırsan, bu rolü, iyi oynamadığın gibi yapabileceğin rolü de terk etmiş olursun.

Epiktotes

67. Demir mıknausa âşıktır. Hep ona doğru koşar, zaferde sabra âşıktır ve devamlı ona koşar. Sühreverdi

68. Beklemeyi bilen insan her şeyi elde edebilir. Benjamin Disraeli

69. Dünyada yeteneksiz insan yoktur. Sadece iyi eğitilmemiş ve iyi yönlendirilmemiş insanlar vardır. Angle Peartri

70. Kendi kendisiyle barış yaşamak istiyorsa; müzisyen müzik yapmalı, ressam resim yapmalı, şair şiir yazmalıdır.

Abraham Mazlow

71. Hayatta yapabileceğiniz en büyük hata, sürekli bir hata daha yapacağımız korkusudur. Albert Hubbard

72. Önce biz alışkanlıklarımızı oluştururuz, sonrada alışkanlıklarımız bizi oluşturur. John Dryden

73. Alışkanlık hizmetkârların en iyisi, efendilerin en kötüsüdür. Nathaniel Emmons

74. Başarının sırrı işini tatile çevirmektir. Mark Twin

75. Nerede olursanız olun, elinizdekilerle yapabileceklerinizi yapın. Theodore Roosevelt

76. Taşı delen suyun gücü değil, damlaların sürekliliğidir. Latin Atasözü

77. Kişisel başarı için televizyonunuzu öldürün. Steve Chandler

78. Cesaretimi kaybetmiyorum, çünkü vazgeçilen her yanlış girişimleri doğru atılmış yeni bir adımdır. Thomas

Edison

79. En iyi dost, bendeki en iyi yönleri ortaya çıkaran insandır. Henry Ford

80. İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır. İşini sevmesi ve hayatı sevmesi. Sigmund Freud

81. Yapmak istediğiniz şeyi düşünerek karar ver, verdiği kararı da mutlaka gerçekleştir. Benjamin Fraklin

82. Batan güneş için ağlayın, yeniden doğduğunda ne yapacağınıza karar verin. Dale Carnegie

83. Zor bir iş, zamanında yapmamız gerekip de yapmadığımız kolay şeylerin birikmesiyle oluşur. . Henry Ford

84. Plansız çalışan kimse, ülke ülke dolaşıp hazine arayan bir insana benzer. Descartes

85. Hepimiz zamanın kısalığında söz ederiz de; boş geçen zamanı nasıl geçireceğimizi bilmeyiz. Seneca

86. Rüzgârın yönünü tayin edemeyiz ama geminin yönün değiştirebiliriz. Enaca

87. Başkasından üstün olmanız önemli değildir. Asıl önemli olan şey, çünkü halimizden üstün olmamaktır. Hint Atasözü.

88. “Duyduğumu unuturum, gördüğümü hatırlarım, yaptığımı öğrenirim”. Çin atasözü.

89. ‘Batı medeniyeti üçyüzyıl gibi kısa bir zaman diliminde insanlığın yüzyıllarca geliştirdiği “26 medeniyetten 16’sını fiilen ortadan kaldırdılar, 9’unu fosilleştirdiler”.’ **Toynbee**

90. Kapitalizme itiraz bir insanlık görevidir. Tayfur ERDOĞDU.

91. “Bazı insanları her zaman, bütün insanları zaman zaman aldatabilirsiniz. Ama herkesi devamlı aldatamazsınız.”
Abraham LİNCOLN. (ABD. Başkanı)

7. Sosyo-Ekonomik Hayata İlişkin Fikirler

4. Tüketicinin korunması gerekli, ancak tüketici de mümkün olduğu kadar ayağını yorganına göre uzatmalıdır.

5. Tarih ilminde; tarih diye hep zalimlerin tarihi okutulmuştur.

6. Ekonominin temeli tarım ve sanayi üretimidir. Finans kesimi, hizmet sektörleri ancak sağlıklı tarım ve sanayi üretimi var ise varlıklarını ve karlılıklarını sürdürülebilir.

7. Sadece iddialı lafların gücüne güvenerek, beylik fikirleri ve uzun süre test edilmeyen ezberleri başkalarına sopa gibi göstermek ahlaki bir davranış değildir.

8. Öğrenciler; aklebilen, düşünebilen, sorgulayan ve belirli bir ideoloji ile şekillendirilmeyen sosyal bireyler olarak yetiştirilmelidir.

9. “Karizmatik tek adam” yönetimlerinden “meşveretli heyetler yönetimi” modeline geçilmelidir.

10. Zamanımızın problemlerinden biri kavram (mefhum) kargaşası; çölde susuz kalan 'su' diyemezse ölür, kavramsızlık böyledir.

11. Demokrasiziz kapitalizm için Çin en büyük örnektir.

12. Dünyayı takip eden, ufku olan, derslerini sohbet kıvamına sokan hocalar üniversite hayatını şenlendirir, öğrencinin zihnini açar ve geleceğini iyi bir şekilde inşa eder.

13. Dünya, herkesin ihtiyaçlarını karşılayacak kadar büyük. Fakat tek bir açgözlüyü doyurmak için küçük. GANDHİ

14. Faiz, üretim maliyetlerini yükselten en önemli unsurlardan birisidir.

15. Kamu yönetiminde '3 E' den '5 E' ye geçiş; (1)ekonomiklik, (2)faaliyet, (3)etkililik, (4)ahlakilik ve (5)empatidir.

16. Tenkit gerektiren bir hal, taltif edilemez.

17. Taammüden hurdalaştırma; ürünlerinde “kasıtlı eskitme” uygulaması olarak, bir ürünün ne zaman hurdaya çıkacağı önceden planlanıyor. Elektronik cihazların çoğuna, belli sayıda işlemden sonra cihazı kilitleyen minik çipler yerleştiriliyor. Mesela bilgisayar yazıcılarına EEPROM adlı bir çip konuluyor. 1929'daki ekonomik buhran sürerken Bernard London adlı bir emlak simsarı, her ürüne bir son kullanma tarihi verilmesini ve bu süre dolduğunda ürünler tüketilemez, kullanılamaz hale getirilmesini tavsiye ediyor. Bu fikirden hareketle, 1950'lerden sonra taammüden hurdalaştırma operasyonu her alana yayılarak günümüzde de tüm şiddeti ile devam ediyor.

18. Şark kültüründe yazı değil, söz kıymet ifade eder. Sözlü kültür, yazılı kültürden öndedir. Her ne kadar “Hatırdan çıkar satırdan çıkmaz” dense de. “İlim sudurdan sutura (kalpten yazıya) intikal edince zayi olur” sözü tercih edilmiştir.

19. Küresel aktör olmanın yolu günümüzde ekonomik kalkınmadan geçiyor.

20. “Siyasetçiler, daha çok bürokrasiyi değil bilim adamlarını dinlemelidir.”

21. Kapitalizm feodal bir toplum içinde doğdu ve gelişti. 15. yy., sonraları teknolojiye paralel üretimin gelişim, para ve ticareti öne çıkardı. Bu unsurlara sahip olmak isteyenler toplanarak iş bölümü ve üretim artışlarını sağlayarak kapitalist sistemi yerleştirdiler. Yapısı itibari ile sömürgeci olan kapitalist yayılcı model önce barış adıyla militarist istila sonra iktisadi üşüşme ve paylaşım yapmaktadır.

22. Devlet güçlendikçe; ekonomiye, eğitime, kültüre, sosyal ve aile hayatlarına müdahale ediyor.

23. Devlete bağımlılık ve muhtaçlık durumu arttıkça ferdi hürriyet azalmaktadır.

24. Eğer oyunu siz kuramamış iseniz ve kurulmuş bir oyunda oyuncu olmuşsanız o oyunu çözeniz gerekir.

25. Mecburiyetten değil gönüllü sadelik ile fazlalıklardan arınma, eşyaları ayıklamak, gerekli ve zorunluları el altında tutarak yeni bir yaşam anlayışını benimsemek ekonomik krizlere karşı en etkili yol olmaktadır.

26. Büyüme bir hedef değil, sadece insanların mutluluğu için bir araç olmalı ve artık büyüme olmadan bir refah düşüncesinin yerleşmesi gerekir.

27. Piyasa ve kapitalizm birbirinden farklıdır.

28. Sosyal bilimciler günümüzde geniş aileden çekirdek aileye geçme sürecinin bittiğini ve çekirdek ailenin de parçalanarak atomize kişilerden oluşan bir aile yapısının oluşmaya başladığını söylüyorlar.

29. Batı'nın 1750 yıllarında başlayan üstünlüğü geleceğe dönük ekonomik perspektiflerle 2030 yıllarında biteceği öngörülmektedir.

30. Günümüz geçim şikayetlerinin önemli bir kısmı mahrumiyet ve sıkıntıdan değil, alışılan hayat tarzından kopmaktan kaynaklanıyor.

31. Endüstriyel israfın önlenmesi için sadelik gerekir; sadelik, değere odaklanmayı sağlar ve böylece israf ve

kayıplar görülerek her türlü israfın önüne geçilebilir.

32. Yüz yüze sosyalleşme kişileri daha fazla mutlu ediyor.

33. “Tüketimin bir kültürü olmalı, ancak tüketmek bir kültür olmamalıdır.”

34. Kapitalist sistem kişileri sürekli borçlandırarak modern köleler haline getiriyor.

35. Hayatın her safhasında emek harcamak ve emeğe ahlâk katmak iş hayatı ve toplum hayatı açısından önemli bir unsurdur.

36. Vermek ve paylaşmak insanı insan yapan unsurlardan olarak; vermek hizmet toplumunu oluşturan kişilerin, almak ise tüketim toplumunu oluşturan kişilerin özelliğini taşır.

37. Yönetici açısından hal-hatır sormanın ve tebessüm göstermenin herhangi bir maliyetinin olmamasına karşı değerinin ise pahası biçilemez.

38. İnsanın fiilleri kalbin ve hissin yöneliminden çıkar, yönelim ise ruhun izlenimleri ve ihtiyacından gelir.

39. Her imkân ve hak beraberinde bir sorumluluğu getirir.

40. Sosyal/dijital medya yeni bir sosyalleşme şekli oluşturmaktadır.

41. Özel sektörde borçlanma yerine halka arz yöntemi geliyor. Günümüz ekonomik kalkınmaları etkin ekonomik organizasyonlara dayanmaktadır. Klasik yatırım araçları ile kalkınmanın yerine halka arz yolu ile büyüme moda olmaya başladı.

42. Hâkim sınıfın değerlerini topluma yaygınlaştıran araçlardan en önemlisi medyadır.

43. Ulus devletin toplumu kontrol etme yeteneği, küreselleşme (globalleşme=dünyalaşma) ile zayıflamaktadır.

44. Tüm insanlarda tabiatı hükmetme değil ondan en iyi şekilde faydalanma söz konusu olmalıdır.

45. Tarih şuuru, onurlu, asil duruş, kültür genleri ile oynatmama, asilliği bozmama önemlidir.

46. Yaşanılan şehirlerin kendine özgü bir ruhu vardır. Toplumun zihni yapısı onun yaşadığı şehirleri de şekillendirir.

47. Dünyadaki mevcut diktatörler kapitalist - sömürgeci güçler nezdinde kârlı olmaması nedeniyle değiştirilmekte, tıpkı köle maliyetin bir işçiye ödenenden yüksek olması dolayısıyla köleliğin kaldırılması gibi.

48. Tüm dünyada hızlı şehirleşme ile birlikte iç göçler tüm şokları ve belirsizlikleriyle sürerken, ekonomik modernleşme ve liberalleşme devam ediyor, geçim imkânları kırılmaşıyor ve yaşanan mekânlar kabalıklaşıyor. Aile ve komşuluk bağları zayıflarken, yeni topluluklar ortaya çıkıyor. Toplumun tüm kesimlerinde kişisel istekler yapay bir şekilde kabartılıyor ve kişisel tüketim toplumsal statünün başlıca kaynağı haline geliyor. Değer yargıları sorgulanıp erozyona uğruyor veya hoşgörüsüz şekillere bürünerek yeniden üretiliyor. Kuşaklar arası anlayış farklılıkları çatışmaları hızlandırıyor. Hayat giderek daha rekabetçi özellikler kazanıyor ve yeni suç ve sömürü şekilleri ortaya çıkıyor.

49. GAYRET---Enine boyuna, iriyarı bir adama gıpta ve hayranlıkla bakan ufak-tefek bir genç dedi ki: “Ben de sizin gibi iri yapılı ve güçlü olsaydım dünya ağır siklet şampiyonu olurum.” / Adam cevap verdi; Peki, ama dedi. Seni dünya hafif siklet şampiyonu olmaktan alıkoyan nedir?-----

50. Endülüs devletindeki üniversitelerde okuyan Avrupalı öğrenciler ülkelerinde 1200’lerden sonra Rönesans hareketlerini başlatmışlar, oradan da reform hareketleri gelmiştir.

51. Anglosakson: 5. ve 6. yüzyılda İngiltere’yi istila eden Cermen ırkları Angluslar, Saksonlar ve Jütlerden oluşmuş halk. Anglosakson tabiri günümüzde İngiliz soyundan gelen beyaz ırkları tanımlamakta kullanılır. İngiliz sözcüğü, Anglus (İngilizce: Angle) sözcüğünden gelir.

52. “Anayasaya değişmez hükümler koymak, ölümlerin dirilere hükmetmesidir.” Thomas PAİNE ABD kurucularından

53. Kentsel Dönüşüm Projeleri =Kapitalist sistemin toplumu dizayn etme anlayışını yansıtır.

54. Önceleri kıt faktör olarak görülen bilgi eğitim-öğretim alanında bu anlayış üzerine tasarlanıyordu. İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine dizayn edilmiş programlar idi ve hâlâ da bu devam ediyor. Bu anlayışa bağlı gelişen algı Türkiye’de iyi üniversite Batı’da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise aynı bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bu durum bilhassa 1980’ler sonrası internet sisteminin günlük hayata girmesi ve hızla yaygınlaşması ile bilginin niteliğini değiştirdi ve bilgi artık kıt kaynak olmaktan çıktı, serbest mal haline geldi.

55. Günümüz ekonomilerinde başarı dünya ekonomisi ile bütünleşmeye bağlıdır.

56. Bilim, artık güneş, yer ve ay cisimlerinin hiç etki etmediği ‘La Grange’ adı verilen 5 bölge keşfetti. Bu bölgelere yerleştirilen uzay aracı, hiç enerji harcamadan asırlarca görev yapabilecek, konulan madde hiç enerji harcamadan çalışabilecek. Dünyada önemli olan bu bölgeler üzerinde TÜBİTAK çalışmalara başladı.

57. Kapitalist ekonomik anlayışta sayı ve fayda olarak çokluk ifade etmeyen ve doğrudan tüketime konu olmayan nesnelere değersiz kabul edilir.

58. Dünyadaki gelişmeler ve küreselleşme uygulamaları, acımasız şekilde bir tarafta “kazananlar”, diğer yanda “kaybedenler” ortaya çıkarıyor ve aralarındaki uçurumu sürekli derinleştiriyor. Dünyadaki sosyal ve ekonomik adaletsizliğin ortadan kaldırılmasına, hayırseverliğin de ilerisinde kalıcı çalışmalarıyla, tüketicilerin giderek büyüyen katkıları ve önemli ağırlıkları daha net hissediliyor. Artık, “dünyanın neresinde ve hangi şartlarda üretilirse üretilsin” anlayışının, tüketiciler açısından değişmeye başladığı gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan Adil Ticaret hareketi ile görülebiliyor.

59. Türkiye’nin tüketim tarihine bakıldığında, merkez seçkinlerin inşa ettiği Batılı yaşam tarzı ve seküler tüketim kültürü ve halkın inşa ettiği yaşam tarzı ve tüketim kültürü olarak iki ayrı tür hayat tarzı ve tüketim kültürü vardır.

60.Zamanın ihtiyaçlarına göre kendini yenileyemeyen kurumlar varlıklarını devam ettiremezler.

61.İş ahlakını yeniden ihya etmek günümüz ticari hayatı için elzemdir.

62.Üniversitelerin ve hastanelerin vakıf sistemi ile yönetilmesi geleceğin trendlerindedir.

63.Yaşayarak öğrenmek bedeli en yüksek öğrenme şeklidir. Akıllı insan yaşadığı olaylardan ders olan ve hayatını ona göre düzenleyen insandır. Ancak daha da akıllı insan başkalarının tecrübelerinden kendine ders çıkarmayı bilendir.

64.Kadın modern sistemlerin hep yumuşak karnı olmuş ve kapitalizm bunu iyi bildiği için faaliyetlerini ağırlıklı olarak onun üzerinden yürürlüğe koymuş. Daha çok çalışma hayatına sokulan, daha çok tüketirilen ve bedeni reklam nesnesine dönüşen ve istismar edilen bir kadın anlayışı kapitalizmin sıradan uygulamaları haline gelmiş durumdadır.

65.Teknoloji üretmekle kalkınma, üniversite ve sanayi ile işbirliği ile teknoparklar kurarak teknoloji ihraç etmekle gerçekleşir.

66.Materyalizm ve ona dayanan pozitivizm benzeri düşünceler sonuç itibarı ile din dışı ve dolayısı ile din karşıtı felsefelerdir.

67.Talebin ucuz ürün üzerine yönelmesi kaliteyi düşürmektedir.

68.AVM' ler buldukları yöreden ürün temin etmiyorlar ve o bölgenin parasının dışarıya çıkarılmasını sağlıyor.

69.Karşı tarafı iyi anlamamanın yolu, onun kullandığı kavramları ve kelimelerin anlamlarını biliyor olmaktan geçer.

70.Türkiye'de bilim anlayışının gelişimi, Batı menşeli olmuştur.

71.Tüketici bilincinin artmasına bağlı olarak gıda güvenliği açısından helal sertifikalı ürün sorgulama ve talep etme tercihi sürekli gelişmektedir.

72.Günümüz ekonomilerinde büyümeler bölgesel, krizler ise global olmaktadır.

73.İmaj, itibar, kurum kimliği, kurum itibarı günümüzde büyük bir değer olarak görülmektedir.

74.Disiplinler arası yakınlaşma günümüzde hızla artmaktadır.

75. Mektep de toplu eğitim, medresede ferdi eğitim verilir. Mektep de eleştiri yoktur, medrese geleneği diyalektikçe dayanır.

76. Öğretim-eğitim de bir bilgi üretme faaliyetidir ve bu üretim sadece devlete bırakılıp tekel oluşturulamaz.

77. Günümüz sosyalleşmesi bilgisayar teknolojisi ve internet yoluyla gerçekleşiyor.

78. Teknoloji ahlâk vermez, onun yapısı sürekli tüketilmeyi ve geliştirilmeyi ister.

79. Dünyadaki tüm sorunlar sadece akıl ve bilim ile çözülemez.

8. Örnek İş Fikirleri

1. **Çamaşır Yıkama Salonu:** Nüfus yoğunluğu yüksek ve gelişmiş yerlerde çamaşır yıkama salonu açmak, hem okuyan öğrencileri bir yükten kurtaracak hem de sizin iş sahibi olmanızı sağlayacaktır.

2. **Güvenlik Şirketi veya Korumalık:** Çalışılan yer, kişi ya da eşya korunmasından para veya değerli malların nakli gibi geniş bir yelpazede çalışabilirsiniz.

3. **Firmalar İçin Veri Depoculuğu:** Firmalara ait bilgileri, kendi bilgisayar ortamınızda saklamak ve yine gerektiğinde firmanın kullanımına sunmak, hem sizin bir gelir elde etmenizi hem de firmaların güvende olduğunu bildikleri verilerini yedekleme zaman ve kapasite artırımlarından kurtulmalarını sağlar.

4. **Bitki Pazarlaması:** Sağlığının farkına varan toplum doğal olan ürünlere yönelmeye başladı. Modern bilim birtakım değerleri göz ardı ederek ilerlerken ortaya çıkan kirlenmenin önlenmesi için insanlar geriye doğru bitkisel ürünlere yönelmeye başladılar.

5. Belgesel Çekim Hizmetleri:

6. Ev Hanımlarının Ev Yemeklerini Kendi Organizasyonları ile Pazarlamaları

7. **Organik Oyuncak İmalatı:** Tamamen organik maddelerden yapılan oyuncakların her açıdan sağlıklı olması tüketici talebini artırmaktadır.

8. Gıda, Giyim Ve Ev Gereçleri Bankası.

9. **Kiralık Bahçe.** Avrupa uygulanan bir sistem olarak ülkemizde de uygulanabilir bir iş olarak görülmektedir. Burada apartman dairesinde oturan ve bahçesi olmayan insanlarda düşünülmüş.

10. **Light Döner.** Damak tadını en iyi anlatan geleneksel yiyeceklerimizden biridir döner. Bizim için yiyecekten öte bir kültür haline gelmiştir.

11. **Aktariyeler.** Bitkisel ürünler, organik ürünler, şifalı çaylar, doğal kozmetik ürünleri, şuruplar, organik baharatlar.

12. **Tek kullanımlık masa örtüsü.** Girişimcilerin var olan bir ürünü daha iyi, daha kullanışlı bir duruma getirme yönündeki çabaları netice verince ortaya çıkan yeni ürün de, diğer girişimcilere iş fırsatları sunuyor. Restoran, kafe ve otel gibi işletmeler düşünüldüğünde bu alandaki potansiyelin ne kadar yüksek olduğunu görebilirsiniz.

13. **Hazır Ev.** Hazır ev konseptinde çelik konstrüksiyon veya ahşap konutlar yapan firmalar Türkiye genelinde bayilik atağına geçiyor. Hazır evler hızlı kurulumları ve görüntüleriyle bilhassa büyük şehirlerden ilgi görüyor. Şehir merkezine uzak ancak anayollara yakın bölgelerde tek veya site olarak inşa edilen evlere olan talep gittikçe artıyor.

14. **Bitkisel Kozmetikler.** Kimyevi maddelerin kullanılmadığı kozmetik ürünler artık ilgi odağı. Doğal sabun da bunlardan bir tanesidir. Ancak Türkiye' de yeni yeni ilgi görmeye başlayan bir sektör olduğu için pazardaki oyuncularda ağırlıklı olarak yabancı markalar.

15. **Alabalık Üretimi.** Akan sular alabalık üretimine çok uygundur.

16. **Lisanslı Depoculuk:** Lisanslı depoculuk sistemi bilhassa zirai ürünlerin depolanmasında önemli bir konu ve zirai üretim ve ticaretinde, istihdamında, dünya ticaretinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

17. Evlilik ve Aile Danışmanlığı.
18. Ayakkabıya bağlı olarak insan hareketiyle enerji üreten sistem.
19. Pert oto alım-satımı.
20. Yeşil Çay.
21. Kol nabızı ile çalışan saat.
22. Yıldırım enerjisi depolama.
23. Güneş Pilleri.
24. Isıtıcı Ayakkabı.
25. Yenilenebilir enerji mühendisliği ve danışmanlığı
26. Rüzgâr ve güneş enerjisi uzmanlığı
27. Çevre ve enerji hukuku uzmanlığı
28. Organik tarım mühendisliği
29. Ekolojik turizm ve tatil uzmanlığı
30. Özür Dileme Servisi
31. Helal Gıda Marketi.

Altıncı Bölüm Değerlendirme Soruları

1. Maliyet kavramını açıklayarak; (1)değişir maliyet, (2)sabit maliyet ve (3)toplam maliyet ile işletmelerde ne ifade edilmek istenir? Yazınız.
2. Maliyet düşürme usullerini yazınız.
3. Gelir nedir? Açıklayarak, işletme gelirleri kaçça ayrılır? Yazınız.
4. Belirsizlik ve risk kavramlarını açıklayınız.
5. Risk çeşitlerini sıralayarak, açıklayınız.
6. İşletmenin SWOT analizi ne ifade eder? Açıklayınız.
7. İş hayatında başarı faktörlerini değerlendiriniz.

YEDİNCİ BÖLÜM

YENİ YÖNETİM TEKNİKLERİ

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslar arası rekabet ve küreselleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda işletmeler üzerinde bir çok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Yönetim konusunda gündem oluşturan son gelişmeler kişiler ve organizasyonlar açısından “sürekli gelişim” zorunluluğunu gerekli kılmaktadır.

Yönetim ve organizasyon alanındaki yeni yaklaşımlar:

1. Toplam Kalite Yönetimi

Artan rekabet ortamı ve verimlilikle ilişkisi nedeniyle kalite günümüz işletmelerinin öncelikli konusu haline gelmiştir. Kalite, işletmeler açısından bir maliyet düşürme ve dolayısıyla verimlilik artırma tekniği olarak görülmektedir.

Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeylerinin gelişmesi işletmelerin ürünlerinin müşteriye belirlenmiş spesifikasyonlara veya standartlara uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Diğer taraftan Japon endüstrisinin kalite konusunda gösterdiği çarpıcı gelişme tüm dünya işletmelerini de kalite geliştirme konusunda zorlayan bir unsur olmuştur.

Kalitenin farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlar:

- **Kalite:** İstenen şartlara ilk defasında, zamanında, her defasında uymaktır.
- **Kalite:** “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin tümü” (ISO 9000) dır.
- **Kalite:** İnsan sağlık ve emniyetinin, hayvan ve bitki varlığının ve çevrenin korunması veya tüketicinin doğru bilgilendirilmesi gibi kriterler göz önüne alınarak; bir mal veya hizmetin var olan veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin toplamıdır.

Kalite, müşteri veya kullanıcının kim olduğuna bakılmaksızın kuruluştaki herkesin, her müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı her şeyi ifade eder. Kalite konusunda mallara ilişkin yapılan tanımların özü “kullanıma uygunluk” olurken **hizmetlere** uyarlandığında, hizmet kalitesi, beklentiye uygunluk şeklinde ifade edilir.

Piyasa ekonomisi kaliteyi sürekli geliştirerek önemli hale getirmesi ve işletmeleri de buna uymada zorlaması sebebiyle günümüzde işletmeler açısından olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiştir. İşletmelerin kaliteli mal veya hizmet üretmeleri topyekûn kalite anlayışını benimsemelerine bağlıdır. Kalite anlayışının işletmelerde benimsenmesi ancak toplam kalite yönetim sisteminin yerleşmesiyle mümkündür.

Toplam kalite yönetimi tanımları:

1. Toplam Kalite Yönetimi: Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin tam ve ekonomik olarak ve zamanında karşılanması için çalışanların katılımı ile tüm faaliyetlerin sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır.

2. Toplam Kalite Yönetim: Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan kuruluşun bütün üyelerinin, katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla, uzun vadeli başarıyı hedefleyen ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma fayda sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

3. Toplam Kalite Yönetimi: “Mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” şeklinde modern bir yönetim tarzı olan TKY'nin felsefesi temelde mükemmelliği yakalamak ve bunun sağlanması için gerekli bir takım unsurlar bulunmaktadır.

Toplam kalite yönetimin unsurları:

1. Üst yönetimin liderliği,
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
3. Sürekli gelişme ve iyileştirme (KAIZEN),
4. Tam katılım ve takım çalışması,
5. Çalışanların eğitimi,
6. Hata önleme/sıfır hata

Kalite ile ilgili diğer kavramlar:

1. **Kalite Yönetim Sistemi:** Müşteri isteklerinin sürekli olarak karşılanmasını öngören Kalite Güvence Sistemini de kapsayan, bir yönetim sistemi olarak, kuruluşların etkinliğini sağlayan ve sürekli iyileştirme çalışmalarını destekleyen bir sistem olarak işletmede üretimin girdi, işlem ve çıktı aşamalarında yapılan kalite yönetimi faaliyetlerinden oluşur.

2. **Kalite Maliyeti (Kalitesizliğin Maliyeti):** “Meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetler, planlı kalite muayeneleri ve ürünün üretim esnasında veya müşteriye teslimden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler” olarak tarif edilmektedir.

3. **Kalite Kontrolü:** Ürünün kalite niteliklerinin istenenlerle karşılaştırılarak sapmalar varsa düzeltici faaliyetlerin başlatılmasını sağlayan üretim yönetimi işlevidir.

4. **Toplam Kalite Kontrolü:** Kalite isteklerini sağlamak için kullanılan uygulama teknikleri ve faaliyetleridir, şeklinde tanımlanabilir. Geniş katılımlı kalite yönetimi olarak isimlendirilen “Toplam Kalite Kontrolü” aynı zamanda yönetimde bir anlayış değişikliği getirerek işletmelerde kalite güvence sistemlerinin kurulmasını sağlamıştır.

5. **Kalite Güvencesi:** Kalite yönetiminin, kalite şartlarının karşılanacağı konusunda güvence sağlamaya yönelik kısmıdır. Müşteriler, işletmelerden kaliteli ürün üretiyor oldukları güvencesini somut olarak vermelerini istemektedirler. Kalite güvence sistemi olarak isimlendirilen bu durum geleneksel kalite kontrol anlayışının terk edilerek, tüm işletme

birimlerinin kalite sağlama sistemlerini kurmalarını ve belgelemelerini gerekli kılmaktadır. TS - ISO 9000 serisi standartlar bu güvenceyi verecek sistemin yapılandırılmasında kullanılan bir kılavuzdur.

Kalite belgelerinin amaçları; işletmeleri ‘sürekli geliştirme’ konusunda teşvik etmek, kalite konusunda kaydettikleri ve ulaştıkları aşamaları tescil etmek, müşteri tatminine katkı sağlama, kuruluşun piyasada iyi bir imaj sahibi haline gelmek şeklinde sıralanabilmektedir.

Kalite serbest piyasanın gereği olarak günümüz işletmeleri açısından olmazsa olmaz bir nitelik haline gelmiş ve bunun için bazı harcamalara katlanarak kaliteyi sağlamaya çalışırlar. Serbest rekabet piyasası kaliteyi sürekli önemli hale getirmekte ve işletmelerde buna uymak durumundadır. İşletmelerde kaliteyi yerleştirmek belirli çaba ve belirli bir maliyeti gerektirir. İşletmeler kalitenin getireceği pek çok avantajı göz önünde bulundurarak kalitenin yükleyeceği maliyetlere katlanırlar.

İşletmelerin kaliteye önem verme ve kalite maliyetlerine katlanma nedenleri:

5. Müşteri kalite istemektedir. Müşterilerin satın alma tercihlerinden kalite, önemli bir belirleyici olmaktadır. Üstün kaliteli ürünler için müşteriler daha fazla ödemeye razı olmaktadır.

6. Kuruluşlar kaliteyi kârlılık olarak düşünebilmektedir. Kuruluşların performansları ile uyguladıkları kalite düşünceleri arasında doğrudan ilişki olduğu bilinmektedir. Artan karlılıklarını müşteri tatminine ve çalışanların yüksek moralleri sayesinde sağlamaktadırlar.

7. En iyi uygulamalar kuruluşlar tarafından takdir edilmektedir. Bugünün kuruluşları, kalite hareketleriyle ilgili takdir ettikleri en iyi örnekleri, kendileri de uygulamaktadırlar.

8. Kalite rekabetçiliği arttırmaktadır. Kalite günümüz işletmeleri arasındaki rekabeti arttırmaktadır, Günümüz rekabet ortamında, müşteri bağlılığını sağlamak için şu şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bunun için; ürün ve hizmetler geliştirilmelidir, maliyetler ve fiyatlar istikrarlı ve rekabetçi olarak düşmelidir, müşterilere cevap verme geliştirilmelidir ve müşteri taleplerini karşılamada esneklik artmalıdır.

Günümüz işletmelerinin yürüttükleri satış ve pazarlama faaliyetlerinde kaliteye yönelik etkin tutumların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması başarı için bir zorunluluktur.

Hatalı mal veya hizmetlerin sonucunda ortaya çıkan etkenlere **kalitesizlik riskleri** denilmektedir. Kalite ölçülerine dikkat gösterilmeden yapılan üretim faaliyetleri sonucu oluşan riskler hem işletmeyi, hem de müşteriye olumsuz etkilemektedir. Bunlar:

1. **Kalitesizliğin işletmeye yüklediği riskler;** prestij kaybı, pazar payının azalması, kaynak israfı ve motivasyon kaybı bunlardan bazılarıdır.

2. **Kalitesizliğin müşteriye yüklediği riskleri ise,** insan sağlığı, güvenliği, mal ve hizmetlerde tatminsizlik, güvensizlik ve mağduriyet gibi birçok riskler vardır.

Toplam kalite yönetiminin amaçlarını ve işletmeye sağlayacağı faydalarını da sıralamak gerekir.

Toplam Kalite Yönetiminin amaçları:

1. İşletme faaliyetlerine tüm çalışanların aktif katılımını sağlayarak, işbirliğini gerçekleştirmek.
2. Sürekli gelişme ve iyileştirme alışkanlığını yerleştirmek,
3. Kalite bilincini oluşturarak, sürekli üst kalite düzeyine ulaşmayı sağlamak,
4. Sıfır hataya yönelmek, hataları ortadan kaldırmak ve hata maliyetlerini minimize etmek,
5. Müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak,
6. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşmasını uyum içinde gerçekleştirmek,
7. Çalışanların moralini yükselterek, verimliliği artırmak,

Toplam Kalite Yönetiminin faydaları:

1. Toplam kalite yönetimiyle tüm alanlarda kalitenin önem kazanması,
2. Verimlilik artışının sağlanması,
3. İlimi çalışmaların artışı ve hızlı karar alma ve kararlara katılım sağlanmıştır,
4. Haberleşme daha etkili hale gelmiştir,
5. Müşteri tatmini sağlanmış ve yeni pazarlar bulunmuştur,
6. İşletmelerin rekabet güçleri artmıştır,
7. İşletmelerde sistematik çalışma, eğitim ve motivasyon önem kazanmıştır,

Bir mal veya hizmetin kalite niteliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, mal ve hizmetin kullanılış amacı, fiyatı, mal ve hizmet nitelikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır. Bir mal veya hizmetin kalite özelliklerinin belirlenmesinde; müşteri talepleri, rekabet durumu, mal ve hizmetin kullanılış amacı, fiyatı, mal ve hizmet özellikleri, dağıtım, teslim, test ve muayene hizmetleri gibi birçok faktör etkili olmaktadır.

Kaliteye ulaşmada 2000’li yıllardan sonra EFQM Mükemmellik Modeli diye bilinen ve sürekli geliştirilebilir nitelik taşıyan bir model benimsenmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-European Foundation For Quality Management) na aittir. EFQM Mükemmellik Modeli, tüm kurumlara uygulanabilecek bir yapıya sahip olmakla birlikte, kurumun yapısına uygun olarak yorumlanması ile kullanılmaktadır.

Modelin uygulanmasında başarıya ulaşılması için; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, tam katılım ve takım

çalışması, çalışanların eğitimi, hata önleme/sıfır hata, sürekli geliştirme ve iyileştirme gibi altı temel unsurun anlaşılması önemlidir. EFQM mükemmellik modeli, siyasi planların “kalitesini” veya mükemmelliğini değil kuruluşun yönetimlerinin mükemmelliğini sorgulayan bir yönetim modelidir. Kurum içinde insana yönelik bir yaklaşım geliştirmekte çalışanların yeteneklerini geliştirme fırsatlarını yakalamasını sağlamakta, kaydettikleri ilerlemeyi ölçüp, kendi alanında ve farklı alanlarda veya diğer ülkelerde faaliyet gösteren kurumlarla karşılaştırabileceği bir çerçeveye sumaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder.

Helal Belgesi (Helal Certificate) : İslam ülkelerinin et ithalatında talep ettikleri, hayvan kesimlerin İslami kurallara uygun olduğunu ispatlayan belgedir. Helal Belgesi, Diyanet İşleri Başkanlığı taşra teşkilatının il müftülüklerince düzenlenmektedir. Son zamanlarda Türkiye’de gıda maddelerinde helal belgesi çalışmaları yoğunlaşmış bulunmaktadır. Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Denetleme ve Sertifikalandırma Araştırmaları Derneği (GİMDES) gibi kuruluşlar bu çalışmaları ülkemizde gönüllü olarak yürütmektedir.

Koşer Sertifikası (Kosher Certificate) “K”: İsrail’e ihraç edilecek gıda ürünlerinde Musevi dinine uygunluğu belgeleyen “koşer sertifikaları” aranmaktadır. Ürünlerinin Musevi kurallarına göre hazırlandığını göstermekte olup; kalite, hijyen ve güveni simgelemektedir. Bu sertifika Musevi dini mensuplarının yoğun olarak yaşadıkları ülkelere ihracatta da önemli bir unsur olarak görülmektedir. Ürünlerin yöneldiği İsrail pazarlarındaki dindarlık durumuna göre kurallar katılaşabilmektedir. Bazı ürünler için ülkemizdeki Hahambaşlıklarca verilen sertifika yeterli olmakla birlikte, dinen kritik konumda olan (bilhassa et-süt ve mamulleri) ürünlere İsrail’deki din otoritelerinin yerinde çalışma yaparak caizlik kazandırması gerekmektedir.

2. Değişim Yönetimi

Dünyada her şey değişme ve gelişme süreci içinde bulunmaktadır.

Ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler organizasyonlarda da çok yönlü etkiler ortaya çıkarmakta, işletme yapılarını ve işleyişini değiştirmektedir. Küreselleşme olgusunun da etkisiyle, işletmeler organizasyon geliştirme ve değişim yönetimi kavramıyla, daha fazla ilgilenmek durumunda kalmışlardır.

İlmi, teknolojik, sosyal ve ekonomik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları ekonomik, siyasi ve sosyal düzeylerin bir veya birkaçında uygulayarak toplumsal faydaya dönüştürme çalışmaları olan inovasyon olarak da ifade edilen yenilik ve değişimin önemi artmaktadır. İşletmeler gelişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için kendilerini geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için ilk aşamada küresel bir vizyon oluşturmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları gerek, ikinci aşamada, işletmelerin kültürlerinde ortaya çıkan değişimler yani işletmelerin kültürleri, yapılacak yenilikleri ve atılımları destekleyici bir yapıya kavuşturulmalıdır.

İşletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılması günümüz işletmeleri için zorunluluk ifade etmektedir.

Organizasyon geliştirme, süreç yenileme, yeniden yapılandırma ve yenilenim (inovasyon) olarak ifade da edilen değişim yönetimi kavramı yönetim bilimine yeni girmiş bir konu olmasından farklı tanımlar yapılmaktadır. Bu kavramlar günümüz kuruluşlarında sürekli bir faaliyet olmasından, konu değişim mühendisliği ismi altında ifade edilmektedir.

İşletmelerde organizasyon geliştirme faaliyetleri ile değişimin mutlaka etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir.

Değişim yönetimi; organizasyon değişimini gerçekleştirmek için üst yönetimden tüm çalışanların da gelişimini sağlama ve iş süreçlerinde ortaya çıkan değişmelerin bilinçli bir şekilde yönlendirilmesi, planlanması ve benimsenmesi sürecidir.

Değişim yönetiminin amacı; etkin bir işletme stratejisi ile organizasyon performansını artırmak ve sonrasında ise sürekli gelişmeyi sağlamaktır. Yeni ekonomi yapısı içinde değişim, önemi sürekli artan bir konu haline gelmiştir.

Değişim ve değişim mühendisliği ile ilgili kavram tarifleri:

• **Süreç:** Proses kelimesi karşılığı olarak dilimizde işlem dizini olarak; bir girdiyle başlayan, iç ve dış müşteriden gelen talep, bilgi veya hammadde ile bu girdiye katma değer ilave ederek belirli bir ürün ortaya koyan birbiriyle bağlantılı

• **Değişim:** İşte kalite, iş ahlakının yerleşmesi, yönetim ve siyasette liyakat, çalışmada yüksek performans, dünya ölçeğini aşan bir organizasyon ve teknolojiye yüksek seviyeyi sağlamak olarak ifade edilir. Değişim, planlı veya plansız bir şekilde sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini ifade eder.

• **Organizasyon Geliştirme İşlevi:** Daha etkili ve katılımlı bir Organizasyon kültürü meydana getirerek organizasyonun sorun çözüme ve kendini yenileme süreçlerini geliştirmek üzere girilen uzun süreli çabalarıdır.

• **Organizasyon Geliştirme:** Değişim ihtiyacına bir cevap verme olarak, organizasyonların, yeni teknolojilere, pazarlara, risklere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve yapılarını değiştirmeye yönelik karmaşık bir eğitim strateji olarak tanımlanabilir.

• **Mühendis:** İhtiyaçları karşılamaya dayalı yol, köprü, bina gibi bayındırlık; tarım, beslenme gibi gıda; fizik, kimya, biyoloji, elektrik, elektronik gibi fen; uçak, motor, iş makineleri gibi teknik ve sosyal alanlarda uzmanlaşmış, belli bir eğitim görmüş kimsedir.

• **Değişim Mühendisliği:** İşletmelerin rekabet edebilmek ve müşterilere daha kaliteli, uygun fiyatta, hızlı ve daha iyi mal veya hizmet sunabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde yeniden yapılandırılmasıdır.

Değişim mühendisliğinin faydaları; değişim mühendisliği uygulamaları ile gereksiz uygulamalar işletme bünyesinden çıkarılır, çeşitli görevler bir araya getirilebilir, personeller karar mekanizmalarına dâhil edilebilir, süreç aşamaları doğru bir şekilde sıralanabilir, karmaşık olan süreçler daha basit ve anlaşılır hale getirilebilir.

Günümüzde yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını; haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, uluslar arası rekabet ve küreselleşme ve üçüncü olarak, insan haklarındaki gelişim faktörleri önemli ölçüde etkilemiş ve bunun sonucunda işletmeler üzerinde birçok değişimi ortaya çıkarmıştır.

Yeni gelişmelerin ortaya çıkardığı temel değişimler:

1. Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden küçük fabrikalara geçişi hızlandırması,
2. Bürokratik kişilik yerine girişimcililiği ön plana çıkarması,
3. Pazar payı artırmak yerine yeni pazarlar bulma çabası,
4. Miktar yerini kalite odaklı üretim anlayışına bırakması,
5. Büyüklük ekonomisinden esnekliği sağlayan küçük yapılara geçiş yapılması,
6. Yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyonlardan basık ve yalın organizasyonlara geçilmesi,

Kişiler ve organizasyonlar açısından tüm bu gelişim “sürekli değişim“ zorunluluğunu gerekli kıldı.

Organizasyonlar sürekli bir ilişki ve etkileşim içinde olan yapılarını etkileyen nedenleri, organizasyonların kontrolünü olanlar ve olmayanlar olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Ekonomik şartlardaki değişiklikler, kanunların değişmesi, teknolojik ve sosyal etkiler, bir dereceye kadar organizasyonların denetimi dışında oluşan etkenlerdir. Organizasyonun kendisinden gelen değişiklik nedenleri ise, daha çok kâr etme isteği, sosyal statü isteği ve yöneticilerin liderlik arzuları gibi nedenlerdir.

Temel bir kaide olarak organizasyonlarda değişim ihtiyacı verimliliğin azalması, çatışma veya memnuniyetsizliğin artması yani organizasyon niteliklerinin yetersiz olmaları halinde ortaya çıkar. Bu Açık bir sistem olan organizasyon büyüdükçe, çevre şartları ve organizasyon üyeleri değiştikçe, değişen durumlara uyma ihtiyacı belirecektir. Kısaca kişiler ve amaçlar değişecek, buna göre de organizasyonun faaliyet ve işlevleri değişecektir.

Değişim ihtiyacının ortaya çıkabileceği durumlar:

1. Yetersiz faaliyetler.
2. Dengesiz büyüme.
3. Eskime, faydasız hale gelme.
4. Elastiki olmama.
5. Belirsiz veya çatışan amaçlar.
6. Tempo noksanlığı.
7. Yenilik yapma kapasitesinin olmayışı.

Organizasyon geliştirmede amaçların belirlenmesi açısından; uygulanabilirlik, ulaşılabirlik ve maliyet özelliklerini dikkate almak gerekir. Organizasyonun iç ve dış şartları belirlenecek amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme imkânları dikkatle incelenmeli ve bu incelemenin yapılabilmesi için amaçların gerekçesi açık ve net bir şekilde belirlenmesiyle mümkündür.

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

Değişim ihtiyacı çoğu zaman organizasyonun büyümesi şeklinde neticelenmektedir. İster büyüme isterse başka şekillerde olsun her değişim ihtiyacı organizasyondaki denge ve kararlılığı etkileyen, kişisel ilişkilerden başlayarak organizasyon sisteminde bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Her değişim ve gelişim beraberinde pek çok problemi de getirir. Bu problemleri ve incelemek çözüm yollarını ortaya koymak yöneticilerin sürekli işleri haline gelmiştir.

Organizasyonlarda değişim ve gelişmeyi zorunlu kılan çok değişik nedenler bulunur ve bunlar geçici ve değişmeyi zorlayıcı olabilir. Organizasyon bünyesinde gerekli değişimi gerçekleştirmeye çalışırken; **uygulanabilirlik, ulaşılabirlik ve maliyetler** gibi özelliklere dikkat etmek gerekir.

Organizasyonun iç ve dış şartları tespit edilerek, amaçlarla karşılaştırılmalı ve uygulanabilir olması dikkatle incelenmelidir. Organizasyon geliştirme sürecinde tespit edilen hedeflerin ulaşılabir olması gerekir. Amaçların elde edilmesinden beklenen faydanın, amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırılması gerekir ve burada girdilerin çıktılardan daha düşük olması beklenir.

Organizasyon geliştirme verilen tanımdan da anlaşılacağı üzere; problemi tanımlama, teşhis ve çözümleri geliştirme, harekete geçme, faaliyet planı ve sonuçları değerlendirme gibi beş aşamadan oluşur ve kendini sürekli yenileyen bir süreci kapsar. Organizasyon geliştirmeden anlaşılacak duruma bağlı olarak bu sürecin aşama sayısı da değişmektedir.

İşletme yönetiminde pek çok organizasyon geliştirme tekniği geliştirilmiş olup organizasyon geliştirme

çalışmalarında kullanılmaktadır. Yöntemlerin çok fazla oluşu onların sınıflandırılması gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Yöntemlerin birbirinden açık şekilde ayrılamamasından dolayı farklı ölçüler kullanılarak yapılan sınıflandırmalar karmaşık bir tablo ortaya çıkarmaktadır. Burada anlaşılabilir olması açısından yapısal ve beşeri teknikler olarak sadece iki ana gruba ayrılarak incelenecektir.

1. Yapısal Teknikler: Organizasyon geliştirme metotlarından yapısal kategoriye girenler çalışanlar arasındaki ilişkileri ve işin niteliğini etkileyecek niteliktedir. Bu teknikler, işletmenin beşeri yönünü değil organizasyonun teknik boyutunu odak noktası olarak almaktadır. Organizasyonun biçimsel yönünü ilgilendiren yapısal tekniklerin amacı, işlerin yapısını değiştirerek organizasyon ortamının niteliğini geliştirmek ve böylece hem çalışanları daha tatmin olmuş, daha başarılı duruma getirmek, hem de organizasyonu güçlü kılarak daha etkili ve verimli olmasını sağlamaktır.

Organizasyon geliştirme yöntemlerinden yapısal teknikler; iş genişletme, iş zenginleştirme, iş basitleştirme, iş rotasyonu, bağımsız çalışma grupları ve esnek çalışma gibi teknikler sıralanmaktadır.

2. Beşeri Teknikler: Beşeri teknikler organizasyonun insan unsuruyla ilgilidir ve biçimsel olmayan yönünü oluşturmaktadır. Beşeri teknikler organizasyon kültürü üzerine odaklanır. Organizasyon üyelerinin duyguları, inançları, sosyal ve psikolojik etkileşim ve haberleşmeleri, duyguları ile oluşturdukları organizasyon kültürü üzerinde durur. İşbirliği, paylaşma, güven, iletişim, anlaşma ve çözüm yeni işletme kültürünün özellikleridir. Beşeri teknikler oluşan bu doğal organizasyon yapısı üzerinde aşağıdaki teknikleri kullanarak değişim ihtiyacına cevap vermeye yönelir:

1. Duyarlılık eğitimi.
2. Etkileşim analizi.
3. Organizasyonel davranış.
4. Süreç danışmanlığı.
5. Tartışma grupları.
6. Hayat ve meslek planlaması.
7. Araştırma-geri bildirim – olarak sıralanmaktadır.

3. Amaçlara Göre Yönetim

İşletmelerde amaçların zaman içerisinde önem kazanmasından dolayı amaçlara göre yönetim felsefesinin doğmasına neden olmuştur. Amaçlara göre yönetime bazı kaynaklarda sonuçlara göre yönetim de denilmektedir.

Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli aralıklarla gelen noktayı birlikte inceledikleri bir süreçtir.

AGY, yöneticiye işletme hedeflerini belirleme, hedefe ulaştıracak planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri değerlendirme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim tekniğidir.

Amaçlara göre yönetim, bilimsel yönetim, delphi tekniği, geleceğe dönük rol oynama, iradeci yönetim görüşü, istisnalarla yönetim, Japon yönetim sistemi, komite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, sonuçlara göre yönetim, yönetimde sistem yaklaşımı, yönetime katılma ve Z tipi yönetim yaklaşımı gibi temel yönetim tekniğidir.

Amaçlara göre yönetimin özellikleri:

1. AGY bir felsefeyi temsil etmektedir.
2. AGY yönetime katılmaya imkân vermektedir,
3. AGY bir planlama ve kontrol aracıdır,
4. AGY bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir,
5. AGY personel geliştirmeye imkân verir,
6. AGY yöneticilerine motivasyon sağlayan bir sistemdir,

4. Öz Yönetim

Öz yönetim, kişinin davranışlarını kendisinin özdenetime tabi tutmasıdır.

Öz yönetim, hayatın bütün alanlarında yöneten-yönetilen ayrılığını kaldırıp, bilhassa de işletmelerde çalışan işçileri hem işletmenin sahibi hem de yöneticisi durumuna getirerek, katılımcı parlamenter sistemi dolaysız demokrasiye yakınlaştırmak, böylece daha verimli bir iş ortamıyla adil gelir bölüşümü sağlamayı amaçlayan yönetim tarzı olarak ifade edilir.

Kendi kendine yönetme veya **öz yönetim**, bir kişinin davranışlarını, kendisinin geliştirdiği kurallara ve değer yargılarına göre değerlendirmesi ve bu çerçevede kendisini yönetmesine denir.

Özdenetim, bir kişinin kendi davranışlarını, geliştirdiği değerlere ve kurallara göre değerlendirmesidir.

Özyönetimin temelinde kişilerin kendi davranışlarını kendilerinin kontrol etmesi vardır. Bu nedenle, yaşayan her insan değişik derecelerde öz yönetimi hayatında uygulamaktadır. Kişi böylece sosyal hayatta başkalarıyla birlikte yaşarken onlara zarar verecek hareketlerini kontrol altına alır. Öz yönetim/kendi kendine yönetim günlük hayatta herkesi ilgilendiren bir konudur.

Organizasyon bünyesinde çalışan insanlar özyönetim vasıtası ile organizasyonun belirlediği kurallara göre sergilediği davranışı kendi yargılarına göre değerlendirir. Bu manada organizasyon açısından öz denetim; bir çalışanın, organizasyon yöneticilerince önceden belirlenen kurallara göre yaptığı davranışı, kendi değer yargılarına göre değerlendirmesi olarak ifade edilir.

Günümüzün sosyo-ekonomik gelişimi insanların kendine liderlik etmesi yani kendi kendine yönetim gerçeğini sürekli

ihtiyaç haline getiriyor. İnsanın gelişimine paralel olarak günümüzde daha çok insan kendine liderlik etmektedir. Günümüz bilgi toplumu insanların daha çok yetenekli olmasını ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Bu anlamda duyguların sürekli yenilenmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bilimsel alandaki gelişmelerin getirdiği yeni teknolojilerin iş hayatına girmesiyle çalışma hayatında bir takım değişiklikler insan ve toplum hayatını daha karmaşık hale getirdi. Bu gelişimin iş hayatına yansımaları; çalışanların beklentilerini artırması şeklinde oldu. Organizasyonlar, çalışanları üzerinde çeşitli şekillerde kontrol uygulamak için uygun davranış kalıpları, normları belirlerler. Belirlenen davranışların gözlenmesi için standartlar belirlenir ve bu davranışları ödüllendirici ve cezalandırıcı sistemler oluşturulur.

Özdenetim sahibi olan insanlar, herhangi bir ikaza mahal vermeden sorumluluk sahibi olarak kendi üzerine düşenleri ve kendi yapması gereken işleri yaparlar. Organizasyonun yönetilmesini çeşitli organlar vasıtasıyla yöneten ve yönetilen ayırımını yapmadan birlikte yürütürler.

5. Zaman Yönetimi

Zaman değeri olan ve her meslekte kişiler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynak olarak yönetilmesi gerekir.

Profesyonelliğin gereği de zamanı akıllıca planlayarak etkin, verimli kullanmaktır. Çünkü zaman, ödünç alınamayan, tasarruf edilemeyen, kiralanamayan, satın alınamayan, yenilenemeyen sadece kullanılan ve harcanan bir değerdir. Yapacağımız her iş için zamana ihtiyaç duyarız ve “zaman pahalıdır” ve “vakit nakittir” sözleri dilimize yerleşmiş atasözlerimizden olmuştur.

Zaman yönetimi; amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetimi söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır.

Zaman ölçülebilir ve doğrusaldır ama zamanın her insan için ifade ettiği anlamlarda farklılıklar bulunmasında nispi yani görece bir kavramdır. Toplum hayatında, referans sistemi olarak zaman kavramının varlığı bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Zaman herkes için farklı olmasına rağmen gerçekte tüm insanlar için ortak bir birim sistemi içerisinde sürüp yani akıp gitmektedir. Zamanı iyi değerlendirme, zamana yüklenen değer nispetindedir. Mükemmeliyetçilik, oyalanma, erteleme, yarıda bırakılan işler, acelecilik, kararsızlık, aşırı arkadaş sohbetleri ve öncelikleri tespit etmeme gibi çeşitli zaman tuzakları bulunmaktadır.

Günümüzde zamanı iyi yönetmek; hem kişiler için hem de işletmeler için çok önemli konu haline gelmiştir. İşletmelerde; yönetimin ve personelin zamana karşı yarışması, zamanını iyi ve verimli yönetmesi en önemli konulardan birisidir. İnsan hayatında ve işletmede zamanı iyi yönetmek için zaman kayıplarının giderilmesi gerekir. İşletmelerde yapılan bütün işler zamana bağımlıdır. Maaş ödemesi; belirli bir zaman diliminde yapılan çalışmaların yapılması. Bir yıllık kar, bir yıllık bilanço, bir yıllık plan, bir aylık kira, haftalık kira gibi.

Organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirme çabası içerisinde iken bir takım çevre faktörleriyle birlikte hareket ederler. Bu faktörlerden en önemlileri, rekabetçi ortamda faaliyet gösteren rakip organizasyonlar ve zamandır. Günümüz işletmeleri rekabet ortamında başarılı olabilmek için zamanı verimli kullanmak zorundadır. Bundan dolayı organizasyon üzerine çalışanları organizasyonun zamanı verimli kullanılmasına yönelik usuller aramaya yöneltmiştir.

Organizasyonlarda başarı için önemli olan verimliliği artırmanın yollarından biri de düşük verimliliğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır. Fredrick TAYLOR, üretim hattındaki zaman kayıplarını azaltmak için zaman ve hareket etütlerini uygulamıştır.

Çıktının her bir üretim faktörüne oranı ele alındığında, bu üretim faktörlerinin ayrı ayrı verimliliğine **kısmi verimlilik** denir. **Toplam verimliliğe** ise, bütün üretim faktörlerini belirli birimlere indirgeyerek çıktının bu faktörler toplamına oranı alındığında ulaşırlar. Burada zaman faktörü ise birim zamanda yapılan işin miktarıyla ölçülür ve bunun için temel iş kapsamı ve ek iş kapsamı kavramlarına bakılır:

Temel iş kapsamı: Teorik olarak her tekniğin en iyi şekilde uygulandığı, yani tasarım ve talimatların hatasız olduğu, imalat veya işlem için gereken metodun tam olarak uygulandığı, çalışma süresince herhangi bir nedenle çalışma zamanından kayıplar olmadığı bir dönemde, bir işin yapılması için gerekli olan süredir. Diğer bir ifadeyle, temel iş kapsamı, daha fazla azaltılması mümkün olmayan, en düşük çalışma süresidir. İşçiler ve/veya makineler tarafından yapılan iş veya üretim, ne kadar temel iş kapsamındaki süreye yakın bir sürede yapılmışsa, o işçilerin veya makinelerin verimliliği o kadar yüksek olacaktır.

Ek iş kapsamı: Bir işin veya üretimin yapılması için harcanan zamanın temel iş kapsamını aşması durumunda fazladan harcanan zamanı ifade eder. Ek iş kapsamı, zaman kaybıyla birlikte dikkate alınır. Ek iş kapsamı ve zaman kaybı sebebiyle işçilerin ve makinelerin birim zamandaki üretimleri, yani çıktıları, dolayısıyla verimlilikleri azalır. İşçilerin ve makinelerin verimliliklerini en yüksek düzeyde tutabilmek için, ek iş kapsamı ve zaman kaybı oluşturan hususların bilinmesi ve onları azaltıcı tedbirlerin alınması gerekir.

Burada temel iş kapsamı, kesintisiz çalışmayı gerekli kılmamasına rağmen uygulamada, en iyi çalışan kuruluşlarda bile kesintiler olmaktadır. İşçinin, makinenin veya her ikisinin de yapmaları gereken üretimi veya işlemi yapmalarını engelleyen ve neticede zaman kaybı oluşturan duraklamalar vardır. Zaman kaybının yaşandığı bu süre içerisinde eldeki işi tamamlayıcı hiçbir işlem yapılmadığı gibi, yeni bir işe de başlanmaz ve dolayısıyla zaman kaybı, işin işlem süresini uzatarak verimliliği azaltır. Zaman kayıplarının bazıları enerji kesintisi veya doğal afetler gibi yönetimin kontrolü dışındaki nedenlerden, bazıları da yönetime ve işçilere bağlı nedenlerden kaynaklanabilir.

İşletmelerde zaman kaybını en aza indirmek, zamanı iyi yöneterek verim almak ve organizasyonun amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için yönetim faaliyetlerini yani yönetimin işlevlerini zaman boyutunda düzenlemek gerekir. Bunlar:

1. Planlama İşlevi ve Zaman: Yönetim planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımı olarak görülür. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini ve birisini seçmesini sağlayan bir süreçtir. Planlama geleceğe dönük bir faaliyet olarak gelecekte yapılacak olanları önceden öngörmek anlamını taşır. Planlama, organizasyonun bütün kademeleri için geçerli olan bir işlev olmasından zamana en çok bağlı olan bir işlevdir. Planlama, temel bir seçim ve karar işlemi olmasından zamanla doğrudan ilişkili ve getirisi de yöneticiye zaman kazandırmasıdır.

2. Organizasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon, organizasyonun amaçlarına etkin ve hızlı bir şekilde ulaşmayı sağlayacak bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Organizasyonun yapısı, organizasyonun kısa, orta ve uzun dönemli amaç ve planlarıyla uyumlu olmazsa verimliliğe ulaşmak asla mümkün olmayacak ve organizasyon rekabet ortamından olumsuz etkilenecektir. Etkin bir organizasyon yapısı içerisinde yürütülen işlerin gereksiz tekrarını önler ve zaman tasarrufu sağlar. İyi bir organizasyon birimler arası koordinasyonun kolayca sağlanabilmesi sayesinde amaçlara kısa zamanda ulaşılmasına imkân verir. Diğer bir deyişle planlama zamanı kontrol altına alma amacına yönelik bir işlev olurken, organizasyon, zaman kaynağını mümkün oldukça idareli, yani etkili kullanma amacına yönelik bir işlevdir.

3. Yönelme İşlevi ve Zaman: Yönelme, planlar yapıp organizasyon yapısı oluşturularak gerekli görevlendirmeler yapıldıktan sonra bu organizasyonun amaca ulaşması için harekete geçirilmesi demektir. Yönelme işlevi işletmede görev yapanlara, bunu en etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol göstericidir. Üçüncü yönetim işlevi olarak konusu insan olan yönelme çalışanlara liderlik ederek organizasyon amaçlarına kısa zamanda ulaşmak için onları motive etmek amacıyla yetki kullanmaktır. Yönelme, yöneticiye bağlı olarak çalışan kişilerin yanında, bütün organizasyon birimlerinin motivasyonunu zaman kavramını da düşünerek yerine getirir.

4. Koordinasyon İşlevi ve Zaman: Organizasyon içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların önlenmesi, etkin bir koordinasyon yani eşgüdüm ile mümkündür. Tekrarların olması sonucunda aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacak, bundan dolayı hem kaynak israfı ortaya çıkacak hem de zaman kaybı söz konusu olacaktır.

Zaman açısından bakıldığında işlerin işbirliği ve birbirini takip etmesi esas çerçevesinde yapılması, zamanın en tasarruflu harcanması sonucunu getirecektir. Birden çok kişinin birbirleri ile etkili bir koordinasyon sağlamaları, organizasyon içinde yerine getirilmesi gereken işlerin daha kısa zamanda, daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda koordinasyon, işin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi için gerekli olan işbirliğinin maddi ve manevi bir şekilde gerçekleştirilmesi ile işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda, en uygun elemanlarla yapılması imkânını verir.

5. Kontrol İşlevi ve Zaman: Kontrol işlevi önceden kurum içerisinde önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında organizasyonun amaçlara olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda organizasyonun etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan bir işlevdir. Bu işlev, zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir.

Standartlarda bir sapma tespit edilmesi durumunda, bunun en kısa sürede tespit edilmesi ve planlarda gerekli değişimin yani revizyonun yapılması, organizasyonun amaçlara ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir. “organizasyon içerisinde etkin bir denetim sağlamanın ön şartlarından birisi de, organizasyon faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla tuttıkları raporlardır. Bu raporlarda yöneticiler işletmenin sorunlarını belirleyerek, çözüm tavsiyelerini ortaya koyup üst düzey yönetimi ikaz etmelidirler. Bu şekilde yönetim duruma müdahale edebilecek zamanı kazanmış olacaktır.

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak bütün kaynaklarda yazarların kişisel tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler görülür.

Zaman yönetiminde önemli teklifler:

1. Zamandan ne beklendiğinin belirlenmesi, öncelikle rasyonel hedeflerin ortaya konmasını gerektirir.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir.
3. Önceliklerin ne olduğunun belirlenmesi yol gösterici olacaktır.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir.
5. Görevler listesini zamana bağlama kişiye faaliyetlerini etkin kontrol imkânı sağlayacaktır.
6. Zamanın ne kadarını neye harcadığının bilinmesi, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir.
7. Biyolojik çalışma zamanının tespiti, planlamayı etkileyen çok önemli bir konudur.
8. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermek önemlidir.
9. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak.
10. Mutlak anlamda mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak gerekir.
11. Çalışma mekânının işleri kolaylaştırması ve verimliliği artırması gerekir.
12. Faaliyetleri birleştirmek ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir.
13. Uzun süre çalışmış olmak, zamanı iyi yönetmek değildir.

Zaman yönetiminde sıralanan bu tavsiye ve teklifler zamanın etkili yönetiminde, hedeflerin çok iyi belirlenip ve çok açık olarak tanımlanması önemlidir. Yerinde kullanılırsa “Bir mış bir nalı, bir nal bir atı, bir at bir komutanı, bir komutan bir orduyu, bir ordu ise bir ülkeyi kurtarır” sözü de bu konuya uygun düşmektedir.

6. Stres Yönetimi

Stres, kişiler üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, diğer insanlarla ilişkilerini etkileyen karmaşık ve dinamik bir kavram olarak görülür. Stres, günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumudur.

- **Stres:** Kişinin baş etme yeteneğini aşan veya zorlayan bir durum algılandığında ortaya çıkan bir tepki olarak tanımlanır.
- **Stres:** Aşırı ve genelde istenmeyen uyarılara ve çevredeki tehdit edici olaylara karşı kişide gelişen fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder.
- **Stres Yönetimi:** Günlük hayatta karşılaşılan olaylar sonucu hissedilen sıkıntı veya zorlanma durumudur. Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu veya duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.

Her insanın strese dayanma gücü farklı olmaktadır. Kişinin baş etme yetenekleri, stresli olayın üstesinden gelebilecek düzeyde olduğu sürece, kişi kendini aşırı gerilimden uzak tutabilir. Ancak olayın gerektirdikleri, kişinin baş etme kaynaklarından daha ağır ise, bir dengesizlik durumu gelişir ve bedene fiziki ve psikolojik taşıma kapasitesinin üstünde bir ağırlık yüklenir. Belki bu ağır yükü bir yere kadar taşıyabilirsiniz. Beden geçici bir dengesizliği hoş görebilir ve silkinerek eski haline dönebilir. Ancak bu durum devam ederse, aşırı stresin işaretleri belirir ve arkasından bir tükenmişlik durumu veya stresle ilgili diğer hastalıklar gelir.

Diğer taraftan bazı araştırmaların bulgularına göre hafif bir stresin çoğu insanda performansı artırıcı bir etkisi olduğu ifade edilmekle birlikte; aşırı stresin, fiziki ve duygusal bozukluklara neden olarak verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Kişinin kendine özgü stres belirtilerinin farkına varması, stresin yol açacağı dengesizliğe karşı uyanık olmak ve bu dengesizliğin potansiyel nedenini anlayıp tanımlamak açısından oldukça önemlidir.

Stres belirtileri; fizyolojik, psikolojik ve davranış yönlü olarak ortaya çıkabilir:

1. **Fizyolojik / bedeni belirtiler** arasında adeste ağrıları, mide bozuklukları, hazımsızlık, baş ağrıları, kalp çarpıntıları, ishal/halsizlik, ellerin terlemesi, ağız kuruluğu, yerinde duramama veya yorgunluk sayılabilir.
2. **Psikolojik belirtiler** ise endişelenme, yoğunlaşma güçlüğü, unutkanlık, sinirlilik veya kontrolsüzlük duygusu, kendini üzüntülü, kızgın veya zaman baskısı altında hissetme şeklinde sıralanabilir.
3. **Davranış yönlü belirtiler;** bir maddeye aşırı düşkünlük yani alkol, ilaç veya yemek gibi, uykusuzluk veya aşırı uyuma, gevşeme veya sakinleşme açısından zorluklar, telaşla oradan oraya koşuşturmak, sosyal ortamlardan kaçınma, huzursuzluk, kızgınlık veya sakarlık.

Stresin sonuçları:

1. Sağlıkla ilgili sonuçlar,
2. Zihin ile ilgili faaliyetlerdeki sonuçları,
3. Duygularla ilgili sonuçlar,
4. Davranış ile ilgili sonuçlar,

Stres, kişi ile stres oluşturan faktörler arasındaki etkileşim sonucu meydana geldiğinden stres faktörleri kişinin kendisinden, iş çevresinden ve yaşadığı genel çevre ilişkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Stresin kaynakları:

1. **Kişinin kendisi ile ilgili stres kaynakları;** zihni, maddi, bedeni ve hayat tarzı şeklinde dört kısımdan oluşmaktadır. Zihni faaliyetler yani düşünceler ve kişinin kendi kendine söyledikleri veya davranışları yani alışkanlıkları veya beceri eksiklikleri gibi ilişkili olabilir. Günlük hayattaki olaylara yaklaşırken ve onlarla uğraşırken kişi kendi yaptığı diyalogun şekli yaşanan hayatın stres yoğunluğunu azaltır veya artırır.

2. **Kişinin iş çevresinden kaynaklanan stres nedenleri;** çalışma şartları ve iş zorluğu, iş yerinin organizasyon bozukluğu, görev ve sorumluluk dengesizliği, ücret yetersizliği, işe yönelik ulaşım sorunları, çevre ve organizasyona ait rekabetin sebep olduğu stres olarak ayrılmaktadır.

3. **Kişinin yaşadığı genel çevre ortamının oluşturduğu stres kaynakları;** ülke ve dünya ekonomisinin gelişim seyri ve belirsizlikler, politik hayattaki belirsizlikler, teknolojik değişim ve belirsizlikler, sosyal ve kültürel değişimler ile küresel ısınma ve terörün neden olduğu stresler.

Stres kişinin gündelik yaşantısını engelleyecek düzeye ulaşmışsa azaltılması gerekir. Öncelikle stresle başa çıkmak için kararlı olmak gerekir. Paniğe kapılmadan sakince düşünerek değişik yöntemler bulmaya çalışmak gerekir. Bunun için; spor, masaj, olumlu düşünme, çevreyi güzel görme, zamanı iyi kullanma, gevşeme, beslenmenin düzenlenmesi, iletişim becerilerinin etkin kullanımı gibi yöntemler denenebilir.

Stresle başa çıkma yöntemleri:

1. Problem veya içinde bulunulan duygusal duruma odaklanarak başa çıkma.
2. Stres kaynağını kontrol ederek veya kaçarak başa çıkma.
3. Sosyal destek arayarak veya yalnız başına başa çıkma.
4. Algı ve davranış yönlü stratejiler.
5. Nefes ve fiziki egzersizleri ile birlikte spor.
6. Sağlıklı beslenme ve dinlenme.

7. Başkalarına güvenme.

8. Güzel-iyi düşünme ve pozitif yaklaşım.

Stres insanın etkinliğini ve verimini düşürdüğü için bir şekilde ondan kurtulmak ve normal duruma geçmek gerekir.

Stres insanın ortaya çıktığı ilk zamandan beri var olmasına rağmen bilhassa son yıllar içerisinde evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığı ve iş hayatındaki performansını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletmelerde yaşanan stres kurum içerisinde; işe yabancılaşma, iş devamsızlığı, iş kazaları, performans düşüklüğü, artan maliyetler ve artan iş devir hızı gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

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. İş tatminsizliği, çalışanın iş verimliliğini düşürmekte, işe bağlılığını azaltmakta ve isteğe bağlı iş gücü devir hızını artırmaktadır. İş tatminin düşük olması organizasyonda çalışma şartlarının kötü olduğu sonucunu verir. Ayrıca iş tatminsizliği; verimsizlik, işi yavaşlatma ve disiplinsizlik sorunlarını da ortaya çıkarmaktadır.

Günümüzde çalışanların zihni ve fiziki sağlıkları ile iş tatmini arasında çok yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. **İş tatmini**, çalışan kişinin işini veya iş hayatını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygusal durum olarak ifade edilir. Başka bir ifade ile iş tatmini, kişilerin işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde meydana getirdiği sonuçlardır. İş tatmini çalışanların fizyolojik ve ruhi sağlıkları ile birlikte duygularının bir belirtisi olmasından yöneticiler organizasyon içerisinde iş tatminini sağlamaya çalışırlar. Çalışanların tatmini ile ilgili olarak; iş güvencesi, yüksek ücret, kariyer planlaması, teşvik primi, çalışanları işletmeye ortaklığı, yönetime katılım, bilgi paylaşımı, vizyon oluşturma ve performans değerlendirmesi gibi uygulamalar önemli olmaktadır.

İş tatminsizliği ise çalışanlarda tatminsizlik, huzursuzluk ve isteksizlik ortaya çıkarır. İş tatminsizliği daha gizli şekillerde verimsizlik, işi yavaşlatma, disiplin sorunları ve diğer organizasyona ait sorunların ardında yer alır. İş doyumsuzluğu yakınmalara da neden olmaktadır. **Yakınma**, çalışanın görevi ile astları ve üstleri arasındaki hoşnutsuzluktur. İster toplu ister kişisel olsun yakınmalar değerlendirilip çözülmedikçe, daha büyük sorunlara yol açması kaçınılmazdır. Tüm çalışanlar üstlerine bağlı ve kendi düzeyinde başarılı bir ast olduğunu yöneticilerine hissettirmelerinde fayda vardır. Bu davranış yöneticilerin güvenini artırır ve gereksiz kaygılarını azaltır. Astlar, yöneticilerinden sürekli yakılarak çevrede onunla ilgili sözler söylememeli, birdenbire yükselme hevesine kapılmamalı ve böyle bir izlenim bırakmamalıdır.

İş stresinde organizasyonların kullanabileceği stratejileri:

1. İş tasarımı,
2. İş çevresinin tasarımı,
3. Rollerin analizi, hedeflerin belirlenmesi, çalışana geri bildirim sağlama,
4. Organizasyonel sosyal destek,

Organizasyon yöneticileri iş ortamından oluşan stresi azaltmak ve stresle başa çıkmak için bu stratejiler çerçevesinde uygun kararlar alarak uygulamaya koymalıdır.

7. Stratejik Yönetim ve Kriz Yönetimi

1. Stratejik Yönetim

Günümüz sosyo-ekonomik gelişmeleri stratejik yönetim kavramını önemli hale getirmiştir. Strateji ve yönetim kavramlarının birleşimi ile türemiş olan bu kavram işletmelerin faaliyetlerini yerine getirmede önemli bir unsur haline gelmiştir. İşletmeler, gelişen ve çok zorlaşan rekabet ortamında rakipler karşısında başarılı olabilmek için stratejik yönetim konusuna önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'lerden sonra işletme literatürüne giren stratejik yönetimi, başarılı bir şekilde uygulayabilen işletmeler rakiplerine oranla daha kolay başarıya ulaşabildiği görülmektedir.

Günümüzde işletmeler çevrelerine uyum sağlamak ve uzun vadede belirledikleri amaçlarını gerçekleştirmek için bir takım stratejiler izlerler. Organizasyonlar misyon ve amaçları doğrultusunda planlar yaparlar.

Strateji, bir organizasyonun amaçlarına ulaşmak için yaptığı geniş kapsamlı hareket planı olarak ifade edilir.

Plan ise, yapılacak işlerin önceden tek tek belirlenmesi olarak izah edilebilir.

Planlama da, gelecekte nelerin yapılacağına bugünden karar verme işidir. Buradan hareketle stratejik yönetimin tanımı şöyle verilebilir.

Stratejik Yönetim; yöneticilerin stratejik amaçları gerçekleştirebilmek için organizasyon içi ve organizasyon dışı şartları göz önüne alarak stratejiler oluşturma sürecidir. Stratejik yönetim kuruluş amaçlarına ulaşmayı sağlayacak çok yönlü kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Bir başka tanımla stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma inceleme, değerlendirme ve seçin çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için organizasyon içi ve dışı her türlü motivasyon ve yapısal tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonra da uygulamaya geçilmezden önce amaçlara uygunluğunun kontrolünü kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler topluluğudur.

Stratejik yönetim üç temel aşamadan oluşur:

1. Stratejik planlama. Stratejik planlama aşamasında işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve işletmenin diğer danışmanlarından oluşan stratejistler denilen üst beyin takımı işletmenin belirlenmiş olan amaçları doğrultusunda çevre analizini yaparak, işletme değerlendirilmesi alternatif stratejilerin incelenmesi ve uygun stratejinin üzerinde durarak stratejileri belirlemektedirler

2. Uygun yapı araştırmaları ve siyaset oluşturulması. İkinci aşamada, planlanmış olan stratejiler orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenilecek olan siyasetlerin oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının oluşturulması ili ilgili çalışmalar yer almaktadır.

3. Karşılaştırma ve kontrol safhası: Üçüncü ve son safhada ise, seçilen stratejilerin oluşturulan siyasetleri ve kurulacak organizasyon yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesini içerir.

Stratejik yönetim işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşmakta ve belirlenen hedeflere ulaşmada genel yönetimin taşıdığı özellikleri de kapsadığı görülmektedir. Ancak genel yönetimin özelliklerin den farklı olarak stratejik yönetimin kendine özgü bir takım özellikleri söz konusudur.

İşlevsel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan özellikler şöyle sıralanabilir.

Stratejik yönetimin özellikleri:

1. Stratejik yönetim her şeyden önce tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
2. Stratejik yönetim geleceğe dönük ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
3. Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür ve açık bir sistem olarak tanımlar.
4. Stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bütünlük içerisinde ele alır.
5. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
6. Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
7. Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.

2. Kriz Yönetimi

Kriz, düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur.

Krizler ani olarak veya kendini hissettirerek ortaya çıkar. İşletmelerin krizle karşılaşmalarının temel nedeni, rekabet, kontrol edilmeyen piyasa şartları; ekonomik, siyasi, kanuni, teknolojik ve toplumsal faktörler gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve işletmenin kendi yapısal sorunları olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

İşletmeler kriz dönemlerinde daha çok birleşmeye ve güç birliği yapmaya ihtiyaç duyarlar. “Az olsun veya küçük olsun benim olsun” mantığı iyi sonuçlar vermemektedir.

• **Kriz:** İşletme içi ve/veya dışı beklenmedik, dikkate alınmayan, tedbir almakta geç kalınan sorun ve tehditlerin, işletme karlılığını ve/veya sürekliliğini ciddi bir şekilde tehdit altına aldığı anda yöneticilerin durumun farkına varılmasıyla oluşan gerilim durumudur.

• **Kriz:** Bir organizasyonunun rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.

• **Kriz yönetimi:** Muhtemel kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve organizasyon krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar.

Ekonomik krizleri aşmak için alınan tedbirlerin, toplumun korumasız kesimine zarar vermemesine dikkat edilmelidir.

Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler her zaman şirketlerini bir krize en çabuk cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. En alttan en üste kadar tüm çalışanlar en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidir. Bunun için de “senaryo geliştirme” tekniği kullanılmalıdır. Her ihtimali göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır.

Kriz konusunda yapılan çalışmalar, kriz yönetiminin genelde; ilk sinyal, hazırlanma, önleme, hasarı sınırlama ve iyileştirme olarak beş ana aşamayı takip eder. İlk yaklaşım sinyal alma ve hazırlanma ile önleme dönemlerini içeren **Proaktif Kriz Yönetimi Modeli'dir**. Bunlar uygun şekilde kullanılabilirse bu aktiviteler pek çok krizi daha ortaya çıkmadan engelleyebilir. Kriz ortaya çıktığında hasarı sınırlama ve iyileştirme aşamasını içeren sürece **Reaktif Kriz Yönetimi Modeli** ismi verilmekte ve ikinci yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu faaliyetler kriz olduktan sonra yapılır. Amaç, yaşanan krizin zararlarını en aza indirmek ve mümkün mertebe hızlı toparlanmaktır. Reaktif Kriz Yönetimi Çarpışma Yönetimi adını da almakta, çünkü burada amaç her ne pahasına olursa olsun işletmeyi düze çıkarmaktır. Yukarıda sözü edilen iki model arasında ise öğrenme evresi olarak **Enteraktif Kriz Yönetimi Modeli** düşünülebilir. Ancak çoğu organizasyon bu modeli nadiren kullanır. Bazı organizasyonlar bu dönemlerin tümünde 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 karnesini oluşturur.

Kriz ortamında ayakta kalabilmenin yolları:

1. Krizi fırsata çevirmeye çalışmak.
2. Rakiplerden kaçmayı değil, müşterileri kazanmaya özen göstermek.
3. Kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmeye ve dolayısıyla fiyat düşürmeye gitmek uygundur.
4. Piyasayı ve uzmanları iyi gözlemlemek ve araştırmacıların bulgularını önemsemek gerekir.
5. İşletme tüm çalışanları ile krizin mahiyetini anlamaya çalışmalıdır.

6. Kriz zamanlarında fikirler geliştirmeye büyük ihtiyaç vardır.
7. Teknolojik gelişimin yakından takip edilmesi.
8. İşletme bütçesi yeniden incelenerek gereksiz giderleri kıyarak kuruluşu kapsayacak plânlama yapılmalı.
9. Daha önce krizlerden geçmiş insan, işletme ve ülkelerin tecrübelerinden faydalanmak.
10. Ekonomi yavaşladığı için kaynaklar en güçlü olunan alana tahsis edilerek bu alan sağlanmalı.
11. Krizde iflas etme korkusu değil bu krizi nasıl aşabilirim düşüncesi hâkim olmalıdır.

8. Grup Yönetimi

Grup, toplumsal hayatın önemli bir parçasıdır. Kişi günlük hayatta değişik toplumsal, ekonomik ve mesleki grup üyesi olarak hayatını sürdürür. Mesela, ev kadını "ben ev kadımıyım" diye kendisini tanıttığında, kendisini ev kadınları grubunun bir üyesi olarak tanımlamaktadır. Her grup kendini özgü tutumlar ve inançlar taşır ve grup üyeleri, grubun geliştirdiği tutum ve davranışları kabul ederek bunlara uymaya çalışır. Grup kavramı içerisinde aile en küçük grup olarak yer alır.

Grup, üyeleri arasında belli ilişkiler bulunan ve her üyenin grubun varlığını bilinçli olarak fark ettiği, iki veya daha çok üyeden kurulu nispeten sürekli bir insan topluluğu olarak tanımlanabilir.

Grup, sosyal grup anlamında; faaliyetlerinde birbirine göz önünde bulunduran, aralarındaki sosyal etkileşim sebebiyle başkalarından ayırt edilen, iki veya daha çok kişiden meydana gelen topluluktur. Grup, "**etkileşim halinde olan birden fazla insan**" demektir.

İnsan unsuru beşeri unsur ismi altında işletmede kastedilen personeldir, yani her kademedeki çalışan kişilerdir. Bunlar kendi işlerinde biçimsel organizasyon yapısına göre yönetenlerle yöneticiler şeklinde genel bir ayırımdan sonra, iş ve emeğin türüne göre gruplandırılabilmesi gibi, yaşa, cinsiyete, öğrenim tür ve derecesine, uzmanlık dal ve derecesine, çalışma yetenek ve isteğine, moral düzeyine, kültür niteliklerine göre de gruplandırılabilir. Bu gruplandırma işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesinde bir zorunluluk arz eder. Ancak bunun dışında organizasyonun biçimsel olmayan yapısı içerisinde kendine özgü kriterlerle oluşan ve hiyerarşik nitelik arz etmeyen gruplar da oluşabilmektedir.

Herhangi bir sebeple bir araya gelen insanlar arasında bir etkileşim olur. Bu etkileşim, tarafların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen karşılıklı bir süreçtir. Bu süreçte farklılıklardan kaynaklanan bir takım sorunlar ortaya çıkar. İşletmenin üretimini azalmasına, çalışma hızının düşmesine veya amaçlarına ulaşmasına mani olan hür türlü engele sorun diyoruz. İşletme yöneticisinin asıl görevlerinden birisi de sorun çözücü olarak bu sorunları tespit etmek ve çözümü için gerekli çalışmaları yapmaktır.

İşletmelerde sorunlar; yöneticiden, insan kaynaklarından, organizasyon yapısından, yanlış ve eksik haberleşmeden, finansman yetersizliğinden ve çatışmalardan kaynaklanan birçok nedenleri bulunabilir. Burada sadece, işletmelerde ortaya çıkan sorun kaynaklarından uyumsuzluk yani çatışma ele alınarak incelenecek.

Her organizasyonda bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar normları aracılığı ile grup üyelerinin davranışlarını etkiler. Gruplar, onları oluşturan kişilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, karşıladığı ölçüde kişilerin de grup normlarına uyma derecesi artacaktır. Bu tür grupların amaç ve hedefleri organizasyon anaç ve hedefleri ile uyumlu ise hem kişi verimliliğini hem de neticede organizasyon verimliliğini arttıracaktır. Bu bağlamda organizasyon ile grup arasında yönetici bir uyum siyaseti ile sorunu çözebilir. Ancak organizasyon bünyesinde bir şekilde oluşmuş gruplar kendi aralarında farklı konum ve algılayışlardan aralarında çatışma oluşabilir. Gruplar arası veya kişiler arası çatışmanın organizasyona duruma göre katkıları olabilir.

9. Çatışma Yönetimi

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değil, tüm canlıların hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı herhangi bir ihtiyacını karşılamak istediğinde bir engelle karşılaşırsa; bir gerginlik meydana gelir.

Çatışma, hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleri olarak görülür. Ferdi açıdan çatışma, insanın birbiriyle ikame edilemez iki amaç, hedef arasında seçim yapmak zorunda kalma durumu olarak ifade edilmektedir.

• **Çatışma:** Kişi ve gruplar arasında amaç farklılıklarından kaynaklanan ve verimliliği engelleyen, doğal olmayan ve kontrol edilmesi ve değiştirilmesi gereken bir davranış sapmasıdır.

• **Organizasyon Çatışması:** Kuruluşlarda kişiler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.

İnsanların birbiriyle ikame edilemeyen iki hedeften biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. Bu; insanlar ve güçler arasında da söz konusu olabilir. Çarpışma, savaş, şiddetli geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık hep çatışma kavramını çağırıştırır.

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.

Çatışmalara organizasyon açıdan bakıldığında organizasyon içi ve organizasyon dışı olarak iki şekilde belirir:

1. Organizasyon içi çatışmalar: Kişinin kendi içindeki çatışma, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar, organizasyonda doğal ve sosyal gruplar arası çatışmalar; hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar; hiyerarşik yani 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 işlevsel bağlılık,
2. Belirli ve sınırlı kaynakların paylaşımı,
3. Amaç ve çıkar farklılıkları,
4. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler ve organizasyon içi güç mücadelesi,
5. İletişim eksiklikleri ve statü farklılıkları
6. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
7. Kişilik ve algılama farklılıkları
8. Değişen şartların getirdiği yeni nitelikler
9. İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar

Sayılan bu nedenlerden dolayı organizasyon içerisinde çatışmalar ortaya çıkar.

Organizasyon içi çatışma türleri:

1. Kişiler arası çatışmalar.
2. Gruplar arası çatışmalar.
3. Bölümler arası çatışmalar .
4. Organizasyonlar arası çatışmalar.

Organizasyon içi çatışmada önemli olan bu çatışmaların organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesini sağlamaktır. Çatışmanın çözümü konusunda birçok yöntem ortaya atılmış ve her birinin etkinlikleri de zaman ve çevreye göre farklılıklar gösterir. Önemli olan, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermektir.

2. Organizasyon dışı çatışmalar: Kurumlar arası çatışmalar ile organizasyon ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.

Çatışma sadece insanlara özgü bir durum olmayıp, tüm canlılar hayatlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. İşletmeyi açık bir sistem olarak kabul eden görüşe göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Çatışmanın hiç olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim ve performans olumsuz etkilenir. Belirli bir düzeye kadar olan çatışmaları organizasyonların performansına katkıda bulunur. Burada yöneticiye düşen görev, çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Bu açıdan günümüz modern yöneticileri çatışma olayı konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Organizasyon içi çatışmalar iyi yönlendirildikleri zaman bazı olumlu sonuçlar sağlayabilir.

Çatışmanın organizasyonlara 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 nedeniyle zorlanmalarından dolayı fikirlerini açıklayabilirler.
6. Çatışan kişiler veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir.

Çatışma, organizasyonlarda bölümler, gruplar ve bireyler arasında kaçınılmaz bir süreçtir. Eğer organizasyon bir değişimi yaşamak azmindeyse çatışma mutlaka ortaya çıkar. Çatışmada önemli olan farklılıkların bütünleştirilmesi ve organizasyonların enerjisini hedefe doğru yönlendirmektir.

Günümüzde çatışma, modern organizasyonların en ciddi sorunlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sorunları çözecek olan yöneticiler, etkin ve verimli organizasyon yönetimi modelinde çok önemli bir yere sahip olarak kişiler arası farklılıkları, amaç farklılıkları, yöntem farklılıkları, değer, algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları organizasyon amaçları doğrultusunda değerlendirmelidir. Sayılan bu unsurlar organizasyon içinde uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olarak organizasyona ait etkinliği ve verimliliği düşürmektedir.

İnsanların farklı yapılarından kaynaklanan sebeplerle her ortak konuda farklı düşüncelere, yaklaşımlara sahip olabilirler. Organizasyonu oluşturan insanların farklı yapı ve düşüncede olmaları çatışmanın temelini oluşturmaktadır. Çatışma organizasyonlarda kaçınılmaz bir durum olmasından burada önemli olan çatışmayı iyi yönetmektir. Çatışmanın iyi yönetilebilmesi için altında yatan sebeplerin bilinmesi gereklidir. Çatışmaların kaynakları farklıdır; bazıları kişiseldir, bazıları birimler arası ilişkilerden kaynaklanır.

Organizasyonlarda çatışma nedenleri çok değişik başlıklar altında toplanabilir. Çatışma nedenlerini düzenlemede anlaşılır olmasına dikkate edilmelidir.

İşletmelerde çatışmayı önleyici ve çözümleyici birçok yöntem geliştirilmiştir: Dondurma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanımı, taviz verme, amaç belirleme, kişileri ve ilişkileri değiştirme, arabulma, işbirliği ve rekabet gibi yöntemler bazıları sıralanabilir.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü önemli işlevlerin yanında, organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir yere sahiptir. Günümüzde çatışma organizasyonlarda olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak durumundadır.

Çatışmanın yönetilmesinde temel iki anlayış:

1. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan (yıkıcı niteliği gereği) kaçmak isteyen anlayışı savunur ve çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur.

2. Yeni yaklaşım ise çatışmayı normal hatta kaçınılmaz olarak görür ve çatışmayı sonuçlarına göre; organizasyona faydalı ve engelleyici olarak ikiye ayırır ve çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır.

Çatışmanın yönetilmesi usulleri:

1. Problem çözme: Çatışma yönetiminde kullanılan çağdaş yöntemlerden biridir. Bilhassa gruplar arası çatışmaların çözümünde etkili olduğu şeklinde görüşler yaygındır. Bu yöntemin amacı, haklı veya haksız tarafı ayırt etmek değil, sorunu çözmektir. Çatışmanın üzerine gidilir ve taraflar yüz yüze getirilir. Bu yaklaşımın önemli varsayımı, çatışan tarafların bile paylaştıkları ortak noktalar olduğuna ilişkindir. Çatışmada farklılıklar üzerinde durulmakta, ortak noktalar ihmal edilmektedir. Bilhassa bilgi eksikliği ve iletişim sorunları yüzünden çıkan çatışmalarda etkilidir. Değer yargılarının çatışması ve karmaşık sorunlarda daha az başarılı olmaktadır.

2. Yüksek amaçlar belirleme: Çatışma içinde olan ve birbirleriyle karşılıklı bağımlılık içinde olan grupların hepsi vazgeçilmez önemde olan ortak bazı amaçlar, gruplar üstü amaçlar vardır. Bu amaçlar çatışan grupların birinin gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir; ancak grupların ortak çabalarıyla gerçekleştirilebilir. Bu yöntem bu tür amaçlar bulunduğu etkili olur. Ancak böyle amaçların bulunması kolay değildir. Yine etkili olabilmesi için tarafların bu amaçlara inanması şarttır. Bu nedenle buna inandırma yöntemi de denir. Çatışmanın amaçlarda olması durumunda etkili olması zordur.

3. Kaynakların artırılması: Çatışmanın kaynakların yetersizliğinden çıktığı durumlarda etkili olarak kullanılabilen bir yöntemdir. Kaynaklar artırıldığında tarafların çatışması nedeni ortadan kalkacaktır. Bir müdür yardımcılığı için, çatışan taraflara üç müdür yardımcısı kadrosu oluşturularak her birine bu makamın sağlanması, bu yönetime örnek olarak gösterilebilir. Kaynakların artırılması her zaman mümkün olmaması, bu yöntemin uygulanabilme durumunu sınırlamaktadır.

4. Kaçınma: Bu yöntem verimli olması da sıkça kullanılır. İnsanlar çoğunlukla, çatışma durumlarından kaçınırlar. Kısa dönemde bu geçici bir yöntem olarak kullanılabilir, ancak uzun dönemde faydalı olamaz. Çatışma konusunun önemli olmadığı durumlarda etkili olabilir. Çatışma durumundan uzak durma yani geri çekilme ve kişinin çatışma nedenini baskı altında tutarak açığa vurulmaması şeklinde uygulanır.

5. Yumuşatma: Durumu olduğundan daha iyi gösterme de çatışmalarda kullanılan bir yaklaşımdır. Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, esas nedenleri ele almamaktadır. Bu yüzden kısa vadeli. Yönetici çatışma yerine işbirliğinin yararları üzerinde durmaktadır. Biz bir aile gibiyiz yaklaşımları buna örnek olarak verilebilir. Kısa vadede bir çözüm gibi görülebilir.

6. Uzlaştırma: Bu yöntemde açıkça kazanan veya kaybeden yoktur. Çatışmanın tarafları pazarlığa girerek çatışmayı çözmeye çalışırlar. Bir orta nokta aranır. Toplu sözleşmeler buna örnek olarak gösterilebilir. Çatışmanın çözümü için kaçınmaya benzer neticeler verir.

7. Yetki kullanma: Çatışma yönetiminde eski, fakat etkisi tartışılır bir yöntem de yetki kullanmadır. Yönetici gücünü ve yetkisini kullanarak çatışmayı ortadan kaldırmaya çalışır. “Burada amir benim” yaklaşımı vardır. Etkisi kısa dönemli olan yaklaşımdır.

8. Siyasi yaklaşım: Bu yöntemde yönetici taraflara kaybetmesi durumunda destek sözü verir. Yönetici her grubun tavsiyesine yer vererek sorunu çözmeye çalışır. Takas, pazarlık ve uzlaşma temel siyasi yaklaşımlardandır. Çatışmanın çözümünden çok tarafları tatmin edici yollar bulunmaya çalışılır. Siyasi yaklaşım büyük organizasyonlarda kullanılmaya daha elverişli, ancak etkili değildir.

9. Hakeme başvurma: Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yöneticide onları inandıramıyorsa, sorun tarafsızlığına güvenilen birinin hakemliğine bırakılır.

10. Yapısal değişkenleri değiştirme: Organizasyonun formal yapısı ile ilgili düzenlemelere gidilerek ilişkiler değiştirilmeye çalışılır.

11. Davranış değiştirme: Grup üyelerinin davranışlarını eğitim yoluyla değiştirme, çatışmanın yönetilmesinde etkili bir yöntemdir.

10. Bilgi Yönetimi

Günümüzde başta insanlar olarak tüm organizasyonların bilgiye büyük ihtiyacı bulunmaktadır.

Bilgiyi üreten, geliştiren ve buna tüm yönleriyle sahip olan her tür kişi ve kuruluşlar güçlü olmaktadır.

Günümüzde bir değer ve güç olarak kabul edilen bilginin etkinliği ve verimliliği için mutlaka yönetilmesi gerekir.

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikler **bilgi yönetimini** ifade eder. Bu süreçte bilgi teknolojileri yoğun olarak kullanılır.

Bilim insanlık kadar eski ve insanlığın başlangıcından beri süregelen, anlamı ve içeriği zamanla gelişerek gelen bir olgudur. Bilim insan ve toplumla ilgili olduğu için anlaşılması ve yorumu da tekâmül etmiş, gelişmiştir. İnsanoğlunun hem kendisini hem de evreni anlama çabası kesintisiz bir şekilde devam ede gelmiştir.

İnsanlar bilgiyi; duyu-tecrübe, akıl, sezgi, bellek, inançlar, otorite, ideoloji gibi birçok kaynaktan elde edebilir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi ve kullanmayı sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri işletmeler açısından önemli bir konudur. İşletmeler kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak istiyorlarsa teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek durumundadırlar. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte yani internet gibi işletmelerin

faaliyetlerini yüksek oranda ve hızla etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. Bilim alanındaki gelişimin tetiklediği teknoloji ile hız kazanan sosyo-ekonomik gelişim 1990'lardan sonra bilgiyi nedret/kıt-nadir kuralına tabi bir mal olmaktan çıkardı. Ulaşımı maliyet ve zahmet gerektiren nadirlik faktörü bilgi için geçersiz hale geldi.

Önceleri kıt faktör olarak görülen bilgi eğitim-öğretim alanında bu anlayış üzerine tasarlanıyordu. İlkokuldan üniversiteye kadar tüm müfredat programları öğrenciye bilgi aktarmak üzerine dizayn edilmiş programlar idi ve hâlâ da öyle olduğu görülmektedir. Bu anlayışa bağlı gelişen algı Türkiye'de iyi üniversite Batı'da üretilen bilgiyi çabuk ve iyi aktaran, kötü üniversite ise aynı bilgiyi geç ve kötü aktaran kurum olarak değerlendirilmektedir. Bu durum bilhassa 1980'ler sonrası internet sisteminin günlük hayata girmesi ve hızla yaygınlaşması ile bilginin niteliğini değiştirdi ve bilgi artık kıt kaynak olmaktan çıktı, serbest mal yani ulaşımı adeta zahmetsiz bir mal haline geldi.

Bilim ile ilgili farklı tanımlar:

- **Bilim:** Çevreyi anlama ve açıklama gayretlerinin tamamını ifade eder.
- **Bilim:** Olayların ve nesnelerin oluşum, yapı ve gelişimindeki kanunları açıklamaya çalışan, olguları, mantıki düşüncüyü temel alan, tarihi nitelikte bilgi düzeni olarak ifade edilir.
- **Bilim:** Evrenin bir bölümünü konu olarak seçen, deneysel yöntemlere ve gerçekliğe dayanarak kanunlar çıkarmaya çalışan düzenli bilgidir.

Bilgi ile ilgili tanımlar:

- **Bilgi:** Kişilerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği olguları ifade eder.
- **Bilgi:** Çeşitli hissif yaşantıların mantıkça bir örnek düşünce dizgesine uydurulması için gösterilen çabalara verilen isim olarak ifade edilir.
- **Bilgi:** İnsan aklının kapsayabileceği olgu, gerçek ve kuralların tümüne verilen isimdir.

Bilimin temel özellikleri:

1. Gerçeği ifade eder
2. Mantıksaldır
3. Nesneldir
4. Genelleyicidir
5. Bilim seçicidir.
6. Temel kabullere dayanır.
7. Olguları bol gerçek bir dünya vardır ve bu dünya araştırılabilir durumdadır.
8. Bilimde miktar her zaman vardır.

Bilimin amaçları:

1. Bilim gerçekleri tasvir eder ve anlatır.
2. Gerçeğin açıklanması ve anlaşılır şekilde ifade edilmesi
3. İlişkilerin ve değişmelerin tahmin edilmesi
4. Olayların ve olguların kontrol edilebilmesi

Yukarıda sıralanan amaçların özü evreni anlamak ve açıklamak olarak ifade edilebilir.

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi, saklanması, transfer edilmesi, paylaşımı, yayılması ve kullanılması gibi süreç ve teknikler bilgi yönetimini ifade eder. Bu süreçte bilgi teknolojileri yoğun olarak kullanılır.

Bilgi çağından bilgi ötesi çağa geçiş yapılan 21. yüzyılda işletmelerin rekabet yarışında üstünlük sağlayabilmeleri için yeni gelişen yönetim tekniklerini kullanmak durumundadır. 1990'ların ortasından itibaren işletmelerin bilgi teknolojilerini yoğun kullanmasına bağlı olarak yeni organizasyon tasarımına bağlı olarak yeni bir olgu olarak dijital işletme ortaya çıkmıştır. **Dijital işletme**, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla ilgili önemli tüm iş ilişkilerini dijital olarak sağlayan ve arabuluculuk yapan işletmedir. Temel işletme süreçleri yani; ürün üretim veya sunumu için işlerin organize edilmesi, tüm işletmeyi kapsayan veya birçok işletmeyi birbirine bağlayan dijital ağlar üzerinde gerçekleşir. Dijital işletmeler, küresel organizasyon ve fırsatlara kolay ulaşır, işlerini sadeleştirip kolaylaştırmasıyla verimli ve kârlı çalışarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlar ve varlığını devam ettirir.

Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri işletmeler açısından önemli bir konudur. İşletmeler kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak istiyorlarsa teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek durumundadırlar. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir. Bilgiye ulaşma ve onu elde etmeyi sağlayan tekniklerin tamamını kapsayan bilişim teknolojileri işletmeler açısından önemli bir konudur. İşletmeler kârlı ve sürekli müşterileri elde tutmak istiyorlarsa teknolojik altyapı imkânlarını geliştirmek durumundadırlar. Teknolojik altyapıyı kuran işletmeler elde edilen bilgileri işletme içerisinde bölümler arasında etkin ve verimli kullanırlar. İletişim teknolojileri sürekli gelişmekte, (internet gibi) işletmelerin faaliyetlerini fazlaca etkilemekte ve hemen hemen her türlü bilgi de dijital ortamda aktarılabilir.

Bilgi yönetimi ile ilgili kavramlar:

1. **Veri (data):** İşletmenin iç ve dış çevrelerinden toparlanan işlenmemiş ham haldeki bilgilere veri (data) denir. **Veri**, değişik kaynaklardan gözlem, mülakat ve anket yoluyla elde edilebilen bilgilerdir.

2. **Bilgi (information):** Verilerin bir takım işlemlere tabi tutularak faydalı ve anlamlı şekle sokulmasıdır. Bilgi, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile edinilen gerçekler.

3. **Bilgi Paylaşımı Tekniği:** çalışanların, organizasyonun başarı durumu, piyasadaki rekabet gücü, yaptığı faaliyetlerin içeriği, eş deyişle ürünleri, teknolojisi, organizasyon öncelikleri, işletmenin rekabet durumu vb organizasyona ait strateji ve taktiklerindeki değişiklikler gibi konularda bilgilendirilmesine dayanan yaklaşım.

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

5. Bilgi Toplumu: Sosyal gelişme çizgisinde sanayi toplumundan sonra gelen, ekonomideki tüm ağırlığın hizmet sektörüne kaydığı, mesleki ve teknik araştırmacı sınıfın ön plana geçtiği, her türlü siyaset ve yeniliklerin bilimsel bilgiden kaynaklandığı, entelektüel teknolojiye dayanan bir toplum safhasıdır.

6. Bilgi Teknolojileri: Bilginin üretimi, gelişimi ve yaygınlaşmasında yoğun olarak kullanılabilen; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve paylaşılması gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına imkân tanıyan teknolojilerdir.

7. Veri Madenciliği: Daha önce bilinmeyen geçerli ve ulaşılabilir bilgiyi geniş veri tabanlarından süzerek elde etme ve bu bilgiyi önemli iş kararlarında kullanma işlemidir. Kuruma ait veri kaynaklarının kısa sürede analiz edilmesi ve kuruluşla ilgili stratejik kararlar alınmasını mümkün kılan 'Veri Madenciliği Çözümleri' de işte bu noktada işletmelere kılavuzluk ediyor.

8. Teknoloji: Mal ve hizmetlerin tasarımı, yani planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtımı ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümü olarak tanımlanır. Üretim yönetimi olarak da ifade edilen teknoloji, ürün üretiminde kullanılan yöntemlerdir.

9. Teknik: Mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım ve tüketim şekli veya yöntemidir.

10. Temel Araştırma: Yeni varsayımlar, teoriler, bilgiler, genellemeler, eğilimler ortaya koyarak varlıkların ve olayların değerini, yapısını ve iç bağlantılarını çözümlenmeyi hedefleyen araştırmalara denir.

11. Uygulamalı Araştırma: Bilinen bilgilerin göz önünde bulundurulmasını ve bunların belirli problemlerin çözümü gayesiyle genişletilmesini ve derinleştirilmesine yapılan araştırmalardır.

12. Geliştirme: Temel ve uygulamalı araştırma sonuçlarının daha ekonomik ve kârlı maddelere, araçlara, mallara, hizmetlere, sistemlere ve üretim süreçlerine dönüştürülmesine yönelik teknik çalışmalar olarak tanımlanabilir.

13. Veri Madenciliği Yazılımı: Kısaca büyük şirketlerin stratejik adımlar atarken çok büyük veri yığınları arasından, kendilerine yol gösterecek kritik verileri ayıklayarak, analiz etmelerine dayanmaktadır.

14. Bilgi İşçisi/Bilgi Çalışanı: İş sürecinde bilgi üzerinde yoğunlaşan, bilgilerle uğraşan, bilgileri depolayan, analiz eden, koordine eden, ilgililere ulaşmasını sağlayan, yeni bilgiler üreten kişi. Organizasyonun entellektüel sermayesinde önemli bir rol üstlenen bilgi işçisinin etkili çalışması, verimli olması için bazı temel organizasyon şartlarının da sağlanması gerektiği ileri sürülmektedir.

11. İşletmelerarası Kıyaslama

Rekabetçi bir piyasa sisteminde kıyaslama diğer bir ifade ile benchmarkin çok önemli olmaktadır.

Kıyaslama, sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir. Kıyaslama (benchmarking), kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır.

Kıyaslama, herhangi bir durumu veya olayı başka bir durum veya olayla karşılaştırarak netice elde edilmesi olarak mükemmel giden bir araç olarak; kurumun kendini nerede gördüğünün doğrulanması, sektör yapısının detayları ile incelenmesi, yapılan işlerin verimlilik ve etkinliğinin ölçülmesi, en başarılı uygulamaların bulunması ve modellenmesidir.

Kıyaslamamın farklı tanımları:

• **Kıyaslama:** Konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı veya benzer nitelikte olan işletme içinde veya dışındaki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır.

• **Kıyaslama:** İş mükemmelliği elde etmek için, kendi kuruluş yapınızı, işleyiş ve performansınızı üstün küresel kuruluşlarla sistematik olarak karşılaştırma sürecidir.

Kıyaslamamın amaçları:

1. Belirlenen işletme amaçlarının yönünü tayin etmek,
2. Büyük değişiklik gerektiren süreçleri tanımlama aracı,
3. Amaçlara dinamizm getirmek,
4. Rekabet üstünlüğü ve performansı artırmak,
5. Kurum kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek,
6. Kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamak,
7. Maliyetleri düşürmek,
8. Çalışanlarda motivasyonunu sağlamak,
9. Müşteri ile iyi bir iletişim kurarak müşteri memnuniyetini artırmak,

Kıyaslamamın nedenleri:

1. Farkı belirlemek,
2. Mümkün olan en yüksek standardı belirlemek,
3. Düşüncenin sinerjisini oluşturmak,
4. Performans üzerinde odaklaşma,

Kıyaslamamın faydaları:

1. Kalitenin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşmesi,
 2. Rekabetin en üst düzeye ulaşması,
 3. Dışsal faktörlere göre tasarlanmış gerçekçi amaç ve hedeflerin belirtilmesi,
 4. Üstün performans gösteren işletmelerin uygulamalarının öğrenerek zaman ve para tasarrufu sağlanması,
 5. En üstün uygulamaların gerçekleştirilmesi,
 6. Çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin ve motivasyonlarının yükseltilmesi.
- Kıyaslamaya bu açılarından bakıldığında işletme için vazgeçilmez yönetim araçlarından birisi olduğu kolayca anlaşılır.

12. Organizasyonlarda Küçülme

Küçülme, küçülerek işletmeyi iyileştirme bir yeniden yapılanma, sadeleşme, sürekli iyileştirme, tavsiye geliştirme, proje yönetimi gibi bir değişim yönetimi metodudur.

İş dünyasında büyüme olayı 1980’li yıllara kadar işletmenin temel amaçlarından olarak kabul edilmiş, ancak son zamanlarda artan rekabet şartlarında esnek davranabilmek için büyüme yerine küçülme gerekli bir faaliyet olarak görülmektedir.

Genel olarak her zaman büyüme işletmeler için tavsiye edilmiş, ancak bu şekilde işletmelerin rekabet şanslarını koruyabilecekleri vurgulanmış ancak günümüzde işletmelerin büyümeden ziyade; piyasa şartları, değişim ve gelişimin hızlanması nedeniyle küçülme yönünde eğilimleri belirlemiştir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri geleneksel olarak büyüklükleri ölçüsünde iken, artık bu durum büyüklük içinde küçüklük özelliklerini taşıyan birimlere doğru yönelmektedir.

Bir organizasyonun küçülmesi, işletme yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş süreçleri azaltma anlamına gelmektedir.

Küçülme ile ilgili farklı tanımlar:

- **Küçülme:** İşletme yönetiminin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışan sayısını, maliyetleri ve iş süreçlerini azaltmasıdır.
- **Küçülme:** Organizasyonun kapasite ve farklılaşma düzeyinde oluşan indirimdir.
- **Küçülme:** Organizasyonun performansını iyileştirme ve işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyona dair karardır.

Belirli büyüklükteki işletmelerin ani pazar değişikliklerine ve kriz durumlarına direnmeleri pek kolay olmadığından daha küçük birimler halinde organizasyona doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler buldukları pazarın yapısına göre en uygun büyüklüğe sahip olmalıdırlar.

Organizasyonların büyümesi ve küçülmesi olayı veya genel olarak “ölçek” konusu işletmecilikte önemlidir. **Ölçek ekonomisi**, bir organizasyonun büyüklüğünden ve iş hacminden dolayı elde ettiği maliyet avantajlarıdır. İşletmelerin büyüklüğünden kaynaklanan unsurlar, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve üretimin artması ve bunun sağladığı tasarrufların oluşturduğu olumlu sonuçlara **“ölçek ekonomileri”** etkileri denmektedir.

Küçülmenin amaçları:

1. Verimliliği artırmak ve maliyetleri düşürmek,
2. Karar sürecini hızlandırmak,
3. Rekabete etkin katılımı sağlamak,
4. Haberleşmede iyileştirmeyi sağlamak,
5. İşletme içi uygulamalardan ziyade müşteri ihtiyaçlarına odaklaşmak,
6. Sinerjiyi oluşturmak,
7. Yeniliklerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,

Büyüklük konusu organizasyonların tasarım ve işleyiş süreçlerini etkileyen ve satış hacmi, Pazar payı, üretim kapasitesi, personel sayısı ve kâr gibi önemli unsurları olan bir faktör olarak ele alınmıştır. Büyüme işletmeler açısından olması gereken bir durum olarak algılanırken küçülme daha çok zorluklarla ve krizlerle karşılaştığı zamanlarda ortaya çıkan bir durum olarak görülmektedir.

13. Toplantı Yönetimi

Yönetim alanında, sosyal ve teknolojik gelişim ile paralel olarak, grup ve takım çalışmasını esas alan sürekli olarak toplantı yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri geliştiriliyor.

Toplantılar etkin bir iletişim ve sorun çözme aracı olması, kararlara katılma imkânı sağlaması ve bilgi alış veriş aracı olmasından gibi sebeplerle sıkça başvurulan bir konu olmaktadır. Yeni bir yönetim tekniği olarak toplantı, ilham ve enerji verici, aydınlatıcı, paylaşımcı ve eğlendirici olmakla beraber, bazı durumlarda motivasyon bozucu ve sıkıcı olabilir. İşletme bünyesinde faaliyette bulunan gruplar kimliğini geliştirerek, toplantılar aracılığı ile nasıl çalışılacağını öğrenir. Artan iş yoğunluğuna bağlı olarak günümüzde toplantılar sürekli artma eğilimi göstermektedir.

Bilgileri paylaşmak, belirli meseleleri konuşmak, belirli iş ve aksiyon plânları hazırlamak, değerlendirmek ve yorumlamak gibi maksatlarla toplantılar gerçekleştirilir. Zaman, maliyet ve kalite, bir toplantının verimlilik ölçüsüdür. Toplantının yapılma şekli ve verimliliğinde, psikolojik, dinî, kültürel ve sosyolojik faktörler önemli derecede rol oynar ve toplantı usulleri ve verimliliği, bu faktörlerin tesiri altında şekillenir.

- **Toplantı:** Belirli bir yer ve zamanda insanların bir araya gelerek fikir alışverişinde buldukları, kararlar aldıkları bir faaliyettir.

• **Toplantı:** İnsanların bir yerde bilgi ve görüş alışverişi yapmak veya bir karara varabilmek için önceden kararlaştırılmış konuları görüşmek amacıyla bir araya gelmeleridir.

Her toplantının amacı kendine özgü ve diğerlerinden farklı olmalıdır. Belli bir amaca yönelik olmayan toplantılar para ve zaman israfı demektir. Bir toplantının başarısı neticeleri ile değerlendirilir.

Toplantının artışı gerekli kılan nedenler:

1. Proje merkezli çalışmaların artması,
2. Çapraz faaliyet gösteren grupların varlığı,
3. Kendi kendilerini yöneten grupların oluşumu,
4. Önemli müşteriler ile yapılan ortaklıkları,
5. Pazar ilişkileri,
6. Kaynak bulma faaliyetleri,
7. İç ve dış bağlantılar ve danışmanlıklar,
8. Kurumların kendi içlerindeki yoğun ilişkiler,

Verimli toplantılarda, katılımcıların iş yoğunlukları dikkate alınarak, gündem başlıkları, yönetici sekreteryaya tarafından değişik seviyelerde olgunlaştırılır. Toplantıdan evvel ön hazırlık yapılır, ilgili ve yetkili uzman kişiler, gündem maddelerini olgunlaştırarak, müzakereye açarlar.

Meselelerin bütün yönleriyle analiz edilebilmesi için, katılımcıların farklı mizaç ve kişilik yapılarından olmasına dikkat edilir. Böylece baskın kişiliklerin veya oturma başkanının başlangıçta ortaya attığı düşünce ve bakış açısının, toplantıya damgasını vurmasına engel olunur. Bu şekilde düşünceleri dikkate alınmayan sessiz ve sakin kişilerin ileride yanlış yapmalarına engel olunmuş olur. Verimli toplantılarda farklı kişiliklerin farklı ve tamamlayıcı güzelliklerinden istifade edilir. Sürekli bardağın dolu tarafını görmeye eğilimli pozitif düşünen, iyimser kişilikler, konunun iyi ve olumlu taraflarını, faydalarını algılamamıza yardımcı olur. Kötümser düşünmeye eğilimli şüpheli ve sorgulayıcı fitratlar da tehlikelere, yanlış ve hatalı noktalara dikkatimizi yoğunlaştırmamıza sebep olurlar.

Sistematiğe düşünebilen ve olaylara geniş açıdan bakabilen oturma başkanı veya lider de, soğukkanlılıkla, objektif ve makul şekilde, yukarıdaki farklı mizaçların bakış açılarından gelen verileri değerlendirerek yapıcı, olumlu düşünceler üretilmesine yardımcı olur. Katılanların farklı mizaç ve kişiliklerden oluşmasına dikkat edilen toplantılarda, çeşitli anlama tarzları ve bakış açıları tabii olarak devreye girdiğinden, konular olabilecek en geniş perspektiften değerlendirilmeye alınmış olur.

Maksatları bakımından bilgilendirme toplantıları problem çözme toplantıları yani arama konferansı, beyin fırtınası ve alternatif düşünme teknikleri gibi, yeni düşünce ve seçenekler üretme toplantıları, strateji ve vizyon belirleme toplantıları, onay verme ve karar alma toplantıları, belli sektörlerin geleceğini öngörme toplantıları, aile meclisi, iş ve şirket, kamuoyu oluşturma toplantıları gibi çeşitli toplantı türleri vardır. Bu ayırım çok yerinde olmayabiliyor, bazen toplantılar bu türlerin birkaçını birden kapsayabiliyor. Toplantının konusu, katılımcı sayısı ve özellikleri, konuşmacının sayısı, tartışmanın süresi ve ne şekilde bilgi verileceği toplantı türünün belirlenmesini sağlayan hususlar olmaktadır.

Genel ve kapsayıcı toplantı türleri:

1. **Bilgilendirme amaçlı toplantılar.** Eğer iletişime ortak olan iki taraf da bir arada ise ve kaynaktan alıcıya sadece bir bilgi akışı söz konusu ise; böyle toplantılara bilgilendirici toplantı ismi verilebilir. Bu tip toplantılarda yöneticinin organizasyon ile ilgili konuları katılanlara aktarması ve onları bilgilendirmesi söz konusudur. Konferans türü toplantılar buna örnek olarak gösterilebilir.

2. **Değerlendirme toplantıları.** Bu tip toplantılarda katılanlara sunulan bilgilerin tartışılması ve değerlendirilmesi söz konusudur. Koordinasyon amacıyla aynı düzeydeki yöneticilerin yaptığı koordinasyon toplantıları da bu tür toplantıya girebilir.

3. **Yönlendirici toplantılar.** Yöneticiler bu tip toplantılar aracılığıyla astlarını, belli konularda istedikleri yönde harekete geçirme durumundadırlar. Yönetici merkezli toplantılar olarak otokratik görünümündedirler. Bu görünümü çağdaş yönetim anlayışına uydurabilmenin yolu, yönlendirme değil, etkilemenin ön plâna çıkması ve bunun da gruba sunulan önemli ve değerli bilgiler aracılığıyla ve otoriter olmayan diğer etkileme yollarıyla yapılmasıdır.

4. **Danışma toplantıları.** Bu tür toplantıların temel kuralı, paylaşımdır. Belli doğrultularda karar alma zorunluluğu yoktur. İnsanlar fikir alışverişinde bulunurlar.

5. **Mesleki toplantılar.** Aynı uzmanlık dalında çalışan kişilerin bir konuda karar almaları veya bir kararı tartışmaları gerektiğinde başvurulanan toplantılardır. Bu tür toplantılarda ortak karar alınması zorunludur. Ancak bu, kararlarda oy birliği anlamına gelmemelidir. Kararlar tartışılarak ortak hâle getirilir. Oylama vazgeçilmez bir uygulama değildir. Alınan kararlarda grup üyeleri ortak sorumludurlar. Okullarda yapılan zümre toplantıları bu niteliktedir.

6. **Komite veya komisyon toplantıları.** Büyük bir gruba sunulacak bilgileri hazırlamak amacıyla, büyük grup tarafından seçilenlerin oluşturduğu gruba komisyon denir. Komisyonların amacı, bir konuyu incelemek ve bu konu hakkında karar vermeyi kolaylaştırmak için büyük kurula bilgi sunmaktır. Komite ise yine büyük grup veya üst makam tarafından kendilerine verilen konuyu görüşüp incelemek üzere kurulan küçük bir gruptur.

7. **Müzakere toplantıları.** Farklı hedef, görüş ve anlayışlara sahip iki veya daha fazla grup arasında yapılan toplantılar, bu gruba girer. Bu toplantılarda taraflar, ortak bir noktaya varmak ve anlaşmak durumundadırlar.

8. **Sorun çözme toplantıları.** Bir organizasyonda görülen sorunları, ilgililerin ve organizasyon üyelerinin de katılımıyla çözümü için ortak noktaları ve çözüm yollarını ortaya koymak amacıyla yapılan toplantılardır.

9. **Eğitici toplantılar.** Bu toplantılar, bilgilendirici toplantılara benzeyen toplantılardır. Ancak, bilgilendirici toplantılar, çok belirgin davranış değişikliğini gerçekleştirmek amacıyla taşınmazlar. Eğitici toplantılarda ise katılanların davranışlarını istenilen yönde değiştirmeleri söz konusudur. Katılanları, etkilemek çok önemlidir. Bu nedenle daha etkili yürütmenin yolları aranmalıdır. Öğretmenlere yeni bir yöntem veya uygulamanın benimsetilmesi için yapılan bir toplantı buna örnek olarak verilebilir.

Toplantının akışı ve yürütülmesine bağlı olarak toplantı türleri:

4. **Konferans:** Topluluğa bir konuda bilgi vermek amacıyla yapılan konuşmadır. Diğer bir tanımla konferans, uluslararası bir sorunun çözülmesi için yapılan toplantıdır.

5. **Panel:** Açık oturum olarak da ifade edilen panel, seçilmiş bir konuşmacı grubu tarafından güncel, siyasal, sosyal ve bilimsel konuların veya sorunların herkesin izleyebileceği bir şekilde açık olarak tartışıldığı toplantı, paneldir.

6. **Kongre:** Kongre, bir kuruluşun, gündemindeki sorunları, temel konuları konuşmak ve yeni kurullar seçmek üzere belli sürelerle veya gereklikçe yaptığı genel toplantı olarak da ifade edilir. Kurultay olarak da ifade edilen kongre, çeşitli ülkelerden yöneticilerin, elçilerin, delegelerin katılmasıyla yapılan toplantıdır.

7. **Forum:** Bazı sorunların mümkün olduğu kadar geniş kesimle görüşülerek karara bağlandığı genel ve açık toplantı türüdür.

8. **Seminer:** Bir konu ile ilgili bilgi vermek ve bu bilgiler üzerinde tartışmak amacıyla birkaç yetkilinin yönetimi altında düzenlenen toplantı türüdür. Seminer, üniversitelerde öğretim elemanının yönetimi altında öğrencilerin yaptıkları araştırmalarla ilgili rapor hazırlama, tartışma biçiminde yürütülen grup çalışması şeklinde de ifade edilen bir toplantı türüdür.

9. **Brifing:** Bilgilendirme olarak da ifade edilen brifing, bir konuda özet olarak verilen bilgi veya açıklamadır. Yani brifing belirli bir konuda ayrıntılı bilgi vermek amacıyla yapılan toplantıdır.

Toplantının türüne bağlı olarak, iştirak edenler, toplantı mekânının özellikleri, ön hazırlık süresi ve gündem maddeleri değişir. Bu değişiklikler, toplantının verimliliğine olumlu veya menfi tesir eder. Verimli toplantılarda toplantının türünü, hedefini, gündemini ve beklentilerini ihtiva eden yazılı belgeler, toplantıdan önce katılımcılara ulaştırılır. Katılımcılar toplantı hususunda yeterli bilgiye ve şuur seviyesine sahipse buna gerek yoktur. Verimsiz toplantılarda, toplantıya ait zamanın akışının yapılandırılması zayıf iken, verimli toplantılarda, toplantı zamanının akışının yapılandırılması yeterli veya optimum seviyededir. Üretim saati, insanî ihtiyaçları karşılama saati ve her bir gündem maddesinin yaklaşık ne kadar sürebileceği gibi hususlar dikkate alınır, bunlara % 20 ilâve zaman da konarak toplantı süresi hesaplanır.

Toplantı yönetiminde etkinlik için; toplantının amacı, kimlerin katılacağı, gündem, toplantı yapılacak yeri, zamanı, başkanı ve toplantıda kullanılacak materyallerin hazırlanması gerekir.

Kolektif bir düşünce üretme tekniği olan toplantıların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekir. Etkin bir toplantı için toplantı yerinin ışıklandırma, nem, havalandırma ve gürültü açısından toplantının yapılmasına uygun olmalıdır.

Toplantı yapılacak yerin özelliklerinin, verimliliğe tesir ettiğine inanıldığından toplantı yeri, yapılacak işe uygun olacak şekilde seçilir ve burada düzenlemeler yapılır. Genellikle verimli bir toplantıda, oturum başkanının yanında, gündem ve zaman akışını kontrol eden ve toplantının verimliliğini takip edip ikazlarda bulunan bir müşahit de bulunur.

Toplantıların verimli yapılması ve kapatılması için gerekli hususlar:

1. **Gündem iki gün önceden bildirilmeli:** Toplantıda konuşulacak konuların önceden belirlenmesi ve iki gün önceden katılacaklara bildirilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanlar, hazırlıksız olacağı için toplantı, sönük geçer ve çözüm tavsiyelerine ulaşamaz.

2. **Toplantı usullerine herkes uymalı:** Katılanlar, gündeme uymadığında ve kendi kişisel sorunlarını ve alakasız görüşlerini anlattığında toplantı tam bir zaman kaybı olur ve iş askerlik hatıralarının anlatılmasına kadar gidebilir.

3. **Herkes aynı dilden konuşmalı:** Belirli bir kelime, kavram ve deyim katılımcıların tümünde benzer çağrışımlar yapması tartışmaları anlamlı kılar. Katılımcıların aynı frekanstan konuşmaları, toplantı öncesi dağıtılacak hazırlık notları ile sağlanabilir. Ortak bir frekans olmadığında toplantılar yalnız parazit üretir.

4. **Toplantılar geleceğe yönelmeli:** İnsanlar bir araya geldiğinde hep geçmişi ele almaya ve hesap sormaya eğilimlidir. Ancak hep geçmiş konuşulursa, eleştiriler ve suçlamalar başlar ve gündemden sapılmış olur. Toplantılarda, geçmişin sorunları kısaca ele alınıp analiz edildikten sonra geleceğin risk ve fırsatlarına yönelmek daha iyi neticeler verir.

5. **Toplantının sayısal ölçüleri dikkate alınmalı:** Uzmanlar, özel bir durum yoksa toplantıya katılanların sayısının yedi kişi ile sınırlanması gerektiğini vurguluyor. Bu sayı aşıldığında ikili konuşmalar başlıyor ve dikkatler dağılıbiliyor. Yoğunlaşma zaafı, toplantı süresi 90 dakikayı aştığında da ortaya çıkıyor. 90 dakikadan sonra zihin yorgunluğu ortaya çıkıyor, katılımcılar not defterlerine yıldız ve çiçek resmi karalamaya başlıyor. Acil bir neden yoksa toplantıların arasında bir 15 gün bulunmalı. Sık sık yapılan toplantılar bıkkınlık yapıyor ve sıradanlaştığı için ciddiye alınmıyor.

6. **Kişiler değil teklifler tartışılmalı:** Toplantılarda kişilerin değil konuların tartışılmasına dikkat etmek gerekir. Aksi takdirde toplantı odası bir mahkeme salonuna dönüşür. Toplantıya korkarak gelen insanlarla verimli ve üretken bir görüş ve tavsiye alışverişi yapılamaz.

7. **Toplantı işin parçası olmalı:** İşletmelerin bir bölümünde toplantılar angarya olarak görülür. Bu kuruluşlarda toplantı bittiğinde katılanların derin bir nefes alıp, "Nihayet bitti, artık işimize dönelim" dedikleri duyulur. Verimli çalışan işletmelerde ise toplantılar, işin zaten ayrılmaz bir parçasıdır.

8. **Toplantılar demokratik yönetilmeli:** Konuşma sırası, işyerindeki makama uygun olarak verildiğinde toplantılar resmîleşir. Orta ve alt kademelerdeki kişiler "dinleyici" veya figüran rolünü benimser. Bu tür toplantılarda bilinen çözümler tekrarlanır, yeni bir fikir ortaya çıkmaz.

Toplantıyla ilgili sorumluluk oturum başkanına yani toplantıyı düzenleyene aittir. Ama her katılımcı toplantının yolunda gitmesi için elinden geleni yapmalıdır. Toplantının zamanını kontrol eden kişi, oturum başkanına toplantının zamanlamasını ayarlama, üzerinde görüş birliğine varılan hareketleri kontrol etmede ve toplantının gelişimini ve sonuçlarını kaydetmede aktif olarak yardım edebilir. Toplantı sonrası verilen kararlar hangi zaman diliminde, kim tarafından yapılacak ve kim kontrol edecek bunlar belirlenmelidir. Eğer bir toplantının sonunda yapılan her şey, bir sonraki toplantıyı ayarlamaya yönelikse, ciddi manada bir şeyler yolunda gitmemiş demektir. Toplantıyı yürütmek, bütün bir grubun sorumluluğundadır.

Yerinde, zamanında ve kurallarına göre yapılırsa, toplantılar iş hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplantılar, katılanlara birbirlerini daha iyi tanıma fırsatını sunar ve iyi toplantılar işletmede birliktelik duygusunu güçlendirir, organizasyon kültürünün yeniden üretilmesini sağlar. Katılanların olaya farklı açılardan yaklaşımları ve değişik tavsiyeleri, en iyi ve uygun çözümün bulunmasını kolaylaştırır.

14. İş Ahlâkı Ve Sosyal Sorumluluk

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlâkı, firma ahlâkı, işletme ahlâkı, ticaret ahlâkı, esnaf ahlâkı, üretici ahlâkı, işveren ahlâkı ve saire isimler ile ifade edilen iş ahlâkı genel ahlâk içerisinde yer alır. Dolayısıyla genel ahlâk içerisinde yer alan iş ahlâkı kavramı öncelikle ahlâk kavramı açıklandıktan sonra anlaşılması daha kolaylaşacaktır.

14.1. İş Ahlâkı

Meslek etiği, iş etiği, şirket ahlâkı, firma ahlâkı, işletme ahlâkı, ticaret ahlâkı, esnaf ahlâkı, üretici ahlâkı, işveren ahlâkı ve saire isimler ile ifade edilen iş ahlâkı genel ahlâk içerisinde yer alır.

Ahlâk kavramı, genelde kültürel, dinî, seküler ve felsefî topluluklar tarafından, insanların sübjektif olarak çeşitli davranışlarının yanlış veya doğru oluşunu belirleyen bir yargı/hüküm ve kurallar sistemi kavramı ve/veya inancı için kullanılır.

Ahlâk ve **etik** kelimeleri eş anlamlı olarak kullanımında bir sakınca görülmemekte ve etik kelimesi Latince kökenli olup, ahlâk bilimi anlamına gelmektedir. Ahlâk ise Arapça kökenli bir kelimedir. Ahlâk kelimesi mana kökeni olarak huy, seciye, mizaç, tabiat ve karakter gibi anlamlara gelen hulk veya hulûk kelimesinin çoğuludur. Hulk, hulûk kelimelerinin çoğul şeklidir. Hulk veya hulûk insanın beden ve ruh bütünlüğü ile alâkalıdır. İngilizce kullanımında "Ethics in the Work Place" (İş Yerinde Ahlâk) veya "Business Ethics" (İş Ahlâkı) olarak bilinen bu konu, önceleri "şirketlerin sosyal sorumluluğu" başlığı altında incelenmiş, günümüzde ise ayrı bir başlık olarak incelenmektedir.

• **Ahlâk:** İnsanın bir amaca yönelik olarak kendi arzusu ile iyi davranışlarda bulunup kötü davranışlardan uzak olmasıdır.

• **Ahlâk (etik-törel):** Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış şekilleri ve kurallarıdır.

• **Ahlâk:** İnsanın iyi veya kötü olarak nitelendirilmesine sebep olan manevî vasıfları, huyları ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlarının bütününe denir.

Ahlâk, insanların toplum içindeki davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini düzenlemek için başvurulan kurallar dizisi ve diğer insanların davranışlarını olumlu veya olumsuz şekilde değerlemede kullanılan ölçüler toplamıdır. Ahlâk, bir bilinç meselesi olarak, sosyolojik anlamda sadece insanın iç dünyasını değil, aynı zamanda dış dünyaya yansıyan fiillerini de düzenler. İçteki dünyanın güzelliği, dışı, diğer insanlarla paylaşma dünyayı yaşanabilir hale getirebilmek için büyük bir imkân sunabilir. Ahlâk, insan faaliyetlerinin dış âlemde oluşturduğu faydalı veya kazançlı, iyi veya kötü sonuçların ancak bir iradeden çıkıp çıkmadıklarına göre değerlendirilebilir. Yerine getirilememiş iyi niyet, iyi bir davranışa yönelmiş, fakat gerçekleştirilememiş irade insanı ahlâkî sorumluluktan kurtaramaz.

Ahlâk kurallarının ne olduğu ve neye dayandığı kişiden kişiye ve toplumdaki topluma değişebilir. Ahlâkın temelinde din, kültürel yapı, çevre, toplumsal yapı veya gelenekler belirleyici olmakla birlikte, salt belirleyici değildir. Bu noktadan hareket edildiğinde ahlâk değişkendir ancak kendisini oluşturan faktörlerden de bağımsız değildir. Bu durumda iş ahlâkını konuşulurken, iş yerindeki ahlâkî değerleri, geleneksel ahlâk anlayışı devralınan faktörleri dikkate almak, diğer taraftan da dünyadaki her boyutlu gelişimle bunu harmanlamak gerekir.

İş Ahlâkı, ahlâk alanının bir alt konusu olarak kapitalist sistem açısından ağırlıklı şekilde gündeme gelmesi ABD'de 1960'larda başlamış, 1980'lerde ise ABD'deki tüm büyük işletme ve şirketlerde "Etik Kuralları" (Code of Ethics), "Etik Komiteleri", "Etik Hizmet içi Eğitim ve Müşavirlik (danışmanlık) Birimleri" oluşmuştur. Bununla eş zamanlı olarak ABD'de çoğu işletme yüksek lisans programlarında "İş Ahlâkı" başlı başına bir ders olarak yer almıştır.

Meslek, sanat veya iş ahlâkı denildiğinde akıllara; bünyesinde pek çok alanı barındıran ekonomik faaliyetler gelmektedir. Her iş ve uğraşı alanının ahlâkından bahsetmek imkânsız olmakla birlikte bunların ortak değerleri üzerinde durulabilir. Tamamı belirli bir işi temsil eden ahlâkî kurallar vardır ve birbirinden farklı ne kadar meslek varsa o kadarda,

etik kurallar olduğu hükmü doğrudur. İş hayatının ahlâki değerlerden uzaklaşması, genel ahlâktaki bir dejenerasyonun bir yansıması olarak toplum hayatı için bir tehlike teşkil etmektedir. Ahlâkın uyaracağı sorumluluk bilincinin vicdanlarda yer etmesi için bu değeri uyanık tutma bir organize iş olarak görülmesi gerekir.

İş ahlâkı aynı zamanda “**şirket ahlâkı**”, “**firma ahlâkı**”, “**işletme ahlâkı**”, “**ticaret ahlâkı**”, “**esnaf ahlâkı**”, “**üretici ahlâkı**”, “**işveren ahlâkı**” ve saire isimler ile de tanımlanmaktadır.

• **İş Ahlâkı:** İş yerindeki ahlâki değerleri, geleneksel ahlâk anlayışı devralınan faktörleri dikkate almak, diğer taraftan da dünyadaki her boyutlu gelişimle bunu harmanlamak gerekir.

• **İş Ahlâkı:** Bütün ekonomik faaliyetlerde güven, dürüstlük, saygı ve adil davranmayı kural edinmek ve çevre ile ilişkilerde bulunurken bu çevreyi paylaşan her insana destek olmaktır.

• **İş Ahlâkı:** Bir meslekle ilgili herkes tarafından benimsenmiş, genel kabul görmüş ve o mesleğe mensup olanların ulaşmak için gayret ettikleri, aykırı hareket edenleri kınama, ayıplama, yalnızlığa terk etme, işbirliği yapmama gibi yollarla cezalandırdıkları, ideal tavır, davranış, hareket ve düşünce şeklidir.

İş ahlâkı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması, iç ve dış çevreye görev ve sorumluluklarını bilmesi çok takdir edilmesi gereken ahlâki davranışlardır. Toplumda görülen, yolsuzluk, rüşvet, hırsızlık, kayırmacılık, çetecilik, kapkaççılık vb. Konular dünyada iş ahlâkının önemini dahada artmaktadır. 'Kendine yapılmasını istemediğin bir davranışı başkasına yapma' anlayışı ahlâkın temelini oluşturur.

İş ahlâkı, genellikle özel teşebbüslerin mal ve hizmet üretiminde ve satışında ahlâki davranmalarının önemi üzerinde durmaktadır. Günümüzde kuruluşlar sadece sonuçlarla değil, bu sonuçların nasıl elde edildiği konusuyla da ilgilenmek zorundalar. Bazı şirketler belirli sonuçları elde etmek amacı ile kanun dışı veya haksız yollara başvurmadan sakınmazken, bazıları kurum çalışanlarının uyması gereken iş ahlâki kurallarını tanımlamakta ve bu kuralları uygulamaktadır. Her toplum içinde iyi niyetli ve ahlâki tutarlılığı olmayan insanlara karşı, aileden başlayarak, okul, işyeri ve topluma o tür insanların fırsatları kullanmasına izin vermeyecek bir oto kontrol sistemini oluşturmak gerekir. İyi niyet ve ahlâki tutarlılık insanın toplum içerisinde bulunmasının temel şartıdır ve toplum düzeninin rahat işlemesi için ise kişi kendisi ve toplum için yaptığı işleri iyi ve düzgün şekilde yapması gerekir.

14.1.1. İş Ahlâkının Önem Kazanmasının Nedenleri

Günümüzde iş ahlâkıyla ilgili çalışmalar yapılır ve bu doğrultuda bazı kural ve kurallar oluşturulurken, iş ahlâkının toplumsal genel ahlâktan bağımsız olmayacağı ve iş ahlâkıyla ilgili bu kuralların sadece yazılı birer metin halinde sergilenmesinden çok bunların toplum ve işçi ve işverenler tarafından benimsenmesi gerekir.

Ahlâk ve kanunlar bazen örtüşürken, bazen çatışır ve bir kısım kanunlar ile ahlâk kuralları arasında farklılıklar ortaya çıkar. İşletmelerde bazen ahlâki olmayan ancak kanuni olan bir duruma; kimi zaman etik ama kanun dışı bir yapıya rastlanabilmektedir.

İşletmelerde etik çatışmaların nedenlerinin başında, ferdi değer yargıları ile çalışılan işin ve yaşanılan toplumun değer yargıları arasındaki çatışma gelir. İşletmelerde temel etik sorunları; çıkar çatışmaları, içtenlik ve doğruluk, iletişim ve organizasyon ilişkileri konularında ortaya çıkar. Kuruluşlar günümüzde artık bilânçoları, kârları gibi mali sermayeleri ile değil, itibarına, dürüstlüğüne, temizliğine, duyarlılığına, yardımseverliliğine ilişkin imajları ile yani sosyal sorumlulukları ve ahlâk sermayeleri ile değerlendirilir hale gelmiştir.

"Ahlâki Kuruluş", "temiz kuruluş" imajı verebilen kuruluş ve işletmeler, çok kısa dönemde "başarılı" olmuşlardır.

Ürün fiyatlarını makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan, rakiplere karşı haksız rekabetten ve yanıltıcı reklâmlardan uzak durma, alacaklılara karşı dürüst davranma ve benzeri konular da iş ahlâkının içerisindedir. İşletmede çalışan personelin terfi, ücretlendirme ve özlük haklarında adil davranma, çocuklu hanımlar için kreş açma, hastalar için evde çalışma imkânı sağlama, mahkûm ve sakatlara ve çevre halkına iş alanları sağlama gibi hususları kapsar. Ayrıca iş ahlâkı, işletmenin çevresindeki kişi ve kurumların başta devlete, belediyelere karşı vergi yükümlülüklerini yerine getirme, müşterilerin, satıcıların, çevre halkının, mali destek sağlayan kişi ve kurumların, sendikaların isteklerini, ihtiyaçlarını insan sevgisi ve birlikte yaşama zorunluluğu açısından dikkate alma gibi konuları da kapsamaktadır.

Ahlâki olmayan iş anlayışının sorgulamaya başlanmasının nedenleri:

1. Hürriyetlerin gelişmesi,
2. Topyekûn duyarlılıkların artışı,
3. İnsan hayatına ve sağlığına verilen değer artışı,
4. Yolsuzluk, rüşvet ve bunlara bağlı skandalların medyada yer alması,
5. Tüketicilerin bilinçlenmesi,
6. Çevreye duyulan ilginin artışı,
7. Medyada tüketim ve yolsuzluklara dönük yayının artışı,
8. Global sorunlardaki artışlar,
9. Gelir dağılımı adaletsizlikleri,

Günümüz dünyasında artık kuruluşlar işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma zarar vermeden çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma azami fayda sağlayarak, iş etiğine uygun görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

14.1.2. İş Ahlâkının Gerekliliği

Artan dünya nüfusuna paralel olarak yeterli istihdam imkânlarının oluşturulmaması, düşük gelirli kesimlerin artmasına neden olacak, bu kesimlerin de artan zenginlikten pay alabilmeleri için şiddete başvurmaları kaçınılmaz olacaktır.

Dünyadaki artan sosyal ve ekonomik meseleler ile bölüşüm adaletsizliği ve iş hayatına özel konular iş ahlakına olan ihtiyacı sürekli artırmaktadır. İş ahlakına duyulan ihtiyacın nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. Bunlar:

1. Yeni geliştirilen biyolojik ve askeri teknolojiler iş dünyasının kontrolünde olması.
2. Küreselleşme sonucunda ortaya çıkan çok uluslu şirketlerde farklı kültürlerden gelen insanların çalışması yeni ahlâkı sorunları da beraberinde getirmektedir.
3. Tüm dünyada daha fazla demokrasi ve insan haklarına talep artması,
4. Etnik köken, dil, din, mezhep ve cinsiyet gibi konularda ayırım yapılmaması isteği,
5. Artan çevre kirliliği, çevre konularına duyarlı bir toplumsal yapıyı ve iş dünyasını zorunlu kılmaktadır.
6. Farklı dinlerin iş dünyasındaki değerleri ve kültürleri nasıl etkilediği önem arz etmektedir.
7. Gelişmekte olan ülkelerdeki yolsuzluklara karşı mücadele verilmesi ihtiyacı sürekli olarak artmaktadır.
8. İşletmeler işe aldıkları işgücünün ahlâkî donanımlarını ve ahlâkî felsefelerini kontrol edemediklerinden organizasyon değerler sistemi önem kazanmaktadır.

14.1.3 İş Ahlâkının Oluşturulması İçin Çözüm Tavsiyeleri

İş hayatının adil, etkin ve verimliliği için faal bir iş ahlakı oluşturmada çok değişik türden tavsiyeler yapılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

1. İşletmede iş ahlâkı konusunda yazılı ahlâk kuralları ve kodları oluşturulmalı.
2. Üst yönetim iş ahlâkı konusunda “ahlâk standartları” belirlemeli ve bunlara uygun hareket etmelidir.
3. Üst yönetimin işletme çalışanlarına örnek olacak şekilde ahlâkî faaliyetlerde bulunması gereklidir.
4. Üst yönetimin kuruluşta iş ahlâkının tesis edilmesi konusunda kararlı ve inançlı olmalıdırlar.
5. Üst yönetim tarafından kuruluşta iş ahlâkı konusundaki çalışmalarını iyileştirmek üzere bir “Ahlâk Kurulu” oluşturulmalıdır.
6. Kuruluşta “ahlâk kültürü” nün uzun dönemli olarak yerleştirilmesi gereklidir.
7. Kuruluşta iş ahlâkına dönük faaliyetler takdir görmeli ve ödüllendirilmeli; tersi durumlar ise kınanmalı, gerekirse cezalandırılmalıdır.
8. Kurum bünyesinde ahlâk konusuna önem verildiği açık olarak hissedilmelidir.
9. Kuruluş çalışanlarına iş ahlâkı konusunda sürekli eğitim sağlanılmalıdır.

14.1.4. İş Ahlâkının Kurumsallaşması İçin Gerekli Adımlar

Geri kalmış toplumların ortak özelliklerinden birisi, ya ahlâkî kuralların çözülmesi veya ahlâk tarifindeki ideal olma vasfını, dolayısıyla dinamizmini kaybederek çürümesi ve bir takım katı ve anlamsız kurallar haline dönüşmeleridir. Böyle toplumların yeniden canlanıp hayatîyet bulabilmesi için, ahlâkî kavramların yeniden yorumlanması, ahlâkî değerlerin ideal ölçülere kavuşturulması gerekir. Bunun için gerekli adımlar:

1. İşletmeler misyonlarının dayandığı felsefeyi netleştirmeli,
2. Belirlenen kurum felsefesinin kurum ahlâkına nasıl yansıtacağı netleştirilmeli,
3. Kurum yöneticileri örneklik oluşturmalı,
4. Tespit edilen ahlâkî kodların işletmedeki diğer süreçlerle uyumlu hale getirilmesi gerekir,
5. İnovasyona ve katılıma açık bir ahlâkî alan oluşturulmalı,
6. Oluşturulan iş ahlâkının devamı için işletme çalışanlarının genel ahlâkî duruşu güçlendirilmeli,

İlerlemek isteyen bir toplum, kendi tarihi, sosyal ve kültürel değerlerinden hareketle, kendi “ideal” ahlâkını oluşturmaya çalışmalıdır. Genel ahlâk için varılan bu hüküm, onun bir parçası olan iş ahlâkı için de geçerlidir.

İş dünyasında temel ahlâkî kuralları; (1)dürüstlük ve eşitlik, (2)sosyal ve ticari sorumluluk, (3)hak ve adalet, (4)çevreye ve canlılara karşı duyarlılık, (5)merhamet ve genel kamu menfaati, (6)güvenilirlik ve (7)aşırılıklardan kaçınma- şeklinde sıralanabilir.

İş hayatında rüşvet, vurgun peşinden koşma, kalitesiz ürün üretme, vergi kaçırma, aşırı kâr isteği, hayali ihracat, gibi temel meseleler iş ahlâkının üzerinde durduğu ve çözmeye çalıştığı olaylardır. Bu tür sorunların çözümü için geçmişten devralınan bütün değer hükümlerini zamanın icaplarına göre yeniden yorumlayarak bunlara yeni anlamlar ve yeni işlevler yükleyip yepyeni bir iş ahlâkı ve müteşebbis ideolojisi oluşturulmalıdır. Bu manada bizim toplumun ahlâk anlayışının temelinde Ahilik vardır.

Ahilik; Anadolu'da XIII. yüzyılda görülmeye başlayan, Selçuklu devletinin yıkılma dönemine girmesinden sonra sosyal düzeni sağlamada ve Osmanlı Devletinin kurulmasında büyük rolü olan bir tür meslek ve dayanışma organizasyonu. Batıdaki lonca tipi organize olmanın benzeridir. Kardeşlik esasına dayanan ahilik teşkilatının kurucusu 1171–1262 yılları arasında yaşayan Ahi Evran, Horasan'dan Anadolu'ya göç etmiş, önce Kayseri ve bilahare Kırşehir' e yerleşmiş ve orada Ahiyan yani kardeşler ve hanımı da Bacıyan yani bacılar olarak ifade edilen mesleki teşkilatı kurmuşlar. 13. Yüzyılda yerleşik Bizans esnafıyla rekabet edebilmek için Müslüman esnafın kendi aralarında oluşturdukları bir nevi dayanışma sistemi olan “ortasandık” uygulaması bir ahilik uygulaması olarak görülmektedir.

Esnaf sandığı ve esnaf kesesi olarak bilinen “Ortasandık” esnafın kendi arasında yardımlaşmak amacıyla oluşturduğu bir finans sistemi olarak; üyelerin bağış ve aidatları ile biriken fon zora düşen ve çıraklık ve kalfalık safhalarını geçerek ustalığa yükselip de kendi işini kurmak isteyenlere faizsiz olarak kullanılan sermayedir.

Ahi ahlâkını oluşturan kurallar:

1. İyi huylu ve güzel ahlâklı olmak,
2. İşinde ve hayatında doğru, güvenilir olmak, ahdinde, sözünde ve sevgisinde vefalı olmak,
3. Hizmette ayırım yapmamak ve yaptığı iyilikten karşılık beklememek,
4. Güler yüzlü ve tatlı dilli olmak, hataları yüze vurmamak ve dostluğa önem vermek,
5. Kötülük edenlere iyilikte bulunmak, kötü söz ve hareketlerden sakınmak,
6. Tevazu sahibi olmak ve hiç kimseyi azarlamamak, sabır ehli ve öfkesine hakim olmak.
7. Anaya ve ataya hürmet etmek,
8. Dedikoduyu terk etmek ve komşularına iyilik etmek,
9. İnsanların işlerini içten, gönülden ve güler yüzlü yapmak,
10. Başkasının malına hıyanet etmemek, cömert, ikram ve kerem sahibi olmak,
11. Sır saklamak, içi, dışı, özü, sözü bir olmak, gelmeye gitmek, dost ve akrabayı ziyaret etmek,
12. Mahiyetinde ve hizmetindekileri korumak ve gözetmek.

(...) Yukarıda sadece bir kısmı verilen Ahiliğin 124 tane altın kuralı bulunmaktadır.

14.2. İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu

Sosyal sorumluluk, iş ahlâkının gereğidir, yani iş ahlâkı, sosyal sorumluluğu da içine alan bir anlam taşır. Bir işletme sahibinin doğru ve dürüst olması, sözünde durması, üretimde ve satış aşamalarında hileli yollara başvurmaması, iç ve dış çevreye görev ve sorumluluklarını bilmesi çok takdir edilmesi gereken ahlâki davranışlardır.

Günümüzde işletmenin kuruluş ve faaliyette bulunma nedenleri geleneksel anlamda sadece kâr amacıyla değil, toplumsal hizmet amacı çerçevesinde, müşterilerin taleplerine uygun nitelik ve miktarda mal ve hizmet üretmeleri gerekir. İşletmeler ürettikleri bu ürünleri, müşterilerin taleplerine uygun miktar ve yerlerde, onların ödeme güçlerine uygun fiyat ve zamanda sunmaları sonucu oluşacak tüketim ve sağlanacak fayda, aynı zamanda toplumun refah düzeyinin de gelişmesini sağlayıcı rol oynayacaktır. İşletmelerin bu amacı benimsemeleri, onların sosyal sorumluluklarının bilincine varmaları şeklinde açıklanabilir.

Toplum ihtiyaçlarının çok çeşitli olmasından dolayı bu ihtiyaçları karşılayacak işletmeler de çeşitli sahalarda faaliyet gösterirler. İşletmeler diğer yandan sosyo-ekonomik yapının ortaya koyduğu sosyal sermayeyi iyi değerlendirmesi gerekir. Bu manada işletmeler ekonomik yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir ve sosyal, ekonomik ve siyasi yapının önemli bir unsurudur.

Ekonomi bilimi, işletmeleri ekonomik sistemin ayrılmaz parçası sayarak kıt olarak bilinen kaynakları birleştirerek fayda oluşturan ekonomik birimler olarak kabul eder. Ülke ekonomik sistem ve yapısı içerisinde faaliyet gösteren işletmeler tüketicilerin çeşitli ihtiyaçlarına cevap verme yarışı içinde, toplumun genel ahlâkına uygun, kişilere, çevreye ve devlete karşı görevlerini içine alan sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi kendine temel kabul etmelidir. Aynı zamanda işletmelerin gelişerek, büyüyüp güçlü bir yapıya kavuşmaları ülkenin ekonomik ve sosyal yapısının da güçlenmesini sağlar.

Yöneticilerin karar alma aşamalarında ona rehberlik edecek en büyük etkenlerden biri de onun ahlâki değerleridir. Toplum anlayışında, yöneticilerin yeri sürekli olarak sosyal refahı sağlama sorumluluğunu taşıyan kişiler olarak görülmektedir. İşletme faaliyetlerinde yer alan kişilerin veya karar veren yöneticilerin kararlarında ticari ve ahlâki değerleri dikkate almaları gerekmektedir. Artık kuruluşlar işlerini yaparken, çalışanına, tüketiciye, çevresine ve topluma zarar vermeden çalışanlarına, müşterilerine, çevreye ve topluma iş etiğine uygun fayda sağlayacak görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir.

Sosyal sorumluluk günümüzde küresel ölçekte değerlendirilmektedir. **Küresel sorumluluk**, dünya ölçeğinde bilhassa; barış, güvenlik, iklim, enerji, ekonomi, kültür ve diyalog alanlarında her kişi ve organizasyonun üzerine düşen görevleri yerine getirmesini ifade eder. Global sorunlarda sivil toplum organizasyonlarının önem ve sorumluluğu çok büyüktür.

Kurum içi sosyal sorumluluk ile işletmenin karlılığı ve verimliliği arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. Kurum dışı sorumluluk yani topluma, devlete ve tabi çevreye karşı sorumluluk ise kurum amacı ile daha fazla çatışır. Burada kuruluşun asıl amacı ile çatışsa da sosyal sorumluluk ahlâkı iş ahlâkının önemli ve ayrılmaz bir parçasıdır.

İşletmeler sosyal sorumluluk projelerini daha çok çeşitli yardım kuruluşları aracılığı ile yürüttüğü görülmektedir. Osmanlı'nın sadaka taşı uygulaması, günümüz işletmelerinde “**askıda ihtiyaç maddeleri**” şeklinde benzer uygulamalar yürütmektedirler. **Sadaka taşı**, Osmanlı toplumunda, cami, imaret ve kütüphane gibi sosyal hizmet veren mekânlarda bir buçuk veya iki metre yüksekliğinde üst tarafı oyulmuş taş ve bu taşa varlıklı insanlar kimseye göstermeden sadakayı bırakırlar ve ihtiyacı olanda buradan kimse görmeden ihtiyacı kadar alır.

Yöneticilerin uzmanlaşması, işletmelerin büyümeleri, çok ortaklı hale gelmeleri, rekabet yoğunlaşması, çevre sorunlarının artışı, iyi imaj oluşturma istekleri ile meslek kuruluşlarının, işçi sendikalarının ve tüketici organizasyonların güçlenmesi ve baskıları, ülkenin sınırlı kaynaklarının verimli kullanılması konusunda alınan tedbirler gibi nedenler işletmelerde **sosyal sorumluluk bilincinin** uyanmasında etkili olmuştur.

Sosyal sorumluluk tanımları:

- **Sosyal sorumluluk:** Kuruluşların faaliyet veya etkinliklerinin toplum üzerindeki etkileri ile toplumun normlarına yani; değer, ölçü ve standartlarına uyum açısından kanuni ve moral sorumluluklarıdır.
- **Sosyal sorumluluk:** Bir işletmenin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleri olarak tanımlanabilir.
- **Sosyal sorumluluk:** Çevreyi koruma; müşterilerin tercihlerini dikkate alarak kaliteli ve güvenli ürünler sunma; personelin temel hak ve hürriyetlerine saygı gösterme; işletmeyi ortakların haklarını koruyacak ve yatırımları kârlı kılacak şekilde yönetme, faaliyetlere ilişkin doğru bilgi sunma ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunacak eğitim, sağlık ve sanat etkinliklerini destekleme faaliyetleridir.

Sosyal sorumluluklar; bir işletmenin ekonomik ve kanuni şartlara, iş ahlakına, işletme içi çevresindeki kişi ve kurumların beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve siyaseti takip etmesine, insanları mutlu ve memnun etmesine yönelik bir kavramdır. **İşletmenin ekonomik duruma uygun davranışları,** o ülkenin kendisine işletme için emanet ettiği kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanması, toplumun ihtiyaçlarına uygun miktar ve kalitede üretimde bulunması zorunluluğuna işaret eder. **Kanuni duruma uygun davranış göstermesi ise,** işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanun, kararname, yönetmelik, örf ve adet ile diğer düzenleyici hükümlerine uygun hareket etmesine ilişkindir.

Sosyal sorumluluk çerçevesinde günümüz işletmeleri birçok alanda topluma hizmet sunma yönelmiş durumdadır. Sosyal ve kültürel alanlardaki hizmetler prestij kazandıran faaliyetler olarak görüldüğünden iş adamları kendi isimlerini taşıyan okul binaları yaptırıyor; özel okullar, üniversiteler kuruyorlar; vakıf ve dernekler gibi gönüllü teşekküllerle erozyonu önleme, sosyal problemlere çareler bulma gibi faaliyetleri yürütüyorlar. Son zamanlarda işletmeler müşterisine, çevreye, çalışanlarına ve topluma saygılı kuruluş görüntüsü oluşturulmakta ve bu faaliyetler için yapılan harcamalar da, itibar kapitali olarak değerlendirilmektedir.

İşletmeler sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için; toplumun ihtiyaçlarını tespit eder, üretir ve tüketime arz ederek bölgenin ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasi gelişimine katkı sağlar. Tasarrufların verimli alanlara yatırılmasını sağlayarak ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. Toplum ekonomisinde üretim, bölüşüm ve tüketime katkı sağlar. Bunun yanında işletmeler; devlete karşı mali yükümlülüklerini yerine getirerek vergi ve sosyal adaletin gerçekleşmesine, demokrasinin gelişmesine katkı sağlar. Toplumun ortak kullandığı somut ve soyut değerleri gözeterek daha etkin ve uzun ömürlü olmasına katkıda bulunur. İşletmeler sürdürülebilir bir kalkınma anlayışı içerisinde ekolojik dengeye duyarlı, çevreye saygılı, sosyal ve kültürel faaliyetlere katkılarıyla toplumun gelişimini ve refahını sağlar.

Sosyal sermaye, karşılıklı kazanma ve tanınmaya veya kalıcı ilişki ağlarına sahip olmaya bağlı olan mevcut ve potansiyel kaynakların toplamı olarak ifade edilir. Yani **sosyal sermaye,** sosyal ilişkiler içinde yer alan sorumluluklar ve beklentiler, bilgi ve normlar olarak ifade edilir.

İşletmenin temel görev ve sorumlulukları:

1. İşletmenin çalışanlara karşı sorumlulukları: Bu konuda düzenlenen “Sosyal Sorumluluk 8000 Standardı”nın iş yerinde uygulanması gerekir. İş güvenliği sağlanmalı, görevlendirme ve terfide liyakat kuralını uygulamalı, çalışanın aile ve özel hayatına saygılı ve yardımcı olmalı ve çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için kariyer planlaması yapılmalıdır. Bu sorumluluklar:

1. İş güvenliği tam olarak sağlanmalı,
2. Çalışanlarının sağlığı için çeşitli tedbirler alma,
3. Liyakat kuralını uygulamalı,
4. Çalışanın özel hayatına saygılı davranılmalı
5. Çalışanın iş hayatından tatmin olabilmesi için tedbirler almalı ve gelişmeler aramalıdır.

Yöneticilerin yönetenler üzerinde ahlâki olmayan davranışları:

1. Ayrımcılık, kayırma, yaranma ve dalkavukluk,
2. Şiddet, baskı, saldırganlık, hakaret ve küfür,
3. Zimmet, rüşvet ve yolsuzluk,
4. Sömürü ve işe siyaset karıştırma,
5. İhmal ve dedikodu,
6. Bencillik, korkutma, taciz ve işkence
7. Görev ve yetkinin kötüye kullanımı,

2. İşletmenin müşterilerine karşı sorumlulukları: Ürün güvenliği ve kalitesi sağlayarak garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı. Yanıltıcı paketleme, yanıltıcı reklâm, yani yanıltıcı pazarlama yapmamalı. İşletmelerin müşterilerine “**daha kaliteli ve güvenilir ürünler sunma**” sorumluluğunu vurgulayan **ISO 9000** ve doğal çevreye karşı olan sorumluluklarını düzenleyen **ISO 14000** serileri gibi standartları yerine getirmelidir. Gıda kökenli hastalıkların önüne geçebilmek ve tüketici sağlığını korumak amacıyla bilhassa kolay bozulabilen ürünlerde **HACCP** kullanımı zorunlu hale gelmiştir. Bu çeşit ürünlerin gerekli kontrollerini Tarım ve Köy işleri Bakanlığı gerçekleştirmektedir. 30 beygir gücü üzerinde motor gücü bulunan veya 10 kişinin üzerinde işçi çalıştıran su, süt ve et ürünleri tesislerinde HACCP sistemi uygulaması zorunlu hale getirilmiştir. Bu sorumluluklar:

1. Müşterilerin şartsız tatmini,
2. Ürün güvenliği ve kalitesi sağlamalı,
3. Garanti süre ve şartları bakımından aldatıcı olmamalı,
4. Reklamlarda yanıltıcı olmama, çocuklara yönelik reklam yapmama,
5. Yanıltıcı paketleme, aldatıcı pazarlama yapmamalıdır.

3. İşletmenin tabi çevreye karşı sorumlulukları: Canlılara ve tabi çevreye zarar vermemeli, çevre kirliliğine yol açmamalı ve doğal kaynaklara zarar vermemelidir. İşletmeler bu sorumluluklarını çevre yönetim sistemine uygun hareket ederek yerine getirir. **TS EN ISO 14001:2005 Çevre Yönetim Sistemi:** Bir işletmenin çevreye dair zorunluluklarını yerine getirmesi için yaptığı faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesini ifade eder. İşletmenin çevreye karşı sorumlulukları:

1. Canlılara ve tabiata zarar vermemeli,
2. Çevre kirliliğine yol açmamalı,
3. Doğal kaynaklara zarar vermemelidir,
4. Çevreye saygılı davranmalı.

4. Hissedarlara yönelik sorumlulukları: İşletme yönetimi, işletmenin ortaklarına karşı hesap verme, bilgi verme ve hisselerine oranla dönem sonunda kardan pay verme gibi temel görevleri bulunmaktadır.

5. Tedarikçilere karşı sorumlulukları: İşletmeler üretim için gerekli tüm girdileri tedarikçilerden temin ederler. Bu açıdan kaliteli bir üretim için işletmeye hammadde girişinin temin edildiği tedarikçilerle iyi ilişkiler kurup geliştirmelidirler

6. İşletmenin topluma ve devlete karşı sorumlulukları: Toplum hayatını zenginleştirecek sosyal-kültürel-sportif faaliyetlere katkıda bulunmalıdır. "İyi vatandaş" gibi devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı, vergisini ödemelidir. Bu sorumluluklar:

1. Aile hayatına saygılı olmalı,
2. Cinsiyet ayrımcılığı karşı duyarlı davranmalı,
3. "İyi vatandaş" gibi devletin kanun ve yönetmeliklerine uymalı,
4. Vergisini ödemeli,
5. Toplumunu ilgilendiren sorunları için duyarlı olmalı ve çözümü için katkıda bulunmalı,
6. Kültür ve sanat faaliyetlerini destekleyerek toplum yaşamını zenginleştirme.

7. Rakiplere karşı sorumlulukları: Aynı piyasada faaliyet gösteren ve aynı ürünü üreten kuruluşlar kendi aralarında birbirlerine karşı saygılı ve dürüst olmalıdır.

15. Mobbing

15.1. Mobbing Ve Özellikleri

Mobbing, bir veya bir grup insanın, bir kimseye veya başka bir gruba sosyal kabadayılık yapması.

Latince kökenli kelime; psikolojik şiddet, baskı, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı vermek anlamlarına gelir. En iyi ifade eden anlamıyla **yıldırma** veya **iş yerinde psikolojik terör** manasındadır. Bilhassa hiyerarşik yapılanmış gruplarda ve kontrolün zayıf olduğu organizasyonlarda, gücü elinde bulunduran kişinin veya grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır. Son dönemde sosyoloji ve hukuk başta olmak üzere çeşitli alanlarda disiplinler arası çalışılan bir konu haline gelmiştir.

Latince "mobile vulgus" kelimesinden gelmekte, İngilizce **mob** fiili ise saldırmak veya rahatsız etmek şeklinde kullanılmaktadır.

Mobbing kelimesi önceleri çocukların birbiriyle olan zorbalık ilişkilerini tanımlamakta kullanılırken günümüzde artık işyerlerinde de 1950-1960'lı yıllarda yapılan araştırmalar, mobbingin sadece çocuklar arasında yaşanmadığını ortaya koymuştur.

Mobbing duygusal bir saldırı olarak; yaş, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeden, taciz, rahatsız etme ve kötü davranış yoluyla herhangi bir kişiye yönelen saldırganlıktır. Kişiyi iş hayatında dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır. İşveren ima ve alayla, karşısındakinin toplumsal itibarını düşürmeye yönelik saldırgan bir ortam oluşturarak kişiyi işten ayırmaya zorlar.

Mobbin günümüzde her işyerinde ve her türlü kuruluşta rastlanmaktadır. Organizasyon bozukluğunun daha fazla olduğu işyerlerinde, disiplin getirmek, verimliliği artırmak, refleksleri şartlandırma (askeri disiplin) öne sürülerek yapılmakta ve meşrulaştırılmaktadır.

Mobbing uygulayanların ortak özellikleri:

1. Aşırı denetleyici,
2. Korkak ve nevroitik,
3. Daima güçlü olma isteği içinde ve iktidar açlığı içinde olan,
4. Kötü niyetli ve hileli eylemlere başvurmaktan çekinmeyen,
5. Antipatik özellikler taşıyan,
6. Düşmanlıktan hoşlanan,
7. Can sıkıntısı içinde zevk arayışında olan,

Ek olarak mobbing uygulayanın kötü kişiliği ve patron olarak bunu hak olarak görmesi, şişirilmiş benmerkezcilik, narsist kişilik, çocukluk travmaları da sayılabilir.

Mobbing uygulayan amirlere destek verenlerin özellikleri; araştırmalara göre mobbing uygulayan amirlere bu konuda en büyük desteği nevroitik, korkak ve iktidar hırsı olan kişilerin verdiği görülmüştür.

Mobbinge uğrayanların ortak özellikleri:

1. Zeki, yetenekli, üretken özellikler gösteren,
2. Farklı görüşlere alternatif yaklaşımlar geliştirebilen,
3. Başarılı ve başarıyı hedefleyen,
4. Dürüst, güvenilir, işyerinde siyasi davranmayan,
5. Destekleyici haberleşme tarzını kullanan,
6. İşlerini benimseyerek yapan,
7. Meslek ahlakı kurallarına uyan kişiliğe sahip
8. İşini çok iyi, hatta mükemmel yapan,
9. İlişkileri olumlu olan ve çevresindekilerce sevilen,
10. Çalışma ilkeleri ve değerleri sağlam, bunlardan taviz vermeyen,
11. Dürüst ve güvenilir, kuruluşa sadık,
12. Zorbanın yeteneklerinden üstün özelliklere sahip olan

15.2. Mobbing Davranışları

Mobbing, işin akışına veya bir davranışa ilişkin bir anlaşmazlıkla başlar. Daha sonra zorbanın saldırgan eylemleriyle devam eder, saldırganlığa zorbanın dışında yönetim veya iş arkadaşları da katılabilir. Bir sonraki aşamada kurban, sorunun kaynağı, problemlili ya da akıl hastası olarak damgalanır. Süreç, işe son verilmesi veya kişinin ayrılması ile sonuçlanır. Bu sonuç, çoğunlukla mobbingin bitmesi anlamına gelmez, çünkü benzer bir iş kolunda çalışmak zorunda olan kişi kötü huylu, asi veya işten anlamaz olarak damgalanarak referansları kirlenmiş olur. Mobbing davranışları:

1. **Kendini göstermeyi ve iletişim oluşumunu etkilemek:** Sözüünüz kesilir, yaptığınız iş sürekli eleştirilir, jest ve bakışlarla ilişki kesilir, yazılı ve telefonda tehditler vs.
2. **Sosyal ilişkilere saldırı:** Kimse sizinle konuşmaz, diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir, çalışanların sizinle ilişkiye geçmeleri yasaklanır, orada değilmisiniz gibi davranılır.
3. **İtibarınıza saldırı:** Arkanızdan kötü konuşulur, asılsız söylentiler çıkarılır, kararlarınızı sürekli sorgulanır, özgüveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
4. **Kişinin yaşam kalitesi ve mesleki durumuna saldırı:** Hiçbir özel göreviniz yoktur, sürdürmeniz için anlamsız ve sahip olduğunuzdan daha az nitelik gerektiren işler verilir, işiniz sürekli değiştirilir, özgüveninizi etkileyecek şekilde işler verilir.
5. **Kişinin sağlığına doğrudan saldırı:** Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız, fiziksel şiddet tehditleri yapılır, doğrudan cinsel taciz ve fiziksel zarar görürsünüz.

15.3. Mobbing Konusunda Çalışanların Karşılaşabileceği Olaylar

1. Çalışanların şerefi, doğruluğu, güvenilirliği ve mesleki yeterliliğine saldırılar başlar. (Mesleki yeterlilik sorgulandığı zaman bu, o kişiye güvenilemeyeceği anlamına da gelir. Eğer kişiye güvenilmiyorsa yaptığı iş de değersizdir, kendisi de..)
2. Olumsuz, küçük düşürücü, yıldırıcı, taciz edici, kontrol edici iletişim kurulumu. (Verilen süre içinde başarılması zor görevler vermek, izole edilmek, bilginin saklanması, kuralların tutarsız gösterilir, görmezden gelinir, yetkileri azaltılır.)
3. Bir veya birkaç kişi tarafından yapılması. (Bu duruma bazen yöneticiler ve çalışanlar da katılır.)
4. Sürekli, çoklu ve sistemli bir şekilde zaman içinde yapılması. (Mobbingin sıklığı ve süresi zararı büyütür.)
5. Hatalı olanın kurbanmış gibi gösterilmesi. (Aniden yetersizmiş gibi gösterilen kişiyle ilgili, önceden şikayet konusu olmayan bazı hatalar sorun olmaya başlar.)
6. Kurbanın itibarını kaybetmeye, kafasını karıştırmaya, yıldırma, yalıtma yönelik olması ve teslim olmaya zorlaması. (Utandırma eylemleri yapılır.)
7. Kişiyi dışlama niyetiyle yapılması.
8. İşyerinden ayrılmayı kurbanın tercihiymiş gibi göstermek.
9. Organizasyon yönetimi tarafından hoş görülmesi, kışkırtılması, teşvik edilmesi. (Çare aramak için başvuru merciler kişiyi reddeder.) yönetimin desteklemesi

15.4. Mobbinge Maruz Kalanın Üzerindeki Etkileri ve Korunma Usulleri

Mobbing insanın mesleki bütünlük ve benlik duygusunu zedeler, kişinin kendine yönelik şüphesini artırır, paranoyaya ve kafa karışıklığına neden olur, kurban kendine güven duygusunu kaybeder, kendisini yalıtabilir, huzursuzluk, korku, utanç, öfke ve endişe duyguları yaşar.

Mobbing, ağlama, uyku bozuklukları, depresyon, yüksek tansiyon, panik atak, kalp krizine kadar giden sağlık sorunları ve travma sonrası stres bozukluğu ortaya çıkarabilmektedir.

Mobbingden korunmak için kurbanlarına; yeni bir iş araması, yardım alması, kendini dışlamaması, özgüvenini

geliştirmesi, ihtimalleri hatırlaması, yaraları sarmaya çalışması, kanuni işlem yapması ve sendikaya başvurması gibi korunma tavsiyeleri yapılmaktadır.

Mobbingin psikolojik bir saldırı olduğu düşünülürse psikolojik savunma yöntemleri geliştirmek büyük önem taşımaktadır. Böylece alınan yaranın derinleşmesi önlenabilir ve kişi, iş hayatının dışına atılmaktan kendini kurtarabilir.

Durdurmak veya engellemekten önce sorunun varlığını anlamak gerekir. Mobbing Türkiye’de ne kanuni olarak tanımlanmamış bir konu olarak, bazı insan kaynakları uzmanı ve psikolog ile sendikalar ve ilgili resmi kuruluşlar yeni yeni gündemlerine almaktadırlar.

Mobbing aslında sıkça karşılaşılan *yıldırma* kavramından çok uzak gibi görünmese de, yıldırma olgusu genel kabul görmüş ve engellenmesi için çalışılmayan bir konu olduğu için, hem olayın psikolojik boyutlarının hem de korunma ve önlemlerin öne çıkarılması açısından mobbing kullanılmaktadır.

Mobbing uygulamalarına karşı yapılması gerekenler vardır. Bunlar:

1. Zorbaya açıkça duruma itiraz ettiğinizi söyleyin, taciz edici söz ve davranışlarını durdurmasını isteyin. Yanınızda güvendiğiniz ve gerekirse tanıklık edebilecek bir iş arkadaşınız bulunsun.
2. Olayları, verilen anlamsız emirleri ve uygulamaları yazılı olarak kaydedin.
3. İlk fırsatta zorbayı yetkili birine rapor edin, eşitiniz ise üstünüze, üstünüz ise yönetim kurulu ve insan kaynaklarına durumu açıkça ve kanıtlarıyla bildirin.
4. Gerekiyorsa, tıbbi ve psikolojik yardım alın. Hem yardımcı olacaktır, hem de kanıt oluşturacaktır.
5. Şikayetiniz hakkında kuruluşunuz içinde ne yapıldığını araştırın.
6. İş arkadaşlarınızla durumunuzu paylaşın, onlar da aynı şekilde rahatsız olabilirler, grupça başvurmanız daha etkili olabilir.
7. Hukuki süreçler açısından konuyu araştırın ve bu konuda yapılması gerekenleri üstünüz ile paylaşın.

Mobbinge hukuki mücadelenin yolunda bilinmesi gerekir.

Mobbing genellikle bir inkar ve görmezden gelme mekanizmasıyla işlediğinden, mücadelenin hukuki boyuta taşınması gerekebilir. Dava açılmadan önce gerçekleştirilen teşebbüsler mobbingi bir bütün olarak durdurmuyorsa da hukuki yollara başvurmak için gereken delillerin toplanmasına yardımcı olur. Mobbing için başvurulabilecek hukuki yollar çalışanın statüsüne göre farklılıklar gösterebilir.

Mobbing genellikle işçi ve işveren arasında ortaya çıkan bir iş hukuku problemi olarak kabul edilse de devlet memurları ve diğer kamu çalışanlarına uygulanan sistematik psikolojik taciz de mobbing kapsamında değerlendirilebilir. Gerek işçi statüsünde gerekse kamu personeli olarak çalışan mobbing mağdurları, uğradıkları psikolojik şiddetin tespiti ve (varsa maddi) manevi zararlarının tazmini için dava açabilirler.

Mobbing, kanunlarda açıkça suç olarak tanımlanmamış olsa da mobbing amacıyla gerçekleştirilen bazı fiillerin cezalandırılması için adli mercilere başvurmak mümkündür. Mesela, mobbing bir kamu görevlisinin görevini kötüye kullanması, kamu görevlisine (psikolojik) işkence uygulanması, özel hayatın gizliliğini ihlal edilmesi ve cinsel taciz şeklinde gerçekleşmişse bu eylemlerin ceza kanunlarında yaptırımları mevcuttur. Diğer yandan "**İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi Hakkındaki Başbakanlık Genelgesi**", mobbingin gerek kamuda gerekse özel sektörde mücadele edilmesi ve tedbir alınması gereken bir çalışma hayatına ilişkin bir mesele olduğu ortaya çıkmaktadır. (Kaynak: Mobbing Derneği ve <http://tr.wikipedia.org/wiki/Mobbing>., faydalanılarak hazırlanmıştır. M.Arslan).

Yedinci Bölümle Değerlendirme Soruları

1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi kavramlarını açıklayınız.
2. TKY'nin unsurlarını ve işletmeye sağlayacağı faydaları yazınız.
3. Kalitesizliğin işletme ve müşteriler açısından riskleri nelerdir? Yazınız.
4. Helal Sertifikası ve Koşer Sertifikasını açıklayınız.
5. Değişim yönetimi ve değişim mühendisliği kavramalarını açıklayarak, değişim mühendisliğinin işletmeye sağlayacağı faydaları yazınız.
6. Amaçlara göre yönetim ve öz yönetim nedir? Açıklayarak, organizasyonlar için her iki yönetimin gerekliliğini tartışınız.
7. Zamanı iyi yönetme becerisi nedir? Açıklayarak, yönetimin işlevlerini zaman boyutu ile ilişkilendiriniz.
8. Stres nedir? Açıklayarak, stresin belirtileri ve başa çıkma yöntemlerini yazınız.
9. Stratejik yönetim ve kriz yönetimi nedir? Açıklayarak, kriz zamanlarında ayakta kalmanın yollarını yazınız.
10. Grup yönetimi ve çatışma kavramlarını açıklayarak, çatışmanın organizasyona sağlayabileceği katkıları tartışınız.
11. Bilim ve bilgi kavramlarını açıklayarak, bilişim teknolojilerinin işletmeler açısından önemini tartışınız.
12. Yönetime yeni yaklaşım konuları olan; (1)işletmeler arası kıyaslama, (2)organizasyonlarda küçülme, (3)toplantı yönetimi kavramlarını açıklayınız.
13. Sosyal sorumluluk kavramını açıklayarak, işletmelerin sosyal sorumluluk alanlarını sıralayınız.
14. Ahlak ve iş ahlakı kavramlarını açıklayınız.
15. Mobbing kavramını açıklayarak, mobbing uygulamasına karşı yapılması gerekenleri yazınız.
16. İşletme yönetimi dersinin meslek hayatınızda sizlere neler kazandırabileceğini performans çalışması çerçevesinde yazınız.

EKLER

1. ADİL OLMADAN YÖNETİCİ OLUNMAZ

"Bütün hayvanlar eşittir ancak öbürleri daha eşittir" demişti George Orwell'in Hayvan çiftliği isimli kitabındaki Koca Reis. İnsanların hayvanlarla canlandırıldığı karşılıklı ilişkilerinin anlatıldığı kitabında.

Adalet, ancak herkes için eşit adalet yüzyıllar boyunca her toplumun temel hareket noktası olmuştur. Toplumu oluşturan bütün bireyler adalet talep eder. Ancak talep edilen adalet bana daha fazla başkasına daha az olamaz. Adalet ihtiyacı, ister yönetici olsun isterse de yönetilen, herkesin tam ve vazgeçilmez temennisi ve talebidir. İnsanı insan yapan, insan olmanın onuruna vardır en temel moral değerdir. Ve asla feragat edilmesi veya vazgeçilmesi mümkün değildir. En küçük topluluk aileden tutunda toplumun genelinde, ikili ilişkilerde her düzen adalet üstüne kurulmuştur. Bütün yaşanan sorunların temelinde adil olmamak veya istediği halde olamamak yatmaktadır. Ancak herkes ilişkilerinde adil olabilmekte midir, işte sorulması gereken en önemli soru budur.

İşletme yönetiminde yönetilen, yöneticisinden herkese eşit mesafede uzak, herkese eşit mesafede yakın olmasını bekler. Yöneticinin temel görevi, adaleti herkes için sağlamaktır. İnsanlar yapıları itibarıyla bazı kişileri diğerlerine göre daha yakın hissedebilir veya bazılarını diğerlerinden daha çok sevebilirler. Ancak bu sevgi veya yakınlıktan doğabilecek iltimas, adam kayırma haddizatında, açık denizde ilerleyen gemiyi buzdağına yöneltmekle eşdeğerdir. Bir iş yerine adam kayırma, iltimas, grupçuluk ve farklı muamele girdiyse, o iş yerinden, huzur, iç barış, yardımlaşma ve güven aynı hızla dışarı çıkar.

Yöneticinin herkese eşit olması, açık davranması, içi ve dışı bir olması; çalışan ile çalışmayanı aynı kefeye koyması veya çalışmayanı görmezden gelip, rencide etmekten kaçınması değildir. Bilakis, çalışmayanı çalışmaya teşvik etmek, olaya anında müdahale ederek çalışmayanı çalışanın yakasından söküp atmak, grupçuluğa, devreciliğe mani olmak, ceza ve ödüllendirmeyi, terfi ettirmeyi zamanında uygulamak, yöneticinin adil olduğunun göstergesidir. Adil olmanın tam şartı ise, prensipli olmak ve ne olursa olsun asla kurallardan taviz vermemektir. Kaideler bir defa çiğnenirse, aynı buzdolabından çıkarılan ancak unutulmuş tereyağı gibi, yavaş yavaş erir ve siz farkına varmadan ortadan kaybolur. Bilenle bilmeyen, çalışan ile çalışmayan, hak eden ile hak etmeyen ayrımını yapabilen yöneticiye yönetilenler sonsuza kadar güvenirlir. İyilik yap, kul bilmezse Hak bilir değişti haddizatında var olan adaletsizliğin ve güvensizliğin, sarsılmaz adalete ve sarsılmaz güvene havale edilmesidir.

Yıllarca bu ülkeyi ve bu coğrafyayı hem batıda hem de doğuda idare etmek mutlak bir yönetim bilgisi ve bir o kadar da yönetim becerisi gerektirir. Aslında bugün batıdan yeni bir buluş veya yeni bir teknik olarak alınıp dört elle sarıldığımız değerlere kendi geçmişimizde, kendi kültürümüzde ve hatta kendi yönetim felsefemizde rastladığımızda şaşırılmamalıdır. İşletme yönetiminde hem kültürel farklılıkları kabul etmek hem de bu farklılıkları başka kültürlerle olan modellerle aşmaya çalışmak bir çelişki olmaktan öte bir yanılmadır. Bu nedenle bu kültüre ilişkin sorunları, bu kültürün adamları yüzyıllar önce nasıl çözmüş veya çözüm için neler önermiş ona bakmak gerekir.

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

Mercimek Ahmet ise ünlü eseri "**Kabusname**" de, padişahlık töreleriyle ilgili şöyle öğüt vermektedir.

1. "Şöyle bilmiş ol oğul, eğer padişahlığa ulaşacak olursan padişahlığında haramdan sakınıcı ol. Dindarlık odur ki, elini ve gözünü halkın hareminden ve haramından sakınasın. Namuslu ol. Namusluluk dini bütünlük nişanıdır.

2. El uzatmak istediğin her işte, önce görüşünü bilgine uydur, sonra o işe el uzat. Yani bilgisizlikle iş yapma, her işin öncesinde aklına, bilgine danış, sonra o işi yap. Çünkü padişahın sadrazamı akıl ve bilgidir. Aceleci olma, yani her işin zamanını bulmadıkça acele etme, ama zamanını bulunca sabretme.

3. Her nereye girmek istersen önce çıkacağın yeri gözet, yani bir yabancı ülkeye girmeyi dilerken önceden geri döneceğin yeri kolaylamadıkça girme, önce sonunu gözle, sonra önüne bak, ta ki işin sonunu çürütmeyesin, varlık işin sonudur.

4. Sonra padişahlara yüze gülme gerektir, her işte yüze gülmeyi unutma. Tuttuğun işi gönülle sağlam tut, el ucu ile tutmayı uygun bulma. Her neye nazar edersen doğru nazar et, ta ki hakikat zamanı o görüşün hak mıdır, batıl mıdır seçebilesin. Çünkü bir padişahın görüşü bütün olmazsa, her neye baksa gedik ve eksik görecektir. Akıl ve bilgi ile gönül gözünü açık tut, ta ki gittiğin yol hak mıdır, batıl mıdır bilirsin. Bundan belirli oldu ki padişah açık düşünceli ve uzak görüşlü ve sonunu düşünmelidir.

5. Söylediğin her sözde gereklisini söyleyici ol, az söyleyici, az gülücü ol, ta ki hizmetkârların seni hafiflemesinler. Kendini halka aziz göster, yani herkese yüz verip, katına yol verme, ta ki çeri halkına ve raiyyetin gözüne hor görünmeyesin.

6. Yenilmiş olursan kimseden aman dileyici olma, yenmiş olursan Allah'ın kullarına karşı bağışlayıcı ol. Yani sevdiğini esirgeyici ol, ama şefkatsiz kişilere şefkat etme. Keremi adet yani huy edin. Yalnız heybet göstermedikçe, keremli olma, hele kendi vezirine. Şöyle ki, asla kendini vezire yavaşlıkla gösterme, bir anda kendini vezirin görüşüne muhtaç faaliyete, vezirin söylediği her bir sözü, birisinin hakkında veya bir iş için dinle ama tezcek o sözle iş görme. Olsun da görelim de ve ertele.

7. Hırsıza merhamet edip bağışlama, hırsız bağışlamak halkın zararına sebep olmaktadır. Kimsenin senin buyruğuna hor gözle bakmasını uygun görme. Buyruğunu horlayan seni horlamış olur. Eğer böyle olursa ne beyliğinde hürmet kalır ve ne âlem halkında rahat. Çünkü padişahın âlem halkına rahatı buyruğu geçtiği içindir. Buyruğu geçmeyince o da sipahi gibidir. Padişah da görünüşte raiyyetin benzeridir. Ancak, padişah, raiyyet ve sipahi arasındaki fark odur ki, padişah hâkimdir, onlar ise mahkûm. Hâkim mahkûma hükmünü geçiremezse arada düzen bozulur ve hürmet kalmaz."

Yönetim bir sanattır. Ancak bir sanatı icra etmek için önce beceri gerekirse de, bilgiyle donatılmamış beceri ham kalır. Yönetici araştırmalı, okumalı ve benden önceki nesiller bu durumlarda neler yaptılar? Sorusunu sorarak, değişen şartlara ve insan modellerine uygulanabilecek yeni ve özgün yönetim modellerini geliştirmelidir. Yönetici, kendini bu araştırmayı yapabilecek zaman boşluğu içinde bulamıyorsa, mutlaka profesyonel destek almalıdır. Ancak yönetici ister kendisi bir model geliştirsin, isterse de profesyonel destek alsın, işyerinde ve hayatta tek bir doğru vardır: Adalet. Adalet, dürüstlikle gelir. Bu nedenle yönetici, nasıl bir model uygulayacağına karar vermeden önce çalışanlarına adil olduğunu kanıtlamalıdır. Bu kanıtlandıktan sonra gerisi zaten çorap söküğü gibi gelecektir.

Kaynak: İş, Güç Bakış"-İş Yaşamı Dergisi Sayı:1 Yrd. Doç. Dr. Burak ARZOVA Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü. Özetlenmiştir.

2. BİR BABADAN HER ZAMAN GEÇERLİ NASİHATLER

1. Hiç kimsenin hayalleriyle dalga geçme.
2. Unutma! Çocuklarınla geçirdiğin zaman, hiçbir zaman boşa geçmiş sayılmaz.
3. Fıkra anlatmadan önce mutlaka bir prova yap.
4. Kıyafetlerini denemeden alma.
5. Küçük bir tartışmanın büyük bir arkadaşlığı bozmasına izin verme.
6. Arada bir kuyrukta arkada duranlara, önüne geçmelerini teklif et.
7. Merdiven, uzatma kablosu ve bahçe hortumu alırken, ihtiyacın olandan fazlasını al.
8. Biri sana bir adres tarif ediyorsa, en az iki kere daha tekrarlamasını iste.
9. Her fırsatta çocuğunun elini tut. Çünkü sonra bunu yapmana izin vermeyebilir.
10. İnsanlara umduklarından fazlasını ver, ama isteyerek yap.
11. Seni kendine örnek alan biri her zaman olacaktır. Onu yüzüstü bırakma.
12. Müdürüne ne kadar dostça davranıyorsan, odacına da o kadar dostça davran.
13. Biri sana cevaplamak istemediğin bir soru sorarsa, gülümse ve 'Neden öğrenmek istiyorsun?' de.
14. Yolculuk zamanını yüzde onbeş fazlasıyla hesapla.
15. Haklarını koru ama nezaketi elden bırakma.
16. İyi bir fikri, sırf söyleyeni sevmediğin için bir kenara atma.
17. Birinden özür dilerken gözlerinin içine bak.
18. Başkalarının yanında karın ve çocukların hakkında hoş olmayan şeyler söyleme.
19. Ne kadar yaşlanırsan yaşlan, anneni her gördüğünde sarıl veöp.
20. Dua et. Duanın verdiği güç başka hiçbir şeyde yoktur.
21. Saç tıraşına ihtiyacın olup olmadığını berbere sorma.
22. Eğer 20 dakikadan fazla geç kalacaksan, eve haber ver.
23. Unutma, tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır.
24. Ey oğul (Osman Gazi), beysin; -Bundan sonra öfke bize, uysallık sana; Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana; Acizlik bize, yanlıgı bize, hoş görmek sana. -Geçimsizlikler, çatışmalar, anlaşmazlıklar bize, adalet sana; Kötü söz, şom ağız, haksız yorum bize, bağışlama sana. -Ey oğul; Bundan sonra bölmek bize bütünlemek sana; Üşengeçlik bize, uyarmak gayretlendirmek, şekillendirmek sana. -Ey oğul; Sabretmesini bil, vaktinden önce çiçek açmaz. -Şunu da unutma; İnsanı yaşat ki, devlet yaşasın. -Ey oğul; Yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağlı. Allah yardımcın olsun. -Akıl sadece anahtar. Anahtara takılmayasın. Esas olan anahtarın açacağı kapılardır. Kapıların ardında hazineler, kapıların ardında sırlar vardır. Sırlar ki, ebedî muştuları koynunda barındırır; sonsuza kavuşturur. Aklını kullanıp dünyadayken cennetin kapılarını aralayasın oğul. -Bizler nefreti eritmek için, muhabbetin asaletini dünyaya yeniden hâkim kılmak için çıktık yola. Bu yolda utanacak bir şeyimiz yoktur. Muhabbet yolunun gizlisi saklısı yoktur oğul. -Gönül adamı ömrünü boşa harcamaz, yüreğini ucuza satmaz, edep tacını başından almaz. Gönül erinin her zaman yüzü yerde, gönlü göktedir. Haklı olduğunda kavgaya vermesini bilir. Kavgayı sadece bileği ile değil, ilmiyle ve yüreğiyle yapmasını da bilir. **Şeyh Edebali**

İŞLETME YÖNETİMİ TEST SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi üretim faktörleri arasında yer almaz? A) Sermaye, B) Emek, C) Üretim Yönetimi, D) İşletme, E) Müteşebbis. (Cevap D)
2. Diğer bir malın üretilmesi için gerekli olan mallara ne isim verilir? A) Kolayda mallar, B) Dayanıklı mal, C) Serbest mal, E) Yatırım malları. (Cevap E)
3. Aşağıdakilerden hangisi üretimi için hiçbir çaba ve organizasyon gerektirmeyen çevrede hazır bulunan malları ifade eder? A) Dayanıklı mallar, B) Serbest mallar, C) Üretim malları, D) Dayanaksız mallar, E) Beğenmeli mallar. (Cevap B)
4. Aşağıdakilerden hangisi mal ve hizmet üretimi için kullanılan yöntemleri ifade eder? A) Emek, B) Sermaye, C) Teknoloji, D) Üretim, E) Girişimci. (Cevap C)
5. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan ancak somut olmayan araçlara ne isim verilir? A) Mal, B) Kolayda mallar, C) Ekonomik mal, D) Serbest mallar, E) Hizmet. (Cevap E)
6. İnsan ihtiyaçlarını karşılayan ancak somut olmayan araçlara ne isim verilir? A) Mal B) Tüketim C) Ekonomik mal D) Ekonomik olmayan mallar E) Hizmet (Cevap E)
7. Doğrudan satışa sunulan veya malların satışıyla birlikte sağlanan eylemlere, faydalara veya doygunluklara ne isim verilir?A)Kolayda mal, B)Doğrudan pazarlama, C)Tüketici tatmini, D)Hizmet, E)Beğenmeli mal (Cevap D)
8. Gıda maddeleri gibi bir kez kullanıldığında tüketilen mallar hangi mal grubuna girer? A)Serbest mallar, B)Dayanıklı mallar, C)Tüketim malları, D)Dayanaksız mallar, E)Yatırım malları, (Cevap D)
9. Kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip düzenli bir biçimde bir araya getiren ve böylece, kurulan veya çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişiye ne isim verilir? A) Girişimci, B) Yönetici, C) Tefeci D) Tüccar, E) Vekilharç (Cevap B)
10. Organizasyonlarda sık sık tekrarlanan rutin işlerin alt kademe yöneticileri tarafından yürütülmesine, stratejik ve genel nitelikli karar ve işlerin üst kademenin sorumluluğunda olması aşağıdaki kurallardan hangisi ile ifade edilir? A) Basamaklar kuralı B) Ayrılık gözetme kuralı C) Yönetim birliği kuralı D) Komuta birliği kuralı E) Yönetim alanı kuralı CEVAP B)
11. Aşağıdakilerden hangisi, bir ülkenin sahip olduğu kaynakların kişiler ve kurumlar arasında dağılımını temel alan kurallar bütünüü ifade etmektedir? A) Girişim, B) Ekonomik Sistem, C) Pazar Ekonomisi, D) Planlı Ekonomi, E) Üretim Unsurları, (Cevap B)
12. Aşağıdakilerden hangisi, para oluşturmayan finansal kurumlar arasında yer almaz? A) Ticaret Bankaları B) Kalkınma Bankaları C)Yatırım Bankaları D) Sigorta Bankaları E) Leasing Şirketler (CEVAP A)
13. Finansal piyasaları en çok etkileyen faktör aşağıdakilerden hangisidir? A) Milli Gelir B) Enflasyon C) Risk Oranı D) Faiz E) Hukuki Yapı (CEVAP D)
14. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin genel amaçlarını kapsar? A) Kâr – Büyüme - Sosyal fayda, B) Kâr - Toplumsal sorumluluk - Büyüme, C) Kâr veya sosyal fayda – Topluma hizmet -Süreklilik, D) Büyüme -Topluma hizmet - Varlığını sürdürme, E) Sosyal sorumluluk -Topluma hizmet-Kâr (Cevap C)
15. Bir özel işletmenin birçok amacı vardır, ancak diğer amaçlarını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki amaçlardan hangisini öncelikli olarak gerçekleştirmesi gerekir? A) Kâr sağlama, B) Topluma hizmet, C) Toplumsal sorumluluk, D) Uzun dönemli büyüme, E) Çalışanlara uygun ücret verme (Cevap A)
16. Aşağıdakilerden hangisi kanunlarda belirtilmeyen ancak bir işletmeden toplumun beklediği davranışlar ve faaliyetlerdir? A) Siyasi sorumluluk, B) Ekonomik sorumluluk, C)Ahlâki sorumluluk, D) Gönüllü sorumluluk, E) Hukuki sorumluluk (Cevap C)
17. Bir iş kurmak ve bu işte başarılı olmak için en önemli unsur aşağıdakilerden hangisidir? A)Sermaye, B)Müşteri/Pazar, C) İş fikri/Ürün, D) Motivasyon ve sıkı çalışma (Cevap B)
18. Aşağıdakilerden hangisi yapmak istediğiniz bir işten vazgeçmenize sebep olacak güçtedir? A)Çok uzun ve yoğun çalışma saatleri, B)Başarısız olma riski, C)Plan ve program yapmak için uzun hazırlıklar yapmak, D)Hiçbirisi (Cevap D)
19. Bir yapılabirlik (fizibilite) raporu hazırlamaktaki temel amaç size göre aşağıdakilerden hangisidir? A) Sistemli çalışmayı sağlamak, B) Gereklî araştırmaları yaparak alternatifli senaryolar hazırlamak, C) İş fikrinin gerçekçi öngörülere dayanıp dayanmadığını test etmek, D) Yukarıdakilerin hepsi (Cevap D)
20. Nüfusun yoğun olduğu yerler birçok işletme için kuruluş yeri kararında hangi nedenler önem taşır? A) Ulaştırma, B) İş gücü, C) Pazara yakınlık, D) Hammadde, E) İklim şartları (Cevap C)
21. Yatırım projeleri hazırlanırken, kesin yatırım kararı alınabilmesi için yapılan, yatırıma yönelik bazı ekonomik, mali, teknik ve kanuni ön bilgileri elde etme tahmini sağlayan çalışmalara ne isim verilir? A) Hak ediş raporu, B) Faaliyet raporu, C) Analitik etüt, D) Fizibilite etüdü, E) Yatırım analizi (Cevap D)
22. Aşağıdakilerden hangisi kurulacak işletmenin değişmez değer yatırım maliyetleri ile döner sermaye ihtiyaçlarının belirlenmesi, gelir ve gider tahminlerini yapan araştırmadır? A) Ekonomik araştırmalar, B) Teknik araştırmalar, C) Finansal araştırmalar, D) Kanuni araştırmalar, E) Organizasyon araştırmaları (Cevap A)
23. İşletmelerin kullanacağı teknolojinin tespitinde temel olan araştırma aşağıdakilerden hangisidir? A) Kanuni araştırma, B)Ekonomik araştırma, C) Teknik araştırma, D)Finansal araştırma, E) Organizasyon araştırması, (Cevap C)
24. Aşağıdakilerden hangisi projenin gerektirdiği her türlü somut çalışmaların bitirilip işletmeye geçiş için hazırlığın yapıldığı aşamadır? A) Projenin uygulanması, B) Fizibilite araştırması, C) Ön proje, D) Kesin proje, E) Üretime geçiş (Cevap E)
25. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin kuruluşundaki yatırım kararı aşamaları arasında yer almaz? A)Yatırım düşüncesi, B) Yapılabirlik araştırmaları, C)Eşgüdümsel analiz, D)Kesin proje, E)Projenin uygulanması (Cevap C)
26. Aşağıdakilerden hangisi, işletmenin işlevlerinden biri değildir? A) Muhasebe – finansman, B) Üretim, C) Pazarlama, D) İnsan kaynakları, E) Planlama (Cevap E)
27. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin büyüme nedenleri arasında sayılmaz? A) Büyümede çevreye ilişkin nedenler, B) Büyümede finansal nedenler, C) Büyümede üretime ilişkin nedenler, D) Büyümede pazarlamaya ilişkin nedenler, E) Büyümede ahlaki nedenler (Cevap E)

28. İşletmelerin aynı üretim dalında mal ve hizmet üretecek yeni yatırımlar yaparak, aynı üretim dalında üretim yapan başka işletmelerle bileşilerek veya onları ele geçirek işletmenin büyümesi aşağıdaki büyüme türlerinden hangisinin kapsamında yer alır? A) İç Büyüme B) Çapraz Büyüme C) Dikey Büyüme D) Yatay Büyüme E) Küçülerek Büyüme (Cevap D)
29. Otomobil üreten işletmenin otomobil lastiği üreten işletme ile birleşme yoluyla büyüme aşağıdakilerden hangisine örnek olarak verilebilir? A) Yatay büyüme, B) Geriye doğru dikey büyüme, C) İleriye doğru dikey büyüme, D) Çapraz büyüme, E) Geriye doğru dikey büyüme (Cevap B)
30. İşletmelerin aynı üretim dalında faaliyet boyutlarını genişletmesine ne isim verilir? A) Dikey büyüme, B) Çapraz büyüme, C) İlere doğru dikey büyüme, D) Geriye doğru dikey büyüme, E) Yatay büyüme (Cevap E)
31. İşletmenin, olağan duraklamalar sonucu elde edilebilen ve teorik kapasitesinin altında oluşan en yüksek üretim miktarına ne isim verilir? A) Normal kapasite, B) Fiili kapasite C) Çalışma derecesi D) Aşın kapasite E) Optimum kapasite (Cevap A)
32. Sermayesinin tamamı veya büyük çoğunluğu devlete veya kamu tüzel kişisine ait olan işletmeleri aşağıdakilerden hangisi ifade eder? A) Endüstri işletmeleri, B) Hizmet işletmeleri, C) Ticaret işletmeleri, D) Özel kesim işletmeleri, E) Kamu kesimi işletmeleri (Cevap E)
33. İşletmenin öz varlığını sağlayan yakın çevre faktörü aşağıdakilerden hangisidir? A) Yönetim şekli, B) Hissedarlar , C) Organizasyon kültürü, D) Rekabet, E) Teknoloji (Cevap B)
34. Aşağıdakilerden hangisi, işletmenin işlevlerinden biri değildir? A) Muhasebe – finansman, B) Üretim, C) Pazarlama, D) İnsan kaynakları, E) Planlama (Cevap E)
35. Kâr ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip düzenli bir biçimde bir araya getiren ve böylece, kurulan veya çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişiye ne isim verilir? A) Girişimci, B) Yönetici, C) Tefeci D) Tüccar, E) Vekilharç (Cevap B)
36. Birisi yaptığınız bir işi eleştirdiğinde nasıl davranırsınız? A) Bütün keyfim kaçır ve işi bırakırım, B) Eleştirilerini dinlemem ve bildiğim yolda devam ederim, C) Eleştirileri dinler ve üzerinde düşünerek gereğini yaparım, D) Eleştirilen şeylerin hepsini hemen değiştiririm (Cevap C)
37. Önemli bir konuda karara varmanız gerektiğinde nasıl davranırsınız? A)İlgili ve bilgili kişilerle görüşerek bir karar veririm, A)Çok fazla düşünmem, hislerime güvenirim, C)Kendi başıma karar veririm, D)Kararı bir başkasına devretmeye çalışırım (Cevap A)
38. Aşağıdakilerden hangisinde temel siyasi karar organlarında ve hiyerarşik yapıdaki kademelerde uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler bulunur? A) Klasik yönetim, B) Siyasi yönetim, C) Neoklasik yönetim, D) Aile içi yönetim, E) Profesyonel yönetim (Cevap E)
39. Bir organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, yeteneklerinden faydalanmak, motivasyon gibi konular üzerinde duran yönetim teorisi aşağıdakilerden hangisidir? A)Klasik Yönetim Teorisi, B)Neo-Klasik Yönetim Teorisi, C)Sistem Teorisi, D)Durumsallık Teorisi, E)Eşgüdüm Teoris (Cevap B)
40. Etkin bir yöneltme sistemi oluşturabilme şartları nelerdir? A) Yöneticinin işletme ve personelini iyi tanınması, B) Personel - işletme arasındaki ilişkilerin izlenmesi, C) Ekip çalışmasının teşvik edilmesi, D) İletişimin yönetsel başarıda temel bir araç olarak algılanması (Cevap A)
41. Aşağıdakilerden hangisi üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü ile üretim artışını amaçlamış ve bunun içinde zaman etüdü çalışmaları yapmıştır? A) Klasik yönetim teorisi, B) Neoklasik yönetim teorisi, C) Bilimsel yönetim teorisi, D) Yönetsel teori, E) Bürokrasi modeli (Cevap C)
42. Yönetici, kuruluşu geliştirme, genişletme ve benzeri işlemleri yerine getirmeye çalışırken aşağıdakilerden hangi rolü yerine getirir? A) Girişimci rolü, B) Kaynak dağıtıcı rolü, C) Çatışmaları yönetme rolü, D) Uyuşmazlıkları çözümleyici rolü, E) Müzakerecilik rolü (Cevap A)
43. Aşağıdakilerden hangisi iki veya daha fazla sayıda işletmenin aynı kaynaklara veya müşteri kitlesine yönelmesi durumunda ortaya çıkan kaynaklardan veya pazarlamadan daha fazla pay alma çabasıdır? A) Özel mülkiyet, B) Seçme özgürlüğü, C) Kâr elde etme, D) Serbest rekabet, E) Pazarlama faaliyeti. (Cevap D)
44. İş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri ile ilgili faaliyetler aşağıdakilerden hangi işlemlerle ilgilidir? A) Planlama, B) Koordinasyon, C) Değerlendirme, D) Yetiştirme – Geliştirme, E) Endüstri ilişkileri (Cevap A)
45. Aşağıdakilerden hangisi daha çok ilk basamak yönetim kademesinde ihtiyaç duyulan yetenek türüdür? A) Beşeri ilişkiler yeteneği, B) Yönetime ait yetenek, C) Teknik yetenek, D) İşlevsel yetenek, E) Kavrama dayalı yetenek (Cevap C)
46. Aşağıdakilerden hangisi olayları tek bir açıdan ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçevede, başka olaylarla ilişkili olarak incelemeye çalışmıştır? A) Bilimsel teori, B) Neo - klasik teori, C) Modern teori, D) Klasik teori, E) Yönetsel teori (Cevap C)
47. Aşağıdakilerden hangisi planlama sürecinin son aşamasıdır? A) Organizasyona ait amaçların belirlenmesi, B) Şartların irdelenmesi, C) Alternatiflerin geliştirilmesi, D) Personelin seçilmesi, E) Planları uygulamaya koyma (Cevap E)
48. Aşağıdakilerden hangisi planlama sürecinin aşamalarından biri değildir? A)Organizasyon amaçlarının belirlenmesi, B)Şartların Belirlenmesi, C)Takım oluşturma, D)Alternatiflerin geliştirilmesi, E)En iyi alternatifin seçilmesi (Cevap C)
49. Aşağıdakilerden hangisi siyaseti uygulamak için ayrıntılara ağırlık vererek politikaların nasıl ve ne yoldan uygulanacağını gösterir? A) Taktik planlar, B) Politikalar, C) Kurallar, D) Genyöntemler, E) Sürekli planlar (Cevap D)
50. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin ana konusunu oluşturur? A) Girişim, B) Doğal Kaynaklar, C) Emek, D) Sermaye, E) Müteşebbis (Cevap C)
51. Bir organizasyonda bağımsız bir insan kaynakları bölümü ne zaman kurulmalıdır? A) Üst yönetim güçlendiğinde, B) İnsan kaynakları işlevleri bölüm yöneticilerinin çok zamanını almaya başladığında, C) Çok iyi insan kaynakları yöneticisi bulunduğu, D) Çalışanlar sendikali olup kendi haklarını koruyabildiğinde, E) İşletmenin pazar payı küçüldüğünde (Cevap B)
52. Aşağıdakilerden hangisi yönetim işlevlerinden birisi değildir? A) Planlama, B) Organizasyon, C) Büyüme, D) Yöneltme, E) Kontrol (Cevap C)

- 53.** Aşağıdakilerden hangisi kurmay yetkinin özelliklerinden biri değildir? A) Uzmanlık yetkisidir, B) Yaptırım gücü yoktur, C) Uygulayıcı bir yetkidir, D) Diğer yöneticileri yönlendiremez, E) Diğer yönetim işlevlerine yönelik danışmanlık yapar (Cevap C)
- 54.** Bir ürünü üretmeyi planlarken sizi ne cezbeder? A) Riskin yüksek olması, B) Rekabetin olmaması, C) Bildiğiniz bir iş kolunda yer alması, D) Kârlılığın yüksek olması (Cevap D)
- 55.** Aşağıdakilerden hangisinde bilgi sahibi olmamak kuracağınız işinizi en az etkiler? A)İlgili pazara dair bilgi, B)Genel muhasebe ve enflasyon muhasebesi, C)Üretilen ürünle veya hizmetle ilgili bilgi, D)Müzakere teknikleri ve müşteri ilişkileri (Cevap B)
- 56.** Aşağıdakilerden hangisi yapmak istediğiniz bir işten vazgeçmenize sebep olacak güçtedir? A)Çok uzun ve yoğun çalışma saatleri, B)Başarısız olma riski, C)Plan ve program yapmak için uzun hazırlıklar yapmak, D)Hiçbirisi (Cevap D)
- 57.** Eleman istihdam ederken nasıl bir yöntem izlersiniz? A)Bu işi profesyonellere devrederim, B)İstihdam edeceğim kişileri bizzat kendim seçerim, C)Yöntem önemli değildir, düşük ücretle çalışacakları tercih ederim, D)Yöntem önemli değildir, tanıdıklar arasından bulmaya çalışırım (Cevap A)
- 58.** Sizce aşağıdakilerden hangisi iş planının en önemli bölümüdür? A)Pazar araştırması, B)Finansal tabloların hazırlanması, C)Üretim planının hazırlanması, D)Organizasyonel yapının hazırlanması (Cevap A)
- 59.** Günümüzde bir girişimci için en önemli nitelik aşağıdakilerden hangisidir? A)Cesaret, B)Liderlik, C)Yenilikçilik, D)Rekabetçilik, (Cevap A)
- 60.** Aşağıdakilerden hangisi girişimcilik için kilit becerilerden biri değildir?A)Pazarlama ve satış, B)Yönetim, C)Tek başına işletmenin işlerini yürütme, D)İletişim, (Cevap A)
- 61.** Üreteceğiniz bir ürünle ilgili aşağıdaki aşamaları sıraya diziniz. a. Üretim kapasitesini belirlemek, b. İş fikrini belirlemek, c. Pazar araştırması yapmak, d. Üretime başlamak, e. Gerekli sermayeyi belirleyip temin etmek. A) a, b, c, d, e, B) b, c, a, e, d, C) d, e, a, c, b, D) e, d, c, a, b (Cevap B)
- 62.** Aşağıdakilerden hangisi ile ortak iş yapmayı tercih edersiniz? A)Güvendiğiniz ve yakın bir arkadaşla, B)Sadece parası çok olanla, C)Güvendiğiniz ve yakın bir akrabayla, D)Güvendiğiniz ve işi iyi bilen birisiyle (Cevap D)
- 63.** Bir işin aşağıdaki safhalarından hangisinde kendinizi başarısız görüyorsunuz? A)Planlama, B)Uygulama, C)Neticelendirme, D)Hiçbirisi (Cevap D)
- 64.** Aşağıdakilerden hangisi sizi daha iyi tanımlamaktadır? A)Kendim ve başkaları için yeni projeler üretir, uygulamasında öncülük ederim, B)İyi tanımlanmış projeleri uygulamakta başarılıyım; C)Verilen her görevi başarıyla yürütür ve hemen bir ikincisini isterim, D)Yenilikçi projeler üretirim ama uygulamasını yapamam (Cevap A)
- 65.** İnsan ilişkilerinde aşağıdakilerden hangisi sizi en iyi tanımlamaktadır? A)Asosyal biri değilim fakat insanlara tahammül edemiyorum, B)İnsanlara karşı sonsuz bir güvene sahibimdir, C)Tanıştığım insanlara önyargısız yaklaşır ve tanımaya çalışırım, D)Çok az insanla ilişki içinde olmayı tercih ederim (Cevap C)
- 66.** Kurduğunuz bir işte başarısız olsanız ve bütün birikimlerinizi kaybetmeniz nasıl davranırsınız? A)Hatalarımdan ders alır ve bir daha bunları tekrarlamayacağım bir başlangıç yaparım, B)Bu büyük felaket karşısında ne yapacağımı bilemiyorum, C)Kendime çalışabileceğim bir iş arar ve bir daha iş kurmaya yeltenmem, D)Başarısız olma ihtimalimin olduğuna inanmıyorum (Cevap A)
- 67.** Birkaç işi bir arada yapma konusunda nasıl bir yöntem izlersiniz? A)En önemliden önemsize doğru birini bitirir ve diğerine başlarım, B)Birkaç işi bir arada yürütemem, C)En önemli işe başlar ve bir aşamaya geldikten sonra hızımı kaybetmeden sırasıyla diğerleriyle de ilgilenmeye başlarım, D)Sadece en önemli işi yaparım (Cevap C)
- 68.** Kuracağımız işle ilgili problemler ortaya çıktığında bu sizi nasıl etkiler? A)Sorunlarla ve insanlarla mücadeleyi severim, B)Mücadelelerden çabuk yorulurum, sinirlerim hemen yıpranır, C)Benim işimde problem çıkmaz, D)Gerekli tedbirleri alır ve bu problemleri ivedilikle çözerim, (Cevap D)
- 69.** Bundan 10 yıl sonrası için hedefleriniz var mı? A)Uzun dönem için hedeflerim var ama oraya nasıl ulaşacağımı, bilmiyorum, B)Sadece kısa dönem için hedef belirlerim, 10 yıl sonrası için hiçbir fikrim yok, C)Nereye nasıl varacağımı belirledim ancak yeni seçeneklere de kapım açık, D)Hayatımı günlük programlarım, (Cevap C)
- 70.** Birden çok pazar girilecekse ve pazarların özellikleri birbirinden farklıysa, aşağıdakilerden hangisini yapmak daha doğru olur? A)Her pazar için farklı fiyat politikası uygulamak, B)Merkezi bir mamul dağıtım sistemi kurmak, C)Her pazar için ayrı pazarlama karması oluşturmak, D)Bölgesel reklamlara ağırlık vermek, E)Mamul farklılaştırma politikası uygulamak (Cevap C)
- 71.** Aşağıdakilerden hangisi, pazarla ilgili pazarlama eylemleri arasında yer almaz? A)Pazarı bölümlenmek ve hedef pazarı seçmek, B)Tüketicilerin davranışlarını incelemek, C)Rakiplerin fiyatlarını izlemek ve incelemek, D)Pazar fırsatlarını değerlendirmek, E)Pazarlama denemeleri yapmak (Cevap E)
- 72.** Aşağıdakilerden hangisi, pazarlama yönetimi kavramları arasında yer almaz? A)Kişiyeye yönelik pazarlama yönetimi, B)Topluma yönelik pazarlama yönetimi, C)Pazara yönelik pazarlama yönetimi, D)Mala yönelik pazarlama yönetimi, E)Üretime yönelik pazarlama yönetimi (Cevap E)
- 73.** Aşağıdakilerden hangisi pazarlamacının incelemesi gereken pazar özellikleri arasında yer almaz? A)Pazarın doğal yapısı, B)Pazarın demografik yapısı, C)Pazarın ekonomik yapısı, D)Pazarın büyüklüğü, E)Pazarın kanuni yapısı, (Cevap A)
- 74.** Aşağıdakilerden hangisi organizasyon pazarlardan biri değildir? A)Para pazarı, B)Devlet pazarı, C)Aracılar pazarı, D)Üreticiler pazarı, E)Kurumlar pazarı (Cevap A)
- 75.** Aşağıdakilerden hangisi, pazar bölümlenme yönteminin faydalarından biri değildir? A)İşletmenin daha bilinçli ve etkili olması sağlar. B)Yalnızca bir tek pazarlama karması ile yetinme fırsatı doğurur. C)Yeni pazar fırsatları ele geçirilir. D)Pazar bölümünün ihtiyaçları ve istekleri daha iyi belirlenir. E)Şiddetli rekabetten kaçınılır. (Cevap B)
- 76.** Aşağıdakilerden hangisi tüketicilerin satın alma davranışlarını etkileyen kişisel etkenlerden biri değildir? A)Yaş, B)Meslek, C)Aile, D)Gelir, Marjinal fayda (Cevap C)
- 77.** Belirli bir ihtiyacı ve isteği doyurma özelliği bulunan, değişime konu olan, dokunulur ve dokunulmaz niteliklerin oluşturduğu bütüne, ne isim verilir? A)Ambalaj, B)Etiket, C)Mal, D)Marka, E)Simge (Cevap C)

78. Aşağıdakilerden hangisi, satış tahmininde kullanılan yöntemler arasında yer almaz? A)Tüm pazar yöntemi, B)Zaman serileri analizi, C)Üst yöneticilerin kanaat dayalı tahmin, D)Satış görevlileriyle anket, E)Pazar testi (Cevap C)
79. Modanın kökeninde yatan davranışlar aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir? A)Ataerkil aile davranışları, B)Başkalarından farklı görünme davranışları, C)Politik ve ekonomik davranışlar, D)Sosyolojik ve psikolojik davranışlar, E)Milli ve kültürel davranışlar (Cevap B)
80. İş analizleri ve iş tanımları insan kaynakları yönetimi işlevlerinin hangisi içinde yer alır? A)Planlama, B)Organizasyon, C)Değerleme, D)Ödüllendirme, E)Yetiştirme (Cevap A)
81. Aşağıdakilerden hangisi pazarlama yönetiminin temel işlevleri arasında yer almaz? A)Ürün geliştirme, B)Fiyatlandırma, C)Finansal planlama, D)Satış artırıcı çabalar, E)Dağıtım kanalları (Cevap C)
82. Ürün yaşam eğrisinin olgunluk dönemi ile ilgili aşağıdaki niteliklerden hangisi doğrudur? A)Malın nitelikleri alıcıların istekleri doğrultusunda sık sık yapılan pazar araştırmalarına göre değiştirilir. B)Ürün satışları ve kârlılığı artan hızda azalmaya devam eder. C)Bu dönem pazarda pek çok rakip markanın bulunmasından ötürü yoğun rekabetle karakterize edilir. D)Satışlar hızlı bir şekilde artar, mal giderek aşağı gelir gruplarınca da satın alınmaya başlanır. E)Sektörel olarak tüm satışlar azalır. (Cevap D)
83. Ulusal ve uluslararası düzeyde hazırlanmış kalite güvencesi sistem standartı aşağıdakilerden hangisidir? A)TSE 4000, B)TSE 5000, C)ISO 9000, D)ISO 1000, E)TS- 6000 (Cevap C)
84. İşletmelerin dâhili ağına İnternet protokollerinin ve WWW yaklaşımının uygulanmasına ne isim verilir? A)Network, B)E-posta, C)Elektronik ticaret, D)İntranet, E)Geniş alan ağı (Cevap A)
85. İşletmelerin sahip oldukları mevcutları ile alacak şeklindeki ekonomik değerleri aşağıdakilerden hangisi ifade eder? A)Öz kaynaklar, B)Yabancı kaynaklar, C)Varlıklar, D)Alacaklar, E)Finansal kayıtlar (Cevap C)
86. Para, fon veya sermayenin sağlanmasına ne isim verilir? A)Finansman, B)Finans, C)Finansal yönetim, D)Finansör, E)Finansal analiz (Cevap A)
87. Aşağıdakilerden hangisi işe almada kullanılan doğru işlerde doğru kişilerin çalıştığını gösteren eşitliktir? A) Maliyet = Fayda, B) İşin gerekleri = Personelin nitelikleri, C) İş analizi = İş ölçümü, D) İş gerekleri = Personelin ücreti, E) İş tanımı = Personelin nitelikleri (Cevap B)
88. Aşağıdakilerden hangisi personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin tespitidir? A) İş analizi, B) İşgören analizi, C) İşgücü envanteri, D) Performans değerlendirme, E) İşe alıştırma (Cevap D)
89. İşletmede yapılan birbirinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasına ne isim verilir? A) İş analizi, B) İş tanımı, C) İş gerekleri, D) İş gücü envanteri, E) İş nitelikleri (Cevap A)
90. Aşağıdakilerden hangisi personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin tespitidir? A) İş analizi B) İşgören analizi C) İşgücü envanteri D) Performans değerlendirme E) İşe alıştırma (CEVAP D)
91. İşletmede yapılan birbirinden farklı işlere yö-nelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasına ne isim verilir? A) İş analizi B) İş tanımı C) İş gerekleri D) İş gücü envanteri (CEVAP A)
92. Bir proje süresine bağlanmayıp sürekli duruma getirilen organizasyonda yapılarına ne isim verilir? A) Komuta organizasyonu, B) Matris organizasyonda, C) Kurmay organizasyonda, D) Dinamik organizasyonda, E) Şebeke organizasyonda (Cevap B)
93. Aşağıdakilerden hangisi, yetki türleri ile ilgili yanlış bir ifadedir? A) Komuta yetkisi yukarıdan aşağıya doğrudur. B) Kurmay yetkiye sahip olan kişilerin emir verme hakkı yoktur C) Kurmay yetkiye sahip yöneticiler ödüllendirme ve cezalandırmada bulunabilir D) İşlevsel yetki belli bir konuda uzman olan kişilere verilir E) İşlevsel yetki belli bir görevle sınırlıdır (Cevap C)
94. Aşağıdakilerden hangisi iletişimin kalitesini etkileyen teknik engellerden biri değildir? A) Süzgeçleme, B) Zamanlama, C) Aşırı bilgi yükleme, D) Gürültü E) Kültürel farklılıklar (Cevap A)
95. İşletmelerin en yaygın şekilde faaliyette buldukları ortam aşağıdakilerden hangisidir? A) Belirsizlik ortamı, B) Risk ortamı, C) Sınırlı rasyonellik ortamı, D) Belirlilik ortamı, Ulusalılık ortamı. (Cevap B)
96. Aşağıdakilerden hangisi Tam Zamanında Üretim sistemi ile bağdaşmaz? A)Sıfır - hatalı üretim, B)Çok düşük stok (envanter) düzeyleri, C) Kart sistemi, D) Düzenli malzeme akışları, E) Düzensiz aralıklarla değişik hacimlerde gelen talep, (Cevap E)
97. Mamul üretimi ve hizmet üretimi ile ilgili aşağıdaki karşılaştırmalardan hangisi yanlıştır? A)Hizmet üretiminde kalite daha kolaylıkla ölçülebilir. B)Mamul üretiminde verimliliğin ölçülmesi daha kolaydır, C)Hizmet üretiminde, çalışanların müşteri ile birebir ilişkide olma noktaları çok daha fazladır. D)Mamul üreten birimler, nihai ürün stoklarını artırma-azaltma politikalarını çok daha kolaylıkla uygulayabilir. E)Pazarlara yakın olma, hizmet üreten birimlerde çok daha önemlidir. (Cevap A)
98. Aşağıdaki işlevlerden hangisi, genel olarak üretimin denetlenmesi amacıyla kullanılmaz? A) İş - görev dağıtımı B) İş hızlandırma C) İş yavaşlatma D) Programlama E) Stok kontrol (Cevap D)
99. Pazar payını korumak için farklılaştırılmış ürünlerin çıkarılması, ürün yaşam eğrisinin hangi aşamasında yapılabilir? A) Büyüme, B) Giriş C) Düşüş D) Olgunluk E) Ürün geliştirme (Cevap D)
100. Tutundurma karmasının en pahalı elemanı aşağıdakilerden hangisidir? A) Kişisel satış B) Satış promosyonu C) Reklam D) Dağıtım E) Halkla ilişkiler (Cevap A)
101. Aranmayan ürünlerin pazarlamasında en yaygın olarak kullanılan anlayış aşağıdakilerden hangisidir? A) Satış anlayışı, B) Pazarlama anlayışı, C) Üretim anlayışı, D) Sosyal pazarlama anlayışı, E) Ürün anlayışı (Cevap A)
102. Bir pazarın büyümesi (genişlemesi), aşağıdakilerden hangisine en fazla kazanç sağlar? A) Belli bir alana odaklanan firmaya, B) Pazar uygulayıcısı firmaya, C) Pazar zorlayıcısı firmaya, D) Pazar takipçisi firmaya, E) Pazar lideri firmaya (Cevap E)
103. Ortaklarına hizmet etme ile ilgilenen, hisse senetleri sermaye piyasasında işlem gören bir firma yönetiminin öncelikli amacı aşağıdakilerden hangisi olmalıdır? A) Beklenen toplam firma kârlılığını en yüksek düzeye çıkarmak, B) Hisse senedi fiyatlarını en yüksek düzeye çıkarmak, C) Zarar olasılıklarını en aza indirmek, D) Beklenen hisse başına düşen kârları en yüksek düzeye çıkarmak, E) Beklenen net kârı en yüksek düzeye çıkarmak, (Cevap D)

104. Aşağıdakilerden hangisi, işe yeni alınan personelin, işe ve işletmeye uyum sağlamasına yönelik çalışmalardır? A) Personel Eğitimi B) Personel Geliştirme C) İşbaşı Eğitimi D) İşe Alıştırma E) Personel Analizi (Cevap D)

105. Aşağıdakilerden hangisi, pazarlamanın özellikleri arasında yer almaz? A) İnsan istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yöneliktir B) Ürünler, hizmetler ve düşüncelerle ilgilidir C) Üretim sonrası başlayıp, satışa kadar devam eden bir süreçtir D) Pazarlama sürekli değişen çevre şartlarında yerine getirilir E) Pazarlama çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir. (Cevap C)

106. Aşağıdakilerden hangisi, pazarlama araştırması sürecinin aşamaları arasında yer almaz? A) Araştırma konusu problemin tanımlanması B) Durum analizi C) Psikografik araştırmanın yapılması D) Verilerin toplanacağı kaynakların seçimi E) Araştırma raporunun hazırlanması (Cevap C)

107. Aşağıdakilerden hangisi, ürünün yaşam eğrisinin aşamaları arasında yer almaz? A) Ürün geliştirme dönemi B) Giriş dönemi C) Gelişme dönemi D) Olgunluk dönemi E) Gerileme dönemi (CEVAP A)

108. Potansiyel müşterilere ürün hakkında bilgi vererek, belirli bir ürün markasından ziyade bir ürün grubu için talep oluşturmaya yönelik reklam aşağıdakilerden hangisidir? A) Kurumsal Reklam B) Ürün Reklamı C) Öncü Reklam D) Rekabetçi Reklam E) Hatırlatıcı Reklam (CEVAP C)

109. Aşağıdakilerden hangisi, mal ve hizmet arasındaki farklardan biri değildir? A) Hizmetin kalitesini ölçmek kolaydır B) Malda tüketiciyle birebir ilişki düşüktür C) Hizmetler depolanamaz D) Mal üretiminde sermaye yoğunudur E) Hizmette tüketicilerin katılımı çoktur (CEVAP A)

110. Aşağıdakilerden hangisi, mülkiyetin yatırım yapan işletmeye ait olmasının sakıncalı yönlerinin biri değildir? A) Yerel ortağın sağlayacağı yardımdan uzak kalma B) Risklerin artması C) Ürün başarılı olmadığında bütün yatırımın yok olması D) İşletmelerin tam mülkiyetle yatırım yapma olanağının azalması E) Yönetim esnekliğinin sağlanması (CEVAP E)

111. Aşağıdaki kartel türlerinden hangisinde, üretim sınırlandırmasına gidilerek fiyatın belli seviyenin altına düşmemesi sağlanır? A) Miktar karteli B) Fiyat karteli C) Kartel D) Konsern E) Bölge karteli (CEVAP A)

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- ACUNER Ş.A.: Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: **Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü**. MPM Yay., Ankara, 2001.
- AK, Mehmet: **Firma Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**. 1.Baskı, İşl Ofset, İstanbul, 1998.
- AKDOĞAN, Abdurrahman: **Kamu Maliyesi**, Gazi Üniv. Yayın No:67, İ.L.B.F. Yayın No: 34, Ankara, 1985.
- AKTAN, C.C. **Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: ARI Düşünce ve Toplumsal Gelişim Der. Yay, 1999.
- ALPUGAN, Oktay: **Küçük İşletmeler**. Der Yayınları, İstanbul, 1994.
- ALTINTAŞ L.: "**Bilgi Yönetimi ve Değişim**",
- ALTINTAŞ, M.H. : **Müşteri Tatmininden Müşteriye Değer Sağlama Analizine Doğru Yapılanma ve Bir Analiz Önerisi**, Doktora Tezi, U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1999.
- ANDERSEN, Arthur: **Satışta Başarı**, Derleyen: Power, Nisan 1999.
- ARIKAN, Rauf ve ODABAŞI, Yavuz: **Tüketici Davranışları ve Tüketici Bilinci**, A.Ü., Yay., No:646, Eskişehir,1996.
- ARMSTRONG, G. ve KOTLER, P. : (2003), **Marketing**, International Edition, Prentice Hall, 2003.
- ARPACI, T. Ve AYHAN, D.Y. ve Diğ.: **Pazarlama**, Gazi Yay., Ankara , 1992.
- ARSLAN, Ali: "**Pazar Araştırmasında Bir Nabız Tutma Yöntemi: Etnografisi**"; Pazarlama ve İletişim Kültürü Der., Nisan-Mayıs-Haziran; s. 63, 2005.
- ARSLAN, Metin: "**Araştırma Yöntem Ve Teknikleri**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: "**Global Pazarlama**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: "**İşletme Yönetimi-1**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: "**İşletme Yönetimi-2**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2012
- ARSLAN, Metin: "**Hizmet Pazarlaması**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: "**İşletme Becerileri ve Grup Çalışması**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: "**Marka Ve Marka Stratejileri**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: "**Mesleki Çalışma Ve Seminer**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: "**Müşteri İlişkileri Yönetimi**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- ARSLAN, Metin: "**Tüketici Davranışları**" Yayınlanmamış Ders Notları, Birecik, 2011.
- BAKIRTAŞ, Hülya: **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, 1. Baskı, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- BALÇIK, Bahaettin: **İşletme Yönetimi**. 5. Baskı, Nobel Yayınları, Konya, 2005.
- BELL, C. ve ZEMKE, R. : "**Şapka Çıkartıran Hizmet Yönetimi**", Rota Yayınları, 1998.
- BUĞDAYCI, Ahmet: "**Pazarlamada Unutulmaz Hatalar**", Capital Dergisi, Eylül sayısı, 1997.
- BUMİN, Birol, "**Organizasyonlarda Çalışmanın yönetimi**", Ankara,1990:108-129.
- BUZZEL, Robert ve diğerleri.: **MARKETING: A Contemporary Analysis**, 1972.
- BÜKER, Semih ve SEVİL, Güven.: **İşletmecilik Bilgisi**, A.Ö.F. Yay. İş. İd.111.
- CAN, Halil ve diğerleri: **Genel İşletmecilik Bilgileri**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CAN, Halil, "**Organizasyon ve Yönetim**", Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.
- CEMALCILAR, İlhan: **Pazarlama Yönetimi**. T.C. Anadolu Üniv. Yay. No:885. Üçüncü Baskı, Eskişehir, 2001.
- Cogito: **Dünya Büyük Bir Mağaza**, Yapı Kredi Y. Dergi, sayı 5, Yaz 1995, 2. Baskı- 2001.
- ÇALIK, Nuri: **Marka Bağlılığı Ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler**, Anadolu Üniversitesi.
- ÇİVİ E.: "**Yeni Ekonomik Düzendeki Kobi'ler**", 1.Orta Anadolu Kongresi, Nevşehir, 2001.
- ÇOLAKOĞLU, H. Mustafa: **KOSGEB, TOBB, Kobi Rehberi, 2002**, Yorum Matbaacılık, Ankara, 2002.
- DİNÇER, Ömer: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- DÜREN, A. Zeynep: **Yönetim Bilimi Ders Notları**, İst. Üniv. Sos. Bil. Ens. İstanbul,1994.
- EFİL, İsmail: **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**, 11.Baskı, Dora basım, yayım, dağıtım, Bursa, 2010.
- EKER, Aytaç ve TÜĞEN, Kâmil: **Kamu Maliyesine Giriş**, 2. Baskı, Akhşelim Ofset Tesisleri, İzmir, 1989.
- EKİCİ M. Sena: **İktisada Giriş**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.
- EKİCİ M. Sena: **Kamu Maliyesi**, Kavram Yayınları, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- ERDOĞAN, İlhan: **Başarılı Satış İçin Temel Satıcı Davranışları**. İTO Yay. No: 1999-11, Nisan, İstanbul, 1999.
- EREN, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş. 2. baskı, İstanbul, 1993.
- EREZ, Yalın: **Topla Kalite Yönetim Sistemi**, Tisamat Basım Sanayi, Ankara, 1998.
- ERGİNAY, Akif: **Kamu Maliyesi**, 12. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara 1987
- ERGÜLEN, Doğan: 1998, "Pazarlar Küreselleşirken Müşteriler Standartlaştı", Kariyer Dergisi, 1998.
- ERKUT, Haluk.: 1995, "**Hizmet Kalitesi**" ve "**Hizmet Yönetimi**" Interbank Yayınları, 1995.
- FELDWICK, Paul: "**What is Brond Equity Anywayan How Do You Measure it**", Sournal of the Market sacietuy, 1996.
- GERSON, R. F.: **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- GEVİŞ, Hıdır: "**Müşteriyle Hayat Boyu Flört**", Power Dergisi, 1998.
- GOLDMAN, H.: "**Müşteri Kazanmak**", Kal Der. İstanbul, 1989.
- GÜZELCİK, E.: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HATİPOĞLU, Zeyyat: "**Temel Pazarlama**", Beta Yayınları, 1993
- İBİCİOĞLU, Hasan "**İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma**", Verimlilik Dergisi, Ocak,2001,s.99-114.
- İÇÖZ, Orhan: Makale. **Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Ens. Drg. C. Sayı:3 1999
- KARA, M.Ali. **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, 6. Bsk. Murathan Yayınevi, Mart 2008
- KARABULUT, Muhittin: **Tüketici Davranış**, 3. Baskı. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:102.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet: **Örnek Olaylarla Satış Yönetimi**. Literatür Yayınları,2. Baskı, İstanbul, 2004.
- KARAFAKIOĞLU, Mehmet: **Uluslar arası Pazarlama Yönetimi**, İst.Ünv. İstanbul, 1990.
- KARAHAN, Kasım: **Hizmet Pazarlaması**, Beta Basım Yayım Dağ. Birinci Baskı, İstanbul, 2000.
- KAVAS, Ali Can ve Diğerleri: **Tüketici Davranışları**, Anadolu Üniv., Yay. No:880, 1. Baskı, Eskişehir, 1995.
- KIRIM, A.: **Strateji ve Bire-Bir Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- KOTTER J.P.: "**Dönüşüm Çabaları Neden Başarısız Kalıyor?**", Değişim, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOZLU M. Cem: **Uluslar arası Pazarlama**, İş Bankası Yayınları, 6. Baskı, 1998.
- KÖSEMHEMETOĞLU, Arzu: "**Müşteri Velinimetimizdir**", Zaman Gazetesi İnsan Kaynakları, 1999.
- LEVENT, Alpay: "**Pazarlama Semineri Notları**", Bankalar Birliği, 1997.
- MAZARİ, S.: "**Citibank: Müşteriyle Sıra dışı Bir İlişki**", Power Dergisi, 1997.
- MAZDA: "**Satışta ve Yönetimde Müşteri Memnuniyeti**", Mazda Motor Türkiye A.Ş. 1998.
- MUCUK, İsmet: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, 3. Baskı, İstanbul, 2005.
- MUFTUOĞLU, Tamer: **Girişimcilik**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:955, Eskişehir, 2001.
- NADAROĞLU, Halil: **Kamu Maliyesi Teorisi**, Ankara, 1992
- ODABAŞI, Yavuz: **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- OLUÇ, Mehmet: "**Satınalıcıların Davranışlarının Dinamikleri**", Pazarlama Dünyası, Sayı 28, 1991.
- ONAY, İrfan ve KOROĞLU, Adal: **Toplam Kalite ve Müşteri İçin Üstün Değer Yönetimi**, Verimlilik Dergisi, MPM., 1996.
- ÖNAL, Güngör: **İşletme Yönetimi ve Organizasyon**, Marmara Ü. S.B.E. No: 04, İstanbul, 1995.
- ÖZALP, İnan: **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beytaş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir, Tarihsiz.
- ÖZEVREN, Mınâ: **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- ÖZKALE, Lerzan ve diğerleri: **Pazarlama Stratejileri**, İletişim Yayınları, Yeni Yüzyıl Kitaplığı, İstanbul, Tarihsiz.
- ÖZKALP, Enver: **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, 1998.
- ÖZSOY, Osman: **Geleceğin Gözde Meslekleri**, Yeni Şafak, Acar Matbaacılık A.Ş. İstanbul, Tarihsiz.
- ÖZTÜRK, Ayşe: **Hizmet Pazarlaması**, 2. Baskı Detay Kitap ve Yayın. Eskişehir, 2000.
- PEHLİVAN, Osman: **Kamu Maliyesi**, Derya Kitabevi, Trabzon 2008
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, 1996. "**Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**", Milli Produktivite Merkezi
- ŞAHİN, Mehmet: **İş İdaresi**, A.Ü. AÖF Y. No:11. Tarihsiz. /İş İdaresine Giriş, A.Ö.F. Yayınları No:72, Eskişehir, Tarihsiz.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve ÇELİK, Adnan: **Yönetim Ve Organizasyon**, Eğitim Akademik Yayınları, Konya, 2009
- TAŞKIN, Erdoğan: **Satış Teknikleri Eğitimi**, 7.Basım, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003,
- TAVMERGEN, İge: "**Doğrudan Pazarlamada Stratejik Pazarlama Planlaması ve Uygulanabilecek Stratejiler**", Verimlilik Dergisi, Sayı 4, 1998.
- TEK, Ömer Baybars: **Pazarlama İlkeleri**, Yedinci Baskı, Cem Ofset Mat. San. İzmir, 1997.
- TEKİN, Mahmut: **Girişimcilik**, Günay Ofset Konya, 5. Baskı, Konya, 2006.
- TINAZ, Pınar: **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**. Beta Basın Yayın Dağ. A.Ş. 1.B. İstanbul, 2005.
- TOKOL, Tuncer: **Pazarlama Araştırması**, Beşinci Baskı, Uludağ Üniv. Basimevi 1990.
- TOSUN, Kemal: **İşletme Yönetimi**, 1.c. 4. baskı, İ.Ü. Y.No:3462. İstanbul, 1987.
- TREACY, Micheal & WIERSAMA, Fred: **Pazar Liderlerinin Öğretileri**, Media Cat Kitapları, Ankara, 2003.
- TUNCER, Doğan ve diğerleri: **Pazarlama**, Gazi Yayınları, Birinci Baskı, Ankara, 1992.
- TUTAR, Hasan: **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**, Hayat Yayınları, S.79, 1999.
- URAS, Oğuz: **İşletmeye Giriş**, 2. Baskı, Nihad Sayar Yay. Ve Yardım Vakfı. İstanbul, 1992.
- UYGUR, Akyay: **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. Konya, 2005.
- UZTUN, Ferruh: **Markan Kader Konusu**, 2. Baskı, 2003.
- ÜNER, M.: "**Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?**" Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:34, Yıl:8, ss.2-11, İstanbul, Ocak-Şubat, 1994.
- ÜNSALAN, Erdal ve ŞİMŞEKER, Bülent: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.
- ÜZEREM, N.: "**Hizmet Kalitesinin Yönetimi**" Pazarlama Dünyası Dergisi, Sayı:63, İstanbul, Mayıs-Haziran, 1997.
- www.ito.org.tr/www.ikv.org.tr www.dtm.gov.tr/www.igeme.org.tr/www.tcm.gov.tr/www.tuik.gov.tr/www.dtm.gov.tr/ihracat www.sanayi.gov.tr www.maximumbilgi.comçc www.wikiyonetimi.org.tr www.wikipedia.org www.uludagsozluk.com www.nedir.ce/ekonomi www.tesev.org.tr www.bilgininadresi.net www.ansiklopedi.turkcebilgi.com www.tdk.org.tr www.collegeview.com/car http://www.muhasabedersleri.com/butce-vergi/vergi-hukuku.html