DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Yönetim Tekniklerinin Gelişimi
ÜNİTE NO 1
YAZAR Prof.Dr. SALİH BÖRTEÇİNE AVCİ

GİRİŞ

Yakın dönemi tanımlayan çağdaş yönetim yaklaşımı; daha bütünleşik, küreselleşme bilincine sahip, dinamik ve teknoloji odaklı bir disipline doğru evrilmektedir. Bu aşama, geçmişin geleneksel atölye düzeyindeki verimlilik odaklılığından, örgütleri dış çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde olan karmaşık, açık ve sosyal sistemler olarak gören üst düzey bir yönetim perspektifine geçişi simgeler. Günümüzde yönetim; durağan ve tek bir en iyi yönteme dayanan kurallar bütünü olmak yerine, örgütün kıt ve değerli kaynaklarını entegre edip yapılandırarak sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturan " dinamik yetenekler" bütünü olarak ele alınmaktadır. Çağdaş yönetim yaklaşımı, insan ilişkileri hareketinin duygusal sınırlarından sıyrılarak, davranışın motivasyonel modellerini ve çok yönlü liderlik tarzlarını analiz eden disiplinlerarası bir Örgütsel Davranış çerçevesine oturmaktadır. Bu bağlamda, bilgi çağının getirdiği "dijital el", kurumsal sosyal sorumluluk ve etik ilkelerle birleşerek ahlaki ve katılımcı bir yönetsel mimari inşa etmektedir.

ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞININ TARİHSEL EVRİM

Yönetim düşüncesi döngüsel olmaktan ziyade birikimlidir (kümülatif). Her yeni dönem, kendisinden önceki teorileri tamamen reddetmek yerine, onların eksikliklerini gidererek ve güçlü yönlerini kendi bünyesine katarak gelişimini sürdürmüştür. Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi yedi temel dönemde incelenebilir:

Klasik Dönem - Bilimsel ve İdari Yönetim (1910-1930)

Sanayi Devrimi sonrasında fabrikaların devasa boyutlara ulaşması, verimlilik ve kontrol sorununu doğurmuştur. Bu dönemde üç kurucu figür öne çıkmaktadır Frederick Winslow Taylor (Bilimsel Yönetim); İş süreçlerini zaman ve hareket etütleriyle analiz ederek verimsizlikleri elemiş ve her işi yapmanın "en iyi tek yolunu" bulmaya odaklanmıştır. Henri Fayol; Üst düzey yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, komuta etme, koordinasyon, kontrol) formüle etmiş ve örgüt genelinde uygulanabilecek 14 yönetim ilkesini ortaya koymuştur. Max Weber; Rollerin net tanımlandığı, yazılı kuralların egemen olduğu, liyakate dayalı ve kişisel olmayan rasyonel bir hiyerarşik yapı modeli (ideal tip bürokrasi) tasarlamıştır.

İnsan İlişkileri ve Davranışsal Yönetim Dönemi (1930-1940)

Büyük Buhran'ın sosyo-ekonomik sarsıntıları ve işçileri yalnızca birer makine dişlisi gibi görmenin yarattığı verimsizlikler, insan unsurunun önemini ortaya çıkarmıştır. Hawthorne Çalışmaları (Elton Mayo ve arkadaşları), verimliliğin sadece fiziksel koşullara değil; sosyal kabule, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve katılımcı liderliğe bağlı olduğunu kanıtlayarak yönetimi bir sosyal bilim kimliğine kavuşturmuştur.

Nicel Yaklaşım Dönemi (1940-1950)

İkinci Dünya Savaşı'nın lojistik ve stratejik ihtiyaçları doğrultusunda matematikçiler ve analistler tarafından geliştirilen Yöneylem Araştırması teknikleri, savaştan sonra iş dünyasına uyarlanmıştır. Karar alma süreçlerine rasyonellik ve matematiksel kesinlik kazandıran bu dönem; doğrusal programlama, kuyruk teorisi ve bilgisayar tabanlı simülasyon modelleriyle kaynak tahsisini optimize etmiştir.

Sistem Yaklaşımı Dönemi (1950-1960)

Ludwig von Bertalanffy'nin Genel Sistemler Teorisi'nden esinlenen bu yaklaşım, örgütleri bağımsız parçalardan ziyade birbirine bağımlı alt sistemlerden oluşan bir bütün ve dış çevreyle etkileşen açık sistemler olarak tasavvur etmiştir. Girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar ve geri bildirim mekanizması yönetsel analizlerin merkezine oturmuştur.

Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımı Dönemi (1960-1980)

"Evrensel olarak en iyi tek bir yönetim tarzı yoktur" ilkesine dayanan bu dönem; örgütsel yapının ve yönetim tekniklerinin başarısının çevre, teknoloji, ölçek ve görev karmaşıklığı gibi iç/dış durumsal faktörlere bağlı olduğunu savunmuştur.

Küreselleşme ve Rekabet Çağı (1980-1990)

Uluslararası pazarların entegrasyonu ve Japon yönetim sistemlerinin (Kaizen, Yalın Üretim) başarısı, Batı dünyasını kalıcı rekabet avantajı arayışına yöneltmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ve süreç odaklılık bu dönemin belirleyici kavramları olmuştur.

Bilgi ve Teknoloji Çağı (1990-Günümüz)

İnternet, bulut bilişim ve yapay zeka teknolojileri, sınır ötesi ekonomileri ve fiziksel sınırlardan

bağımsız dijital organizasyonları ortaya çıkarmıştır. Entelektüel sermaye, bilginin toplanması, paylaşılması ve örgüt düzeyinde öğrenmenin kurumsallaştırılması hayati bir önem kazanmıştır.

ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞININ GELİŞTİĞİ ÖRGÜTSEL ORTAM

Modern örgütler, tarihin en oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA) makro-çevre koşullarında faaliyet göstermektedir. Küreselleşme, yerel pazarları dünya ölçeğinde bir rekabete açarken; teknolojik dönüşümün hızı, eskiyen iş modellerini hızla tasfiye etmektedir. Tüketicilerin bilinçlenmesi ve çevre duyarlılığı gibi toplumsal beklentilerin artması, şirketleri yalnızca kâr odaklı olmaktan çıkarıp çevre, toplum ve yönetişim dengesini gözeten sürdürülebilir ekosistem aktörleri olmaya zorlamaktadır.

ÇAĞDAŞ YÖNETİM ANLAYIŞINI GELİŞTİREN TEMEL YAKLAŞIMLAR

Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Stratejik yönetim; bir örgütün iç yetkinlikleri ile dış çevrenin sunduğu fırsat ve tehditler arasında dinamik bir uyum sağlama sürecidir. Igor Ansoff'un kurumsal strateji formülasyonu ile temelleri atılan bu yaklaşım, örgütlerin uzun vadeli hayatta kalma ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme hedeflerini yönlendirir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Yaklaşımı

Deming, Juran ve Crosby gibi öncülerin felsefelerine dayanan TKY; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme (Kaizen), çalışanların katılımı ve süreçlerin hatasızlaştırılması ilkelerine dayanarak tüm organizasyonu bir kalite seferberliğine dahil eder.

Yalın Yönetim Yaklaşımı

Müşteri için değer üretmeyen her türlü faaliyeti (israfı) en aza indirmeyi amaçlar. Değer akışını optimize ederek teslim sürelerini kısaltmayı, maliyetleri düşürmeyi ve süreç içi gereksiz stokları/beklemeleri ortadan kaldırmayı hedefler.

Öğrenen Organizasyonlar Yaklaşımı

Bilgiyi sistematik olarak toplama, yaratma, transfer etme ve bu yeni bilgi ışığında davranışlarını dönüştürme yeteneğine sahip esnek yapılardır. Peter Senge'nin beşinci disiplin yaklaşımıyla popülerleşen bu modelde hata, cezalandırılacak bir kusur değil; bir öğrenme fırsatı olarak görülür.

Çevik Yönetim Yaklaşımı

Planlara katı bir şekilde uymak yerine değişime hızlı yanıt vermeyi, esnekliği, kendi kendini yöneten çapraz fonksiyonel ekipleri ve müşteriyle sürekli etkileşim içinde kısa döngülü değer üretmeyi (sprintler) benimser.

Dijital Dönüşüm Yaklaşımı

Bulut bilişim, büyük veri analitiği, yapay zeka, nesnelerin interneti (IoT) ve mobil teknolojilerin örgütün tüm operasyon ve kültürüne entegre edilmesidir. Teknolojik değişimden ziyade, temelde bir kültürel değişim sürecidir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Etik Yaklaşımı

Archie Carroll'un KSS Piramidi çerçevesinde ele alınır:

Ekonomik Sorumluluk (Taban): Karlı olmak ve toplumun ihtiyaç duyduğu mal/hizmetleri üretmek.

Yasal Sorumluluk: Kanun ve yönetmeliklere tam uyum sağlamak.

Etik Sorumluluk: Kanunların ötesinde adil, doğru ve haklı olanı yapmak.

Hayırseverlik Sorumluluğu (Tepe): Sosyal projelere ve toplumsal yaşam kalitesine katkıda bulunmak.

ÇAĞDAŞ YÖNETİM TEKNİKLERİNİN GELİŞİMİ VE SINIFLANDIRILMASI

Çağdaş yöneticiler, stratejiden operasyona, insan kaynaklarından veri analizine kadar geniş bir yelpazede yapılandırılmış tekniklerden yararlanırlar:

Stratejik Analiz Teknikleri

SWOT Analizi: Örgütün içsel Güçlü ve Zayıf yönleri ile dışsal Fırsat ve Tehditlerini analiz ederek stratejik konumlandırma yapar.

PESTEL Analizi: Örgütü etkileyen geniş makro-çevreyi altı boyutta sistematik olarak inceler: Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal faktörler.

Porter'ın Beş Güç Modeli: Sektörün rekabet yoğunluğunu ve kârlılık potansiyelini belirlemek için beş dinamiği inceler: Yeni giriş tehdidi, Tedarikçilerin gücü, Alıcıların gücü, İkame ürün tehdidi ve Mevcut rakipler arası rekabetin şiddeti.

Kalite ve Süreç İyileştirme Teknikleri

PUKÖ Döngüsü (Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al): Sürekli iyileştirmenin (Kaizen) temel ve döngüsel motorudur.

Değer Akışı Haritalaması (VSM): Malzeme ve bilgi akışını görselleştirerek değer katan ve katmayan süreçleri belirler; israfları görünür kılar.

Altı Sigma: Süreçlerdeki varyasyonu azaltarak hata oranlarını milyonda 3,4'ün altına indirmeyi amaçlayan istatistiksel ve veri odaklı bir metodolojidir.

Performans Yönetim Teknikleri

Kıyaslama (Benchmarking): Bir örgütün performansını, iş süreçlerini ve yöntemlerini sektördeki en iyi uygulamalarla karşılaştırarak iyileştirme hedefleri koymasıdır.

360 Derece Performans Değerlendirme: Çalışanın performansını sadece yöneticisinden değil;

astlarından, iş arkadaşlarından, müşterilerden ve kendi öz değerlendirmesinden gelen çok yönlü geri bildirimlerle ölçer.

Liderlik ve İnsan Kaynakları Geliştirme Teknikleri

Yetkinlik Çerçeveleri: Bireylerin görevlerinde başarılı olmaları için gereken davranış, bilgi ve beceri standartlarını tanımlayarak işe alım ve kariyer planlamasına yön verir.

Koçluk ve Mentorluk: Koçluk, belirli performans hedeflerine ulaşılması için yapılandırılmış bir gelişim süreci sunarken; mentorluk daha deneyimli bir profesyonelin birikimini aktardığı uzun vadeli, ilişki odaklı bir rehberliktir.

Değerlendirme Merkezi (Assessment Center): Lider adaylarının potansiyelini ölçmek amacıyla simülasyonlar, vaka analizleri ve rol yapma egzersizleri içeren çok boyutlu bir değerlendirme tekniğidir.

Proje ve Operasyon Yönetimi Teknikleri

Kritik Yol Yöntemi (CPM) ve PERT: Proje faaliyetlerinin birbirine bağımlılıklarını şema haline getirerek en kritik yolu bulur. PERT, süre belirsizliğine karşı iyimser, en olası ve kötümser olmak üzere üç zaman tahmini kullanır.

Envanter Yönetim Teknikleri: Tedarik zinciri boyunca hammadde, yarı mamul ve bitmiş ürün stoklarının ne miktarda ve ne zaman sipariş edileceğini (örneğin EOQ - Ekonomik Sipariş Miktarı formülüyle) optimize eder.

Bilgi ve Veri Yönetimi Teknikleri

ERP ve CRM Sistemleri: Kurumsal kaynak planlaması (ERP) tüm departmanların verisini tek bir veri tabanında birleştirirken; müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) müşteri etkileşimlerini optimize eder.

Veri Analitiği Kademeleri:

Tanımlayıcı Analitik: Geçmişte ne olduğunu özetler.

Tanısal Analitik: Kök neden analiziyle bir durumun "neden" meydana geldiğini inceler.

Tahminleyici Analitik: Makine öğrenimi algoritmalarıyla gelecekte "ne olacağını" modeller.

Öngörücü Analitik: Optimizasyon modelleriyle en iyi sonuca ulaşmak için ne yapılması gerektiğini önerir.

Çağdaş yönetim teorisi ve teknikleri; yöneticilere statik reçeteler sunan dogmatik sistemler değildir. Aksine, her dönemin kendi koşullarına göre biriktirdiği araçları harmanlayan dinamik, durumsal ve insan odaklı bir sentezi temsil eder. Günümüz yöneticilerinin başarısı, bu zengin teknik araç kutusunu örgütsel çevrenin dinamikleriyle en doğru şekilde eşleştirebilme, veri okuryazarlığı becerisini geliştirme ve etik liderliği kurumsal kültürün merkezine yerleştirebilme yetkinliğine dayanmaktadır.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Stratejik Yönetim
ÜNİTE NO 2
YAZAR Doç.Dr. SERKAN NAKTİYOK

STRATEJİK YÖNETİM

Giriş

Günümüzde işletmeler; teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm, küreselleşme ve yoğun rekabet nedeniyle sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu hızlı değişim, yalnızca günlük sorunlara çözüm üretmeyi yeterli kılmamakta, işletmelerin geleceği planlamasını da zorunlu hâle getirmektedir. Bu nedenle örgütlerin uzun dönemli başarı sağlayabilmeleri için stratejik bir bakış açısıyla hareket etmeleri gerekmektedir.

Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini planlayan, değişen çevre koşullarını dikkate alarak uzun vadeli kararlar alınmasını sağlayan kapsamlı bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşımda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile çevredeki fırsat ve tehditler birlikte değerlendirilir. Böylece işletmeler belirsizlikleri daha iyi yönetebilir, değişime daha kolay uyum sağlayabilir ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir.

Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için yöneticilerin stratejik düşünme, stratejik farkındalık ve stratejik bilinç özelliklerine sahip olmaları gerekir. Stratejik düşünme geleceği öngörerek doğru kararlar almayı, stratejik farkındalık çevredeki değişimleri zamanında görebilmeyi, stratejik bilinç ise bu anlayışın örgütün tüm çalışanları tarafından benimsenmesini ifade eder.

Strateji Kavramı

Strateji, işletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmek için izleyeceği genel yol ve yöntemdir. Başka bir ifadeyle işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktaya nasıl ulaşacağını gösteren yol haritasıdır. Strateji belirlenirken yalnızca hedefler ortaya konulmaz; aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak kaynaklar planlanır, farklı seçenekler değerlendirilir ve en uygun kararlar alınır.

İlk olarak askerî alanda kullanılan strateji kavramı, zamanla yönetim biliminin temel kavramlarından biri hâline gelmiştir. Günümüzde işletmeler hangi pazarlarda faaliyet göstereceklerini, müşterilerine nasıl değer sunacaklarını ve rakipleri karşısında nasıl üstünlük sağlayacaklarını stratejik kararlarla belirlemektedir.

Başarılı bir strateji, işletmenin güçlü yönlerinden yararlanmasını, zayıf yönlerini geliştirmesini, fırsatları değerlendirmesini ve tehditlere karşı önlem almasını sağlar. Ayrıca yöneticilerin belirsizlikleri daha iyi yönetmesine, karar alma süreçlerini kolaylaştırmasına ve kaynakları daha verimli kullanmasına katkıda bulunur. Bu nedenle strateji, işletmelerin uzun dönemli başarısının temel araçlarından biridir.

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmesi için çevresini analiz etmesi, uygun stratejiler geliştirmesi, bu stratejileri uygulaması ve sonuçlarını değerlendirmesi sürecidir. Bu süreç yalnızca plan hazırlamaktan ibaret değildir; planlama, uygulama, izleme, değerlendirme ve sürekli geliştirme faaliyetlerini kapsayan dinamik bir yönetim anlayışıdır.

Günümüzde müşteri beklentilerinin değişmesi, teknolojik yenilikler, dijital dönüşüm ve küresel rekabet, geleneksel yönetim anlayışlarını yetersiz hâle getirmiştir. Stratejik yönetim ise işletmeye uzun vadeli bir bakış açısı kazandırarak riskleri önceden görmesini ve fırsatları değerlendirmesini sağlar.

Bu yaklaşımda işletme, çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan açık bir sistem olarak kabul edilir. Bu nedenle yöneticiler yalnızca işletme içindeki gelişmeleri değil; ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve hukuki çevrede meydana gelen değişimleri de yakından takip etmek zorundadır. İç ve dış çevrenin birlikte değerlendirilmesi sayesinde işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek daha gerçekçi stratejiler geliştirilebilir.

Stratejik Yönetimin Temel Unsurları

Stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi için işletmenin geleceğini yönlendiren temel unsurların açık biçimde belirlenmesi gerekir. Bu unsurlar vizyon, misyon, amaç ve hedefler, politika, taktik, program ve bütçe ile yöntemdir. Bu unsurlar birbirini tamamlayarak işletmenin ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini sağlar.

Vizyon

Vizyon, işletmenin gelecekte ulaşmayı hedeflediği ideal durumu ifade eder. Çalışanlara ortak bir yön kazandırır, motivasyonu artırır ve yenilikçi düşünceyi destekler. Güçlü bir vizyon, değişime uyumu

kolaylaştırırken çalışanların aynı amaç etrafında birleşmesini sağlar. Bu nedenle vizyonun açık, anlaşılır ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş olması büyük önem taşır.

Misyon

Misyon, işletmenin varlık nedenini ve temel faaliyet alanını açıklar. İşletmenin ne yaptığı, kimlere hizmet sunduğu ve hangi değerleri benimsediği misyon sayesinde ortaya konur. Etkili bir misyon, çalışanların işletmenin amaçlarını benimsemesini kolaylaştırır ve geleceğe yönelik stratejik kararlara rehberlik eder.

Amaç ve Hedefler

Amaçlar işletmenin uzun dönemde ulaşmayı planladığı genel sonuçları ifade ederken, hedefler bu amaçların ölçülebilir ve belirli bir zaman içerisinde gerçekleştirilebilir biçimde ifade edilmesidir. Açık hedefler performansın değerlendirilmesini kolaylaştırır, çalışanların ortak amaçlara yönelmesini sağlar ve işletmenin faaliyetlerini daha planlı yürütmesine katkı sunar**.**

Politika

Politikalar, yöneticilere karar alma sürecinde rehberlik eden genel ilke ve kurallardır. Benzer durumlarda nasıl hareket edileceğini belirleyerek uygulamalarda tutarlılık sağlar. Strateji uzun vadeli yönü belirlerken, politikalar bu stratejilerin uygulanmasına rehberlik eder ve yönetim sürecinin daha düzenli işlemesini sağlar.

Taktik

Taktik, stratejilerin uygulamaya aktarılmasını sağlayan kısa dönemli faaliyetlerdir. Strateji işletmenin genel yönünü belirlerken taktik, bu yönün günlük uygulamalara nasıl dönüştürüleceğini açıklar. Doğru taktikler sayesinde işletme kaynaklarını daha etkili kullanabilir ve stratejik hedeflerine daha kolay ulaşabilir.

Program ve Bütçe

Programlar, faaliyetlerin ne zaman, kim tarafından ve nasıl gerçekleştirileceğini gösteren uygulama planlarıdır. Bütçe ise bu faaliyetlerin finansal yönünü belirler. Program ile bütçenin uyumlu hazırlanması kaynakların planlı kullanılmasını, gereksiz harcamaların önlenmesini ve performansın daha sağlıklı değerlendirilmesini sağlar.

Yöntem

Yöntem, faaliyetlerin belirli bir düzen içinde yürütülmesini sağlayan uygulama biçimidir. Doğru yöntemler iş süreçlerini standartlaştırır, koordinasyonu güçlendirir, verimliliği artırır ve faaliyetlerin daha düşük maliyetle yürütülmesine katkı sağlar. Bu nedenle yöntemler stratejik yönetimin uygulama başarısını doğrudan etkileyen önemli unsurlardır.

Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, işletmenin bugünkü durumunu değerlendirerek geleceğe yönelik kararlar almasını sağlayan sistemli ve sürekli bir süreçtir. Bu süreç yalnızca strateji geliştirmekten ibaret değildir. Aynı zamanda stratejilerin uygulanmasını, sonuçlarının değerlendirilmesini ve gerektiğinde yeniden düzenlenmesini de kapsar. Böylece işletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilir ve uzun dönemli amaçlarına ulaşma olasılıklarını artırabilir. Süreç boyunca elde edilen bilgiler sürekli gözden geçirilir ve yeni gelişmelere göre gerekli değişiklikler yapılır. Bu nedenle stratejik yönetim, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi esas alan dinamik bir yönetim anlayışıdır.

Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması stratejik bilincin oluşturulmasıdır. Bu aşamada yöneticilerin ve çalışanların yalnızca günlük faaliyetlere odaklanmaları değil, işletmenin geleceğini de dikkate alarak hareket etmeleri amaçlanır. Stratejik bilinç sayesinde çevrede meydana gelen değişimler daha yakından takip edilir, ortaya çıkan fırsatlar zamanında değerlendirilir ve olası tehditlere karşı hazırlıklı olunabilir. Böylece işletme değişime daha hızlı uyum sağlar ve geleceğe yönelik kararlarını daha sağlam temellere dayandırabilir. Stratejik bilincin örgütün tüm çalışanları tarafından benimsenmesi, stratejik yönetimin başarılı biçimde uygulanmasına önemli katkı sağlar.

Stratejistleri Seçme ve Görevlendirme

Stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi için süreci yönetecek kişilerin doğru belirlenmesi gerekir. Stratejistler; işletmenin vizyonunu ve misyonunu oluşturan, çevre analizlerini yapan, stratejileri geliştiren, uygulayan ve sonuçlarını değerlendiren yöneticiler ile ilgili çalışanlardan oluşur. Bu kişilerin bilgi, deneyim, liderlik ve analiz yeteneklerine sahip olması büyük önem taşır. Doğru kişilerin görevlendirilmesi, işletmenin daha sağlıklı kararlar almasını ve belirlediği hedeflere ulaşmasını kolaylaştırır.

Stratejik Analiz

Stratejik analiz aşamasında işletmenin mevcut durumu ayrıntılı biçimde değerlendirilir. Bu değerlendirme hem dış çevreyi hem de iç çevreyi kapsar. Dış çevre analizinde ekonomik, teknolojik, sosyal, politik, hukuki ve rekabet koşulları incelenerek işletme açısından fırsatlar ve tehditler belirlenir. İç çevre analizinde ise işletmenin insan kaynakları, finansal yapısı, teknolojik altyapısı, örgüt kültürü ve diğer kaynakları değerlendirilerek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Elde edilen bilgiler işletmenin mevcut durumunu anlamasına ve uygun stratejiler geliştirmesine yardımcı olur.

Stratejik Yönlendirme

Bu aşamada işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yön belirlenir. Vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler oluşturularak işletmenin uzun dönemli yol haritası hazırlanır. Misyon işletmenin varlık nedenini açıklarken, vizyon gelecekte ulaşılmak istenen konumu ifade eder. Amaçlar genel sonuçları ortaya koyarken, hedefler bu sonuçların ölçülebilir göstergelerini oluşturur. Böylece işletmenin tüm faaliyetleri ortak bir amaç doğrultusunda yürütülür ve stratejik kararlar daha bilinçli biçimde alınır.

Strateji Oluşturma

Strateji oluşturma aşamasında işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak farklı strateji seçenekleri geliştirilir. Bu seçenekler çevre koşulları, işletmenin sahip olduğu kaynaklar ve uzun dönemli hedefler dikkate alınarak değerlendirilir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda işletme için en uygun strateji seçilir. Stratejilerin uygulanabilir, gerçekçi ve mevcut imkânlarla uyumlu olması büyük önem taşır. Doğru stratejiler işletmenin rekabet gücünü artırırken, yanlış stratejiler önemli zaman ve kaynak kayıplarına yol açabilir.

Stratejik Uygulama

Belirlenen stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için uygulamaya geçirilmesi gerekir. Bu aşamada örgüt yapısı, liderlik anlayışı, insan kaynakları uygulamaları, işletme kültürü ve kaynak dağılımı seçilen stratejiye uygun hâle getirilir. Çalışanların sürece katılması, üst yönetimin desteği ve etkili iletişim uygulamanın başarısını artırır. Planlanan faaliyetlerin zamanında ve doğru şekilde gerçekleştirilmesi, işletmenin belirlediği amaçlara ulaşmasını kolaylaştırır.

Stratejik Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması stratejik kontroldür. Bu aşamada uygulanan stratejilerin amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaştığı değerlendirilir. Gerçekleşen sonuçlar planlanan sonuçlarla karşılaştırılır, ortaya çıkan farklılıklar belirlenir ve gerekli görülen durumlarda düzeltici önlemler alınır. Böylece işletme değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak stratejilerini güncelleyebilir ve sürekli gelişimini sürdürebilir. Stratejik kontrol, stratejik yönetimin kesintisiz devam etmesini sağlayan önemli bir geri bildirim mekanizmasıdır.

Stratejik Yönetimin Örgütlere Sağladığı Faydalar

Stratejik yönetim, işletmelere uzun dönemli bir bakış açısı kazandırır ve geleceğe yönelik belirsizliklerin daha etkili yönetilmesini sağlar. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin açık biçimde belirlenmesi sayesinde tüm çalışanlar ortak hedefler doğrultusunda hareket eder. Çevresel değişimlerin düzenli olarak izlenmesi, fırsatların değerlendirilmesini ve tehditlere karşı zamanında önlem alınmasını kolaylaştırır. Ayrıca kaynakların daha verimli kullanılmasına, karar alma süreçlerinin daha sağlıklı yürütülmesine ve işletmenin rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlar. Bunun yanında örgüt içindeki iletişim, koordinasyon ve iş birliği güçlenir. Sonuç olarak stratejik yönetim, işletmelerin değişime uyum sağlayarak sürdürülebilir başarı elde etmelerine yardımcı olan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır.

Kaliteyi birçok bilim insanı farklı şekillerde tanımlamışlardır. Ancak en genel tanımıyla kalite amaca uygunluk derecesidir.
Garvin kalitenin boyutlarını; Performans, Özellikler, Güvenilirlik, Uygunluk, Dayanıklılık, Servis edilebilirlik, Estetik, Algılanan kalite olarak ifade etmiştir.
Kalite; Pazar, Para, Yönetim, İnsan, Motivasyon, Malzeme, Makine ve teçhizat, Modern bilgi yöntemleri, Üretim parametreleri oluşturma gibi faktörlerden etkilenmektedir.
Kalite Yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak için üretimin belirli kalite standartlarına göre yapılarak mamul kalitesinin devamlılığını sağlama işlemidir.
Kalite yönetiminde başlıca 4 işlem vardır. Bunlar;
Kalite standartlarının ortaya konulması
Kalite Standartlarına uygunluğun sağlanması
Kaliteyi düzeltici kararların alınması
Kaliteyi geliştirici çalışmaların yapılması
Toplam Kalite Yönetimi ise, müşteri ve çalışanların memnuniyetinin yanı sıra toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi şeklinde tanımlamıştır.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

TKY, tüm çalışanların katılımını sağlayarak kaliteyi sürekli geliştirmek ve toplam maliyetleri azaltmaktır. Bu doğrultuda TKY'nin diğer amaçları şunlardır:
Üst yönetimin, yönetim sistemine ve özellikle ürün/hizmet kalitesine odaklanmasını sağlamak,
İşletmenin iç ve dış çevresindeki tüm unsurları paydaş olarak kabul ederek yönetişim anlayışını geliştirmek,
Pazar ihtiyaçlarına daha etkin ve doğru şekilde cevap verebilmek,
Ürün ve hizmet kalitesinde yüksek performansa ulaşmak,
Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak, hatta aşmayı sürekli hale getirmek,
Çalışanlara yetki ve sorumluluk vererek ekip çalışmasını ve işletmeye katkı bilincini geliştirmek,
İşletmeyi değişime ve gelişime açık hale getirerek sürekli iyileşmeyi sağlamak,
Kurumsallaşmayı destekleyerek sürdürülebilirliği sağlamak,
Kalite anlayışını işletmenin tüm bölümlerine yaymak,
Tüm faaliyet alanlarında yüksek kalite performansına ulaşmak,
Kalite geliştirme çalışmalarında uygulanabilir ve basit yöntemlerden yararlanmak,
Verimsiz faaliyetleri ve hatalı ürün oranlarını azaltmak amacıyla süreçleri sürekli incelemek,
Gelişim alanlarını belirlemek ve performans ölçütleri oluşturmak,
Sorun çözmede ekip yaklaşımını benimsemek,
Etkili iletişim yöntemleri geliştirmek ve başarılı çalışmaların takdir edilmesini sağlamak, şeklindedir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

ISO:9000:200 yönetim sisteminin ve Avrupa Kalite Vakfı'nın (EFQM) Kalite Yönetimi İş mükemmelliği Model'inde benimsediği ilkeler aşağıda ki gibidir;
Üst Yönetimin Liderliği
Çalışanların Katılımı
Personel Eğitimi
Sürekli İyileştirme (Kaizen)
Önleyici Süreç Yaklaşımı
İstatistik ve Analizlerden Yararlanma, şeklinde ifade edilebilir.

.

KALİTE GELİŞTİRME ARAÇ VE TEKNİKLERİ
Beyin Fırtınası
Pareto Analizi
Balık Kılçığı (Ishikawa) Diyagramı
Kontrol Çizelgeleri
Histogramlar

Akış Diyagramı
Dağılım Diyagramı
Benchmarking (Kıyaslama)
.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ

TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve başarısızlık nedenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir;
İşletmelerde üst düzey yöneticilerin benimseyememeleri ve kalite etkinliklerinde yer almamaları
Üst yönetimin kararlı olmaması
TKY'nin uzun vadeli çaba gerektirmesi ve kısa dönemli sorunlara hızlı yanıt verememesi
Eski alışkanlıklardan dolayı yöneticilerin direnç göstermeleri
Eski modele bağlılığın değişimi engellemesi
Model uygulamalarının bürokratik zorluk olarak algılanması
Temel esasların tam anlamıyla anlaşılmamış olmasından dolayı yeni modele sağlıklı biçimde geçilememesi
Üst yönetimin kalite yönetim tekniklerini yönetsel değil, teknik bazda ele alması
Kalitenin öneminin anlaşılamaması
Belirli standartların olmayışı
İletişim eksiklikleri
Değişim için gerekli alt yapının oluşturulamaması
Liderlik ve motivasyon faktörlerine yeterli önem verilmemesinden dolayı çalışanların tamamının katılımının sağlanamaması

KALİTE ÖNCÜLERİ

Frederick Winslow Taylor

Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen Taylorizm olarak ifade edilen bu akımın, temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:
İşletmede faaliyetler rastgele değil, birbiriyle tutarlı ve koordineli biçimde gerçekleştirilmelidir.
İş yerinde çalışanlar ve yöneticiler bilimsel ilkelere uygun biçimde çalışmalıdırlar.
İşletmenin amaçlarına ulaşmak için bireyler işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.
Yöneticiler yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.
Çalışanlara sürekli eğitimler verilmelidir.

William Edwards Deming

TKY felsefesinin gelişmesinde temel rol oynayan Deming'in felsefesinin özünü, "işbirliğine dayalı yönetim" ilkesi oluşturmuştur.

Shigeo Shingo

Shingo,1970'li yıllarda Poke-Yoke (hata önleme) yöntemini gündeme getirerek, hata ve kusurların en aza indirgenebileceğini ortaya koymuştur.

Genichi Taguchi

Taguchi, tasarımda güvenirlik ve kaliteyi vurgulayan, prototipleme tekniklerini istatistiksel deney tasarımı ile üretim sürecine kaliteyi taşımıştır.

Joseph Moses Juran

Juran,"kullanım veya kullanım için uygunluk" kavramını ilk kez gündeme getirmiştir.

Armand Vallin Fegenbaum

Feigenbaum, kalite kontrol ve özellikle Toplam Kalite Kontrol yaklaşımını literatüre kazandıran önemli isimlerden biridir. Feigenbaum'a göre Toplam Kalite Kontrol; bir işletme içerisinde farklı birimlerin kaliteyi geliştirme, sürdürme ve sürekli iyileştirme yönündeki çalışmalarının, müşteri beklenti ve memnuniyetleri dikkate alınarak, üretim ve hizmet süreçlerinin en ekonomik şekilde yürütülmesini sağlayan bütüncül bir yönetim sistemidir
Feigenbaum, sanayi alanında kaliteyi değerlendirmek amacıyla dokuz temel kalite boyutu belirlemiştir. Bu boyutlar; güvenilirlik, zamanında teslimat, maliyet etkinliği, işlevsellik, dayanıklılık, standartlara uygunluk, estetik, süreklilik ve servis hizmetlerinden oluşmaktadır.

Kaoru Ishikawa

Ishikawa, Kalite Çemberlerini (Ishikawa Diyagramını) ilkkez gündeme getiren kişidir. Ayrıca Balık Kılçığı Diyagramlarının, problem çözmede araç olarak kullanılması da Ishikawa'ya aittir.

Tom Peters

Peters, "Kalite Devrimi"nin 12 temel özelliği olduğunu ifade etmektedir. Bu özellikler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:
Yönetimin kalite konusunda kararlı ve kesin bir tutum ortaya koyması,
Yakın ilişkilerin bulunduğu sistemlerin oluşturulması,
Kalitenin ölçülmesi,
Kalite başarılarının ödüllendirilmesi,
Herkesin kalite konusunda eğitilmesi,

Çok amaçlı takımların oluşturulması,
Küçük de olsa sürekli değişimlerin gerçekleştirilmesi,
Kalite için sürekli çaba gösterilmesi,
Kalite geliştirme amacıyla paralel örgüt yapılarının oluşturulması,
Herkesin kalite süreci içerisinde aktif olarak yer alması,
Kalite arttıkça maliyetlerin azaltılması,
Kalitenin sürekli geliştirmeye yönelik bir yaklaşım olduğunun benimsenmesi.

Philip Bayard Crosby

Crosby, Toplam kalite alanında "kalite maliyeti" kavramını gündeme getiren kişidir.

Masaaki Imai

Imai, Japonya'nın ekonomik başarısının temelinde kaizen anlayışının önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Ona göre kaizen yaklaşımı; kârlılık planlaması, müşteri memnuniyetinin artırılması, toplam kalite kontrol uygulamaları, ekip çalışması, üst yönetimin sürece aktif katılımı, kurum kültürünün geliştirilmesi ve çalışan-yönetici ilişkilerinin iyileştirilmesi gibi birçok alandaki sorunların çözümüne yönelik önemli yaklaşımlar sunmaktadır.

Claus Moller

Moller, kalite oluşturmada bireysel hedefler ortaya koyma, bireysel nitelik kriterleri geliştirme, müşteri memnuniyetini etkin kontrol etme, vb. türden hususların önemi üzerine çalışmıştır

YARATICIK VE YENİLİK YÖNETİMİ

İşletmelerin, kaotik çevresel ortamda yaratıcı ve yenilikçi olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Yenilik yapan işletmelerin ürünleri, yarattıkları farklılıktan dolayı, müşteriler tarafından rakip konumundaki diğer işletmelerin ürünlerine tercih edilirler. Dolayısı ile söz konusu işletmeler, daha çok ürün satıp, daha çok gelir elde ederek rekabet avantajı elde ederler. Bununla birlikte ülkelerin geleceği ve küresel rekabet gücü, işletmelerin ve çalışanlarının yaratıcılık ve yenilik yetenekleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler, yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini geliştirme konusunu, öncelikle ele almalı ve yeni fırsatlardan en önce kendileri yararlanmayı hedef edinmelidir. Güçlü, istikrarlı ve kâr marjı yüksek işletmelerin ülke ekonomileri için en önemli itici güç olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle bu ünitede yaratıcılık ve yetenek yönetimi ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

YARATICILIK KAVRAMI

Yaratıcılık kavramının sözcük anlamı; zeka, düşünce ve hayal gücünden yararlanarak, ya da keşfedilmemiş yeni bir şey ortaya koyma veya yapma olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, bir sistemin verimliliğini geliştirme ile birlikte etkinliğini artırmayla sonuçlanacak fikirlerin üretilmesi olarak da ifade edilebilir. İşletmecilik açısından ele alındığında yaratıcılık, bireysel ve örgütsel faktörler tarafından etkilenen ve yeni kullanılabilir fikirler, ürünler veya her ikisinin üretimiyle sonuçlanan bir süreçtir. Örgütsel yaratıcılık ise; karmaşık bir sosyal sistem içerisinde bireylerin bir arada çalışarak değerli ve yararlı olan ürün, fikir ve süreç yaratmasıdır. YARATICILIK TÜRLERİ Bilimsel, sanatsal, teknolojik ve endüstriyel yaratıcılık olmak üzere dört yaratıcılık türü bulunmaktadır. Bilimsel Yaratıcılık Bilimsel yaratıcılık; bilimsel yasa, kural ve yöntemlere dayanarak yeni düşünceler geliştirerek bulunduğu alana yenilikler getirmektir. Sanatsal Yaratıcılık Sanatsal yaratıcılık; özgür bir ortamda, içten gelen ilhamla kişisel ya da toplumsal amaçlara varılmasına yardımcı olan güç kaynağıdır. Eğitimle geliştirilebilse bile, ilgili alana yönelik doğal bir yeteneğin olması ön koşuldur. Teknolojik Yaratıcılık Teknolojik yaratıcılık; bilimsel buluşlara dayanan üretime yönelik çabalardır. Sürekli araştırma ve araştırılanı geliştirmeye yöneliktir. Endüstriyel Yaratıcılık Endüstriyel yaratıcılık; bilimsel, sanatsal ve teknolojik yaratıcılığın bileşiminden oluşmaktadır. Endüstride bir ürün veya hizmetin yaratılması veya değiştirilmesi için araştırma ve geliştirme merkezleri kurulmaya başlanmıştır.

YARATICILIK SÜRECİ

Yaratıcılık, zihinsel bir faaliyet olup, algılamada meydana gelen değişiklikleri kapsamaktadır. Bu noktadan baktığımızda, yaratıcı düşünmenin bireyin bilinci ve bilinç düzeyleri arasında yoğun bir trafik oluşturduğunu, bunun da bir bakıma beyin jimnastiği olduğunu ifade edebiliriz. Öyle ise yaratıcılık, iyileştirilebilen ve geliştirilebilen bir süreçtir. Odaklanan, bilgiyi toplayan ve farklı fikirler geliştiren bilinçaltı, bilinçli olarak toplanan bilgileri ve yaratılan fikirleri ayıklamakta ve bir düzene koymaktadır. Bilinçaltındaki yaratıcılık pırıltıları, bilincin izin vermesi durumunda bilinç düzeyine ulaşabilmektedirler. Bu süreç çok kısa sürebileceği gibi yıllarca da sürebilmektedir. Genellikle birey yoğunlaştığı sorunlardan uzaklaştıkça yaratıcılığı artmaktadır. Yaratıcılık süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Hazırlık (Bilgi Toplama) Aşaması Hazırlık aşaması, beynimizi yeni bir şey yaratma yolculuğuna başlamak için hazırladığımız aşamadır. Sorunun ne olduğu öğrenilerek, sorunun unsurları ve bu unsurların birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu hazırlık sürecinde olabildiğince fazla bilgi toplanmaya çalışılır. Bu hazırlık içerisinde olabildiğince fazla bilgi toplanmaya çalışılır. Bu aşamada amaç, yeni bir şeyin yaratılmasına yardımcı olacak kadar çok şey öğrenmektir. Kuluçka Aşaması Hazırlık aşaması tamamlandığında kuluçka aşamasına geçilir. Kuluçka aşamasında zihinlerimizin çalışmasını sağlarız. Hazırlık gibi kuluçka süresi de dakikalar, haftalar, hatta yıllar sürebilir. Aydınlanma Aşaması Yaratıcılığa devam etmek için gerekli içgörü ve katalizörü bulduğumuz aşamadır. Bu aşama, bazen "buldum" deneyimi olarak da ifade edilir. Dikkatli bir araştırma ve çabanın sonunda, sorunun çözümünü oluşturan parçaların bir araya gelerek aniden yeni bir çözüm yöntemine ulaşılmasıdır. Doğrulama ve Uygulama Aşaması Bulunan çözümün rasyonel, etkin ve tahmin edilebilir bir şekilde uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu aşamada fikrin doğruluğu kanıtlanmaya çalışılıp, yöneticinin bu fikri başarılı biçimde uygulayıp uygulayamayacağı ve yine fikrin değer verilecek kadar yeni olup olmadığı incelenir.

YARATICILIK YÖNETİMİ

Yaratıcılığın doğuştan geldiğini savunan yaklaşımlar günümüzde yerini yaratıcı olmanın

öğrenilebileceği ve bu yeteneğin zamanla geliştirilebileceği düşüncesine bırakmıştır. Yaratıcılık becerisi; problemi tanımak, problem çözme fikrini ortaya koymak, değişim yaratma fikrini değerlendirmek ve uygulamak için bireyler veya takımlar tarafından kullanılan teknikler olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık, yaratıcı kişinin farklı kişilik ve eylemlerinin bir sonucu olsa da esas olarak iş çevresi koşullarının olumlu ve olumsuz özelliklerinin etkisi altındadır. Örnek olarak, örgütün yapısı, kültürü, amaçları, motivasyon sistemi, liderlik tarzı, ödüllendirme sistemleri, sahip olduğu kaynaklar ve kullandığı süreçler yaratıcılık becerisini geliştirmeye yardımcı olmalıdır. Ancak işletmelerde yaratıcılığı engelleyen bireysel ve örgütsel faktörler de mevcuttur: •Örgütsel engeller: Örgüt yönetiminden kaynaklanan engeller, katı hiyerarşik yapı ve yaratıcılığa zemin hazırlamayan bir örgüt iklimi, otonomiyi ortadan kaldıran sıkı yönetsel kontrol, riskten kaçınma gibi engellerdir. •Bireysel faktörler: Kendine güvensizlik, hata yapma ve eleştirilme korkusu, engellerden korkma, düşük enerji ve başarılı olma arzusu, yaratıcı olmayan hayal gücü, bir konu üzerine yoğunlaşma güçlüğü vb. olarak ifade edilebilir.

YENİLİK KAVRAMI

Küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürdürmek için gerekli olan faktörlerin başında yenilik olgusu gelmektedir. Yenilik, bir bütün olarak işletmeye enerji kazandıran ve girişimci olmaya yönlendiren temel dinamiktir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için işletmeler, yenilik faaliyetleri sayesinde sürekli olarak yeni mal ve hizmetler üreterek, değişen tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek durumundadır. Latince "innovore" kelimesinden türeyen yenilik; yenilenme, yeni şeyler yapma ve değiştirme anlamına gelmektedir. Yenilik; kelime anlamı olarak, yeni bir şeyi sunma ya da bir şeyde değişiklik yapmayı ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise "yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği" ile "eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarla değiştirme" olarak tanımlanmıştır.

YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik türleri, üretim girdi ve çıktı sürecinde veya yeni ürün geliştirme aşamalarında, yeniliğin nerelerde ve nasıl yapıldığını anlamamıza yarar sağlayan sınıflamalardır. Yenilik çok boyutlu bir yapıya sahip olması nedeniyle birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Bu bölümde ise, yaygın olan yenilik türleri üzerinde durulmuştur. Ürün Yeniliği Yenilikçi ürünler, işletmelere yeni pazarlara girme ve büyüme açısından büyük fırsatlar sunmaktadır. Önemli yenilikler, rekabetçi pazar koşullarında faaliyet gösteren işletmelere, rekabet avantajı kazandırmakta ve pazara yeni giren işletmeler için ise güvenilir bir güç kaynağı olmaktadır. Ürün yeniliği, ürünlerde algılanan; yenilik, değişiklik, özgünlük veya eşsizlik olarak ifade edilmektedir. Yani işletmelerin, pazarda sattığı ürün ve hizmetlerin, fonksiyonel özellikler, teknik yeterlilikler, kullanım kolaylığı ve diğer açılardan geliştirilmesidir. Süreç Yeniliği Süreç, herhangi bir işin ifa edilmesi için gerekli olan iş adımlarının toplamına verilen isimdir. Bu açıdan bakıldığında her iş bir süreçtir. Süreç yeniliği; bu süreçlerin incelenmesi, kısaltılıp hızlandırılması için yeni fikirler geliştirilmesi ya da maliyetlerin olası en düşük seviyelere indirilmesi ile ilgilidir. Süreç yeniliği, üretim ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesinde kullanılabilecek; yeni üretim metotları, yeni yönetim yaklaşımları ve yeni teknolojilerin uygulanmasını içermektedir. İşletmenin yapısına uygun süreçlerin yeniden tanımlanması, yenilik için önemli bir fırsat yaratmaktadır. Pazarlama Yeniliği İşletmelerin pazar paylarını artırabilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yaptıkları pazarlama yenilikleri; kimi zaman da olağan durumu korumak, kârlılık düzeyini sabit tutmak veya artırmak amacıyla yapılabilmektedir. Pazarlama yeniliği; ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni ve farklı bir pazarlama yöntemidir. Davranışsal Yenilik Davranışsal yenilik, yenilikçi ürünlerin ortaya çıkmasında en önemli faktördür. Davranışsal yenilik; işletme içerisinde birey, takım ve yönetim olmak üzere üç farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Davranışsal boyut, işletmenin yeniliğe karşı sürekli davranışsal değişimini göstermektedir. Bireysel düzeyde davranışsal yenilik, değişme isteği olarak yorumlanabilir. Takım düzeyinde ise takımın değişime uyum yeteneğidir. Yönetim düzeyinde davranışsal yenilik; yönetimin değişim arzusunu ve yeni fikirlere verdiği desteği göstermektedir. Stratejik Yenilik Pazarda meydana gelen radikal bir gelişmeden istifade edip, sektör ilişkilerini yeniden tanımlama şeklinde geliştirilen bir yenilik türüdür. Yepyeni pazarlar yaratmakla sonuçlanan bu yeniliklerin bazıları, yüksek teknolojiler ve radikal bilimsel buluşlar gerektirirken, bazıları da stratejik buluşlarla yeni pazarlar yaratılması sonucunu doğurabilmektedir. Stratejik yeniliğe genel olarak, bir işletmenin mevcut iş modelini kökten değiştirmesi ve bambaşka bir iş modeline dönüşmesi amacı ile başvurulur. Radikal ve Azar Azar Artan (Evrimsel) Yenilik Radikal yenilik (radical innovation); işletmelerin sahip oldukları örgütsel uygulama ve teknolojilerde önemli değişikliklere neden olan devrimsel yenilikleri ifade etmektedir. Mevcut örgütsel beceri ve kapasitelere odaklanmadığı için hem sistemin bileşenlerinde, hem de sistemin oluşumunda önemli ölçüde yeni örgütsel bilgi gerektirir. Bu yenilik, tüm endüstri ve ekonominin dinamiklerini değiştirerek ürün, süreç, örgüt yapısı, davranış ve performansta önemli iyileşmeler ve değişiklikler getirebilir. Azar azar artan (evrimsel) yenilik sonucunda; mevcut ürün, örgütsel teknoloji ve uygulama unsurlarında küçük iyileşme ve değişmeler ortaya çıkar. Evrimsel yenilik, mevcut

örgütsel beceri ve kapasitelere odaklandığı için bu tür yeniliği başlatmak ve uygulamak, çok az yeni örgütsel bilgi gerektirir. Mimari ve Modüler Yenilik Hem mimari hem de modüler yenilik, teknolojinin, ürünlerin ve örgütsel sürecin mevcut bileşiminde önemli değişmeler yapmaksızın, sadece mevcut unsurlarında değişmelerle yapılan yenilik (modüler) ve mevcut örgütsel uygulama ile teknolojileri yeni ve farklı şekillerde bir araya getirerek (mimari) yapılan yenilik türleridir.

YENİLİK SÜRECİ

Yenilik süreci; günümüzde özellikle müşteri odaklılık, yeni kalite anlayışı, rekabet nedenleriyle daha karmaşık ve etkileşimli bir süreç haline gelmiştir. Örneğin günümüzde giderek yaygınlaşan, eş zamanlı mühendislik uygulamaları, süreci birbirini izleyen kompartımanlar olmak yerine, disiplinler arası ekiplerin yürüttükleri çalışmalar durumuna getirmiştir. Hemen her aşamada pazardan ve müşteriden edinilen geri bildirimler süreci etkilemektedir. Yenilik süreci ile fikirden fırsat yaratılmaya çalışılır. Fikir açıklandığı, diğerleri ile paylaşıldığı ve diğerleri farklı perspektiflerden bakarak fikre katkıda bulundukları takdirde gerçek bir yenilik ortaya çıkar. Yenilik dört önemli süreci içermektedir: • Yeni hizmet ve ürün fırsatlarını belirlemek, • Araştırma ve geliştirme portföyünü yönetmek, • Yeni ürün ve hizmetleri tasarlamak ve geliştirmek, • Yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmektir.

YENİLİK YÖNETİMİ

Bir işletmenin yenilikçi olmasını, yapı, strateji ve işletme faaliyetleri belirlemektedir. Yenilikçi bir işletmede yapı, strateji, politika ve faaliyetler işletmede yeniliği destekler niteliktedir. Yenilikçi işletme olma yolunda en büyük sorun, işletmelerde yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlardır. Bu unsurlar: • Üst yönetimin risk alma konusundaki kaygıları, • Homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma, • Kısa dönemli bakış açısı, • Aşırı rasyonel düşünerek yaratıcılığı sistematik bir süreç yapmaya çalışma, • Uygun olmayan motivasyon faktörleri, • Aşırı bürokrasi olarak sıralanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların yönetimine ilişkin anlayışın yaklaşık bir yüzyıl içinde geçirdiği dönüşümün ürünüdür. Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan personel yönetimi; işe alma, bordro, özlük işleri ve disiplin gibi idari görevlere odaklanmış ve çalışanı bir maliyet unsuru olarak görmüştür. 1980'li yıllardan itibaren artan rekabet ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, çalışanı geliştirilmesi gereken değerli bir kaynak olarak ele alan insan kaynakları yönetimi anlayışını doğurmuştur. 1990'lı yıllarda ise insan kaynakları uygulamalarını işletme stratejisiyle bütünleştiren stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı gelişmiştir. Günümüzde insan kaynakları yönetimi; planlama ve iş analizi, insan kaynağı bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi ile endüstri ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği işlevlerini kapsar. İnsan kaynakları birimi de yalnızca idari bir destek birimi olmaktan çıkmış; idari uzman, çalışan sözcüsü, değişim ajanı ve stratejik ortak rollerini birlikte üstlenen bir iş ortağına dönüşmüştür.

Çağdaş Anlayışı Doğuran Dinamikler

Çağdaş insan kaynakları uygulamalarını beş temel dinamik şekillendirmektedir. Küreselleşme, işletmeleri yetenek için küresel ölçekte rekabet etmeye ve farklı kültürlerden çalışanları bir arada yönetmeye yöneltmiştir. Dijital dönüşüm; yapay zekâ, robotik ve ileri analitik teknolojileriyle hem işlerin içeriğini hem de insan kaynakları süreçlerini değiştirmektedir. İş gücünün demografik ve kuşaksal dönüşümü, esneklik ve anlamlı iş beklentilerini öne çıkarmış; uygulamaların kişiselleştirilmesini gerektirmiştir. COVID-19 salgını uzaktan ve hibrit çalışmayı kalıcı hale getirmiş; sürdürülebilirlik baskısı ise insan kaynakları uygulamalarının çevresel ve sosyal hedeflerle uyumlu kurulmasını zorunlu kılmıştır.

Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası

Yetenek yönetimi, örgütün stratejik başarısında belirleyici olan kilit pozisyonların belirlenmesiyle başlar; bu pozisyonları doldurabilecek yüksek potansiyelli çalışanlardan oluşan yetenek havuzlarının geliştirilmesi ve yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını sağlayan farklılaştırılmış insan kaynakları uygulamalarıyla sürer. İşveren markası, işletmeyi işveren olarak farklı ve çekici kılan unsurların örgüt içine ve dışına tutarlı biçimde tanıtılmasıdır. Temelinde, çalışanın örgüte katkısı karşılığında elde edeceği ücret, gelişim, esneklik ve anlamlı iş gibi unsurların bütününü ifade eden çalışan değer önermesi yer alır. Güçlü bir işveren markası nitelikli başvuruları artırır, işe alım maliyetlerini düşürür ve çalışan bağlılığını güçlendirir; inandırıcılığı ise vaatler ile gerçek çalışan deneyiminin tutarlılığına bağlıdır.

Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi

Dijital insan kaynakları yönetimi üç katmandan oluşur. Elektronik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları süreçlerinin bilgi teknolojileri aracılığıyla yürütülmesidir; çevrim içi işe alım, dijital eğitim platformları ve çalışanların kendi işlemlerini yürüttüğü öz servis portalları bu kapsamdadır. İnsan kaynakları analitiği, çalışanlara ve süreçlere ilişkin verilerin kararları iyileştirmek amacıyla analiz edilmesidir; ne olduğunu raporlayan tanımlayıcı, ne olabileceğini kestiren öngörücü ve ne yapılması gerektiğini öneren kuralcı düzeylerde uygulanır. Yapay zekâ uygulamaları ise özgeçmiş tarama, aday sıralama, sohbet robotları ve kişiselleştirilmiş eğitim önerileri gibi alanlarda kullanılmaktadır. Bu uygulamalarda geçmiş verilerdeki eşitsizliklerin modele yansımasıyla oluşan algoritmik önyargı önemli bir risktir; bu nedenle şeffaflık, açıklanabilirlik ve insan denetimi ilkeleri esastır.

Performans, Gelişim ve Kariyerde Çağdaş Yaklaşımlar

Performans alanındaki çağdaş yaklaşımların ilki, çalışan hakkındaki bilgilerin yönetici, iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve öz değerlendirmeden toplanmasına dayanan 360 derece geri bildirimdir; bu yaklaşımın gelişim amaçlı kullanılması önerilir. İkincisi, yıllık değerlendirmenin yerini alan sürekli performans yönetimidir; düzenli kısa görüşmeler ve hedefler ile anahtar sonuçlar yaklaşımı bu anlayışın araçlarıdır. Gelişim alanında koçluk güncel performansa, mentorluk kariyerin bütününe odaklanan bire bir ilişkilerdir; tersine mentorlukta ise genç çalışanlar üst yöneticilere dijital konularda rehberlik eder. Kariyer alanında sınırsız kariyer, kariyerin tek bir örgütün sınırlarına bağlı olmadığını; çok yönlü kariyer ise kariyeri bireyin kendi değerleri doğrultusunda yönettiğini vurgular. Örgütün rolü kariyeri planlamak değil, fırsat ve destek sağlamaktır.

Esnek ve Yeni Çalışma Biçimleri

Uzaktan çalışma, işin bilgi ve iletişim teknolojileriyle iş yeri dışından yürütülmesidir; salgın sonrasında ofis ve uzaktan çalışmayı birleştiren hibrit modeller yaygınlaşmıştır. Uzaktan çalışanların yaşadığı iş-ev iç içe geçmesi, iletişim güçlükleri, erteleme ve yalnızlık sorunlarının aşılmasında iş özerkliği, sosyal destek ve sonuç odaklı yönetim belirleyicidir. Türkiye'de uzaktan çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesi ve 2021 tarihli Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Esnek çalışma süreleri, sıkıştırılmış iş haftası, kısmi süreli çalışma ve iş paylaşımı süre esnekliği sağlayan uygulamalardır. Gig ekonomisinde dijital platformlar, iş sözleşmesi kurmadıkları çalışanlar üzerinde iş dağıtımı, değerlendirme ve ücretlendirme işlevlerini algoritmik yönetimle yürütmekte; bu durum sosyal güvence ve çalışma koşulları tartışmalarını beraberinde getirmektedir. Dış kaynak kullanımında ise bordro ve işe alım gibi faaliyetler uzman hizmet sağlayıcılara devredilerek insan kaynakları birimi stratejik işlere odaklanır.

Çalışan Odaklı Uygulamalar

Çalışan deneyimi yönetimi, çalışanın örgütle temasını adaylıktan ayrılışa kadar bütünsel bir yolculuk olarak tasarlar. Çalışan iyi oluşu yaklaşımı, insan kaynakları uygulamalarının yalnızca performans için değil çalışanın fiziksel, psikolojik ve sosyal iyi oluşu için de tasarlanmasını savunur; iyi oluş, sürdürülebilir performansın ön koşuludur. Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık uygulamaları; farklılıkların temsilini, fırsat adaletini ve çalışanların hem aidiyet hem de benzersizlik ihtiyaçlarının karşılanmasını hedefler. Yeşil insan kaynakları yönetimi ise çevre hedeflerini işe alım, eğitim, performans ve ödüllendirme süreçlerine bütünleştirir. Tüm bu uygulamalar, işletme stratejisiyle uyumlu ve birbirini destekleyen bütünleşik bir sistem olarak kurulduğunda değer yaratır.

Süreç Yönetimi

Bu ünitede süreç yönetimi konusu ele alınmıştır. Süreç yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini birbirine bağlı akışlar olarak görmeyi ve bu akışları düzenli biçimde yönetmeyi amaçlayan çağdaş bir yönetim tekniğidir. Bir işletmenin ürettiği değer, tek tek çalışanların değil, birlikte işleyen süreçlerin sonucudur. Süreçler iyi tasarlandığında maliyet düşer, hata azalır ve müşteri memnuniyeti artar. Süreçler gözden kaçırıldığında ise en yetenekli çalışanlar bile verimsiz bir yapı içinde sıkışıp kalır. Bu nedenle süreçleri anlamak ve yönetmek, işletmelerin başarısı için önemlidir. Aşağıda ünitenin temel konuları ana hatlarıyla özetlenmektedir.

Süreç ve İş Süreci Kavramı

Süreç, girdileri çıktılara dönüştüren, birbiriyle ilişkili faaliyetler dizisidir. Her sürecin dört temel unsuru vardır. Girdi, sürece giren kaynaktır. Faaliyetler, girdiyi çıktıya dönüştüren adımlardır. Çıktı, sürecin ürettiği ürün ya da hizmettir. Geri bildirim ise sürecin iyileştirilmesini sağlayan bilgidir. Örneğin bir mağazadan alışveriş yapmak da bir süreçtir; ürünün seçilmesi, ödemenin yapılması ve ürünün teslim alınması bu sürecin adımlarıdır. İş süreci ise bir işletmede müşteriye değer üreten çıktıyı elde etmek için gerçekleştirilen, birbirine bağlı faaliyetler bütünüdür. İş süreçleri çoğu zaman birden çok bölümü ilgilendirir. Bir sürecin başından sonuna kadar bütün adımlarının bir arada görülmesine uçtan uca bakış denir. Süreç yönetimi, iş süreçlerinin tanımlanması, ölçülmesi, kontrol edilmesi ve sürekli iyileştirilmesidir. Süreçlerle yönetim ise işletmeyi bölümler yerine süreçler etrafında örgütleme anlayışıdır. Geleneksel işletmelerde bölümler birbirinden ayrı çalışır; süreçlerle yönetimde ise bölümler ortak bir sürecin parçası olarak birlikte hareket eder. Böylece müşteriye ulaşan çıktı hızlanır. Süreçlerle yönetimde her sürecin, işleyişinden ve iyileştirilmesinden sorumlu bir sahibi bulunur.

Süreçlerin Sınıflandırılması ve Süreç Hiyerarşisi

İş süreçleri işlevlerine göre üç gruba ayrılır. Operasyonel süreçler, müşteriye doğrudan değer üreten temel süreçlerdir. Destek süreçleri, bu süreçlere altyapı sağlar. Yönetim süreçleri ise planlama ve denetim işlevini görür. Örneğin üretim bir operasyonel süreçken, çalışanların işe alınması bir destek sürecidir. Destek ve yönetim süreçleri tek başına müşteriye değer üretmez; ancak operasyonel süreçlerin daha iyi işlemesini sağlar. Bir işletmenin başarılı olması için üç süreç türünün de uyum içinde çalışması gerekir. Süreçler farklı ayrıntı düzeylerinde ele alınabilir. Süreç hiyerarşisi, bir süreci en geniş halinden en küçük adımına kadar kademeli olarak parçalar. Bu kademeler ana süreç, süreç, alt süreç, faaliyet ve işlem biçiminde sıralanır. Bu parçalama, karmaşık işleri yönetilebilir küçük adımlara ayırmayı sağlar. Böylece bir sorun ortaya çıktığında, sorunun hangi adımda oluştuğu daha kolay belirlenir ve iyileştirme yalnızca o adıma odaklanır. Örneğin bir hastanede hasta tedavisi operasyonel, bilgi sisteminin işletilmesi destek, bütçe planlaması ise yönetim sürecidir. Bu üç türü görebilmek, yöneticinin kaynaklarını doğru yere ayırmasına yardımcı olur.

Süreç Yaklaşımı ve İş Süreçleri Yönetimi

Süreç yaklaşımı, işletmedeki faaliyetleri birbirine bağlı süreçler olarak ele alır. Bu yaklaşımın temelinde PUKÖ döngüsü bulunur. PUKÖ; planla, uygula, kontrol et ve önlem al adımlarından oluşur. Bu döngüde önce bir plan yapılır, sonra plan uygulanır, ardından sonuçlar kontrol edilir ve gerekirse düzeltme yapılır. Bu döngü, süreçlerin sürekli iyileştirilmesini sağlar. ISO 9001:2015 kalite yönetim standardı da süreç yaklaşımını benimser ve riskleri önceden görmeyi öngörür. Risk temelli düşünme, sorunlar ortaya çıkmadan önce önlem almayı ifade eder. İş süreçleri yönetimi, kısaca BPM, süreçleri sürekli dönen bir yaşam döngüsü olarak ele alır. Bu döngü altı aşamadan oluşur: süreç tanımlama, süreç keşfi, süreç analizi, süreç yeniden tasarımı, süreç uygulama ile izleme ve kontrol. Son aşama olan izleme, ilk aşamaya geri bağlanır. Böylece süreç yönetimi hiç bitmeyen bir gelişim çevrimine dönüşür. Bu yapı, süreç yönetimini tek seferlik bir iş değil, sürekli tekrarlanan bir çalışma hâline getirir.

Süreçlerin Modellenmesi, Ölçülmesi ve İyileştirilmesi

Bir süreci iyileştirmek için önce onu görünür kılmak gerekir. Süreç haritalama ve akış şemaları, süreç adımlarını görsel olarak gösterir. Karmaşık süreçlerde ortak bir dil sağlayan BPMN kullanılır. Süreç çözümlemede çetele, histogram, Pareto analizi, sebep-sonuç diyagramı ve dağılım şeması gibi araçlardan yararlanılır. Bu araçların ortak amacı, sorunları verilere dayanarak çözmektir. Bir sürecin yönetilebilmesi için ölçülmesi de gerekir. Ölçülmeyen bir sürecin ne kadar iyi işlediği bilinemez; bu

yüzden ölçme, iyileştirmenin ilk adımıdır. Süreç performansı süre, maliyet, kalite ve esneklik boyutlarında değerlendirilir. Bu boyutların birlikte izlenmesi dengeli bir sonuç verir. Süreç kontrolünde çoğu zaman istatistiksel süreç kontrolü kullanılır; amaç, sapmayı erken görüp müdahale etmektir. Süreç iyileştirme iki yolla yapılır. Sürekli iyileştirme, yani Kaizen, küçük ve kademeli değişikliklere dayanır ve düşük risklidir; ancak kazancı da kademelidir. Süreç yeniden tasarımı, yani değişim mühendisliği, süreçlerin köklü biçimde baştan tasarlanmasını öngörür; daha risklidir ama büyük kazanç sağlayabilir. İşletme, sürecin durumuna göre bu iki yoldan birini seçer.

Dijital Dönüşüm ve Süreç Yönetiminin Geleceği

Dijital teknolojiler süreç yönetimini derinden etkilemektedir. Süreç otomasyonu, tekrar eden adımların yazılımlarla yürütülmesidir. Robotik süreç otomasyonu, kısaca RPA, kural tabanlı ve tekrarlı işleri yapan yazılım robotlarıdır. RPA, işlemleri hızlandırır ve insan kaynaklı hataları azaltır. Ancak otomasyon her iş için uygun değildir; en çok kurallara dayanan ve sık tekrarlanan işlerde yarar sağlar. Karar gerektiren işlerde ise insan katkısı önemini korur. Bu nedenle işletmeler, hangi süreç adımlarının otomatikleştirileceğini önce dikkatle belirler. Süreç madenciliği ise bilgi sistemlerinin tuttuğu kayıtları çözümleyerek süreçlerin gerçekte nasıl işlediğini ortaya çıkarır. Böylece tasarlanan süreç ile yaşanan süreç arasındaki fark görünür olur. Kısacası süreç yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini müşteriye değer üreten akışlar biçiminde görmesini ve bu akışları sürekli geliştirmesini sağlar. Süreçlerini iyi yöneten işletmeler maliyetlerini düşürür, hatalarını azaltır ve müşteri memnuniyetini artırır. Gelecekte süreç yönetimi, insan ile teknolojinin birlikte çalıştığı, veriye dayalı ve sürekli öğrenen bir yapıya doğru gelişecektir. Dijital araçların gelişmesiyle birlikte süreç yönetimi, geleceğin işletmelerinde daha da önemli bir yere sahip olacaktır.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Değişim Yönetimi
ÜNİTE NO 7
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi EDA MERT

Değişim

Herakleitos'a (M.Ö. 540-480) atfedilen "değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" sözünü doğrular şekilde günümüzde her alanda, hızlı ve sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda yaşanan bu değişim örgütleri de etkilemekte ve onları bu değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişim, hayati bir süreçtir ve her canlı yaşadığı çevrede bu sürecin içerisinde bulunur. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri bu değişime ayak uydurabilmelerine bağlıdır (Karabal, 2018). Her canlının yaşamını etkileyen değişimin farklı bakış açılarına göre değişik tanımları bulunmaktadır. TDK değişimi "bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü, değişme" şeklinde tanımlamıştır.

Değişimin Türleri

Planlı ve Plansız Değişim

Planlı değişim, örgütlerin büyük bir değişime ihtiyaç duyduklarını tespit etmesi ve bu değişimin gerçekleştirilmesini sağlamak için proaktif bir plan hazırlamaları sonucunda ortaya çıkan değişimdir. Planlı değişim, önceden belirlenmiş bir amaç doğrultusunda, bir planla gerçekleştirilir.

Plansız değişim, ani ve beklenmedik bir olay ya da durumun ortaya çıkmasıyla gerçekleşir. Bu durum ya da olay o kadar ani gelişir ki örgütteki herkes bunu hemen kabullenemez (Krithika ve Devadas, 2021) .

Makro ve Mikro Değişim

Örgütün bütün yapısında bir değişimi hedefleyen makro değişim, performans artışı ve örgütsel gelişmeyi içeren bir süreci ifade etmektedir. Mikro değişim ise; örgütün bir bölümünde fonksiyonel veya birim düzeyinde gerçekleşen bir değişim sürecini içermektedir (Koçel, 2018). Makro değişim örgütün bir bütün olarak gözden geçirilip değiştirilmesini öngörürken; mikro değişim örgütün alt sistemlerindeki kısmi bir değişimi ifade eder.

Zamana Yayılmış ve Ani Değişim

Değişimin planlanmış bir takvim eşliğinde, belirli bir zaman dilimine yayılarak gerçekleştirilmesi zamana yayılmış değişim olarak adlandırılmaktadır. Ani değişim ise; örgütlerin kurumsal değişim sürecine hızlı bir şekilde uyum sağlayıp, anlık aksiyonlar aldıkları durumlardır (Çiçeklioğlu, 2020).

Proaktif (öngörücü) ve Reaktif (tepkisel) Değişim

Örgütlerin gelecekteki çevre koşullarını öngörerek, iş süreçlerini bu doğrultuda ayarlaması ve dönüşüme hazır bulunması proaktif değişim olarak nitelendirilmektedir. Buna karşın, geleceğe yönelik tahminlerden ziyade, fiilen karşılaşılan koşullara uyum sağlayabilmek adına yapılan değişim ise reaktif değişim kapsamında değerlendirilmektedir (Tunçer, 2013).

Aktif ve Pasif Değişim

Bir örgütün yapacağı değişiklikleri kendi belirlemesi ve diğer örgütlerden önce uygulamaya koyması aktif değişim olarak adlandırılmaktadır. Pasif değişim, örgütün diğer örgütlerdeki değişimleri örnek alarak veya ihtiyaç duyması halinde gerekli değişimleri gerçekleştirmesidir (Koçel, 2018).

İyileştirme Şeklinde Adım Adım, Radikal, Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Örgüt içinde çok fazla belirgin olmayan ve küçük adımlar şeklinde gerçekleştirilen değişimler iyileştirme ya da kaizen olarak ifade edilmektedir. Radikal değişim ise, kökten değişiklikleri içeren bir değişim yaklaşımıdır (Şeker, 2025). Devrimci değişim, bir anda gerçekleşen ve örgütün biçimsel yapıları ve karar alma rutinleri gibi temel unsurlarını kökten değiştiren büyük çaplı bir süreçle ilgilidir. Evrimsel değişim kademeli değişim anlayışını, devrimsel değişim radikal değişim anlayışını içerir (Mladenova, 2022).

Değişimin nedenleri

Değişime neden olan faktörler içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Değişimin dışsal nedenleri: Teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal kültürel ve demografik koşullar, devletin ekonomik, doğal çevre, sosyal nedenlerle yaptığı düzenlemeler, küreselleşme, dünya politikalarındaki değişim, kamu yönetiminin sorunları, uluslararası ticaretteki standardizasyonlar, bilinçli müşterilerin talepleri şeklinde sıralanabilir.

Değişimin İçsel nedenleri; insan kaynakları sorunları, örgütsel yetersizlikler, finansal sorunlar, örgütsel değerler ile yönetsel kararlar arasında uyuşmazlık, örgüt içi inovasyonlar, küçülme politikası, büyüme politikası, tepe yöneticilerin değişmesi, şirket birleşmeleridir.

Değişimin amaçları

Değişim örgütlerde etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla kullanılabilir. Ayrıca çalışanlar zamanla tek düze çalışmaktan sıkılabilirler. Örgütteki monotonluğun azaltılması için değişime gidilebilir. Böylece değişim, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeylerinin artırılmasına katkı sağlamış olur.
Değişim yönetimi sürecinin diğer amaçları ise şunlardır:
Değeri maksimize ederken, iş kazalarını, kesintileri, iş tekrarlarını azaltmak ve müşterinin değişen iş-işletme ihtiyaçlarını karşılamak.
Değişikliklerin kayıt altına alınması ve değerlendirilmesini sağlamak.
İşletmenin karını maksimize etmek.
Verimliliği düşüren unsurları en aza indirmek.
Müşteri doyumunu artıran faktörleri artırmak.
Değerli personelin kaybından kaçınmak.

Değişim yönetimi

Değişim yönetimi, bir vizyon ve stratejiyi gerçekleştirmek veya uygulamak amacıyla bireyleri, ekipleri ve kuruluşları mevcut durumdan arzu edilen gelecek durumuna geçirmek için izlenen yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Bu, çalışanların mevcut ortamlarındaki değişiklikleri kabul etmeleri ve benimsemeleri için onlara yetki vermeyi amaçlayan kurumsal bir süreçtir".

Değişim yönetimi aşamaları

Örgütsel değişim yönetimi aşamaları şu şekilde sıralanmıştır:
Değişimi zorunlu kılan etkenlerin incelenmesi
Değişim tanısının konulması
Değişim programı
Uygulama
Değerlendirme

Örgütsel değişim modelleri

Değişim yönetimi modeli, izlenecek belirli süreçleri ve adımları belirleyerek, değişimi etkileyen çeşitli faktörleri göstererek veya değişim yönetimi sürecinde başarılı olmak için kullanılan kaldıraçları belirleyerek değişim çabalarını kolaylaştırabilen veya yönlendirebilen bir pusula görevi görür. Çok sayıda değişim yönetimi modeli bulunmaktadır. Değişim yönetimi modellerinden bazıları şunlardır.

Kurt Lewin modeli

Model örgütsel değişimin 3 aşamadan meydana geldiğini savunmaktadır. Bunlar:
1. buzların çözülmesi: mevcut davranış düzeyini çözmek
2. değişim-yeni bir düzeye geçmek
3. yeniden donma-bu yeni düzeyde davranışı yeniden dondurmak olarak adlandırılmıştır.

Kotter'ın 8 Adımlı Değişim Modeli: Modelin dayandığı 8 adım aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.
1. Aciliyet duygusu yaratmak.
2. Çekirdek bir koalisyon oluşturmak.
3. Stratejik bir vizyon geliştirmek ve oluşturmak.
4. Vizyon planlarını iletmek ve paylaşmak.
5. Çalışanları vizyon doğrultusunda harekete geçmeleri için yetkilendirmek.
6. Kısa vadeli başarılar elde etmek.
7. Kazanımları pekiştirmek ve daha fazla değişim yaratmak.
8. Yeni yaklaşımları kurumsallaştırmak

Isabella'nın örgütsel değişim modeli: Lewin'in modeli genişleterek oluşturulan Isabella'nın örgütsel değişim modeli öngörme, doğrulama, neticelendirme ve hesaplaşma şeklinde isimlendirilen dört farklı aşamadan oluşmaktadır.

ADKAR modeli: ADKAR modeli değişimin kendisinden ziyade insanların değişime uyumuna odaklanmıştır. Model, insanların değişimi nasıl deneyimlediği ve değişimin insan tarafının nasıl yönetileceğine göre bir sıralama içerir. ADKAR kısaltması modelin hedeflediği beş hedefi temsil eder. Bunlar şunlardır (Galli, 2018):
1. Farkındalık
2. İstek
3. Bilgi
4. Yetenek
5. Pekiştirme

Weisbord'un altı kutu modeli: Amaçlar, yapı, ödüller, yardımcı mekanizmalar, ilişkiler, liderlik başlıkları altı kutunun başlıklarıdır.

Lippitt, Watson ve Westley'in 7 basamaklı değişim modeli: Model aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:
Problemin teşhis edilmesi.
Değişim için gerekli kapasite ve motivasyonun değerlendirilmesi.
Değişim ajanının motivasyonunun ve kaynaklarının değerlendirilmesi.

Değişim amaçlarının seçilmesi ve hareket planlarının hazırlanması, stratejilerin belirlenmesi.
Değişim ajanlarının rollerinin herkes tarafından açıkça anlaşılması sağlanarak beklentilerin netleştirilmesi.
Değişimin sürdürülmesi (Değişimin bu aşamasında iletişim, geribildirim ve grup koordinasyonu en önemli öğeleridir.)
Değişim örgüt kültürünün bir parçası oldukça değişim ajanının yavaş yavaş üstlendiği rolden çekilmesi.

Değişime karşı gösterilen direnç

Değişime direnç terimi, örgütsel değişim araştırma ve uygulama literatüründe "teknoloji, üretim yöntemleri, yönetim uygulamaları veya ücretlendirme sistemlerinde büyük ölçekli değişiklikler getirme çabalarının beklentilerin altında kalmasının veya tamamen başarısız olmasının bir açıklaması " olarak sıklıkla kullanılmaktadır.

Direnç faktörleri

Waddell ve Sohal de (1998), değişime karşı direncin çeşitli sosyal faktörlerin bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler şunlardır:
Rasyonel faktörler: değişim için yönetimin öngördüğü sonuçlarla, çalışanların kendi rasyonel değerlendirmeleri her zaman aynı olmayabilir. Bu durumda çalışanların kendi rasyonel değerlendirmeleri değişime dirence sebep olabilir.
Rasyonel olmayan faktörler: değişime direnç her zaman rasyonel bir değerlendirmeye bağlı olmayabilir. Bazen de kişilerin önyargıları tercihleri bu duruma sebep olabilir. Örneğin ofis değiştirmek istemeyen biri, belli bir arkadaşı ile çalışmak isteyen biri ya da yeni bir teknolojinin uygulanmasından emin olmayan biri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.
Siyasi faktörler: Direniş siyasi faktörlerden de kaynaklanabilir.
Yanlış yönetim: Yetersiz yönetim uygulamaları değişime dirence sebep olabilir.

Değişime karşı direncin engellenmesi

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı değişim direnci; bazı yollarla ortadan kaldırılabilir veya hafifletilebilir. Değişime karşı direncin hafifletilmesi veya ortadan kaldırılması için izlenecek yolları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:
Katılım
İletişim ve eğitim
Pazarlık
Açık veya kapalı zor kullanma
Manipülasyon ve kooptasyon
Ortam yaratma, değişim amacı doğrultusundaki faaliyetleri destekleme
Başarılı örnekleri inceleme, paylaşma
Çalışanları değiştirme veya örgüt birimlerinin yapı ve ilişkilerini değiştirme yapısını değiştirme
Kurumu etkileyen iç/dış gelişmelerle ilgili bilgi paylaşımı

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Öğrenen Örgütler
ÜNİTE NO 8
YAZAR Dr. MUSAB IŞIK

Öğrenen Örgüt Kavramı

Öğrenen örgüt yaklaşımı, personel eğitimi ve geliştirme faaliyetleriyle başlayan, daha sonra hataların belirlenmesi, düzeltilmesi ve bu hatalardan öğrenilmesini temel alan örgütsel öğrenme anlayışının gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. Özellikle Senge'nin sistem düşüncesi yaklaşımı, örgütlerin çevresel değişimleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmesi, değişime hızlı uyum sağlaması ve rekabet avantajı elde etmesi açısından öğrenen örgüt anlayışına önemli katkı sağlamıştır. Bu yaklaşım doğrultusunda öğrenme, yalnızca mevcut sorunların çözülmesine yönelik bir süreç olmaktan çıkmış; bireylerin, grupların ve örgütün birlikte öğrenerek yeni bilgi üretmesini, bu bilgiyi örgütsel süreçlere aktarmasını ve gelecekte ortaya çıkabilecek değişimlere hazırlıklı olmasını sağlayan stratejik bir yetkinlik hâline gelmiştir.

Literatürde öğrenen örgütler; bireylerin öğrenme kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, bilgiyi üreten, edinen, paylaşan ve yeni bilgi doğrultusunda davranışlarını değiştirebilen yapılar olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde bireysel öğrenme teşvik edilmekte, öğrenme grup düzeyinde ortak anlayışa dönüştürülmekte ve örgütsel düzeyde süreçlere, politikalara ve rutinlere entegre edilmektedir. Böylece öğrenme, bireysel düzeyden başlayarak örgütün tamamını kapsayan sürekli ve sistematik bir sürece dönüşmektedir.

Öğrenen Örgütlerin Evrim Süreci

Öğrenen örgüt anlayışı belirli bir gelişim sürecinin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreç bilen örgütler, anlayan örgütler, düşünen örgütler ve öğrenen örgütler olmak üzere dört aşamada ele alınmaktadır. Bilen örgütler, tek doğru yöntemin bulunduğunu kabul eden klasik yönetim anlayışını benimserken; anlayan örgütler farklı koşullara göre farklı çözümlerin mümkün olduğunu kabul etmektedir. Düşünen örgütler ise sorunların temel nedenlerini belirleyerek bunların tekrarını önleyecek sistemler geliştirmeye odaklanmaktadır. Öğrenen örgütler ise öğrenmeyi sürekli teşvik eden, açık iletişimi destekleyen, çalışanların gelişimini ön planda tutan ve yeni bilgi üretimini örgütsel kültürün temel unsuru hâline getiren yapılardır.

Öğrenen Örgütlerin Temel Özellikleri

Garvin'e göre öğrenen örgütlerin temel özellikleri; sistematik sorun çözme, yeni yaklaşımları deneme, geçmiş deneyimlerden öğrenme, başkalarından öğrenme ve bilginin örgüt genelinde etkin biçimde transfer edilmesidir. Sistematik sorun çözme bilimsel yöntemler ve gerçek verilere dayanırken, yeni yaklaşımların denenmesi yenilikçi fikirlerin kontrollü biçimde test edilmesini ifade etmektedir. Geçmiş deneyimlerden öğrenme, başarı ve başarısızlıkların sistematik biçimde değerlendirilmesini; başkalarından öğrenme ise örgüt dışındaki iyi uygulamaların incelenmesini kapsamaktadır. Bilginin transferi ise elde edilen deneyimlerin raporlar, eğitimler ve standart uygulamalar aracılığıyla örgüt geneline yayılmasını sağlamaktadır.

Bunun yanında öğrenme, çalışanların günlük faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmekte; bireysel gelişimin örgütsel gelişime katkı sağlayacağı kabul edilmektedir. Öğrenmenin sürekliliği, yenilikçilik, yaratıcılık, ekip çalışması ve ortak vizyon öğrenen örgütlerin temel nitelikleri arasında yer almaktadır. Sürekli gelişim, örgüt çapında öğrenme, bilgiye erişim bilinci ve bireysel ile grup öğrenmesinin desteklenmesi de öğrenen örgütlerin rekabet avantajı sağlayan stratejik özellikleri olarak değerlendirilmektedir.

Öğrenen Örgütlerde Öğrenme Süreci

Öğrenen bir örgütün oluşturulabilmesi için güçlü liderlik, uygun örgüt kültürü ve etkili iletişim sistemleri büyük önem taşımaktadır. Öğrenme kültürünün oluşturulması amacıyla sürekli öğrenmeyi destekleyen sistemlerin kurulması, ortak vizyonun geliştirilmesi, ekip öğrenmesinin teşvik edilmesi, çalışanların sorgulayıcı düşünmeye yönlendirilmesi ve öğrenmenin uzun vadeli bir süreç olarak benimsenmesi gerekmektedir.

Öğrenme süreci yalnızca bilgi edinmeyi değil, bilginin özümsenmesini, anlamlandırılmasını, değerlendirilmesini, doğrulanmasını ve davranışlara dönüştürülmesini de kapsamaktadır. Bu nedenle öğrenme; bilişsel, kültürel ve davranışsal boyutları bulunan çok yönlü bir süreçtir. Öğrenme modları, öğrenme türleri, öğrenmenin aşamaları ile bireysel ve örgütsel çerçevenin bütünleştirilmesi öğrenmenin etkinliğini artırmaktadır. Ayrıca öğrenmenin sorgulama, deneyim, geri bildirim, ekip çalışması, uzmanlık, yönetim desteği ve eylem odaklı ilerlemesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Öğrenen Örgütlerin Temel Yapı Taşları

Garvin, Edmondson ve Gino tarafından geliştirilen öğrenen örgüt yapı taşları modeli, örgütsel öğrenmenin sürdürülebilirliği için birbirini tamamlayan üç temel unsur ortaya koymaktadır.
İlk yapı taşı olan destekleyici öğrenme ortamı; psikolojik güvenlik, farklılıklara değer verilmesi, yeni fikirlere açıklık ve düşünmeye zaman ayrılması boyutlarından oluşmaktadır. Çalışanların hata yapmaktan veya farklı görüşlerini ifade etmekten çekinmedikleri, farklı bakış açılarının desteklendiği ve analitik düşünmeye zaman ayrılan bir örgüt iklimi öğrenmenin temel koşulu olarak kabul edilmektedir.
İkinci yapı taşı olan somut öğrenme süreçleri ve uygulamaları; bilgi üretimi ve deneyleme, bilgi toplama ve izleme, sistematik problem çözme ile bilginin paylaşılması süreçlerini kapsamaktadır. Öğrenmenin yalnızca örgüt kültürüne bırakılmaması, planlı ve kurumsallaştırılmış uygulamalarla desteklenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.
Üçüncü yapı taşı ise öğrenmeyi destekleyen liderliktir. Liderlerin çalışanlara soru sorması, onları aktif biçimde dinlemesi, öğrenmeye zaman ve kaynak ayırması, bilgi paylaşımını teşvik etmesi ve farklı görüşlere açık olması öğrenme kültürünün oluşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu üç yapı taşı birbirini karşılıklı olarak desteklemekte ve örgütsel öğrenmenin sürekliliğini sağlayan bütünleşik bir yapı oluşturmaktadır.

Öğrenen Örgütlerin Temel Disiplinleri

Senge tarafından geliştirilen öğrenen örgüt modeli; zihni modeller, kişisel yetkinlik, paylaşılan vizyon, takım hâlinde öğrenme ve sistem düşüncesi olmak üzere beş temel disipline dayanmaktadır.
Zihni modeller, bireylerin kararlarını ve davranışlarını etkileyen yerleşik varsayımların sorgulanmasını ifade etmektedir. Kişisel yetkinlik, bireylerin sürekli öğrenme ve kendini geliştirme isteğini sürdürmesini kapsamaktadır. Paylaşılan vizyon, çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda güçlü bir bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Takım hâlinde öğrenme, bireysel bilgilerin ortak akla dönüştürülmesini ve kolektif öğrenmenin gerçekleşmesini desteklemektedir. Sistem düşüncesi ise tüm disiplinleri birbirine bağlayan temel yaklaşım olarak örgütü bütüncül bir yapı içinde değerlendirmekte, neden-sonuç ilişkilerini ve geri bildirim döngülerini ortaya koyarak öğrenmenin sürekliliğini sağlamaktadır.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Çatışma Yönetimi
ÜNİTE NO 9
YAZAR Dr. MUSAB IŞIK

Çatışma Kavramı

Çatışma kavramının tarihsel ve kuramsal gelişim çizgisi incelendiğinde; kavramın patolojik bir sapma olarak görüldüğü klasik dönemden, toplumsallaştırıcı, işlevsel ve yapısal bir zorunluluk olarak ele alındığı, nihayetinde ise yönetilebilir ve teşvik edilebilir bir süreç olarak kabul edildiği çağdaş yaklaşımlara doğru köklü bir dönüşüm geçirdiği anlaşılmaktadır. En az iki sosyal aktörün (birey, grup, örgüt veya devlet) belirli amaçlara ulaşma sürecinde sınırlı kaynaklara yönelik ortak talepleri, çelişen davranım tercihleri ya da tutum, değer, inanç ve becerilerdeki farklılıklar sonucunda ortaya çıkan bu olgu; literatürde anlaşmazlık, ihtilaf, uyuşmazlık, mücadele ve çekişme gibi çeşitli kavramlarla da ifade edilmektedir. Robbins ve Judge (2023) çatışmaya yönelik kuramsal bakışı üç temel felsefe altında kategorize etmektedir. Çatışmayı örgütsel etkinliği zedeleyen zararlı bir olgu olarak görerek tamamen ortadan kaldırılmasını savunan Klasik Yaklaşım; çatışmayı örgütlerin doğal ve kaçınılmaz bir parçası olarak benimseyip belirli düzeylerde etkililiği artırabileceğini kabul eden ancak bunu aktif olarak kışkırtmayan Davranışsal Yaklaşım; belirli düzeydeki çatışmanın örgütsel dinamizmi ve yaratıcılığı artıracağını, karar kalitesini yükselteceğini savunan Etkileşimci Yaklaşım bu felsefeleri oluşturur. Etkileşimci anlayışa göre çatışma örgütler için mutlak bir gerekliliktir; yapıcı muhalefet açıkça teşvik edilmeli, çatışma yönetimi hem çözümü hem de gerektiğinde çatışmayı körüklemeyi kapsamalı ve bu süreç tüm yöneticilerin temel sorumluluğu sayılmalıdır. Pondy (1967) ise çatışmayı dört farklı açıdan ele alır: Anlaşmazlığa yol açan kaynak kıtlığı ve amaç uyuşmazlığı koşulları; gerilim, düşmanlık ve endişe gibi duygusal durumlar; tarafların durumu fark etmesi ve algılaması gibi bilişsel aşama ve pasif/aktif davranışlar boyutundaki dışa vurumlar. Bu dinamik yapı doğrultusunda çatışmanın temel bileşenleri incelendiğinde; en az iki tarafın bulunması, taraflar arasında belirli bir karşılıklı bağımlılığın olması, amaç, çıkar veya değer uyuşmazlığının mevcudiyeti, kıt kaynaklar ve bunlar üzerindeki güç kullanımı, gözlemlenebilir bir etkileşim/davranış boyutu ve sürecin yoğunluk ile bağlamdan etkilenmesi belirleyici ögeler olarak sıralanmaktadır. Çatışma kavramının genel özellikleri ise kaçınılmaz ve evrensel olması, dinamik bir süreci yansıtması, birey içinden örgüt düzeyine uzanan çok düzeyli bir yapı barındırması, yapıcı ve yıkıcı etkileriyle çift yönlü nitelik taşıması ve öznellik ile algıya dayanması şeklinde özetlenebilmektedir.

Çatışmanın Nedenleri

Örgütsel uyuşmazlıkları tetikleyen kaynaklar üç ana başlık altında toplanmaktadır. İlk olarak bireysel faktörlere ilişkin nedenler; otoriter tutumlar, değişime direnç, düşük özgüven ve benmerkezcilik gibi kişilik yapısı niteliklerini, güvenlik, aidiyet ve saygınlık gibi karşılanmayan psikolojik ihtiyaçları ve bireyin üstünlük kurma veya çıkar koruma arayışındaki rekabetçi eğilimleri kapsamaktadır. İkinci olarak iletişime ilişkin nedenler; hatalı aktarımlar ile rol belirsizliklerinden doğan yetersiz bilgi alışverişini, aynı durumu farklı değerlendirmekten doğan algılama ile yorumlama farklılıklarını ve fiziksel uzaklık ile iletişim kanallarındaki bozuklukları ifade eden iletişim engellerini içermektedir. Son olarak örgütsel yapıya ilişkin nedenler ise yapısal karmaşıklıktan doğan büyüklük, bütçe, zaman veya ekipman sınırlılığını ifade eden kaynak kıtlığı, katı prosedürler ve aşırı uzmanlaşmayı getiren bürokratik etkenler, ergonomik eksiklikleri içeren fiziksel faktörler, yaratıcılığı sınırlayan yakın denetim biçimi, çalışanların süreçten dışlanmasını yansıtan karar alma süreçlerine katılım eksikliği, birleşme veya teknolojiden doğan örgütsel değişim süreçleri, baskıcı veya aşırı gevşek örgütsel iklim ve birimlerin çelişen hedeflerini simgeleyen amaç farklılıkları olarak öne çıkmaktadır.

Çatışma Türleri

Örgütsel yaşamda uyuşmazlıklar beş farklı açıdan sınıflandırılmaktadır. İşlevleri açısından çatışmalar; örgüte katkı sunan, yaratıcılığı ve öğrenmeyi teşvik eden yapıcı (işlevsel) çatışmalar ile performansı düşüren, güvensizlik, stres ve işten ayrılmalara yol açan yıkıcı (işlevsel olmayan) çatışmalar olarak ayrılır. Ortaya çıkış şekline göre çatışmalarda; koşulların hazır olduğu ancak eyleme dökülmediği potansiyel çatışma, tarafların uyuşmazlığı bilişsel olarak fark ettiği algılanan çatışma, öfke ve kaygı gibi duyguların dahil olduğu hissedilen çatışma ve tartışma ya da rekabet gibi somut davranışlara dönüştüğü açık çatışma evreleri sırasıyla izlenir. Tarafları açısından bakıldığında; bireyin kendi içindeki çatışmalar, iki veya daha fazla çalışan arasındaki bireyler arası çatışmalar, birey-grup çatışmaları, grup içi ile gruplar arası çatışmalar ve pazar payı odaklı örgütler arası çatışmalar yer almaktadır. Örgüt içindeki konumdan kaynaklanan türler ise aynı düzeydekiler arasında yaşanan yatay, alt-üst arasındaki dikey ve yönetim ile uzman kadro arasındaki emir-komuta-kurmay çatışmalarıdır.

Oluşum biçimi açısından ise amaç çatışması, rol çatışması, resmi yapıdan doğan kurumlaşmış çatışma ve kendiliğinden gelişen beliren çatışma türleri bulunmaktadır.

Çatışma Yönetimi Süreci

Çatışma yönetimi sürecinde temel gaye çatışmayı sıfırlamak değil; yıkıcı etkileri dizginleyip yapıcı dinamikleri besleyerek örgütsel etkinliği sağlamaktır. Çatışma yönetiminde reaksiyonu kontrol altına almak, iletişimi iyileştirmek, konuya odaklanmak, tarafları problemden soyutlamak ve ihtiyaçların karşılanmasına yönelmek kritik çözüm ipuçlarıdır. Putnam (2006) çatışma yönetiminin ana amaçlarını; var olan aksaklıkları en aza indirmek ve taraflara kabul edilebilir bir çözüm sunmak olarak tanımlarken; Rahim (2023) duygusal ve gizlenmiş çatışmaları minimize etmeyi, rutin işlerde görev çatışmasını azaltmayı, rutin olmayan yenilikçi işlerde ise orta düzeyde görev odaklı çatışmayı sürdürmeyi vurgulamaktadır. Bu süreçte sorunların analitik çözümü için uygulanması gereken 7 sistematik adım sırasıyla; sorunu tanımlama, bilgi toplama, alternatifler geliştirme, alternatifleri analiz etme, alternatifleri seçme, alternatifleri uygulama ve izleme ile değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Süreç etkili yönetildiğinde örgüte yeni politikalar kazandırma, kaynakları dengeli dağıtma, yaratıcılığı açığa çıkarma ve verimliliği artırma gibi olumlu sonuçlar üretirken; yönetilmediğinde stres, zaman ile kaynak israfı, güvensizlik, karar gecikmeleri ve personel devri gibi ağır yıkıcı maliyetler doğurmaktadır

Çatışma Yönetimi Stratejileri

Literatürde en yaygın kabul gören Rahim (1983) imzalı İki Boyutlu Çatışma Yönetim Modeli, bireyin kendi hedeflerini tatmin etme derecesini simgeleyen "Kendine Yönelik İlgi" ile karşı tarafın beklentilerini gözetme derecesini simgeleyen "Başkalarına Yönelik İlgi" boyutlarının çaprazlanmasıyla 5 temel strateji sunmaktadır. Açık bilgi paylaşımı ve sentez yapılmasına dayanarak yüksek kendine ilgi ve yüksek başkalarına ilgi düzeyinde "Kazan-Kazan" yaklaşımı sunan Bütünleştirme Stratejisi ilk seçenektir. Düşük kendine ilgi ve yüksek başkalarına ilgi düzeyinde ilişkiyi korumak adına hedeflerden feragat edilen "Kaybet-Kazan" odaklı Ödün Verme Stratejisi ile yüksek kendine ilgi ve düşük başkalarına ilgi düzeyinde otorite ve baskıyla kendi isteklerini kabul ettirmeyi amaçlayan "Kazan-Kaybet" odaklı Hükmetme Stratejisi diğer yaklaşımlardır. Düşük kendine ilgi ve düşük başkalarına ilgi seviyesinde çatışmanın ertelendiği veya görmezden gelindiği "Kaybet-Kaybet" odaklı Kaçınma Stratejisi ile orta düzey ilgi kombinasyonunda her iki tarafın da hedeflerinden kısmen taviz vererek orta noktada buluştuğu Uzlaşma Stratejisi modeli tamamlayan diğer duruşlardır.

Sonuç olarak, örgütlerin ve sosyal etkileşimlerin kaçınılmaz bir boyutu olan çatışma; doğru teşhis edildiğinde, nedenleri ve türleri doğru analiz edilip durumsal şartlara en uygun esnek stratejilerle (özellikle bütünleştirme ve uzlaşma gibi yapıcı yollarla) yönlendirildiğinde ortadan kaldırılması gereken bir tehdit olmaktan çıkmaktadır. Aksine, kurumsal inovasyonu, verimliliği ve sürdürülebilir gelişimi destekleyen stratejik bir kaldıraç niteliği kazanmaktadır.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Kriz ve Risk Yönetimi
ÜNİTE NO 10
YAZAR Doç.Dr. SEDA KAYAPALI YILDIRIM

KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde öncelikle kriz kavramı kelime anlamı ve güncel hayattaki kullanımına yer verilecek sonrasında krizlerin neden ortaya çıktığı açıklanacaktır. Krizlerin nedenlerine bağlı olarak farklılaşan kriz türleri de ifade edildikten sonra işletme yönetimleri için önemli bir durum olan kriz yönetimine değinilecektir. Özellikle kriz yönetimi kriz öncesi, anı ve sonrası olarak dönemlere ayrılarak açıklanacak ve işletmeler için önemi ifade edilecektir.

Krizin Tanımı

Kriz kavramı, Latince "krinein" ve Yunanca "krisis" köklerinden türemiştir. Etimolojik olarak, bir hastalığın seyrinde iyileşme ya da kötüleşme yönünde bir dönüm noktasını ifade eder (Örnek, 2007). Zamanla farklı alanlarda ve farklı durumların ifadesinde kullanılmaya başlayan kriz kavramı sadece olumsuz ve beklenmeyen sonuçları ifade etmenin yanı sıra değişimin ve farklılaşmanın açıklanmasında da kullanılmaya başlamıştır.

Krizin Kaynakları

Literatürde krizin kaynakları olarak çok fazla sayıda faktör sıralanmaktadır. Bu konuda net bir sınıflandırma ya da sınırlandırma yapmak çok mümkün değildir. Çünkü hızla değişen ve gelişen dünya sistemleri belirsizlikleri ve yeni durumları da beraberinde getirdiği için böylesi bir standart sıralama mevcut değildir. Genel kabul görmüş sınıflandırma; işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklar şeklindedir. İşletme içi kriz kaynakları: İşletme içi kriz kaynakları her örgütün kendi yapısal sorunları olarak tanımlanabileceği için önemli konular arasındadır. İşletme içi kriz kaynaklarından önemli olanları açıklayacak olursak; Üst Yöneticilerin Yetersizliği, Örgütsel Esneklik, Bilgi Toplama ve Tecrübe Yetersizliği, Stratejik Planın Belirlenmesinde ve Uygulamasında Yapılan Hatalar. İşletme dışı kriz kaynakları: Dış çevre unsurları örgütlerin işleyişlerinin en temel belirleyicileri arasında yer alır. Başlıca dış kaynaklardan bazıları şunlardır: Ekonomik faktörler, Teknolojik faktörler, İşgücü, sermaye ve hammadde kaynakları, Hukuki düzenlemeler ve politika değişiklikleri, Sosyo-kültürel faktörler, Rekabet ve taklitçilik, Uluslararası ilişkilerde ve koşullarda değişiklikler, Doğal felaketler, Salgınlar

Kriz Türleri

Krizler işletmelerin rutin işlerinin doğasını değiştiren bazen kısa süreli bazen de uzun süreli değişiklikler yaratırlar. Her iki durumda da mevcut düzende değişim meydana geldiği için işletmeler ek tedbirler ve işlemler devreye sokmak zorunda kalırlar. Krizlerin kaynakları çok çeşitli olduğu gibi türleri de farklılık gösterir. Literatürde genel kabul görmüş kriz türleri sınıflandırması yer almamaktadır. Aslında krizin kaynağını temel alarak oluşturulan farklı kriz türleri çoğunlukla ortak başlıklarda toplanabilmektedir. 8 farklı kriz türü vardır. Bunlar: 1. Dönüşüm Fırsatı Krizi: İşletmenin çevre kontrolü düzeyi yüksek olduğu, krizi fırsat olarak algıladığı ve hassasiyet derecesi düşük olduğu durumlarda kriz. Bu durum işletmeler için kriz türleri arasında en pozitif olarak algılanan kriz türüdür. 2. Mecburi-Yenilik Krizi: İşletmelerin çevre kontrol düzeyi ve fırsat algısı yüksek olsa da hassasiyet derecesi yüksek olduğu için yüksek risk barındırır. 3. Operasyonel Kriz: İşletmenin çevre kontrol düzeyi yüksek, hassasiyeti düşüktür, krizi tehdit olarak algılar. 4. Acil Durum Krizi: İşletmenin çevre kontrolü yüksektir. Aynı zamanda hassasiyeti de yüksektir. Krizi tehdit olarak algılar. 5. Dışsal Fırsat Krizi: İşletmenin çevre kontrol düzeyi düşüktür. Krizi fırsat olarak algılar aynı zamanda işletmenin hassasiyeti de düşüktür. 6. Beklenmedik Fırsat Krizi: İşletmenin çevre kontrolü düşüktür, hassasiyeti yüksektir fakat buna karşı krizi fırsat olarak algılar. Bu durumda işletme çevrede oluşan fırsatlara karşı hazırlıksızdır. 7. Çevresel Tehdit Krizi: İşletmenin çevre kontrolü düşüktür. Krizi tehdit olarak algılar fakat aynı zamanda işletmenin hassasiyeti de düşüktür. 8. Felaket Krizi: İşletmenin çevresel kontrol düzeyi düşüktür ve krizi tehdit olarak algılar. Aynı zamanda hassasiyeti yüksektir. Çevresel kriz işletme için yüksek tehdit oluşturur ve işletmenin savunması düşüktür. Bu durum en istenmeyen ve tehlikeli kriz türüdür (Serter, 2025: 18).

Kriz Yönetimi ve Krizin Evreleri

Krizin evreleri farklı araştırmacılar tarafında farklı ifade edilse de temelde üç evreden oluştuğunu söyleyebiliriz. Bunlar; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasıdır. Kriz yönetiminde önemli olan bu evrelerin iyi tanımlanması ve doğru adımların planlanmasıdır. Krizler temel anlamları ile olumsuzluk çağrıştırsa da doğru yönetilebilirse kriz sonrası işletmeler fayda sağlayabilirler.

Kriz Öncesi Yönetim

Kriz öncesi dönem işletmelerin olası senaryoları düşünüp planlamalar yaptıkları dönemdir. Bu planlamaları daha önceki tecrübelerinden, rakiplerinin durum analizlerinden ve yaptıkları bazı istatistiksel analizlerden yola çıkarak oluştururlar. Kriz öncesi dönem örgüt yöneticilerin planlamalarını yaparken dikkate aldıkları hatta stratejik planlamalarında yer verdikleri önemli bir konudur.

Kriz Anı Yönetim

Kriz öncesi hazırlıkları doğru ve yeterli olan işletmeler kriz anını çok daha bilinçli yönetirler. Kriz anına yönelik geliştirilen senaryoları gözden geçirip en uygun olanı seçip hayata geçirmek işletmelere büyük kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca önceden oluşturulmuş ve gerekli eğitimlere sahip kriz yönetim takımının var olması işletmelere büyük güvence sağlayacaktır.

Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası yönetim faaliyetleri işletmelerin iyileşme, öğrenme ve yeniden değerlendirme yaptıkları bir dönemdir. Bu dönemde gerçekleştirilen faaliyetlerden bazıları şöyledir: kriz sonrası durum analizi, krizden öğrenme ve kriz sonrası yeniden yapılanma.

RİSK YÖNETİMİ

Risk kelime anlamı ile olumsuzluk çağrıştıran daha çok belirsizliğe bağlı endişe yaratan durumlar için kullanılmaktadır. Ünitemizin bu bölümünde risk kavramı detaylı olarak açıklanacak, risk türlerine değinilecek ve kültürel risk yaklaşımları ifade edilecektir. Risk yönetimi ile yöneticiler, belirsizlik durumlarında ya da iki seçenek arasında kaldıklarında karar verme doğru adımlar atmaktadırlar. Hızla değişen ve gelişen küresel piyasalarda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmenin en önemli araçlarından biri yeniliğin öncüsü olabilmek ve yeniliğe uyum sağlayabilmektir. Risk yönetiminin amacı işletmede meydana gelebilecek beklenmeyen kayıpların en az maliyetle kontrol altına alınması için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi, koordinasyonunun sağlanması ve kontrol edilmesi olarak ifade edilebilir (Emhan, 2009: 213). Risk yönetimi ile karar verme mekanizmalarının daha objektif unsurları dikkate alarak çalışmasını sağlanacaktır. Böylece gereksiz inisiyatif almalar ya da şahsi kararlar söz konusu olmayacağı için kararlar daha doğru alınabilecektir.

Risk Kavramı

Fransızca "risque", İngilizce "risk", Almanca "risiko" olan bu terim Türkiye'de önceleri "riziko" olarak kullanılmaya başlanmış daha sonra ise "risk" olarak dilimizde yer almaya başlanmıştır (Almassri, 2013: 7). Risk günlük kullanımlarda genellikle şüphe uyandıran, belirsizlik içeren ve kendi içerisinde olumsuzlukla sonuçlanma ihtimali yüksek durumlar için kullanılmaktadır. Belirsizliğin yüksek olması bireylerin riske bakış açısını ve tolere etme sınırını değiştirmektedir. Öyle ki kültürel olarak toplumların belirsizliğe karşı toleransları farklılık göstermektedir. Kişilik özelliklerinin de riske bakış açısını etkilediğini söylemek mümkündür.

Risk Çeşitleri

İşletmeler ister kâr amacı gütsün ister gütmesin belirli bir sermayeye sahip oldukları için ve piyasa koşulları birçok değişkene sahip olduğu için riskle karşı karşıya kalmaktadırlar. O halde risk işletmelerin kaçabilecekleri ya da kendilerini sakınabilecekleri bir unsur değildir. Bu nedenle işletme yöneticileri mevcut durum analizlerinde ve stratejik planlarında risk faktörlerini de göz önünde bulundururlar. Risk yönetimi bunun için vardır ve önemlidir. Literatürde çok çeşitli risk sınıflandırması yapılmaktadır. Biz bu ünitede risk çeşitlerini temelde ikiye ayıracak ve bunlara sistematik olan ve olamayan risk diyeceğiz. Sistematik olan risk; işletmenin kontrol gücünün çok olmağı durumlar için kullanılır. Daha çok piyasa koşulları ya da piyasa aktörlerinin etkisinde meydana gelen risklerdir. Bunlar: enflasyon riski, piyasa riski, kredi riski ve politik risklerdir. Sistematik riskler için işletme yöneticileri sürekli analiz ve takip işlemleri gerçekleştirirler ancak belirsizliğin yüksek olduğu durumlardır. Sistematik olmayan riskler ise daha çok işletmenin içyapısı ile alakalı ve kontrol edebilme ya da öngörebilme ihtimalinin daha yüksek olduğu durumlardır. Sektörel değişimler, yenilikler, değişen müşteri ihtiyaçları, çalışan devir oranı gibi daha çok iç çevre ile alakalı konular sistematik olmayan risklere örnek verilebilir. Sistematik risklere göre belirsizlik daha azdır diyebiliriz.

KRİZ VE RİSK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Kriz ve risk açıklamalarının ardından her iki kavramın önemi detaylı olarak ifade edilmiştir. Ancak yine özelde bu kavramların önemini ifade etmek fayda olacaktır. Küreselleşme ile hızla değişen ve gelişen teknoloji sayesinde artık dünya tek bir pazar haline gelmiş ve piyasa koşulları adeta yeniden oluşmuştur. Değişen müşteri talepleri, rekabet stratejileri, tedarikçilerin güçleri, ülkelerin siyasi yapıları gibi birçok dış çevre unsuru işletme yöneticileri için birçok karmaşık faaliyeti planlamayı gerekli kılmıştır. Öyle ki yönetim faaliyeti sadece işletmenin amaç ve hedeflerini belirlemek olmaktan çıkmış daha karmaşık olan piyasa koşullarına yönelik eylem planları hazırlamak ve bunları uygulamaya koyabilme kabiliyeti haline gelmiştir. Temelini belirsizlik ve ihtimallerin oluşturduğu kriz ve risk kavramları işletme yöneticileri için stratejik plan oluştururken mutlaka göz önünde bulundurmaları gereken iki kavramdır. Kelime anlamı ile olumsuzluk ifade eden bu iki kavram

işletmeleri önceden belirledikleri amaç ve hedeflerden sapmalarına ve olumsuzluklarla karşı karşıya kalmalarına sebep olan iki durumdur. Ancak doğru yaklaşımlar ve önceden yapılan doğru analizler ile hem krizler hem de riskler yönetilebilen yani süreç içerisinde adım adım planlanlanabilen ve sonuçları işletme lehine çevrilebilen kavramlardır. Yönetilebilen bu iki kavram için ortak olarak şunları söyleyebiliriz: olumsuzluk ve belirsizlik çağrıştırsalar bile eğer doğru yaklaşılır ve süreçler doğru planlanırsa işletme lehine sonuçlar elde edebileceğimiz iki durumdur. Geçmiş tecrübeler, durum analizleri ve güncel tekniklere hâkim olmak bu aşamalarda işimizi kolaylaştıracaktır.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Yenilik Yönetimi
ÜNİTE NO 11
YAZAR Doç.Dr. MUHAMMED ENES KAN

YENİLİK KAVRAMI VE TEMEL İLKELER

Günümüzün hızla değişen iş ortamında yenilik, işletmelerin varlığını sürdürmesinin temel şartı haline gelmiştir. Yenilik sadece yeni ürün geliştirmek değil, işletmenin süreçlerini, iş modellerini, örgüt yapılarını ve yönetim felsefesini kapsayan bütünsel bir dönüşüm aracıdır. Yenilik yönetimi, işletmelerin iç ve dış çevre değişikliklerine uyum sağlayabilmesi için yeniliği sistemli bir biçimde ele almayı gerektiren bir yönetim disiplinidir. Bunun amacı, yeniliğin rastlantısal olmaktan çıkarılarak planlanmış, kontrol altında ve ölçülebilir bir süreç haline getirilmesidir.

YENİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Yenilik kavramının doğru anlaşılabilmesi için diğer ilişkili kavramlardan ayrılması gereklidir. Yaratıcılık, bireye ait bilişsel bir süreçken, yenilik sosyal ve örgütsel bir olgudur. Yaratıcılık yeniliğin başlangıç aşamasını oluştururken, yenilik bu yaratıcı düşüncelerin ticari değere dönüştürülüp pazara sunulması sürecini temsil eder.

Değişim ve yenilik kavramları sıkça birbirinin yerine kullanılsa da, yenilik değişimin olumlu, planlı ve fayda üreten yönünü temsil eder. Buluş, yeni bir fikrin ortaya çıkışını ifade ederken, yenilik bu fikrin pazara sunulmasını da kapsayan daha geniş bir olgudur. Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri, yenilik sürecinin en önemli bileşenlerinden biridir. Araştırma aşaması bilinmeyen teknoloji ve bilgi birikimini keşfetmeyi amaçlarken, geliştirme aşaması soyut fikirleri somut ürüne dönüştürür. Girişimcilik, teknik bilgiyi pazarlanabilir bir çıktıya taşıyan köprü niteliğinde, yeniliğin fikir düzeyinde kalmayıp ekonomik değere dönüşmesini sağlayan temel süreçtir.

YENİLİK FİKİRLERİNİN KAYNAKLARI

Yenilik fikirleri, işletmenin hem kendi bünyesinden hem de faaliyet gösterdiği çevreden beslenilir. İçsel kaynaklar arasında beklenmedik başarı veya başarısızlık durumları, süreç gereklilikleri ve gerçeklik ile beklenti arasındaki uyumsuzluk bulunur. Dışsal kaynaklar ise demografik değişimler, sosyo-kültürel dönüşümler, yeni bilgilerin ortaya çıkması ve paydaşlarla kurulan ilişkiler gibi çevresel dinamiklerden oluşur.

YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik dört ana türe ayrılır. Ürün yeniliği, mevcut özellikleriyle kıyaslandığında yeni olan ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin geliştirilmesidir. Süreç yeniliği, üretim veya dağıtım yöntemlerinde yapılan yeni uygulamalar ya da iyileştirmelerdir. Pazarlama yeniliği, ürün tasarımı, ambalajlama, pazarlama stratejisi ve fiyatlandırmada gerçekleştirilen önemli değişimlerdir. Örgütsel yenilik ise işletmenin iş modellerinde, iç yapısında veya paydaş ilişkilerinde yeni yönetsel yöntemlerin uygulanmasıdır.

YENİLİK YÖNETİMİ VE STRATEJILERI

Yenilik yönetimi, yenilik fikirlerinin ortaya çıkmasından ticarileştirmeye kadar uzanan bir dizi aşamayı kapsayan işletme içi yönetsel sorumluluktur. Başarılı yenilik yönetimi için örgütsel bağlam ve insan unsuru güçlendirilmeli, çalışanların yaratıcılığı desteklenmeli, risk almanın teşvik edilmesi ve amaç-stratejilerin tüm örgüte aktarılması gereklidir.

İşletmeler altı farklı yenilik stratejisi arasından seçim yapabilir. Saldırgan strateji, pazara sürekli yeni ürünler sunan, Ar-Ge'ye dayalı bir yaklaşımdır. Savunmaya yönelik strateji, ilk yenilikçilerin açtığı pazarlardan faydalanmayı hedefler. Taklitçi strateji, başarılı ürünleri hızlı biçimde kendine uyarlayan işletmelerin tercihidir. Bağımlı strateji, büyük işletmelerin alt yapısında çalışan daha küçük işletmelerin yaklaşımıdır. Geleneksel strateji, teknolojik gelişmeleri mesleki beceriye dayandıran işletmeleri ifade eder. Fırsatları izleyen strateji ise pazardaki boşlukları gözlemleyerek yeni ürünler geliştirmeyi hedefler.

YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Yenilik yönetiminin başarısı sadece teknolojik altyapı veya finansal kaynaklarla değil, sosyal ve yönetimsel faktörlerin bütünleşik işlemesiyle belirlenir.

Liderlik, insanları etkileme ve yönlendirme kapasitesine dayanır. Etkili liderler, personelin fikirlerine saygı duyarak yaratıcı çabaları destekler ve esnek çalışma ortamı oluştururlar. Vizyon, örgütün hareket ettiği merkezi rehber konumuna gelerek, yenilik oluşumuna katkı sağlar ve öğrenme kültürünü teşvik eder. Örgütsel yapı ve kültür, yeniliğin ortaya çıkması ve yaygınlaştırılması için gerekli ortamını oluşturur. Güçlü örgütsel kültüre sahip kurumlar değişikliklere daha hızlı adapte olabilir ve faaliyetlerini daha uzun süre sürdürebilir.

İletişim, fikirlerin dolaşımını, bilgi paylaşımını ve işbirliğini mümkün kılan vazgeçilmez bir mekanizmadır. Açık ve çok yönlü iletişim kanalları, çalışanların yeni fikirlerini rahatça ifade etmelerine ve yenilik kültürünün örgüt genelinde yerleşmesini sağlar.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Dijital Dönüşüm ve Yönetim
ÜNİTE NO 12
YAZAR Öğr.Gör. HARUN SIÇRAR

Giriş: Dijital Dönüşümün Yönetimsel Boyutu

Dijital dönüşüm, günümüz işletmeleri ve kurumları açısından yalnızca teknolojik araçların kullanılması ya da mevcut süreçlerin dijital ortama aktarılması anlamına gelmemektedir. Bu süreç; strateji, örgüt yapısı, yönetim fonksiyonları, insan kaynağı, örgüt kültürü ve değer yaratma biçimlerinin bütüncül olarak yeniden ele alınmasını gerektiren kapsamlı bir yönetim dönüşümüdür. Dijital teknolojiler artık yalnızca destekleyici araçlar değil; işletmelerin rekabet biçimlerini, karar alma süreçlerini ve değer üretme yöntemlerini doğrudan etkileyen stratejik unsurlardır.

Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijital dönüşüm kavramı, dijitalleşme ve dijitalizasyon kavramlarıyla yakından ilişkili olsa da kapsam bakımından onlardan ayrılır. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yenilenmeyi değil, örgütün iş yapma biçimini, yönetim anlayışını, süreçlerini ve stratejik yönelimini yeniden düzenleyen daha kapsamlı bir değişim sürecini ifade eder. Bu nedenle dijital dönüşüm, bilgi teknolojileri biriminin teknik bir projesi olarak değil, örgütün bütününü ilgilendiren stratejik ve yönetsel bir süreç olarak görülmelidir.

Dijitalleşme, Dijitalizasyon ve Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme, analog bilginin dijital formata aktarılmasıdır. Kâğıt belgelerin dijital ortama taşınması veya formların elektronik hale getirilmesi bu sürece örnek verilebilir. Dijitalizasyon ise mevcut iş süreçlerinin dijital araçlarla iyileştirilmesini ifade eder. Otomatik satın alma sistemleri, çevrim içi iletişim kanalları ve dijital iş akışları bu kapsamda değerlendirilebilir. Dijital dönüşüm ise bu iki aşamadan daha kapsamlıdır. Bu süreçte işletmenin iş modeli, değer yaratma biçimi, örgütsel yapısı ve stratejisi dijital teknolojiler doğrultusunda yeniden kurgulanır.

Dijital Dönüşümün Yönetimsel Niteliği

Dijital dönüşümün başarısı, teknolojinin örgütte bulunmasına değil, bu teknolojilerin strateji, süreçler, insan kaynağı ve örgüt kültürüyle bütünleşmesine bağlıdır. Teknoloji süreçleri hızlandırabilir; ancak bu kapasitenin örgütsel değere dönüşebilmesi için nitelikli insan kaynağı, uygun örgütsel yapı, üst yönetim desteği ve değişime açık bir kültür gerekir. Bu nedenle dijital dönüşüm, yalnızca yazılım veya donanım yatırımı değil, insan faktörünün merkezde yer aldığı sürekli bir gelişim sürecidir.

Dijital Dönüşümün Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi

Dijital dönüşüm, yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol üzerinde doğrudan etkilidir. Bu fonksiyonlar dijital dönüşümle birlikte ortadan kalkmaz; ancak veri analitiği, dijital platformlar, çevik çalışma biçimleri ve yeni liderlik yaklaşımları doğrultusunda yeniden biçimlenir.

Planlama: Veri Temelli Öngörü ve Dijital Strateji

Dijital dönüşüm, planlama fonksiyonunu sezgi ve deneyim temelli yaklaşımlardan uzaklaştırarak veri temelli ve öngörü odaklı bir yapıya dönüştürmektedir. Büyük veri, iş analitiği, yapay zekâ destekli tahminler ve dijital gösterge panoları, yöneticilerin daha isabetli kararlar almasına yardımcı olur. Dijital dönüşüm stratejisi ise işletmenin dijital teknolojileri hangi amaçlarla kullanacağını, hangi süreçleri önceliklendireceğini ve dönüşüm sürecini nasıl yöneteceğini belirleyen temel yol haritasıdır.

Örgütleme: Esnek, Ağ Tipi ve Çevik Yapılar

Dijital dönüşüm, örgütleme fonksiyonunu klasik hiyerarşik yapılardan daha esnek, ağ tipi ve çevik yapılara doğru dönüştürmektedir. Esnek örgüt yapıları, işletmelerin değişen müşteri beklentilerine ve pazar koşullarına daha hızlı yanıt vermesini sağlar. Ağ tipi yapılar, iç ve dış paydaşlarla iş birliğini güçlendirir. Çevik yapılar ise küçük, otonom ve çapraz fonksiyonlu ekipler aracılığıyla hızlı karar alma, öğrenme ve uyum sağlama kapasitesini artırır.

Yöneltme: Dijital Liderlik, Çalışan Katılımı ve Çalışan Sesi

Dijital dönüşüm sürecinde yöneltme fonksiyonu, çalışanların dijital stratejiye uyum sağlamasını ve dönüşüme aktif katılım göstermesini gerektirir. Dijital liderler yalnızca teknolojiye hâkim olan kişiler değil, teknolojinin örgütsel değer yaratma ve rekabet avantajı açısından ne ifade ettiğini görebilen yöneticilerdir. Çalışan katılımı ve çalışan sesi, dönüşümün benimsenmesini kolaylaştırır. Çalışanların görüş, öneri ve sorunlarını ifade edebilmesi, dijital dönüşüm uygulamalarının daha gerçekçi ve sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlar.

Koordinasyon: Dijital Platformlar ve İş Birliği

Dijital dönüşüm, koordinasyon fonksiyonunu dijital platformlar, kurumsal sosyal medya araçları, veri

paylaşım sistemleri ve çevrim içi iş birliği uygulamalarıyla daha görünür, hızlı ve veri temelli hale getirmektedir. Bu araçlar, çalışanların doğru bilgiye, doğru kişiye ve doğru kaynağa daha hızlı ulaşmasını sağlar. Bununla birlikte etkili koordinasyon yalnızca dijital araçların varlığına bağlı değildir. Güven, açık iletişim, bilgi paylaşma isteği ve ortak hedef algısı da koordinasyonun başarısı açısından önemlidir.

Kontrol: Dijital Performans Göstergeleri ve Veri Panoları

Dijital dönüşüm, kontrol fonksiyonunu dönemsel raporlamadan çıkararak gerçek zamanlı, görsel ve stratejik bir yönlendirme sürecine dönüştürmektedir. Dijital performans göstergeleri; zaman, maliyet, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı ve proje ilerleme oranı gibi alanlarda kullanılabilir. Veri panoları ise bu göstergeleri sade ve anlaşılır biçimde sunarak yöneticilerin sapmaları erken fark etmesine yardımcı olur. Ancak dijital kontrolün etkili olabilmesi için doğru göstergelerin seçilmesi, verinin güvenilir olması ve performans verilerinin etik biçimde kullanılması gerekir.

Dijital Dönüşüm ve Çağdaş Yönetim Teknikleri

Dijital dönüşüm, çağdaş yönetim tekniklerinin alternatifi değildir. Aksine, bu teknikleri dijital çağın koşullarına uyarlayan bütünleşik bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik yönetim, kalite yönetimi, süreç yönetimi, insan kaynakları yönetimi, değişim yönetimi, yenilik yönetimi, performans yönetimi ve kurumsal yönetişim dijital teknolojilerle birlikte yeni bir içerik kazanmaktadır.

Dijital Dönüşüm ve Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim açısından dijital dönüşüm, işletmelerin dijital teknolojilerin iş modeli, müşteri ilişkileri, değer yaratma ve rekabet avantajı üzerindeki etkilerini dikkate almasını gerektirir. Dijital strateji, yalnızca bilgi teknolojileri altyapısını planlamak değil, işletmenin dijital ekonomide nasıl rekabet edeceğini ve müşterilere nasıl değer sunacağını belirleyen temel bir yönetim aracıdır.

Dijital Dönüşüm, Kalite ve Süreç Yönetimi

Dijital dönüşüm, kalite ve süreç yönetimini veri, otomasyon ve gerçek zamanlı izleme kapasitesiyle güçlendirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi; sürekli iyileştirme, veriye dayalı karar alma ve çalışan katılımına dayanır. Dijital teknolojiler bu unsurları daha görünür ve ölçülebilir hale getirir. Kalite 4.0 yaklaşımı, yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojilerle kalite yönetimini daha akıllı ve öngörülebilir bir yapıya taşır.

Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Dijital dönüşüm, insan kaynakları yönetimini idari bir destek birimi olmaktan çıkararak stratejik bir fonksiyon haline getirmektedir. Dijital insan kaynakları yönetimi; işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve çalışan hizmetleri gibi süreçlerde yapay zekâ, büyük veri ve dijital platformlardan yararlanır. Bununla birlikte çalışan verilerinin toplanması mahremiyet, etik sorumluluk ve veri güvenliği konularını da gündeme getirir. Bu nedenle dijital İK, çalışan odaklı ve etik ilkelerle yürütülmelidir.

Dijital Dönüşüm ve Değişim Yönetimi

Dijital dönüşüm, yalnızca yeni teknolojilerin uygulanması değil; mevcut çalışma biçimlerinden, düşünme kalıplarından ve örgütsel alışkanlıklardan dijital yöntemlere geçiş sürecidir. Bu nedenle değişim yönetimi, dijital dönüşümün başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Çalışanların direnç göstermemesi için açık iletişim, eğitim, katılım, güven ortamı, pilot uygulamalar ve aşamalı geçiş mekanizmaları kullanılmalıdır.

Dijital Dönüşüm ve Yenilik Yönetimi

Dijital dönüşüm, yenilik yönetimini daha dinamik ve sürekli hale getirmektedir. Dijital ürün ve hizmetler kullanıcı geri bildirimlerine göre sürekli güncellenebilir ve geliştirilebilir. Yenilik artık yalnızca işletme içindeki Ar-Ge birimlerinin değil; müşterilerin, platform kullanıcılarının, iş ortaklarının ve geliştiricilerin de katkısıyla ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle dijital yenilik, sürekli öğrenme, deneme, geri bildirim ve uyarlama döngülerinden oluşan bir süreçtir.

Dijital Dönüşüm, Risk, Güven ve Yönetişim

Dijital dönüşüm, işletmelere fırsatlar sunarken siber güvenlik, veri gizliliği, algoritmik karar alma, dijital etik ve platform bağımlılığı gibi riskleri de beraberinde getirir. Bu nedenle dijital dönüşüm güven ve yönetişim gerektiren bir yönetim alanıdır. Etkili dijital yönetişim; verinin nasıl korunacağını, karar mekanizmalarının nasıl işleyeceğini, dönüşüm performansının nasıl izleneceğini ve teknolojinin örgütsel amaçlara nasıl hizmet edeceğini belirler.

Dijital Dönüşümün Fırsatları

Dijital dönüşüm işletmelere ve kurumlara verimlilik artışı, hız, veri temelli karar alma, yenilik kapasitesi, yeni iş modelleri, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi, örgütsel çeviklik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi önemli fırsatlar sunar. Dijital teknolojiler, tekrar eden işleri azaltabilir, süreçleri otomatikleştirebilir, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi analiz etmeyi sağlayabilir ve kararların daha güvenilir verilere dayanmasına katkı sunabilir.

Dijital Dönüşümün Riskleri

Dijital dönüşüm bazı riskleri de beraberinde getirir. Siber güvenlik, veri mahremiyeti, dijital eşitsizlik, beceri açığı, değişime direnç, teknoloji bağımlılığı, etik sorunlar ve algoritmik karar alma

riskleri dikkatle yönetilmelidir. Kurumların dijital sistemlere bağımlı hale gelmesi siber saldırılara karşı kırılganlığı artırabilir. Büyük miktarda verinin toplanması kişisel verilerin korunması açısından sorunlar doğurabilir. Ayrıca dijital teknolojilere erişim ve dijital beceri düzeyi bakımından ortaya çıkan farklılıklar mevcut eşitsizlikleri derinleştirebilir.

Sonuç

Dijital dönüşümden sürdürülebilir değer elde etmek yalnızca teknoloji yatırımı yapmakla mümkün değildir. Başarılı bir dijital dönüşüm için güçlü liderlik, çalışan katılımı, güvenilir veri, dijital yetkinlikler, etik ilkeler ve etkili yönetişim anlayışı gerekir. Dijital dönüşümün temel amacı teknolojiyi amaç haline getirmek değil, teknolojiyi örgütsel değer üreten bir yönetim kapasitesine dönüştürmektir. Bu bakımdan dijital dönüşüm, çağdaş yönetim anlayışının merkezinde yer alan sürekli, çok boyutlu ve stratejik bir değişim sürecidir

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Kurumsal Yönetişim
ÜNİTE NO 13
YAZAR Dr.Öğr.Üyesi BENAZİR ÖZTÜRK

Kurumsal Yönetişim Kavramı Üzerine

Modern dünyada işletmelerin başarısı yalnızca ürettiği ürünlerin kalitesi veya elde ettiği finansal karlılık ile ölçülmemektedir. Küreselleşme, finansal piyasaların büyüklüğü ve dijital dönüşüm işletmeleri sadece hissedarlarına karşı değil; paydaşlarına, çalışanlarına, tedarikçilerine, çevreye ve topluma karşı da sorumlu hale getirmiş, iyi yönetim bir zorunluluğa dönüşmüştür. Kurumsal yönetişim; bir şirketin kimler tarafından, ne amaçla ve nasıl yönetildiğini, yönlendirildiğini ve denetlendiğini belirleyen kurallar, sistemler, ilişkiler ve süreçler bütünüdür. Temelde işletme yönetimindeki güç dengelerini kurmayı ve sürekli kılmayı hedefleyen kurumsal yönetişim, özellikle 2000'li yılların başından bu yana yaşanan küresel finansal krizlerin ve şirket skandallarının ardından küresel bir zorunluluk haline gelmiştir. Güvenin en değerli sermaye olduğu günümüz piyasalarında, kurumsal yönetişim bir yönetim etkinliği değil işletmelerin stratejik yönetim yol haritasıdır.

Kurumsal yönetim, işletme yönetimi ile paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, şirketin yürüttüğü tüm faaliyetlerde tüm paydaşların haklarını korumayı ve işletme yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan kurallar bütünüdür. Paydaş kavramı kurumsal yönetim anlayışında önemli olup, işletme faaliyetleri ile doğrudan veya dolaylı bir ilişki içerisinde olan ve işletme faaliyetlerinden pozitif veya negatif dışsallık elde eden kişi veya kurumlardır. Paydaşlar, en kapsayıcı şekliyle işletmenin ana sahip ve yöneticileri, çalışanlar, yönetim kurulu, kurumsal yatırımcılar, hissedarlar, yabancı ortaklar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, devlet ve toplumdan oluşmaktadır.

Kurumsal yönetişim kavramı Richard Eells tarafından ilk defa 1962 yılında kullanılmıştır. Dünyada sermaye piyasasının gelişmiş olduğu ülkelerde özellikle İngiltere ve ABD'de kurumsal yönetişim çalışmaları erken başlamış, bu ülkelerde yapılan düzenlemeler başka ülkeler tarafından örnek alınmıştır. Kurumsal yönetim, ilk olarak 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanmış uluslararası kurum ve kuruluşlar, iktidarlar, iş hayatı ve akademik çevreler tarafından hızlıca benimsenmiş etkin bir yönetim felsefesidir. İngiltere'de 1992 yılında yayınlanan Cadbury Raporu'nda kurumsal yönetişim şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği sistemler şeklinde tanımlanmıştır.

Kurumsal yönetişim işletmenin üst yönetimi, çalışanları, pay sahipleri, yönetim kurulu, menfaat sahipleri ve işletmeye yatırım yapan aktörleri arasındaki ilişkilerin düzenli bir biçimde işleyişini sağlayarak, işletme faaliyetlerinde belirli bir kesimin faydasının gözetilmesini engelleyerek, işletme faaliyetlerinin ve ortak amaçlarının etkili bir biçimde sürdürülmesini sağlayan yönetim yaklaşımıdır.

Kurumsal Yönetişim Teorileri

Kurumsal yönetişim teorileri, geliştirildiği ve kullanıldığı alanlar dışında ekonomi, muhasebe, finans, sosyoloji, psikoloji, hukuk, yönetim ve organizasyon gibi birçok alandan da etkilenmektedir. Etkili bir kurumsal yönetişimin tek bir teori ile açıklanması mümkün olmayıp birçok teorinin bir arada olması gerekmektedir. İşletmelerde kurumsal yönetişimin teorik temellerinin gelişiminde önemli katkıları bulunan teorilerin varlığına karşın kurumsal yönetişimi tüm yönleriyle neden sonuç ilişkisi içinde açıklayabilen tek başına yeterli bir teori söz konusu değildir. Kurumsal yönetişimin teorik temelleri, işletme pay sahipleri ile yöneticilerin birbirinden ayrılması sonucunda ortaya çıkan çıkar çatışmalarına odaklanan araştırmalara dayanmaktadır. Kurumsal yönetişimin teorik alt yapısını inceleyen vekalet teorisi, paydaş teorisi, kahyalık teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, işlem maliyeti teorisi, yönetsel egemenlik teorisi, miyop piyasa teorisi, stratejik liderlik teorisi olmak üzere 8 teori incelenmiştir. Söz konusu teoriler işletmelerde kurumsal yönetişimin görevlerinin, organizasyonunun ve sorumluluklarının belirlenmesi gibi faktörlerin oluşturulmasını ve tüm bunların çıkarımlarının açıklanmasını sağlamaktadır.

Vekalet teorisi hissedarlar ile profesyonel yöneticiler arasındaki ilişkiyi inceleyen kurumsal yönetişim yaklaşımıdır. Paydaş teorisi işletmelerin pay sahipleri ve paydaşlarıyla olan ilişkilerini açıklayan, yönlendiren ve stratejiler ortaya koyan yönetişim yaklaşımıdır. Kahyalık teorisine göre yöneticiler işletme varlıklarını en iyi şekilde korumak ve iyi işler çıkarmak çabasındadırlar. Kaynak bağımlılığı teorisi, açık sistem yaklaşımını temel alan işletme ve çevresi arasında karşılıklı etkileşimlere dayanmaktadır. İşletmeler başka aktörleri de içinde barındıran sistemin bir parçası olarak varlıklarını devam ettirmek için sistemin barındırdığı kaynaklara bağımlıdır. İşlem maliyeti teorisi, işletmenin kendi bünyesindeki üretimin işlem maliyetleri ile işletme dışından tedarik etmesi halinde katlanacağı değişim maliyetleri arasında bir karşılaştırma yapmakta ve bir denge gözetmektedir. Yönetsel

egemenlik teorisi, pay sahiplerinin yönetimdeki kontrol gücünü kaybetmeleri neticesinde yöneticilerin, işletmeyi kendi amaçları doğrultusunda yönettiklerini ileri sürmektedir. Miyop piyasa teorisi, kurumsal yönetişim ortamının pay sahipleri ve yöneticilerin uzun vadeli performans vizyonunun paylaşımını desteklemesi gerektiğini öne sürmektedir. Miyop piyasa teorisine göre, piyasanın anlık kazançlara yoğun ilgisi yöneticileri kısa zamanda netice alabilecekleri kararlar almaya yöneltmektedir. Stratejik liderlik işletme yönetiminin faaliyet gösterdikleri çevrenin analizini yaparak fırsat ve tehditleri belirlemesini, stratejiler oluşturmasını ve kapasite geliştirmesini öngörmektedir. Stratejik liderliğin temelleri sağlam ve etkin bir yönetim kurulu, ortak stratejik vizyon, bu vizyonu takip etme yükümlülüğü ve güçlü bir stratejik yönetim sürecidir.

Kurumsal Yönetişim İlkeleri

Kurumsal yönetişim kavramı sadece iyi yönetim için sorumluluk, adalet, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu gibi formel kuralların oluşturulması üzerinde odaklanmaktadır. Oysa geniş anlamda, kurumsal yönetişim kavramı, iyi yönetim için söz konusu ilkeleri kapsayan formel kurallardan ziyade modern yönetim tekniklerinin uygulanmasının ve aynı zamanda informel kurallar bütününün önemine vurgu yapmaktadır. Kurumsal yönetişimin temel ilkeleri işletmelerin hukuki ve etik açıdan uyumunu sağlamak, çıkar çatışmalarını önlemek, karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla bir çerçeve sunmaktadır. Kurumsal yönetişim ilkeleri, şirket üst yönetimlerinin şirket faaliyetlerine ilişkin kararları alırken nelere dikkat etmeleri, nasıl karar almaları, karar süreçlerinde hangi mekanizmaları işletmeleri ve kararların açıklanırken ne zaman, nasıl ve kime yapılacağı ile ilgili kuralları ifade etmektedir.

Kurumsal yönetişim ilkeleri, işletmelerin sürdürülebilirliği ve etik faaliyetlerde bulunmaları için bir çerçeve sunmaktadır. Uluslararası standartlarda kabul görmüş bir kurumsal yönetişim modeli şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulmuştur.

Şeffaflık ilkesi işletmelerin finansal ve finansal olmayan bilgilerini eksiksiz, doğru ve uygun bir zamanda açıklamasıdır. Hesap verebilirlik ilkesi, işletmelerde karar veren ve faaliyette bulunan tüm sorumluların almış oldukları kararlar ve yaptıkları faaliyetlerden sorumlu olmaları ve hesap verme zorunluluğudur. Adillik ilkesi, işletme yönetiminin almış olduğu kararlarla ortaklarına ve tüm paydaşlarına karşı eşit davranmasını, alınan kararlarda dengenin sağlanmasını ifade etmektedir. Sorumluluk ilkesi, yetki verilen kişilerin sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmaktan kaçındıkları tüm eylem ve işlemlerin neticesinden sorumlu olmaları olarak ifade edilmektedir.

Kurumsal Yönetişim Aktörleri

Kurumsal yönetişim bir işletmenin şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilmesini, yönlendirilmesini ve denetlenmesini sağlayan sistemler ve süreçler bütünüdür. Bu yapının amaçlandığı şekilde işletilebilmesi ise sistemi oluşturan temel aktörlerin net bir biçimde tanımlanmasına ve aktörler arası dengeyi sağlayan içsel ve dışsal kurumsal yönetişim mekanizmalarının etkinliğine bağlıdır. Kurumsal yönetişimde aralarında hukuki, finansal ve etik sorumluluk bağı bulunan aktörler hissedarlar, yönetim kurulu, üst yönetim, menfaat sahipleridir. Hissedarlar işletmeye sermaye sağlayan ve yasal mülkiyet haklarına sahip olan kişi veya kuruluşlardır. Yönetim kurulu hissedarlar adına hareket eden, şirketin uzun vadeli stratejik hedeflerini belirleyen ve üst yönetimi denetleyen en üst düzey yönlendirme ve kontrol birimidir. Üst yönetim bir diğer adı ile icra kurulu yönetim Kurulu tarafından atanan ve şirketin günlük operasyonel süreçlerini yürüten profesyonellerden oluşmaktadır. CEO, genel müdürler, profesyonel yöneticiler veya direktörlerden oluşan kuruldur. Menfaat sahipleri (paydaşlar) işletmenin faaliyetlerinden ve kararlarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen veya işletmeyi etkileyebilme potansiyeli bulunan tüm taraflardır.

Kurumsal Yönetişim Mekanizmaları

Kurumsal yönetişim dinamik bir süreci ifade etmekte olup, bu süreci işletecek yönetişim mekanizmalarının varlığına gereksinim duyulmaktadır. Bu mekanizmalar ile işletmelerde hak sahibi olanlar, söz sahibi olanlar üzerinde egemenlik ve kontrol haklarını kullanmaktadır. Bu anlamda karşılıklı ilişkileri bulunan tarafları temsil eden ve tarafların haklarını koruyan mekanizmalardır. Kurumsal yönetişimde aktörler arası dengeleri kurmak, bilgi asimetrisini azaltmak ve vekalet problemlerini minimize etmek amacıyla kurumsal yönetişim mekanizmaları iç ve dış olmak üzere birbiriyle uyumlu olarak işletilmektedir. Söz konusu kontrol mekanizmaları içsel ve dışsal mekanizmalar şeklinde ikili bir ayrıma tabi tutulsa da beş ana başlıkta açıklanmaktadır. Yönetim kurulu, yönetici ücret ve teşvik sistemi ve güçlendirilmiş pay sahipleri kurumsal yönetişimin içsel mekanizmalarını oluştururken sermaye piyasasında oluşan satın alma tehditleri ve yönetici emek pazarı dışsal mekanizmaları oluşturmaktadır.

Kurumsal Yönetişimde Çağdaş Trendler

Küresel krizlerin, teknolojik devrimlerin ve toplumsal beklentilerin yeniden şekillendirdiği modern iş dünyasında geleneksel kurumsal yönetişim anlayışı yapısal bir dönüşüm geçirmektedir. Modern iş dünyasındaki kurumsal yönetişim, belirsizlikleri yönetebilme ve geleceği öngörebilme becerisiyle yeniden tanımlanmaktadır. Kurumsal yönetişimin geleceği statik kurallardan ziyade dinamik, esnek ve insan odaklı bir yapıya dönüşmektedir. Günümüzde işletmeler yasal uyum ve finansal başarının

ötesinde uzun vadeli değer yaratmak ve kurumsal itibarı güvence altına almakla yükümlüdür. ESG entegrasyonu, dijital yönetişim, kapsayıcılık-çeşitlilik ve çevik yönetişim kurumsal yönetişimin gelecekteki yönelimleri olarak ele alınmaktadır.

ESG entegrasyonu finansal getirilerin ötesine geçerek işletmelerin çevresel etkilerini, toplumsal sorumluluklarını ve kurumsal yönetişim yapılarının etkinliğini analiz etmeye olanak tanımaktadır. Dijital yönetişim, teknolojinin kurumsal süreçlere entegrasyonunu ve söz konusu teknolojilerin oluşturduğu fırsat ve risklerin yönetim kurulu düzeyinde incelenmesini kapsamaktadır. Kurumsal yönetişimde çeşitlilik yönetim kurullarının ve üst yönetimin cinsiyet, yaş, etnik köken ve profesyonel arka plan açısından çeşitlendirilmesidir. Kurumsal yönetişimde kapsayıcılık, bir işletmenin sadece ana hissedarlarına karşı değil çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, yerel toplulukları ve çevresi de dahil olmak üzere tüm paydaşlarına karşı sorumlu olmasını ifade etmektedir. Çevik yönetişim, örgütlerin hızla değişen toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullara daha etkili biçimde uyum sağlayabilmesi amacıyla geliştirilen yenilikçi bir yönetim yaklaşımıdır. Bu model, klasik yönetim anlayışının sunmuş olduğu yapılarından farklı olarak esnek, uyarlanabilir ve sürekli öğrenme ilkelerini ön plana çıkarmaktadır.

DERS ADI Çağdaş Yönetim Teknikleri
ÜNİTE ADI Sürdürülebilirlik Yönetişimi
ÜNİTE NO 14
YAZAR Doç.Dr. TUNA BATUHAN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİ

Sürdürülebilirlik, günümüzde yalnızca doğal kaynakların korunmasına ilişkin bir politika alanı olmaktan çıkmış; ekonomik kalkınmadan sosyal adalete, kentleşmeden kamu hizmetlerine, teknolojik dönüşümden kurumsal kapasiteye kadar uzanan geniş bir yönetsel çerçeveye dönüşmüştür. Ortak Geleceğimiz raporunda sürdürülebilir kalkınma, bugünün gereksinimlerini gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılama imkânlarını zayıflatmadan karşılayan bir gelişme anlayışı olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987). Sürdürülebilirlik yönetişimi, uzun vadeli ve çok boyutlu sürdürülebilirlik hedeflerinin farklı aktörler, yönetim düzeyleri ve politika araçları arasında nasıl karara dönüştürüldüğünü; uygulandığını, izlendiğini ve gerektiğinde yeniden düzenlendiğini inceleyen bir alandır.
Sürdürülebilirlik, bir sistemin ekolojik sınırlar, toplumsal gereksinimler ve ekonomik imkânlar arasında denge kurarak varlığını uzun dönemde sürdürebilme kapasitesini ifade eder. Sürdürülebilir kalkınma ise sürdürülebilirlik ilkesini kalkınma kararlarına uygulayan normatif ve politik bir yaklaşımdır. Yönetişim, kamu politikalarının oluşum ve uygulanmasında devletin merkezî rolünü reddetmeden, devlet dışı aktörlerin ve farklı yönetim düzeylerinin karşılıklı bağımlılığını vurgular. Yönetişimin katılımla özdeşleştirilmesi önemli bir eksiklik yaratır. Etkili yönetişim; açık görev tanımları, yeterli mali ve teknik kapasite, erişilebilir bilgi, çıkar çatışmalarını çözebilecek kurallar, ölçülebilir hedefler ve yaptırım mekanizmaları gerektirir. Bu nedenle iyi yönetişim ilkeleri çoğu zaman şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, etkililik, hukukun üstünlüğü ve hakkaniyet başlıkları altında ele alınır.

Sürdürülebilirlik yönetişimi tek bir kurumsal model veya bütün ülkelerde aynı biçimde uygulanabilecek sabit bir yöntem değildir. Ülkelerin yönetim sistemleri, kurumsal kapasiteleri, ekonomik yapıları ve toplumsal öncelikleri farklılık gösterebilir. Bununla birlikte yaklaşımın ayırt edici özellikleri bazı ortak ilkeler altında toplanabilir: Bütünleşik yaklaşım, Uzun vadeli bakış, Çok aktörlü katılım, Çok düzeyli koordinasyon, Şeffaflık ve hesap verebilirlik, Uyarlanabilirlik ve öğrenme, Adalet.
Sürdürülebilirlik sorunlarının sınırları, tek bir kurumun yetki alanıyla örtüşmez. Bu nedenle aktör analizi, kimlerin sürece katıldığını saymanın ötesinde, her aktörün yetkisini, kaynağını, bilgisini ve sorumluluğunu belirlemeyi gerektirir. Merkezî yönetim, ulusal hedefleri belirleme, mevzuat çıkarma, bütçe ve teşvikleri yönlendirme, uluslararası yükümlülükleri üstlenme ve ülke ölçeğinde veri standartları oluşturma gücüne sahiptir. Yerel yönetimler, enerji, ulaşım, atık, su, mekânsal planlama, yeşil alanlar ve sosyal hizmetler gibi gündelik yaşamı doğrudan etkileyen alanlarda uygulama kapasitesine sahiptir. Özel sektör yatırım, teknoloji, üretim ve istihdam kararlarıyla dönüşümün temel aktörlerinden biridir. Sivil toplum kuruluşları, meslek örgütleri ve toplumsal hareketler; ihtiyaçları görünür kılma, hak savunuculuğu, bağımsız izleme ve yerel bilgi üretme işlevleri üstlenir. Üniversiteler ise eğitim, araştırma, veri analizi ve topluma katkı işlevlerinin yanı sıra kendi kampüslerinde enerji, atık, ulaşım ve satın alma kararlarıyla uygulayıcı aktörlerdir. Yurttaşlar yalnız tüketici ya da bilgilendirme hedefi değil; kamusal kararların sahibi, yerel bilginin taşıyıcısı ve uygulamanın meşruiyet kaynağıdır.
Çok düzeyli yönetişimin başarısı görevlerin yalnızca kâğıt üzerinde dağıtılmasına bağlı değildir. Hedef, mali kaynak, veri standardı ve uygulama takvimi arasında uyum kurulmalıdır. Ağ yönetişimi, birbirine bağımlı aktörlerin bilgi, kaynak ve uzmanlık alışverişi yoluyla politika üretmesini açıklar. İş birlikçi yönetişim, kamu kurumları ile devlet dışı aktörlerin ortak bir karar sürecinde doğrudan etkileşime girmesine dayanır. Çok merkezli yönetişimde birden fazla karar merkezi kısmen bağımsız biçimde hareket eder; ancak bilgi paylaşımı, karşılaştırma ve karşılıklı uyum yoluyla birbirini etkiler.
Sürdürülebilirlik politikalarında koordinasyon, kurumların aynı toplantıya katılmasından ibaret değildir. Yatay koordinasyon farklı sektör kurumları arasında; dikey koordinasyon ise merkezî ve yerel yönetim düzeyleri arasında hedef, veri, bütçe ve uygulama uyumu kurulmasını ifade eder. Kurumsal kapasite; insan kaynağı, mali kaynak, teknik altyapı, veri üretme, paydaşlarla çalışma ve uygulama sonuçlarından öğrenme becerilerinin bütünüdür (Wu vd., 2015).
Sürdürülebilirlik yönetişiminde hedeflerin belirlenmesi, gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Politika araçları, kamu otoritelerinin bireylerin, işletmelerin ve kurumların davranışlarını yönlendirmek veya belirli hizmetleri sunmak amacıyla kullandıkları yöntemlerdir. Bir politika

aracının varlığı, hedefe mutlaka ulaşılacağı anlamına gelmez. Aracın etkisi; nasıl tasarlandığına, hangi aktörlere uygulandığına, gerekli kaynakların sağlanıp sağlanmadığına ve sonuçların izlenip izlenmediğine bağlıdır.

Sürdürülebilirlik hedeflerinin uygulanabilmesi, genel niyetlerin ölçülebilir ve kaynaklandırılmış hedeflere dönüştürülmesine bağlıdır. Etkili bir hedef; başlangıç düzeyi, hedeflenen sonuç, sorumlu birim, takvim, bütçe bağlantısı ve gösterge içermelidir. Politika aracı, kamu otoritelerinin belirli davranışları teşvik etmek, sınırlamak veya doğrudan gerçekleştirmek için kullandığı yöntemdir. Düzenleyici araçlar emisyon sınırları, ürün standartları, bina kodları, çevresel izinler ve yasaklar gibi bağlayıcı kuralları kapsar. Ekonomik araçlar vergi, harç, teşvik, depozito-iade, sübvansiyon ve emisyon ticaret sistemi gibi mekanizmalarla maliyet ve fiyat sinyallerini değiştirir. Bilgiye dayalı araçlar etiketleme, kamuya açık raporlama, farkındalık kampanyaları, rehberler ve karşılaştırmalı performans göstergeleridir.

Karmaşık sürdürülebilirlik sorunlarında tek bir araç yeterli değildir. Politika bileşimi, aynı hedefe yönelen veya birbirini tamamlayan farklı araçların bütünüdür. İyi bir bileşimde araçlar tutarlı, birbirini destekleyen ve zaman içinde güvenilir olmalıdır. Araçların dağılım etkileri de birlikte değerlendirilmelidir.

Katılım, politika tasarımının meşruiyetini ve bilgi kalitesini artırabilir. Anlamlı katılım; gündemin henüz açık olduğu erken aşamada başlar, katılımcılara anlaşılır bilgi sunar, temsil engellerini azaltır, görüşlerin nasıl kullanıldığını açıklar ve sonuçlar hakkında geri bildirim verir. Ortak üretim, yurttaşların ve hizmet kullanıcılarının yalnız görüş bildiren değil, hizmetin tasarım ve uygulanmasına katkı sağlayan aktörler olmasıdır.

Gösterge, bir hedefe ilişkin değişimi ölçmek için kullanılan nicel veya nitel ölçüttür. Raporlama, hedefler, faaliyetler, kaynaklar ve sonuçlar hakkında düzenli bilgi sunma sürecidir. İzleme, uygulamanın belirlenen göstergeler üzerinden süreklilik içinde takip edilmesidir. Değerlendirme ise bir politikanın uygunluğunu, etkililiğini, verimliliğini, etkisini ve sürdürülebilirliğini daha derin biçimde inceler. Bu dört unsur birbirini tamamlar.

Sürdürülebilir kalkınma için politika tutarlılığı, ekonomik, sosyal ve çevresel politika alanlarının amaçlar ve uygulama araçları bakımından birbirini zayıflatmamasını; sınır aşan ve kuşaklar arası etkilerin dikkate alınmasını ifade eder (OECD, 2019). Kurumsal kapasite politika tasarımı, uygulama, koordinasyon, analiz ve öğrenme yeteneklerini kapsar. Kapasite geliştirme eğitim düzenlemekten daha geniştir. Veri sistemleri, kalıcı uzman kadrolar, kurumlar arası çalışma usulleri, açık sorumluluklar, liderlik desteği ve düzenli değerlendirme döngüsü gerekir.

2030 Gündemi, insanlar, gezegen, refah, barış ve ortaklık eksenlerinde 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA) ile 169 hedef belirlemiştir. 2030 Gündemi hukuken bağlayıcı bir uluslararası sözleşme değildir; ancak ortak hedef dili, gösterge sistemi, ulusal raporlama ve paydaş ortaklıkları yoluyla güçlü bir yönlendirme çerçevesi oluşturur. Amaçlar arasındaki etkileşim sürdürülebilirlik yönetişiminin merkezindedir.

2030 Gündemi'nin küresel izleme ve gözden geçirme mekanizmasının merkezinde Yüksek Düzeyli Siyasi Forum (HLPF) bulunur. Ülkeler, Gönüllü Ulusal Gözden Geçirme raporlarıyla ulusal ilerlemelerini, kurumsal düzenlemelerini, iyi uygulamalarını ve sorunlarını paylaşır. Gönüllü raporlama, ülkeler arası öğrenme ve kamusal hesap verebilirlik sağlar; ancak raporların seçici başarı anlatısına dönüşmemesi gerekir.

Paris Anlaşması, küresel ortalama sıcaklık artışını sanayi öncesi seviyelerin oldukça altında 2°C ile sınırlama ve 1,5°C için çaba gösterme hedefini benimser (UNFCCC, 2015). Anlaşma, tüm tarafların iklim eylemine katkı sunmasını öngörür; ancak ülkelerin farklı ulusal koşullarını ve ortak fakat farklılaştırılmış sorumluluklarını dikkate alır. Ulusal Katkı Beyanı (NDC), bir ülkenin sera gazı azaltımı ve iklim uyumuna ilişkin hedef, politika ve uygulama çerçevesini Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi Sekretaryasına sunduğu belgedir. Paris sistemi yalnız hedef bildirimine dayanmaz.

Avrupa Yeşil Mutabakatı Avrupa ekonomisinin 2050 yılına kadar iklim nötr hâle getirilmesini amaçlamaktadır (European Commission, 2019). 2021 tarihli Avrupa İklim Yasası, 2050 iklim nötrlüğü hedefini hukuken bağlayıcı hâle getirmiş ve 2030 yılına kadar net sera gazı salımlarının 1990 düzeyine göre en az yüzde 55 azaltılması hedefini belirlemiştir (Regulation (EU) 2021/1119). Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın önemli araçlarından biri Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizmasıdır. Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması, AB düzenlemelerinin etkisinin birlik sınırlarının ötesine taşınabileceğini göstermektedir.

Türkiye'de SKA'ların ulusal planlama çerçevesine dâhil edilmesinde kalkınma planları ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) temel rol üstlenmektedir. Türkiye'nin SKA uygulamalarına ilişkin 2019 tarihli değerlendirme raporu ve ikinci Gönüllü Ulusal Gözden Geçirme raporu, ulusal politikaların amaçlarla eşleştirilmesi, göstergelerin geliştirilmesi ve paydaş katkısının görünür kılınması bakımından önemli belgelerdir (SBB, 2019a, 2019b).

Türkiye Paris Anlaşması'nı 2021 yılında onaylamış ve 2053 net sıfır emisyon hedefini açıklamıştır.

Güncellenmiş Birinci Ulusal Katkı Beyanı'nda 2030 yılı için referans senaryoya göre yüzde 41 azaltım ve emisyonların 695 milyon ton karbondioksit eşdeğeri düzeyinde sınırlandırılması hedeflenmiştir (Republic of Türkiye, 2023). 2025 yılında sunulan İkinci Ulusal Katkı Beyanı, 2035 yılı için referans senaryoya kıyasla 466 milyon ton karbondioksit eşdeğeri azaltım ve emisyonların 643 milyon ton karbondioksit eşdeğeri düzeyinde sınırlandırılması hedefini içerir (Türkiye Cumhuriyeti, 2025).
İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı (2024–2030), enerji, sanayi, binalar, ulaştırma, tarım, atık ve arazi kullanımı sektörleriyle adil geçiş ve karbon fiyatlandırma temalarını kapsayan 49 strateji ve 260 eylem belirlemiştir (İklim Değişikliği Başkanlığı, 2024a). İklim Değişikliğine Uyum Stratejisi ve Eylem Planı (2024–2030) ise iklim risklerine dayanıklılığı güçlendirmek üzere 40 strateji ve 129 eylem içermektedir (İklim Değişikliği Başkanlığı, 2024b). Türkiye'nin Uzun Dönemli İklim Stratejisi, 2053 net sıfır hedefi doğrultusunda sektörlerin uzun vadeli dönüşüm yönünü ortaya koyar (Republic of Türkiye, 2024).
7552 sayılı İklim Kanunu, 2 Temmuz 2025'te Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul edilmiş ve 9 Temmuz 2025 tarihli, 32951 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun; yeşil büyüme vizyonu ve net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda sera gazı azaltımı, iklim değişikliğine uyum, planlama, uygulama araçları, izin, denetim ve kurumsal koordinasyona ilişkin genel çerçeveyi düzenlemektedir. Kanunun başlıca yeniliklerinden biri Emisyon Ticaret Sistemi'nin (ETS) hukuki zeminini oluşturmasıdır. Kanunun çok sayıda ayrıntıyı ikincil mevzuata bırakması, uygulama döneminde düzenleyici kapasite ve paydaş katılımını önemli hâle getirmektedir.
Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yoğun ticari ilişkileri, Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı Türkiye açısından dışsal bir çevre politikası olmanın ötesine taşımaktadır. Özellikle Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması, AB'ye ihracat yapan karbon yoğun sektörlerde emisyon ölçümü, raporlama, doğrulama ve düşük karbonlu üretim kapasitesini önemli hâle getirmiştir. Türkiye, bu sürece uyum amacıyla 2021 yılında Yeşil Mutabakat Eylem Planı'nı yayımlamıştır.