

Çimento İşveren

Cilt 22 // Sayı 4 // Temmuz 2008

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayın Organı

// dergi.ceis.org.tr



Efendiler, artık bugün hayat ve insaniyet icapları (*gerekleri*) bütün hakikatiyle tecelli etmiştir. Bunlara mugayir (*aykırı*) olan rivayetler ahlak ve imana esas olamaz. Hakikat tecelli edince (*ortaya çıkınca*), kizp (*yalan*) ortadan kalkar. Safsatalar, hurafeler kafalardan çıkmalıdır. Her türlü teali ve tekemmüle müsteit olan (yükselme ve olgunlaşmaya yeteneği olan) milletimizin içtimai ve fikri inkılap hatvelerini (*toplumsal ve fikri devrim adımlarını*) kısaltmak isteyen maniler (*engeller*) behemehal (*ne olursa olsun*) bertaraf edilmelidir.

(Dumlupınar'daki konuşmasından, 30 Ağustos 1924)

H. Özalp



Editörden



Değerli okurlarımız,

Dergimizin bu sayısında; “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama” ve “Küreselleşme Kısacasında Yönetim” başlıklı makalelere yer verilmiştir.

İşletmelerin başarılı olabilmesi için, faaliyetlerini kesintisiz devam ettirmeleri gerekir. Böylece, kâr ve işletmenin sürekliliği sağlanmış olur. Artan rekabete karşı bu işletmelerin ayakta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi için en başta doğru ve etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Görevlilerinden Prof. Dr. C. Can Aktan makalesinde, 1980’li yıllar öncesinde sadece çok uluslu şirketler ve holdingler tarafından benimsenen, ancak günümüzde irili ufaklı birçok şirket tarafından bir araç olarak kabul gören stratejik yönetim ve bunun ilk adımı olan stratejik planlama hakkında açıklayıcı bilgilere yer vermiştir.

Yeni dünya düzeninin belirleyici öğelerinin liberalleşme ve küreselleşme olduğu görülmektedir. Küreselleşme sürecinde gerek kamu kuruluşlarında ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçimi ve anlayışında yeniden yapılanmaya gidilmesi; amaçların, yapıların, teknolojinin ve insan boyutlarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir hâl almaktadır. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Görevlilerinden Dr. M. Akif Özer hazırlamış olduğu makalesinde öncelikle küreselleşmenin tanımını yaptıktan sonra küreselleşmenin yönetim üzerindeki etkilerine dikkat çekmiş, küreselleşmeye ayak uydurabilmek için yaşanan değişim süreci ve gelişen yeni yönetim anlayışlarına yer vererek okurların istifadesine sunmuştur.

Sevgi ve saygılarımla,

Özgür Acar

ozguracar@ceis.org.tr





Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayın Organı

Cilt 22 /// Sayı 4 /// Temmuz 2008
ISSN 1300-3526
İki ayda bir yayınlanır.

Sahibi

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Adına
Ahmet Eren

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

Av. Sancar Bayazıt

Editör

Özgür Acar

Hakemli Dergi Yayın Kurulu

Prof. Dr. Yusuf Alper,
Prof. Dr. İsmail Ataay,
Prof. Dr. Tankut Centel,
Prof. Dr. Toker Dereli,
Prof. Dr. Münir Ekonomi,
Prof. Dr. Ahmet Kumrulu,
Prof. Dr. Sarper Süzek,
Prof. Dr. Fevzi Şahlanan,
Prof. Dr. Nahit Töre,
Prof. Dr. A. Can Tuncay

Yayın İlkeleri

Çimento İşveren Dergisi, Temmuz 1997'den beri
Hakemli Dergidir. Yerel Süreli Yayıdır.
Dergimiz basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.
Dergimizde yayınlanan yazıların her hakkı saklıdır.
Yazılı izin alınmadan iktibas edilemez.
Dergide yayınlanan yazılar yazarın kişisel görüşüdür,
Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası'nı bağlamaz.
Dergiye gönderilen yazılar yayınlanmasa dahi iade edilemez.

Tasarım

Orfe Reklam ve Kalite Yönetim Danışmanlığı
www.orfereklam.com.tr
İlkadım Sok. No: 21/12 G.O.P. ANKARA
Tel +90 (312) 448 1737 • Faks +90 (312) 448 1739

Basım Yeri

Dumat Ofset Matbaacılık San. Tic. Ltd. Şti.
Gersan San. Sitesi 654. Sk. No:54 Yenimahalle/ANKARA
Tel +90 (312) 257 1180 • Faks +90 (312) 257 1179
www.dumat.com.tr

Basım Tarihi

9 Temmuz 2008

Yönetim Yeri

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası
Kuleli Sokak No:14 06700 Gaziosmanpaşa / Ankara
Tel +90 (312) 447 2025 • Faks +90 (312) 447 8517
Gsm +90 (532) 318 1122
http://dergi.ceis.org.tr

ÜCRETSİZDİR

İÇİNDEKİLER



MAKALELER

04 Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Prof. Dr. Coşkun Can AKTAN
Dokuz Eylül Üniversitesi

22 Küreselleşme Kısacasında Yönetim

Dr. M. Akif ÖZER
Gazi Üniversitesi



YARGITAY KARARLARI

40 Derleyen: Av. Ertan İREN

SEKTÖRDEN HABERLER

ÇEİS Sendika Haberleri

44 Çimento sektörüne özgü mesleklerin haritası çıkarıldı

45 "Sosyal Güvenlik Sisteminde Yeni Düzenlemeler" konulu toplantı yapıldı

46 97. Uluslararası Çalışma Konferansı gerçekleştirildi

47 "5763 Sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" ile getirilen değişiklikler hakkında toplantı yapıldı



CEMTINET Projesi

48 CEMENTINET Projesi kapsamındaki eğitim faaliyetleri tamamlandı

İSG İş Sağlığı ve Güvenliği

51 Çimento sektöründe acil durum tatbikatları başladı

52 Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri devam ediyor

54 ÇEİS İSG Kurulu'nun 13. toplantısı Bolu Çimento'da gerçekleştirildi

55 "Birinci Öncelik Her Zaman İş Güvenliğidir"

56 Üyemiz Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş. Trabzon Şubesi "Sigarasız İşyerleri Ödülü"nü kazandı



57 ÇEİS İSG Yönetim Temsilcileri Koordinasyon Toplantısı gerçekleştirildi





58 5. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Bölgesel Konferansı Kasım ayında düzenlenecek

60 Nuh Çimento Kocaeli'ne yanık ünitesi kuruyor

Fabrika Haberleri

61 Adana Çimento'ya teşekkür belgesi verildi

61 Adana Çimento "7. Açık Kapı Şenliği" yapıldı

62 Adana Çimento BUILDEX 2008 Fuarında

63 Akçansa'nın Çanakkale'de kurduğu 2. Üretim Hattı devreye girdi

64 Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin 3. Kongresi'ne Akçansa da katıldı

64 Akçansa "Dünya Çevre Günü"nü kutladı

65 Akçansa Büyükçekmece Çimento Fabrikası çalışanları Şehitlikleri ziyaret etti

65 Geleneksel Lezzetler Şenliği'nin üçüncüsü Akçansa'nın sponsorluğunda Safranbolu'da gerçekleştirildi

66 İzmir'de anlamlı açılış

67 19 Mayıs Tenis Turnuvası sonuçlandı

67 Çimentaş'ın sponsorluğunda "İzmir Kariyer" etkinliği gerçekleştirildi

68 Çimentaş Amatör Atletizm İhtisas Kulübü sporcularının başarıları devam ediyor

69 Vergi rekortmeni Denizli Çimento

69 Denizli Çimento Entegre Yönetim Sistemi tetkikleri başarıyla sonuçlandı

69 Denizli Çimento Geleneksel Halısaha Turnuvası sona erdi

70 Limak Çimento grup fabrikalarında eğitim

73 Mardin Çimento II. Klinker üretim hattı devrede

İSTATİSTİK

74 TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi 2007 yılı sonuçları

Hazırlayan: Özgür ACAR

KİTAP TANITIMI

76 Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti
Doç. Dr. Süleyman Özdemir

76 Tutunamayanlar ve Hukuk
Şebnem Gökçeoğlu Balcı



Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

*“Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse
daha savaşa girmeden karargahta kazanmış;
bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır.”*
Sun Tzu

*“Stratejin derin ve uzağı gören cinsten ise daha savaşmadan sen kazanırsın.
Stratejik düşüncen sığ ve kısa erimli ise, daha savaşmadan sen kaybedersin.
Zengin strateji yoksul stratejiye üstün gelir - stratejisi olmayanlar yenilmeye mahkumdurlar.
Bu yüzden, muzaffer savaşçıların önce kazanıp sonra savaştığı,
mağlup savaşçıların ise önce savaşıp sonra kazanmaya çalıştıkları söylenir.”*
Zhang Yu

1. Giriş

Tüm dünyada artan rekabet karşısında Stratejik Yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadırlar. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde; Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere dört unsur yer almaktadır:

- Vizyon: Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.
- Misyon: Gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır.
- Strateji: Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır.
- Aksiyon: Belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.

Stratejik yönetimde bu dört kavram büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim tekniği olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu,

Özgeçmiş

Prof.Dr. Coşkun Can AKTAN

Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

1963 yılında doğdu. Lisans ve lisans-üstü eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde tamamladı. Yükseköğretim Kurulu eğitim bursu ile doktora tez çalışmalarını 1987-1989 yılları arasında Kamu Tercibi Araştırma Merkezi'nde (Center for Study of Public Choice, George Mason University) sürdürdü. Earhart Vakfı'ndan sağladığı araştırma bursu ile aynı araştırma merkezinde 1994-1995 akademik yılında misafir araştırmacı olarak bulundu.

Halen Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yapmaktadır.



hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Kendi içyapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur.

2. Herkesi Kapsamına Alan Tek bir Kanun Çalışması

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler. Latince’de “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük

anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır.

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır. Stratejik yönetimin özelliklerini ortaya koymadan önce “stratejik yönetim” kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson’un tanımı şu şekildedir:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” (Bryson, 1988:5).

Yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan bir başka araştırmacı, W. Barry ise stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamaktadır:

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder” (Barry, 1986:10). Hemen belirtelim, kimi yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim”in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler. Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturu-

rulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür: Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.

Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

- Strateji NE’dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Stratejik yönetim alanında yukarıda belirtilen sorular ele alınmakta ve ayrıntılı olarak incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, daha önce de belirttiğimiz gibi bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunuyor. Şimdi, stratejik yönetimin temel özelliklerini maddeler halinde sıralamaya çalışalım:

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

- Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.

- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

- Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

4. Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemekte yarar bulunuyor. Aşağıda stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir. Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Portföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanır.

SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır.

Portföy Analizleri: Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri

genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi ve saire.

Q-Sort Analizi: Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

Senaryo Analizi: Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir. Vizyon/Misyon Bildirisi: Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır. Misyon Bildirisi (Mission statement) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır.

Arama Konferansı: Organizasyonda "ortak akıl" yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında "beyin fırtınası" adı verilen teknikden geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yordamıyla "ortak görüş"ler üzerinde consensus'a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, genellikle bir dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar kü-

çük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümleri için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve birarada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözümleri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alıncıya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder.

Nominal Grup: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar.

Multivoting: Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. "Multivoting" kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde "çoklu oylama" (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir.

Açık Grup: Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Orga-

nizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar.

Kalite Çemberleri: Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

Fayda-Maliyet Analizi: Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır.

5. Stratejik Yönetim Süreci

*“Önce planlarını hazırla, sonra donanımını sağla.
Bu yüzden savaş konusu, stratejik değerler
bölümünden sonra gelir.”*

Li Quan

Stratejik yönetim sürecinde esasen üç aşama söz konusudur:

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada

organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

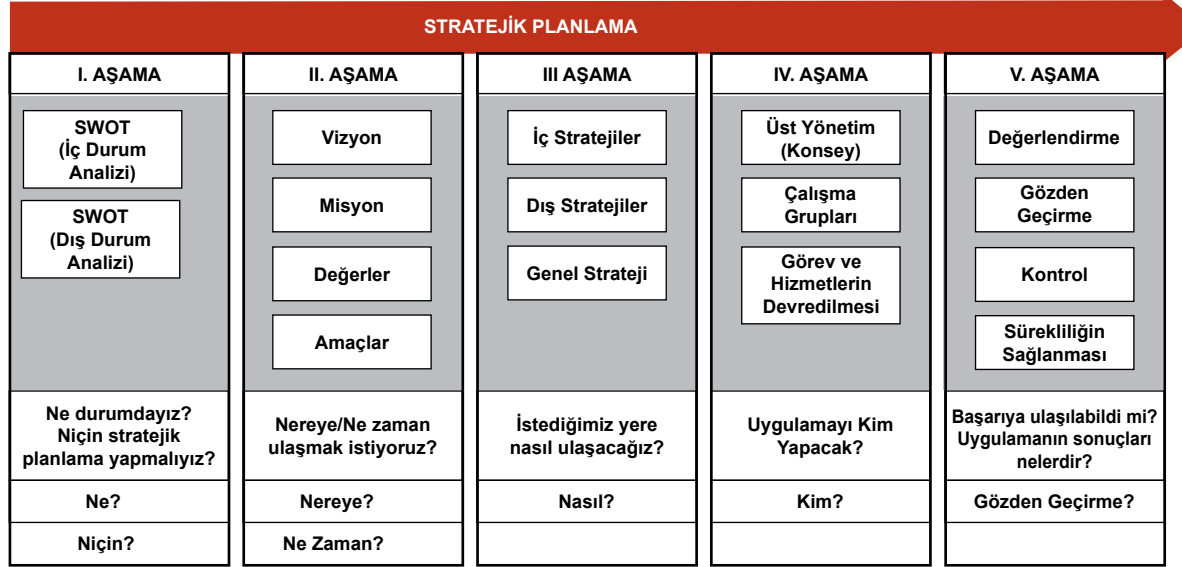
2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulanması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Yukarıda kısaca özetlediğimiz aşamalar stratejik yönetim sürecini ifade etmektedir.

Bu açıklamalardan sonra şimdi geliştirdiğimiz stratejik yönetim akım şemasını sunabiliriz (Şekil 1). Şekilde stratejik yönetim ile ilgili süreç ve yapılması gerekli işlemler yer almaktadır. Geliştirdiğimiz stratejik yönetim süreç akım şeması beş aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada stratejik yönetim sürecini yürütecek ve yönlendirecek stratejistlerin görev ve fonksiyonlarının belirlenmesi gerekiyor. İkinci aşamada Ne? ve Niçin? sorularının analiz edilmesi gerekir. Bu aşamada niçin stratejik yönetimi uygulamak zorunda olduğumuzu ortaya koymamız önem taşıyor. Bu çerçevede organizasyonun ne durumda olduğunu analize imkanı verecek SWOT analizinin yapılması gerekir. Üçüncü aşamada, stratejik yönetimi uygulayarak nereye ulaşmak istediğimizi vizyon ve misyon bildirgeleri hazırlayarak belirlememiz gerekir. Dördüncü aşamada, istediğimiz hedefe nasıl ulaşabileceğimize ilişkin stratejileri tespit etmek durumundayız. Bu aşamada rekabet ve portföy analizlerinden yararlanılarak strateji seçimlerinin yapılması önem taşıyor. Son olarak, uygulanan planın gözden geçirilmesi ve gerekirse planda bazı değişiklikler yapılması gerekir. Tüm bu aşamalar stratejik yönetim akım şemasında daha ayrıntılı olarak gösterilmiştir (Şekil 2).

Şekil 1 : Stratejik Yönetim Süreç Akım Şeması



Kaynak: Aktan, 1999:25.

Şekil 2: Stratejik Planlama Süreç Akım Şeması

I. SWOT ANALİZİ

İÇ DURUM ANALİZİ	DIŞ DURUM ANALİZİ
<p>Ⓢ Güçlü Yönler</p> <p>Ⓜ Zayıf Yönler</p>	<p>Ⓞ Fırsatlar</p> <p>Ⓣ Tehlikeler</p>
<p>I. A. ORGANİZASYONDA İÇ DURUM ANALİZİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun güçlü olduğu yönler Organizasyonun zayıf olduğu yönler Organizasyon imajı ve kültürü Organizasyon yapısı, sistemi ve süreçleri Organizasyonda insan kaynakları Ürün ve hizmet kalitesi ve maliyeti Organizasyonda teknoloji Performans durumu 	<p>III. A. GENEL STRATEJİ, REKABET AVANTAJI VE REKABET GÜCÜ ANALİZLERİ</p> <ul style="list-style-type: none"> McKinsey Matrisi Porter Rekabet Stratejisi BCG Ürün Portföy Matrisi Ürün Yaşam Endeksi Piyasa/Rekabet Matrisi
<p>I. B. ORGANİZASYONDA DIŞ DURUM ANALİZİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Piyasa yapısı Piyasadaki rekabet yapısı Teknoloji Müşteri gruplarının ihtiyaçları ve beklentileri Demografi Makro ekonomik yapı ve ekonomik istikrar Politik karar alma süreci ve politik istikrar 	<p>III. B. İÇ STRATEJİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizasyon Yapısı Stratejisi İnsan Kaynakları Stratejisi Eğitim Stratejisi Araştırma ve Geliştirme Stratejisi Teknoloji Stratejisi Ürün Geliştirme Stratejisi Toplum Kalite Stratejisi Mali Planlama ve Finans Stratejisi Organizasyonun İç İmajı
<p>II. A. VİZYON BİLDİRİSİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği nokta veya hedefler Gelecekte gerçekleştirilebilecek ideal hedefler Vizyon için zaman planlaması 	<p>III. C. DIŞ STRATEJİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Tüketici Stratejisi Pazarlama ve Satış Stratejisi Dağıtım Stratejisi Tanıtım ve Reklam Stratejisi Organizasyonun Dış İmajı
<p>II. B. MİSYON BİLDİRİSİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizasyonun varlık nedeni Organizasyonun başarmak istediği amaç ve hedefler İş bölümü ve görev tanımları 	<p>III. D. GENEL STRATEJİK YOLLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Büyüme ve Gelişme Stratejisi Yatırım Stratejisi Yeniden Yapılanma Stratejisi Satış (Elden Çıkarma) Stratejisi Ortak Girişim Stratejisi Tasfiye Stratejisi
<p>II. C. DEĞERLER VE AHLAK BİLDİRİSİ</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizasyon içindeki değerler, ilkeler ve ahlaki kurallar Organizasyonun dış değerlere ve ahlaka bakışı (Sosyal sorumluluk) Organizasyonun global değerlere bakışı 	<p>IV. STRATEJİK DEĞERLENDİRME</p> <ul style="list-style-type: none"> Stratejik planın gözden geçirilmesi Performans değerlendirilmesi ve ölçümü Sonuçların izlenmesi Sürekliliğin sağlanması

Kaynak: Aktan, 1999:26-28.

6. Stratejik Yönetim ve Stratejistler

Stratejik düşünebilmek, stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünebilme yeteneği sınırlıdır. Tıpkı savaşlarda olduğu gibi günümüzde globalleşme ve bunun getirdiği ezici rekabet ortamında başarıya ulaşmanın gerisinde liderlik ve stratejik yönetimin önem taşıdığını düşünüyoruz. Her geçen gün giderek yoğunlaşan rekabet ortamında stratejik yönetimin önemini kavrayan ve bunu uygulamakta kararlı olan organizasyonların performans düzeylerini artıracığına şüphe yoktur.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünmenin ve stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması gerekir. Lider ve üst yönetimin inancı ve desteği olmaksızın organizasyonda stratejik yönetimi uygulamaya kalkışmak bir sonuç vermez. Stratejik yönetim, her şeyden önce üst yönetimin bir işlevidir.

Stratejik yönetimin organizasyonda uygulanması için üst yönetimde Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi adı altında bir kurul oluşturulmalıdır. Bu kurul bünyesinde organizasyonun başında bulunan lider ve üst düzey yöneticiler görev yapmalıdır. Bu üst düzey kurumsal yapılanma yanısıra yönetimin orta ve alt kademelerinde de stratejik yönetimin uygulanmasını ve kontrolünü sağlayacak çalışma grupları oluşturulmalıdır. Bu çalışma gruplarında stratejistler görev almalı ve üst yönetim orta ve alt kademelerde yapılan çalışmalarını yakından izlemelidir.

7. Stratejik Yönetimde Swot Analizi

“Başkasını ve kendini bilersen sen, yüz kere savaşsan da tehlikeye düşmezsin; başkasını bilmeyip, kendini bilersen bir kazanır bir kaybedersin; ne kendini ne de başkasını bilersen, girdiğin her savaşta tehlikeydesin demektir.”

Sun Tzu

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W : Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

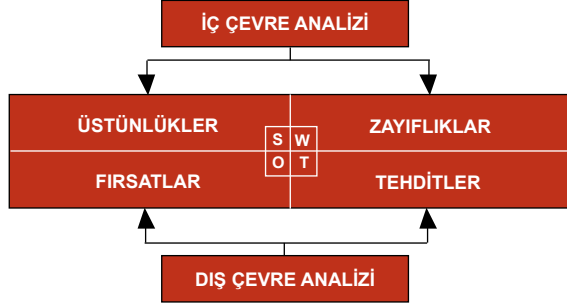
O : Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T : Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar. Özetle, SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Aşağıda, çok basit olarak SWOT analizinin şematik gösterimi yer almaktadır:

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir.

Şekil 3: SWOT Analizi



SWOT analizinin en önemli yönü organizasyonun hem iç, hem de dış durum değerlendirmesine imkan tanımasıdır. Organizasyonel başarı için organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının ve saire tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar. Bir organizasyonda başarı için başlıca aşağıdaki unsurların bütünsel olarak analizi önem taşımaktadır (Bkz: Janov, 1994; 69):

7.1. SWOT Analizinde İçsel ve Dışsal Durum Göstergeleri

SWOT analizinde içsel durum değerlendirmesi yapılarak organizasyonun güçlü ve üstün olduğu yönlerin; dışsal durum değerlendirmesi yapılarak karşı karşıya bulunulan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmeye çalışıldığını önceki açıklamalarımızda belirttik. Aşağıda organizasyonda başlıca içsel ve dışsal durum göstergeleri yer almaktadır. Bu göstergelere ilaveler yapılması elbette mümkündür.

İlk olarak organizasyonda potansiyel içsel sağlık ve güçlülük faktörlerini tespit etmeye çalışalım. İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geli-

tirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma ve saire faktörler başlıca içsel sağlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.

Organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri arasında ise şu konular sayılabilir: Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmaması olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması ve saire.

Yukarıda saydıklarımız organizasyonda içsel durum göstergeleridir. Dışsal göstergeler ise potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Bir organizasyonda başlıca potansiyel dışsal fırsatları şu şekilde sayabiliriz: yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı ve saire.

Organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında ise başlıca şu göstergeleri sayabiliriz; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması ve saire. Tüm bu faktörler organizasyonda değerlendirilmesi gereken dışsal durum göstergeleridir.

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizinde durum değerlendirmesine imkan sağlayacak göstergeleri ya da unsurları bir SWOT Matrisi üzerinde gösterebiliriz (Bkz: Şekil-4):

Şekil 4: SWOT Matrisi

<ul style="list-style-type: none"> • Pazar payında üstünlük • Yüksek karlılık ve verimlilik • Organizasyonun pazardaki yerinin sağlamlığı • Pazarlama avantajları • Organizasyonun mali yapısının güçlü olması • Üretim teknolojisinin yeni olması • Kuruluş yeri avantajı • Ar-Ge avantajı • Kalifiye işgücü potansiyeli • Marka ünü ve avantajı • Liderlik üstünlüğü • Bilim ve teknoloji üstünlüğü • Stratejik yönetim avantajı • Toplam kalite yönetiminin uygulanıyor olması v.b. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • İnsan kaynaklarındaki yetersizlik • İletişim eksikliği • Bölümler ve kişiler arası çatışma • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan yönetim • Bilim ve teknolojide dezavantaj • Marka dezavantajı • Kötü organizasyon imajı • Personelde sık değişikliklerin yapılması v.b
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni ürünlerin geliştirilebilmesi • Yeri satış ve pazarlama tekniklerine sahip olma • Düşük maliyet avantajı • Yeni Pazar fırsatları • İşgücü verimliliğinin yüksek olması • Organizasyon imajının iyi olması • Pazar büyüme oranının sürekli olarak artması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olması v.s. 	<ul style="list-style-type: none"> • İç pazarda rekabetin artması • Dış pazarlarda rekabetin artması • Misten isteklerinde hızlı değişim • Ağır vergi yükü • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame ürünlerin artması • Rakiplerin gücünün artması • Misten tercihlerinin değişmesi • Paranın değer kaybı ve enflasyon v.s.

Tablo 1: Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler

DIŞ DURUM ANALİZİ	
I. Dışsal Analiz	
<p>1. Müşteri Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri gruplarının analizi • Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi <p>2. Rekabet Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi • Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi • Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi 	<p>3. Piyasa Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piyasa büyüklüğünün analizi • Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi • Piyasada beklenen büyüme analizi • Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi <p>4. Çevre Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografi analizi • Teknolojik durum analizi • Devlet ile olan ilişkilerin analizi
II. İçsel Analiz	
<p>1. Performans Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonda satış ve karlılık analizi • Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi • Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi • Ürün kalitesi analizi • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz • Ürün portföy analizi 	<p>2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi • Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

Kaynak: Bkz: Aaker, 1995.'den yararlanılarak tarafımızdan oluşturulmuştur.

7.2. SWOT Analizinin Kapsamı

Stratejik yönetimde durum değerlendirmesi yapılırken çeşitli analizlerin yapılması gerekir. Müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi için “müşteri analizi”; pazardaki rekabet yapısını ve rakiplerin gücünü tespit etmek için “rekabet analizi”; pazar yapısını öğrenmek için “piyasa/pazar analizi”; demografik yapı, devletin ekonomideki yeri ve önemini tespit etmek için “çevre analizi” ve saire dışsal durum analizlerinin yapılması gerekir.

Bunun dışında organizasyonun kendi iç durumunu tespit için “performans analizi”; “stratejik alternatiflerin belirlenmesi” ve saire analizlerin yapılması önem taşımaktadır. Tablo-1’de tüm bu analizler sistematik olarak ortaya konulmuştur (Bkz: Aaker, 1995):

7.3. SWOT Matrisi ve Uygulanacak Stratejiler

Önceki açıklamalarımızda SWOT analizini ve kapsamını ayrıntılı olarak ele almış ve incelemiş bulunuyoruz. Bu başlık altında ise SWOT

analizi sonrasında izlenebilecek başlıca stratejileri değerlendirmeye çalışacağız. Aşağıdaki SWOT matrisinden anlaşıldığı üzere organizasyondaki içsel ve dışsal durum göstergelerine göre farklı stratejiler izlenebilir. Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum “SO Stratejisi” dir. En kötü stratejik konum ise “WT Stratejisi”dir. SO stratejik konum içerisinde organizasyonun yönetimde, insan kaynaklarında, satış ve pazarlamada, AR-GE de avantaj ve üstünlükleri söz konusudur. Aynı zamanda bu alanda pazara yeni ürünler sunabilme, yeni pazar olanakları, yeni teknolojik buluşlar ve saire fırsatlar söz konusudur. WT stratejik konumda ise bu konularda organizasyon dezavantajlı durumdadır (Şekil- 5).

Matristen de anlaşılacağı üzere organizasyonun zayıf olduğu, ancak fırsatlarla karşı karşıya bulunduğu durumda WO Stratejisi izlemesi gerekir. Yani, organizasyon sahip olduğu fırsatlardan istifade ederek güçlü konuma gelmeye çalışmalıdır. Organizasyonun güçlü olduğu, ancak dış tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya bulunduğu durumlarda ise ST Stratejisi izlemesi gerekir. Bu durumda organizasyon güçlü olduğu yönleri avantaj olarak kullanarak, fırsat ve tehlikeleri ortadan kaldırması gerekir.

Şekil 5: SWOT Matrisi ve İzlenecek Stratejiler

İÇSEL FAKTÖRLER DİŞSAL FAKTÖRLER	Güçlü Taraflar (S)	Zayıf Taraflar (W)
		Yönetim, insan kaynakları, satış ve pazarlama, Ar-Ge’de üstünlükler
Fırsatlar (O)	SO STRATEJİSİ	WO STRATEJİSİ
Yeni ürün geliştirebilme, Yeni pazar fırsatları v.s.		
Tehdik ve Tehlikeler (T)	ST STRATEJİSİ	WT STRATEJİSİ
Enerji darboğazı, rekabet, vergiler v.s.		

Kaynak: Aktan 1999:42.

8. Stratejik Yönetimde Benchmarking

“Savaşın beş kuralı vardır: Ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama ve zafer. Mevzi ölçmeyi, ölçme değerlendirmeyi, değerlendirme hesaplamayı, hesaplama kıyaslamayı, kıyaslama ise zaferi doğurur.”
Sun Tzu

“Düşmanın uygulayacağı yeni taktiklere hazırlıklı olmalısınız. Onu yakından izlemeli, zekamızı kullanarak başurabileceği olası yöntemleri değerlendirmeliyiz.”
Attila, Hun Hükümdarı

Stratejik yönetimin en önemli araçlarından birisi “benchmarking” adı verilen yönetim tekniğidir. Benchmarking, herhangi bir organizasyonda yapılan bir işi, başka bir çalışma yerinde (bench) yapılan işlerle kıyaslamak (mark) demektir. İlk bakışta son derece basit olarak görülen bu yönetim tekniğini ilk kez bilimsel yöntemlere dayalı olarak uygulayan ABD’deki Rank Xerox adlı şirkettir. Bu şirkette görev yapan Robert C. Camp’in katkılarıyla benchmarking geliştirilmiş ve organizasyonel performansı artıracak bir yönetim tekniği olarak dikkat çekmiştir. Xerox deneyimi başka şirketlere de örnek olmuştur. Günümüzde bir çok şirket ve organizasyon benchmarking konusu ile yakından ilgilenmektedirler. Konu hakkında bilgi vermeden önce benchmarking kavramını daha bilimsel olarak tanımlamamızda fayda vardır:

“Benchmarking, performans düzeyini artırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki “en iyi uygulama”(best practice)’yi tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır.”

Benchmarking kavramının Türkçede tam karşılığı bulunmamaktadır. Kimi yazarlar bu yeni kavramı Türkçeye “kıyaslama” ya da “karşılaştırma” olarak tercüme etmektedirler. Bu iki kelime, kanaatimizce benchmarking kavramının ifade ettiği anlamı tam olarak vermemektedir. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değil, başka organizasyonlarla kıyaslama yaparak en iyi uygulamaları bulmak ve organizasyonun kendi yapısına ve süreçlerine bunları uyarlamaktır. Benchmarking, aynı zamanda organizasyonun kendi iç bünyesindeki birimler ya da departmanlar arasında da uygulanabilir. Bu çerçevede benchmarking kavramını “en iyi uygulamaların adaptasyonu” olarak tanımlayabiliriz.

Benchmarking, çoğu kez “taklitçilik” olarak da yorumlanmakta ve eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir şeyi aynen almak ve uygulamaktır. Benchmarking felsefesinde ise “aynen almak” değil “adapte etmek” yaklaşımı geçerlidir. Yeni yönetim anlayışına önemli katkılarda bulunan W. Edwards Deming’in şu ünlü sözü bu açıdan önem taşımaktadır:

“Adapt, not adopt.” (Adapte et, aynen alma.)

Deming’in bu anlamlı sözü benchmarking’in ana felsefesini gayet iyi bir şekilde özetlemektedir.

Benchmarking yönetim bilimi alanında yeni bir kavram olmasına karşılık bu yönde yapılan uygulamaların çok eskilere uzandığını söylemek yanlış olmaz. Birçok birey gerek kendi özel yaşamlarında ve gerekse iş yaşamlarında daima en iyiyi bulma, öğrenme ve bunları benimseme eğiliminde olmuştur. Gerçek olan benchmarking tekniğinin bilimsel ve sistematik bir tarzda yönetim bilimi alanında nisbeten yakın tarihlerde kullanılmaya başlanmış olmasıdır.

Benchmarking tekniğini yönetim bilimi alanında ilk kullanan firmanın Amerikan Rank Xerox olduğu genellikle ifade edilmektedir. Bundan önce IBM firmasında 1960’lı yıllarda “en iyi uygulamalar” ko-

nusunda bilimsel çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. 1970'li yılların sonlarına doğru ise Robert Camp'ın katkılarıyla benchmarking Rank Xerox firmasında bilimsel olarak uygulama alanı buldu.¹ Xerox firması 1959 yılında fotokopi makinasını icad etmişti. Ardından 20 yıl kadar tüm dünya pazarını bu firma elinde tuttu. 1980'li yılların başında ise Xerox firmasının pazar payı giderek azalmaya başladı. IBM, Kodak, Canon gibi firmaların pazardan pay almaları üzerine Xerox'un pazar payı yaklaşık yüzde 35 azaldı.

Xerox, Japonya'da kendi iştiraklerinden biri olarak çalışan Fuji Xerox firmasının fotokopi makinalarının maliyetinin Amerika'dakinden daha düşük olmasını tespit etmesinden sonra bunun nedenlerini araştırmaya başladı. İşte bu aşamada benchmarking tekniği kullanılarak Fuji'deki en iyi uygulamalar tespit edilmeye ve performans ölçülmeye başlandı. Ardından Fuji ve Xerox arasındaki performans açığı tespit edilerek bu açığın nasıl kapatılacağı yönünde çözüm önerileri bulunmaya çalışıldı.

Xerox'ta 1983 yılında başlatılan benchmarking çalışmaları oldukça başarılı sonuçlar verdi. Kalite sorunları üçte iki azaltıldı. Üretim maliyetleri yarı yarıya azaltıldı. Fazla işgücü ve yönetici sayısı da azaltılarak organizasyonel performansın arması sağlandı. Bu çerçevede Xerox'ta uygulanan küçülme (downsizing) ve kadame azaltma (delaying) başarılı sonuçlar verdi.

Xerox'un benchmarking çalışmalarının ardından Amerikan Ford Otomobil şirketi ve Motorola şirketleri de bu alanda çalışmalar yapmaya başladılar. Ford, otomobil sektöründe benchmarking tekniğini bilimsel olarak uygulayan ilk şirket oldu.

¹ Yönetim biliminde benchmarking tekniğini geliştiren kişinin Robert Camp olduğu belirtilmektedir. Ancak konuyu Camp'den çok önceleri ele alan ünlü yönetim "guru"larından Joseph M. Juran'dır. Juran 1964 yılında yayınladığı Managerial Breakthrough adlı eserinde "benchmarking" kavramını kullanmamakla birlikte organizasyonlar arası karşılaştırmalar yapılarak performans düzeyinde sıçramalar (breakthrough) elde edilebileceğini belirtmişti. Juran sözkonusu kitabında şu soruyu soruyordu: "Niçin bazı organizasyonlar bizden daha başarılıdır?"

Benchmarking'in amacı organizasyonel performansı artırmaktır. Bir başka ifadeyle, benchmarking yapılmasında amaç piyasa payı, karlılık, işgücü verimliliği, kalite, servis, imaj, insan kaynaklarının yönetimi gibi kritik performans göstergelerinde iyileştirmeler yapmaktır.

8.1. Benchmarking Türleri

Benchmarking çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Organizasyonun kendi içindeki birimler arasında benchmarking'ler yapılabileceği gibi, organizasyon dışındaki şirketler ile de benchmarking yapılabilir. Aşağıda başlıca benchmarking türlerini kısaca özetlemeye çalışalım:

- **İçsel Benchmarking:** Bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İçsel benchmarking, "organizasyon içi benchmarking" veya "şirket içi benchmarking" olarak da adlandırılabilir.
- **Rekabetçi Benchmarking:** Bu yöntemde rakip firmalar ile kıyaslamalar yapılarak "en iyi uygulamalar" tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi benchmarking, rakip firmalar ile yapılacağından bunu gerçekleştirmek güç, hatta imkansız olabilir. Zira rakip firmalar kendi organizasyon yapılarını, sistemlerini, süreçlerini başka organizasyonlarla doğal olarak paylaşmak istemeyebilirler.
- **Fonksiyonel Benchmarking:** Bu yöntem, rekabetçi benchmarkingde olduğu gibi organizasyon dışı bir benchmarking tekniğidir. Burada başka firmaların işlemleri, fonksiyonları ve süreçleri analiz edilir ve tespit edilen en iyi uygulamalar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada rakip firmalarla kıyaslama yapılmadığından benchmarking yapılacak şirketleri bulabilmek nisbeten daha kolaydır. Bu yöntemde bir firma, kendi faaliyet alanı dışında başka bir

sektörde faaliyet gösteren firmalarla benchmarking yapar. Örneğin, iki ayrı sektörde faaliyet gösteren iki organizasyon arasında satış ve pazarlama yönünden benchmarking yapılabilir. Örneğin, bir otel ve hastane arasında hastaların veya müşterilerin kabulü ve ağırlanmasında benchmarking yapılabilir.

- Jenerik Benchmarking: Bu yöntemde dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin ve organizasyonların yapı, sistem ve süreçleri hakkında genel bir takım bilgiler edinilmeye çalışılır ve bunlar organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Burada diğer benchmarking yöntemlerinde olduğu gibi direkt olarak bir kıyaslama yapılması sözkonusu değildir. Sadece “world class” olarak ifade edilen çok başarılı şirketlerden çeşitli araçlarla bilgi elde edilmeye çalışılır.

8.2. Benchmarking, Enformasyon ve Analiz

Benchmarking yöntemlerinin uygulanmasında en önemli konulardan birisi de “enformasyon ve analiz”dir. İlk olarak enformasyon toplama konusunda bir çabanın mevcut olması gerekir. Başlıca şu yöntemlerle “en iyi uygulamalar”ın tespit edilmesi mümkündür:

1. Başka organizasyonlara direkt ziyaretler yapılarak benchmarking yapılabilir. Bu konuda her iki organizasyon arasında yazılı veya sözlü bir anlaşma yapılarak benchmarking süreci başlatılabilir.

Bunun için öncelikle benchmarking konusunda uzman kişilerden oluşan bir çalışma grubunun oluşturulması gerekir.

2. Kitap, dergi ve diğer yayınlar yakından izlenerek başarılı organizasyonlar tanınabilir ve bu organizasyonların başarısının arkasında yatan nedenler tespit edilebilir. Bunun için organizasyonda mutlaka başka şirket ve organizasyonlarla ilgili bir arşivin bulunması büyük önem taşımaktadır. Bu arşiv şirket isimlerine göre sınıflandırılabilir gibi konulara

göre (örneğin, insan kaynaklarının yönetimi, ekip çalışması, kalite geliştirilmesi ve saire) de yapılabilir.

3. Telefon görüşmeleri de benchmarking uygulamalarında veri toplama için yararlanılabilecek bir diğer araçtır. Özellikle, internet bu konuda organizasyonlar arasındaki iletişim açısından giderek önem kazanan bir araç özelliğini taşımaktadır.

4. Kalite ödülü kazanmış şirket ve kuruluşların organizasyon yapıları, sistemleri ve süreçleri analiz edilebilir. Dünyada Toplam Kalite alanında ödül kazanmış kuruluşların başarı öyküsünü analiz etmek benchmarking konusunda izlenecek en akılcı yollardan birisidir.

5. Anket çalışmalarından da yararlanılabilir. Gerek organizasyon içinde ve gerekse organizasyon içinde anketler yapılarak en iyi uygulamalara yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin bakış açısı öğrenilebilir.

6. Benchmarking konusunda uzman yönetim danışmanlığı şirketlerinden de istifade edilebilir.

8.3. Benchmarking Yönteminin Uygulanmasında Aşamalar

Benchmarking adı verilen yeni yönetim tekniğini ilk geliştiren ve Rank Xerox adlı Amerikan şirketinde ilk uygulamaları yürüten Robert C. Camp, organizasyonlarda yüksek performans için benchmarking uygulanmasında başlıca beş ana aşamanın gerekli olduğunu belirtmektedir. Camp’ın belirttiği benchmarking aşamalar aşağıda yer almaktadır. Anlaşılacağı üzere benchmarking uygulanmasında ilk aşamada “planlama”, ikinci aşamada “analiz”, üçüncü aşamada “entegrasyon” dördüncü aşamada “aksiyon” sözkonusudur. Son aşamada ise organizasyonun “olgunluk” aşamasına ulaşacağı ve benchmarking uygulamalarının organizasyonda kurumsallaşma aşamasına ulaşacağı belirtilmektedir. Şimdi Camp’ın Xerox şirketinde geliştirdiği benchmarking aşamalarını sıralayalım (Camp, 1989:259).

Aşama 1 - Planlama

1. Organizasyonda nelerin benchmarking analizine tabi tutulacağını tespit et.
2. Sektördeki diğer organizasyonları belirle.
3. Veri toplama yöntemini tespit et ve veri toplama-ya başla.

Aşama 2 - Analiz

4. Organizasyondaki mevcut rekabet/performans açığını tespit et.
5. Gelecekteki performans düzeyini analiz et.

Aşama 3 - Entegrasyon

6. Analiz sonucu elde edilen bulguları değerlendir ve sonuçları ortaya koy.
7. Fonksiyonel amaçlar oluştur.

Aşama 4 - Aksiyon

8. Aksiyon planını geliştir.
9. Aksiyon planlarını uygula ve sonuçları kontrol et.
10. Organizasyonda benchmarking yöntemini yeniden düzenle ve geliştir.

Aşama 5 - Olgunluk

11. Liderler pozisyonuna ulaş.
12. Organizasyondaki uygulamaları süreçler ile bütünleştir.

Fotokopi makinaları, faks cihazları ve benzeri iletişim araçlarının üretimi ve dağıtımını yapan Rank Xerox adlı şirketteki Benchmarking Modeli'ni şekil üzerinde açıklamamızda yarar bulunuyor. Xerox şirketi başka organizasyonlar ile karşılaştırma yaparak

en iyi uygulamaları tespit ederken başlıca şu dört soru üzerinde yoğunlaşmaktadır:

1. Hangi alanlarda karşılaştırma yapılacak?
2. Benchmarking yapılan şirketteki en iyi uygulamalar nelerdir?
3. Kendi şirketimizde (Xerox'ta) bu en iyi uygulamaları nasıl başarıyla uygulayabiliriz?
4. Benchmarking yapılan şirket en iyi uygulamalara nasıl ulaşmıştır?

Yukarıda belirtilen alanlarda değerlendirme ve analizler yapılmadan önce, veri toplamanın önemi üzerinde durulmaktadır. Toplanan veriler ayrıntılarıyla analiz edildikten sonra en iyi uygulamalar tespit edilmektedir.

Bu açıklamalardan sonra başarılı bir benchmarking için kendi önerilerimizi maddeler halinde özetlemeye çalışalım.

- İlk iş olarak benchmarking çalışmalarını yürütmek üzere organizasyonda üst, orta ve alt kademelerde çalışma grupları oluşturulmalıdır.
- Benchmarking çalışmalarına tüm çalışanların katılımını sağlanmalıdır.
- Organizasyon önce kendini analiz etmelidir.
- Organizasyon içerisinde en iyi uygulamalar aranmalı ve tespit edilmelidir.
- Başka organizasyonlarla performans yönünden karşılaştırma yapılmalı ve performans açığını tespit edilmelidir.
- Diğer organizasyonlardaki en iyi uygulamaları bulunmalı ve organizasyonuna uyarlanmalıdır.
- Diğer organizasyonlar hakkında sürekli enfor-

masyon toplanmalı ve analiz edilmelidir.

- Organizasyon içinde ve dışında en iyinin bulunması için çalışanlar motive edilmelidir.
- Organizasyonda “En İyi Uygulamalar Yarışması” düzenlenmelidir. En iyiyi arayıp bulanlar ödüllendirmelidir.
- Benchmarking bir defaya mahsus bir işlem değildir. Sürekli olarak en iyiyi bulmak için çaba gösterilmelidir.

9. Stratejik Yönetimde Vizyon ve Misyon Bildirgelerinin Oluşturulması

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez.

9.1. Kurum Kültürü ve Vizyon/Misyon Bildirgesi

Bir organizasyonda yerleşik değerler ve inançlar kurum kültürünü oluşturur. Organizasyonların başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılması gerekir. En başta organizasyonda insan olarak tüm çalışanlara değer verilmesi, müşterilere en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, doğanın ve çevrenin kirlenmemesi için özen gösterilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gerekir.

Herhangi bir organizasyonda bu değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilir. Eğitim olmaksızın bu değerlerin “kurum kültürü” olarak oluşması oldukça güçtür. Bunun için en başta lider ve üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması, evrensel değerleri tanıması ve bu değerlere önem vermesi gerekir. Son yıllarda yönetim alanında yapılan çalışmalarda etkin bir vizyona ve misyona sahip olan organizasyonların, vizyon ve misyonu açık ve belirli olmayan organizasyonlara karşı daha başarılı oldukları konusunda bir görüş birliğinin mevcut olduğu gözlemlenmektedir. Yönetim alanında tanınmış uzmanlar başarı için organizasyonda yazılı bir vizyon/misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiğini ifade etmektedirler. Vizyon/misyon bildirgesinin bir tür “yazılı anayasa” şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir. Hemen belirtelim ki, özellikle 1990’lı yılların başından itibaren başta özel şirketler olmak üzere kamu ve üçüncü sektör organizasyonlarında yazılı vizyon/misyon bildirgelerinin oluşturulduğu ve giderek yaygınlaştığı görülmektedir.

Özetlemek gerekirse, vizyon/misyon bildirgeleri organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri çok açık bir şekilde ifade etmelidir. Hazırlanacak olan bildirgelerde organizasyondaki başlıca değerler ve inançlar ortaya konulmalıdır. Yine vizyon/misyon bildirgelerinde başarıyı tanımlayan ifadeler yer verilmeli ve başarının ne ile ölçüleceğini açıklayan görüşler yer almalıdır. Tüm bunlar yanı sıra, vizyon/misyon bildirgeleri organizasyonda heyecanı, kararlılığı, çalışma azmini ve çalışma ahlakını önemseyen ifadeleri içermelidir. Bir başka ifadeyle, bildirge, bir şeyi yapmak ve bundan haz duymak konusunda çalışanlara hırs ve istek verebilmelidir. Maddeler halinde sıralamak gerekirse bir organizasyon vizyon/misyon/değerler bildirgesinde başlıca şu ilkeler yer almalıdır:

- Müşterinin önemi ve müşteriye verilen değer,
- Kaliteye olan inanç ve bu konuda organizasyonun kararlılığı,
- Organizasyonda yenilik ve yaratıcılık konusundaki istek ve bu konusundaki çabaların takdir ve teşvik edilmesi,
- Çalışanlara değer verilmesi,
- Erdem ve ahlaki değerlere önem verilmesi,
- Topluma karşı olan sorumluluk,
- Çevreye ve doğaya saygı ve bu konuda organizasyonun sorumluluğu vs.

Sonuç olarak, stratejik yönetimde strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması ve uygulanmasından önce vizyon ve misyon bildirelerinin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Şu konular üzerinde hassasiyetle durulmalıdır:

1. Organizasyonun her zaman yazılı bir vizyon ve misyon bildirgesi olması gerekmez. Vizyon ve misyon bildireleri organizasyondaki değerlerin, ilkelerin ve inançların tüm çalışanlar ve müşteriler tarafından öğrenilmesini sağlar. Yazılı bir bildirgenin bulunması organizasyonun bildirmede belirtilen ilke, değer ve ortak inançlara daha fazla önem vermesi konusunda gizli bir baskı oluşturabilir.
2. “Kurum kültürü”, bazı organizasyonlarda yazılı bir bildirmeden çok daha etkili olabilir. Pahalı bir çerçeve içinde itina ile yazılmış olan sözlerden çok daha önemli olan çerçeve içinde yazılı olan sözlerle ne ölçüde uyulduğu, ve bildirmede yer alan ilke ve değerlere ne ölçüde önem verildiğidir.
3. Son olarak, vizyon ve misyon bildirelerinde yazılı olan değerler ve ilkelerin zaman içerisinde değişebileceğinin kabul edilmesi gerekir. Yeni fikirler ve yeni global değerler çerçevesinde ilkelerin, değerlerin ve inanç sistemlerinin de değişmesi mümkündür.

10. Stratejik Yönetim ve Gelecek İçin Yol Haritası Oluşturulması

“Savaş yasalarını bilenler harekete geçtikleri zaman yoldan çıkmaz, kalkıştıkları zaman tükenmezler. Nitekim kendini ve karşıdakileri tanıdığında zafer tehlikede değildir; gökyüzünü ve yeryüzünü bildiğin zaman zafer mutlaktır.”
Sun Tzu

Stratejik yönetim, giderek artan “mega rekabet” ortamında organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü inceleyen bir yeni yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin uygulanması, günümüzdeki rekabet savaşları karşısında organizasyonların ayakta kalabilmesi, yaşayabilmesi ve gelişmesi için bir zorunluluktur.

Stratejik yönetim, organizasyonda mevcut iç ve dış çevrenin analiz edilmesine ve geleceğe yönelik kararlar alınmasına imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, geleceği kazanmanın yollarını bilimsel olarak analiz eden bir yönetim aracıdır.

Stratejik yönetimde en başta organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği amacın (vizyon) ve organizasyonun varlık nedeninin (misyonunu) ortaya konulması ve daha sonra da tespit edilen hedeflere ulaşılabilmesi için strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması gerekir. Stratejik yönetimde ayrıca rekabet ve portföy analizleri yapılarak alternatif stratejiler arasından en uygun olanının seçilmesi önem taşır. Yine son yıllarda yönetim alanında yaygın olarak kullanılan benchmarking tekniğinden de stratejik yönetim uygulamalarında yararlanılması gerekir. Benchmarking, organizasyonun kendi içinde ve dışındaki “en iyi uygulamalar”ın bulunması ve

organizasyona uyarlanması demektir. Organizasyonel performansın artırılmasında benchmarking tekniğinden mutlaka yararlanılması gerekir.

Stratejik yönetim esasen tüm dünyada yeni yönetim felsefesi olarak kabul edilen Toplam Kalite Yönetimi'nin bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim anlayışlarının bir arada yürütülmesi gerekir.

Bu açıklamalardan sonra stratejik yönetimin organizasyonlarda başarıyla uygulanması için gerekli bazı ilkeleri sunarak sonuç kısmını tamamlamak istiyoruz:

1. Lider ve üst yönetim olarak Stratejik Yönetim anlayışını öğren ve önemini kavra.
2. Stratejik yönetimi uygulamak konusunda inançlı ve kararlı ol..
3. Stratejik yönetimin organizasyonda uygulanması için bir Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi oluştur. Lider olarak bu komitenin başında ol ve çalışmalarını yakından izle.
4. Stratejik yönetimde görev alacak "Stratejist"leri belirle ve onlara yetki ve sorumluluk devret. Organizasyonda stratejik yönetimimin stratejistler kanalıyla ekip çalışmasına dayalı olarak sürdürülmesini sağla.
5. Strateji ve aksiyon planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından önce Vizyon/Mizyon bildiregelerini katılımcı bir yaklaşımla oluştur. Hazırlanan vizyon ve misyon bildiregelerinin organizasyonda tüm çalışanların ortak isteğini yansıtmasına azami çaba sarfet ve belirlenen ilkelerin ve değerlerin "kurum kültürü" nün temeli olduğuna inan.
6. Strateji ve aksiyon planlarını hazırlamadan önce ekip çalışmasına dayalı olarak SWOT Analizi yap.
7. "Benchmarking" tekniğinden yararlanarak başka

organizasyonlardaki "en iyi uygulamaları" tespit et ve organizasyona uyarla.

8. Stratejik Yönetim Yürütme Komitesi'nde görev yapan stratejistlere etkin bir stratejik plan ve yıllık aksiyon planları hazırlanabilmesi için yeterli zaman, mali kaynak ve personel desteği sağla.

9. Strateji ve aksiyon planlarının uygulanmasındaki gelişmeleri yakından izle ve bunların süratle uygulanmasını sağla.

10. Başta stratejistleri ve stratejik yönetimde görev alan tüm yönetici ve çalışanları ödüllendir.

Kaynaklar

- AAKER, David A. Developing Business Strategies, 4th ed. New York: John Willey, 1995.
- AKTAN, Coşkun Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.
- BARRY, B.W. "Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations, St. Paul: Amherst Wilder Foundation, 1986.
- BRYSON, John M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CAMP, Robert C. Benchmarking -he Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance, Milwaukee: Quality Press, 1989.
- JANOV, Jill, The Intervene Organization - Hope and Daring at Work- San Francisco: Jossey-Bass Oubl, 1994.
- PETERS, Tom, Thriving on Chaos, New York: Knopf, 1987.
- SPENDOLINI, Michael J. The Benchmarkin Book, New York: AMACOM, 1992.

Küreselleşme Kıskacında Yönetim

Giriş

Günümüzde tüm dünyada her alanda sürekli olarak çok boyutlu ve çarpıcı gelişmelerin yaşandığına tanık olunmaktadır. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler, sosyal alandaki ve yönetim anlayışındaki hızlı değişim, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemekte, evrensel olarak nitelendirilen temel ilke ve yapılar, geçmişte faydalı ve etkin olmuşlarsa da, günümüz dinamik dünyasında olanları karşılayamamakta hatta açıklayamamaktadır.

Bu süreçte gerek kamu kuruluşlarında ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçiminin ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi; amaçların, yapıların, teknolojinin ve insan boyutlarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir hâl almaktadır. Özellikle kamu örgütlerinde temel amaç olarak, topluma en iyi hizmeti, en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi, hedef

ve amaçlara ulaşılmasının plânlanması, ancak hızlı değişen dünyada, bu değişimlere karşı kamu kuruluşlarının ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmalarının ve bunun için gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konulabilmesinin gerekliliği, küreselleşen kamu yönetiminin önemini hayli artırmaktadır.

Özellikle uluslararası alanda yaşanan değişimde temel olarak, küreselleşme ve bu alanda görülen yetki devirleri şeklinde özetlenen iki temel rotanın bulunduğu belirtilmektedir. Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu gibi kuruluşların uluslararası ilişkilerin şekillenmesinde önemli konumda bulunmaları, geçici (ad hoc) birimlerin bu süreçte etkinliklerini artırmaları, bunun dışında özellikle telekomünikasyondan çevreye kadar bir çok alanda sorunların uluslararası platformlara taşınması ve bu alanda geçici uluslararası kuruluşların etkin olmaya başlamaları (Kettl, 2000:491), ülkeleri,

ulusal alanlarında sorun yaşamadan uluslararası politikada etkin olmaya zorlanmaktadır. Bu durum ise ulusal alanda fonksiyonlarında ve boyutlarında bir azalmayı içeren kamu yönetiminin rolünü yeniden tanımlama isteklerine ek olarak, yönetimin değerlerini, yapısını, işlemlerini ve yöntemlerini değiştirmek hususunda baskılara yol açmaktadır (Muhammet, 1990:222). Bu baskılara direnmek ise çok mümkün görünmemekte ve küresel köy haline gelen dünyada kamu yönetiminde yaşanan değişimler tüm ülkelerde zincirleme etkilerde bulunmaktadır.

I.Küreselleşme ve Yönetim

Günümüzde yaşanan gelişmelere bakıldığında küreselleşme sürecinin daha çok kendini küresel kapitalizm ile göstererek, devletin yeniden yapılanmasında siyasal ve yönetsel elitlerin etkin olmasına neden olduğu görülmektedir. Bu etkinlik zaman zaman hantal devlet yapısına meydan okumaya kadar gitmekte ve birçok ülkede kamu yönetiminin yeniden yapılanmasına neden olmaktadır (Cope vd., 1997:444).

Bu süreçte devletin rolü de yeniden tanımlanmakta ve bu alanda sistemli devasa bir değişim yaşanmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde devlet klâsik patriarkal rolünden uzaklaşmakta, özel sektörün ihtiyaçlarının tedarikçisi konumuna gelmektedir. Her ne kadar küresel güçlerin devletleri devre dışı bırakacağı ve etkinliklerini yıpratacağı düşünülse de, bugün devletin hakimiyetine ve otonomluğuna uluslararası güçlerce meydan okunduğu aşikardır (Cope vd., 1997:446). Bu durum ulus devlet karşısında küresel birlikteliklerin gücünü arttırmalarına yol açmakta ve kamu yönetimlerini de her geçen gün artan hızda uluslararası gelişmelerin etki alanına sokmaktadır.

Küreselleşme temel anlamıyla kökten reformlarla ulusal stratejileri anlamsızlaştırmak ve bunların

Özgeçmiş

Dr. M. Akif ÖZER

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Kamu Yönetimi Bölümü

1973 yılında Ankara-Ayaş'ta doğdu. 1995 yılında Ankara Üniversitesi SBF Kamu Yönetimi Bölümünde lisans, 1999 yılında ise aynı üniversitenin Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans çalışmalarını tamamladı. 2005 yılında kamu yönetimi dalında doktora tez çalışmasıyla Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden doktora derecesi alan yazar, halen Gazi Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümünde öğretim elamanı olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Kamu yönetimi, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi, yeni kamu yönetimi, yönetişim, yeni yönetim teknikleri ve yerel yönetimler gibi genel alanlarda yayınlanmış makaleleri olan yazarın, 2005 yılında Platin Yayınlarından çıkan "Yeni Kamu Yönetimi-Teoriden Uygulamaya" isimli bir kitabı da bulunmaktadır.



uluslararası piyasaların yaptırımları karşısında tutunamayacaklarını ima etmek anlamına gelmektedir. Bu anlamda kullanımıyla kavram, kapitalizmin yayımlacı mantığına asla gönderme yapmamakta, daha da önemlisi bu yayılmanın emperyalist boyutuyla bağ kurmaktan kaçınılmaktadır (Tutar, 2000:18).

Küreselleşme, içinde değerlerin, düşüncelerin ve bilginin ayrıştığı, farklılaştığı, öznelleştiği ve de standartlaştığı bir dünyayı çağrıştıran oldukça geniş ve tartışmalı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütünleşen ama aynı zamanda parçalanan, evrensel le yerelliğin birbirine geçtiği ve karıştığı bir dünya imgesi olarak değerlendirilmektedir. Çok boyutlu bir kavram olarak, insanların ilgi alanına ekonomik, siyasal ve kültürel yönleriyle girmektedir.

Kavram ilk defa Marshall McLuhan'ın 'Komünikasyonda Patlamalar' adlı kitabında, bu yeni süreç için "global köy" teriminin kullanılmasıyla literatüre girmiştir (Tutar, 2000:21). Aslında süreç olarak küreselleşme yeni bir olgu değildir. İlk ortaya çıkışı 16. yüzyıla kadar götürülmektedir. Küresel imparatorlukların yoğunluk kazanması ve kapitalizmin güçlenmesi küreselleşmenin ilk tohumlarını atmıştır (Cope vd., 1997:446). Günümüzde Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Uluslararası Para Fonu (IMF) gibi uluslararası kuruluşların çalışmaları ile etki alanını genişleten kavram, çok uluslu şirketler gibi güçlü ve yeni aktörlerin siyasal sahneye girmesi, bilgisayar teknolojisinin iletişim ve enformasyon alanında hızlı yayılışı ve bir çok ülkede yeniden düzenleme politikalarının benimsenmesi gibi unsurların da etkisiyle yaygınlaşma sürecini hızlandırmıştır.

Küreselleşme dünya toplumlarında artan oranda karşılıklı dayanışma sürecini yansıtmaktadır. Günümüzde birçok faaliyet için uluslararasılaşma ya da bölgeselleşme söz konusudur. Küreselleşmenin asimetric ve tahmin edilmeyen yönleri "kola içebilir, suşi yiyebilir, komşularımızı gözetleyebilir ve dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir ülkede bulunabiliriz" ifadesi ile anlatılmaktadır (Cope vd., 1997:446).

Bu şekliyle küreselleşme hem ulus devlete verilen ayrıcalıklı konumun reddine, hem de devlet dışı bir siyasal mekanının kurulmasının güvenlik, barış ve demokrasi gibi çözümleri olan sorunlar için gerekli olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu anlamda küresel toplum devlet egemenliğini sınırlayıcı demokratik bir siyasal kurumsal yapıyı ve karar alma süreçlerine etkisi ve katkısı olacak küresel sivil toplumsal örgütlenmeyi içermektedir (Keyman, 2000:24).

Küreselleşme bütünleşmiş bir dünya pazarının oluşumunu ve bu pazarın özgürce işlenmesini önleyen engellerin kaldırılması sürecinde de önemli rol oy-

namaktadır. Bu şekilde ulus devletin davranışlarına yön veren sermayenin coğrafi akışkanlığı sağlanmakta ve oluşan serbest ticaret ortamı, bu pazarın içinde yer alan herkes için en fazla yararı sağlamaktadır (Şaylan,1994:139). Bu süreçte yetki aktarımı yerel ölçekte etkinliğini artırmakta, özellikle kamu yönetimi alanında, federal yönetimler, sözleşmecilik gibi dolaylı yaklaşımlar hakim konuma gelmektedir. Tüm dünyada bu durum öyle bir hâl almıştır ki, artık "doktorlar bile hasta muayene etmeden önce bedeli kimin ödeyeceğini" sormaktadırlar (Kettl, 2000:495).

Tüm dünyada küreselleşme karşısında bölgeselleşme de önem kazanmakta ve birçok alanda kutuplaşmaların oluşmasına neden olmaktadır. Avrupa kıtasında Avrupa Birliği (EU), Amerika kıtasında Kuzey Amerika Serbest Ticaret Antlaşması (NAFTA), Asya kıtasında Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği (APEC), bölgesel ekonomik entegrasyonlar olarak her geçen gün önemlerini artırmaktadırlar (Aktan, 1999:121). Ekonomik amaçla kurulan bu bölgesel blokların, blok dışındaki ülkelere ve pazarlara karşı koruyucu politikalar uygulamaları, küresel ekonomik bütünleşmenin karşısına çıkan bir engel olarak algılanmaktadır. Gelecekte bu birlikteliklerin artmasının, küreselleşme sürecini olumsuz etkileyeceği belirtilmektedir.

Tüm bu gelişmeler analiz edildiğinde, dünyada ulus devlet kavramında bir yumuşama eğiliminin olduğu söylenebilecektir. Herkes gelecekte nasıl bir yönetim modeli altında yönetileceklerini merak etmekte ve bu süreçte ulusal, uluslararası, bölgesel ve yerel modeller gündeme getirmektedirler (Tutum, 1994:4-5).

Yeni gündeme gelen Avrupa'nın entegrasyonu sorunu, üye ülkeleri de değişik boyutlarda etkilemektedir. Tüm ülkeler topluluk mevzuatına uyum sorunu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. İç pazar programı, üye

ülkelerde 297 kalemden oluşan bir önlem paketinin uygulanmasını öngörmekte, bu durum ise, ulusal hukukun %75'inin topluluk mevzuatından kaynaklanacağını göstermektedir (Tutum, 1994:17).

Bu gelişmenin karşısında ise, Avrupa kimliği üzerindeki kuşkuğun da oldukça yaygınlaşması gösterilmektedir. Milliyetçilik İngiltere ve Fransa gibi ülkelerde halâ önemini korumakta ve Avrupa ülkelerinin her biri kendi anlayışları doğrultusunda bir küreselleşme çizgisi yakalamak istemektedirler. Bu ülkelerin çoğu Avrupalaşma süreci içinde yerleşmeye de çalışarak, kendi ulusal kültürel kimliklerini korumaya özen göstermektedirler.

a) Küreselleşmenin Özellikleri: Günümüzde yeni dünya düzeni ve evrensel değerler, yeni yönetim anlayışının benimsenmesini ve uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır. Yeni yönetim anlayışı tüm organizasyonlar için uygulanabilecek ilke ve değerleri içermekte, kamu ve özel organizasyonlar ve her iki yönetim anlayışındaki farklılıklar, dünyadaki gelişmeler karşısında büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Bunun sonucunda küreselleşme ve rekabet olgusu kamu kuruluşları, özel sektör ve üçüncü sektör organizasyonlarda hızlı ve radikal değişim programına ihtiyaç göstermektedir (Aktan, 1997:309).

Bu değişim ihtiyacı, özellikle uluslararası birliklerin kurulmaya başlaması ile uluslararası rekabetin ülkelerin içlerine kadar girmesi ve işletmecilik alanındaki yeni gelişmelerin rekabeti hızlandırması gibi nedenlerle daha da güçlenmiştir. Bu süreçte ekonomik ve sosyal birimlerin daha kaliteli kamu hizmeti beklentileri, ulusal devlet bütçelerinin daralması, kamu hizmetlerinde etkinlik arayışları, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması üzerindeki iç ve dış baskıları beraberinde getirmiştir. Bu beklentilerin karşılanması amacıyla, son yıllarda yönetiminin etkinleştirilmesine dönük çalışmalar başlatılmıştır (Ağbal, 2000: 223). Bu gelişmelerin yaşandığı ül-

kelerin tamamı doğal olarak bu süreçten doğrudan etkilenmişlerdir. Bu etkilenmenin kapsamı ise küreselleşmenin özelliklerinin değerlendirilmesiyle açıklığa kavuşturulabilecektir:

1) Küreselleşme çok nedensellik ve çok boyutluluk içinde hareket etmekte ve tüm bu boyutları içeren ama aynı zamanda bunun gerisine giden bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

2) Sürecin en temel niteliği zaman-mekan ilişkisinde gündeme gelen radikal dönüşümlerdir. Bu dönüşümler hem zamanının hem de mekanın yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.

3) Küreselleşme günlük yaşamın deneyim ve pratiklerinin kurucu öğelerinden biri olarak ele alınmaktadır.

4) Küreselleşme çelişkilerle çevrelenmiş ama aynı zamanda dönüştürücü etkisi olan bir süreçtir (Keyman, 2000:189-190).

5) Küreselleşme, küresel elektronik ve ekonomi sürecini devreye sokmuş, bu yeni ekonomide bankacılar, şirketler, fon yöneticileri ve milyonlarca bireysel yatırımcı, çok büyük miktardaki sermayeyi anında dünyanın bir ucundan diğerine aktarabilme (Al, 2002:67) imkânına kavuşmuştur. Bu dönüşüm, kârlılık düzeyinin yükselmesine önemli katkılar sağlamış ve bunun sonucunda sermaye, yatırım ve üretim için en uygun koşulları sağlayacak biçimde tüm dünyaya yayılmıştır (Şaylan, 1994:136).

Böylesine bir ortamdan ülkelerin kamu yönetimlerinin etkilenmemesi mümkün değildir. Yaşanan yoğun rekabet ortamında ve değişimin çok hızlı görüldüğü söz konusu alanlarda, özellikle özel sektörün liderlik ettiği gelişmeleri görmezlikten gelmek ve kendi ulusal alanına çekilmek, kamu yönetimlerini bekleyen en büyük tehlike olarak değerlendirilmektedir.

b) Küreselleşmenin Kapsamı ve Aşamaları: Küreselleşme bugün tüm dünyada gerçek bir belirleyici unsur olarak varlığını her alanda hissettirmektedir. Sermayenin dünya ölçeğinde yayılmasına kimse engel olamamakta (Tutar, 2000:40) ve kültürlerin homojenleşmesi Amerikan fastfood kültürünün ya da Amerikan filmlerinin yaygınlaşmasından daha ötede bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu süreçte yaşanan gelişmelerin sinerjisi çok iyi kullanılmaktadır (Kettl, 2000:494). Bu ortamda uluslararası kuruluşlar da çok etkin olmaktadır. Dünya Ticaret Örgütü, ABD'nin Seattle kentinden dünya ticaretini yönetmekte, Birleşmiş Milletler tüm dünyada barışın teminatı olmaya çalışmakta, Avrupa Birliği ise çevre politikasından ilaç üretimine kadar Avrupa'da bir çok alanda öncü rol oynamaktadır.

Küreselleşmenin bu denli yaygınlaşmasında; ilk olarak siyasal alanın sınırlarının açıkça belirlendiği topraklarda egemen birimlerin yönettiği ve uluslar üstü düzeyde hareket yeteneğine sahip olduğu ölçüde, büyük devletlerin küresel özelliğinin olması, ikinci olarak, kapitalizmin ekonomik düzene ilişkin kökten küreselleştirici rolünün bulunması, üçüncü olarak ise, bilgi akışının süreklileştirilerek, düşüncelerin hızla yayılmasını sağlayan küresel bir toplumun ortaya çıkarılması projesine olan güven, çok etkili olmuştur. Küreselleşme tüm bu farklı toplumsal, ekonomik ve politik süreçleri anlatmak için kullanılmış, her toplumsal olayın ve sürecin zorunlu olarak ekonomik, politik, kültürel içerik taşıması ve bu süreçlerin, hiçbir zaman birbirinden bağımsız olarak ortaya çıkmaması ve gelişmemesi (Tutar, 2000:19) nedeniyle oldukça geniş alanda etkili olmaya başlamıştır.

Küreselleşmenin dünyada en somut etkisi soğuk savaş sonrasında ABD'nin dünyada süper güç olmaya başlamasıyla görülmüştür. Küreselleşmenin köklerini burada aramak gerekmektedir. Aslında soğuk savaştan günümüze çatışmalar uluslararası değil,

uluslar altı ve etnik tabanlı olarak gerçekleşmiştir. Bu çatışmalar çeşitli çıkmazları ortaya koymuş, iç çatışmaların uluslararası istikrarı nasıl etkileyeceği, dünya devletlerinin bu çatışmalara nasıl tepki göstereceği, ABD ve diğer devletlerin çatışmalar karşısında uluslararası güçleri kullanıp kullanmayacakları gibi hususlar belirsizliklerini korumuştur. Ancak her durumda temel strateji ulusal özerkliği uluslararası yapıda korumak olmuş, devletler birlikte hareket etmiş ve hiçbir devlet yalnız kalmayı istememiştir (Kettl, 2000:492).

Bu haliyle oldukça kapsamlı olan küreselleşme dört aşamadan geçerek gerçekleşmektedir:

1) İç pazarlarda faaliyet aşaması: Her ülkede küreselleşmenin itici faktörü olarak ekonomik alanda faaliyet gösteren kuruluşlar gösterilmektedir. Bunlar kendi ülkelerindeki üretim ve pazarlama çabalarının sınırlarını zamanla genişletmekte ve dış pazarlara girme isteği duyarak, bu konuda hazırlık yapmaktadırlar (Eren, 2001:121-122). Bu süreçte, fiber optik kabloların, faks makinalarının, dijital uyduların kullanımına yol açan iletişim teknolojilerindeki gelişmeler (Faulks,1999:55-56) bu durumu pekiştirmektedir.

2) Uluslararası faaliyet aşaması: Kuruluşlar zamanla dış pazarlara açılmanın verdiği memnuniyetle, örgütsel yapılarını da geliştirmekte ve bu alanda fizibilite çalışmaları yaparak çok uluslu şirket olma yolunda ilerlemektedirler (Eren, 2001:121).

3) Çok uluslaşma aşaması: Kuruluşlar, bu süreçte birçok ülkede mal ve hizmet üreterek ve pazarlayarak, dünya genelinde etkin olmaya çalışmaktadırlar. Diğer ülkelerde kendi ülkelerinden daha iyi şartlarda üretim yapabilmeleri, ülkelerinden bağımsız kontrol sistemleri geliştirebilmeleri (Eren, 2001:122) oldukça avantajlı durumda olmalarına yol açmaktadır. Bu durum kaynak kullanımında bir çok devlete rakip yeni kuruluşların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bunlar coğrafi bazdan çok talepleri ve yerel avantajları kullanarak ucuz maliyetlerle rekabet etmişler (Faulks,1999:56) ve böylelikle küreselleşme sürecinin etkin unsurları olmayı başarmışlardır.

4) Küresel aşama: Bu süreçte kuruluşların ülkelerinden çok üretim kaynaklarını, insan gücünü nerede en rasyonel koşullarda sağladıkları, en düşük maliyet düzeyini ve müşteri için en uygun kaliteyi nasıl buldukları ve tüm ülkeler için küresel anlamda üretimde bulunarak nasıl pazarlama yapacakları sorgulanmaya başlanmıştır. Önemli olan; hangi ülkeler en düşük maliyetle, en uygun kalitede ve çeşitlilikte üretim imkânları sunuyorsa ve en iyi imkânları sağlıyorsa, üretimin o ülkeye veya ülkelere kaydırılıp, üretilen ürünlerin küresel çapta pazarlanmasıdır (Eren, 2001:121-122).

Artık devletleri etkin ekonomi politikaları geliştirmede başarısız kılan küresel ticaret anlayışının sürekli artması gündemdedir. Yeni dönemde çok uluslu şirketler ve dünya pazarları uluslararası ilişkilerde devletlerden daha güçlü konumdadırlar (Faulks, 1999 : 55-56). Küreselleşme bu yeni güçleri etkin bir şekilde yönetmektedir.

c) Küreselleşmeye Eleştiriler: Ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırlar dışına taşarak dünya geneline yayılması anlamına gelen küreselleşme, bu şekilde ülkeler arasında fiziksel ve ekonomik egemenlikleri en aza indirmekte, bunun sonucunda teknolojiye ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler, küreselleşme ile şekillenmektedir.

Aslında küreselleşme daha çok teknolojik yönü ağır basan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzün hakim değerleri olan rekabet, demokrasi, bireyselleşme, serbestleşme ve daha kaliteli bir yaşam sürme istekleriyle çatışmamakta aksine onları beslemekte ve geliştirmektedir. Küreselleşmeye karşı

koymak oldukça zor görülmekte ve ekonomik korumacılığa karşı koymak sağlıklı bir yaklaşım olarak değerlendirilmemektedir (Al, 2002:69).

Dünya piyasasında büyük güçlerin ortaya çıkmasını sağlayan ve devletin ekonomiden elini çekmesinin gerekli olduğu görüntüsü verilen bir süreç olarak algılanan küreselleşme, birçok ulusun çekindiği, ama zorla dahil olduğu bir zamansal geçişi ifade etmektedir (Tutar, 2000:41). Eskiden olduğu gibi bugün de ABD tüm dünyada bu süreci ekonomik ve siyasal bir elit sınıfın isteği üzerine şekillendirmekte ve devam ettirmektedir.

Küreselleşme aracılığı ile demokrasi anlayışında da köklü değişimler gündeme gelmiştir. Bu değişim, hem işletme yönetimi, hem de toplum yönetiminde radikal merkezîyetçilikten uzaklaşma yönünde algılanmıştır. Özgürleştirici teknolojinin öncesinde kuruluşlar klâsik yapılanmaya uygun olarak hiyerarşik organizasyonlar şeklinde örgütlenmişlerdir. Ama artık temsili demokrasilerin gereklilikleri olarak, vatandaşların merkezîyetçilikten uzaklaşmaları ve dolaysız demokrasiye geçme (Farazmand, 2000:257-259) isteklerinin yerine getirilmesinin zamanı gelmiştir.

Küreselleşme öncelikli olarak bunu gerektirmektedir. Ancak bu durum, küreselleşme ile ulus devlet arasında bir gerilim olduğunu da ortaya koymaktadır. Her ülke dünya ekonomisi ile bütünleşirken daha avantajlı bir konum yakalamak istemekte ve bu eğilimler esas olarak devlet politikası biçiminde yansımaktadır. Buna karşılık, küreselleşme süreci içinde kimin nasıl bütünleşeceği ve bütünleşme içindeki konumunun ne olacağı kararları, özellikle uluslararasılaşmış mali sermaye tarafından verilmektedir. Bu durumda aralarında gerilim ya da çatışma çıkması kaçınılmaz olmaktadır.

Bundan dolayı küreselleşme sürecinde “toplumun çıkarı her ülkenin çıkarı ile özdedir” ilkesi gerçek-

le pek örtüşmemektedir. Çünkü serbest ticaretin iki taraf için de yararlı olması, eşit düzeyde rekabet kapasitesini gerektirmektedir. Eğer bu eşitlik söz konusu değilse, rekabet bir taraf için giderek yıpratıcı sonuçlar verebilecektir (Şaylan, 1994:141). Bu durum küreselleşmenin yani dünyayı tek bir ekonomik birim haline getirmenin yönlendiricisinin sermaye olduğunun delilidir. Çünkü bu sürece sermaye tarafından belirlenen rasyonellik anlayışı egemendir. Eğer ulusal devletlerin izlediği politikalar bu rasyonellikle uyuşmazsa, tek tek ulusal devletlerin yeni dünya düzeninin oluşumunu bozabileceği ya da geciktirebileceği belirtilmektedir.

Küreselleşme ile açıklanan yeni dünya düzeninde, ulus devlet ile açıklanamaz duruma gelen ulusal ve uluslararası ilişkilerin temsil sorununu tartışma alanına soktuğu belirtilmektedir. Bugün yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar üstü kademeleşme çerçevesinde temsil önem kazanmaktadır. Bu paralelde demokratikleşme ve katılımın tepeden değil, tabandan yayılarak geliştiğinde başarıya ulaşılacağı herkes tarafından kabul edilmektedir (Karaman, 2000:356). Ancak buna rağmen küreselleşmenin, yerel kültürleri yok ettiği, yerel ekonomileri zora soktuğu, eşitsizliklerin yayılmasına ve yoksulların durumunun daha da kötüleşmesine yol açtığı (Al, 2002:69), bundan dolayı da temsil mekanizmalarını işletmenin çok zorlaştığı ifade edilmektedir.

Küreselleşme ile ilgili diğer bir eleştiri de, bu sürecin ortaya çıkışına yönelik olarak yapılmaktadır. Küreselleşme ilk olarak 16. yüzyılda dünyanın gündemine gelmiş, bu dönemde devletler dünya ticaretindeki paylarını artırmak için bir taraftan kendi ulusal girişimleri için koruma önlemleri alırken diğer taraftan da dünyayı kolonileştirmeye çalışmışlardır. Bu süreçte görülen uygulamalar piyasa mekanizmalarıyla yatay olarak genişleyip bütünleşirken, hem bireyler ve toplumlar arasında dikey bir hiyerarşinin oluşmasına neden olmuş (Şaylan, 1994:139) ve bunun sonucunda dünyada zengin ve yoksul toplumlar ayrımı çok belirginleşmiştir.

Küreselleşmenin temel sonuçlarından birisi de, devlet kapasitesinin ve devletin sürdürülebilirliğinin ve uygulanabilirliğinin erozyona uğramasıdır. Bu durum dikkate alınmadığında, küreselleşmenin, sivil, ekonomik, siyasal toplum ve demokrasiyle ilgili diğer etkileri tamamen anlaşılacaktır. Devlet kapasitesinin erozyonu, kamu yaşamında her alanda dengesizliklere yol açmaktadır. Vatandaşlar kamu hizmetleri ve yeniden dağıtımçı düzenlemeler olmaksızın yaşamak zorunda kalmaktadırlar.

Küreselleşmeye bazı kesimlerce “emperyalizmin yeni yüzü” olarak da bakılmaktadır. Sermaye hareketlerinin gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere değil, yine gelişmekte olan ülkelere olduğu belirtilmekte, gerçek anlamda çok uluslu şirket sayısının az olduğu ve bunların en başarılarının da kendi ulusal tabanlarına bağlı kaldıkları söylenmektedir.

Bugün dünya ekonomisi küresel olmaktan çok, Avrupa, Japonya ve Kuzey Amerika ekseninde etkinliğini sürdürmektedir. Gelişmiş ülkeler yeni teknolojilere ait bilgi akışına önemli sınırlamalar getirmektedirler. Bundan dolayı küreselleşmenin, yansız, ideolojisi nötr ve doğal bir gelişme olduğunu söylemek oldukça zordur. Sanayileşmede olduğu gibi, gelişen teknolojilerin küreselleşmeye yol açtığı doğru olsa bile, küreselleşmenin bazı hükümetler ve şirketler tarafından desteklendiği, bazı kesimlerin daha fazla işine yaradığı ve bir kısım insanlar tarafından her derde deva gibi sunulduğu belirtilmektedir (Al, 2002:69). Ayrıca küreselleşmenin, piyasalardaki serbestleşme ile birlikte devletin ekonomiyi kontrol etme gücü azalsa da, piyasanın sağlıklı işlemesi sürecinde önemli fonksiyonları da bulunmaktadır.

ç) Küreselleşmenin Yönetim Üzerindeki Etkileri: Küreselleşme ideolojisinin ortaya çıkışında dünya ekonomisinin 1970’lerde derinleşen kriz koşulları belirleyici olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’nın sonundan itibaren kapitalist ekonominin yaşadığı büyüme ve genişleme eğilimi, zamanla tıkanma sürecine

girmiş ve sermayenin kâr hadlerinde düşüş baş göstermiştir. Bu durum mevcut ulusal ekonomiler arasında bölünmeye son verilmesini ve dünya çapında açıklık politikalarına geçilmesini gündeme getirmiştir (Özdek, 1999:26-27).

Bu süreçte küreselleşme, iktisadi, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve millî sınırları aşarak dünya çapında yayılmasını ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan, 1999: 120). Tüm dünyada kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaya çalışıldığı bu ortamda, devletin küçültülmesi ve bu şekilde piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması görüşleri önem kazanırken, siyasal alanda ise demokrasi evrensel bir değer olarak önem kazanmaya başlamaktadır.

Küreselleşme kavramının yükselişi, 1980'lerden bu yana dışa açılma politikalarının uygulanmasıyla ivme kazanan uluslararasılaşma sürecine, dünya çapında mali piyasaların ve sermaye hareketlerinin serbestleştirilmeye başlamasına ve neo-liberal programın bütün dünyaya yayılmasına denk düşmektedir. Küreselleşmenin amacı da, iktisadi kriz atmosferinde en rasyonel görünen kriz yönetimi politikaları olarak uygulamaya konan neo-liberal politikaların dünya çapına yayılması (Özdek, 1999:26) olarak belirtilmektedir. Bunlar gerçekleşirken, her türlü sınır kavramının kalkması ve böylece değişimin hızlanması birlikte olmaktadır. Artık bilgi çağı ile ulusların aralarındaki sınırların etkisi azalmakta ve ekonomik faaliyetler ülkeler ile sınırlı kalmayıp tüm dünyayı kapsayan boyutlara ulaşmaktadır.

Böylesine değişimin hızlı olduğu ortamda küreselleşme modern devletin niteliğinde de büyük değişimlere yol açmaktadır. Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kuruluşlar, ulus devletlerin yönetim sistemlerini etkileyen bağlayıcı kararlar alır hale gelmektedirler. Modern devlet içindeki sınır içi ve sınır ötesi konular ele alınırken, küresel çevre ve çevresel sürdürülebi-

lilik gibi genel çıkarlara ilişkin konularda işbirliği arayışına gidilmekte, bütün devletlerin, bilgi çağı avantajları kazanarak yönetim ve yönetimin hemen hemen tüm fonksiyonlarını hem ülke içi hem de uluslararası düzeylerde daha da geliştirmeleri sağlanmaktadır. Artık hükümetler özel sektörün ortakları ve destekçileri olarak toplumda daha etkin olmaya başlamışlardır. Bu şekilde yönetsel devletin bir refah devletinden bir şirketleşmiş devlete ya da girişimci devlete dönüşmesi süreci başlamıştır (Aksoy, 1995:159).

Bu süreçte küreselleşmenin ve büyük değişim rüzgarının kamu yönetimi uygulamasındaki etkileri ise oldukça şiddetli olmuştur. Özelleştirme ve devletin küçültülmesi, kamu hizmeti anlayışındaki değişim, yerelleşme, devletin yeniden yapılanması, kamu yönetiminde işletmecilik anlayışı, sonuca yönelik yönetim ve performansla göre ödeme uygulamaları (Emre, 1998:46) gibi yöntemler bu dönemde yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmıştır.

Aslında ulusal kamu yönetimlerinin küreselleşmesi Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü gibi kuruluşlar aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu süreçte kamu yönetimine yeni yaklaşımlar geliştirilmekte, yeni yönetim analizi, yeni taylorizm, yeni kamu yönetimi, yeni kurumsal teori, network analizleri gibi yeni konular, ilgili ülkelere lanse edilmeye çalışılmaktadır (Bogason-Toonen, 1998:207).

Bunların hemen hemen hepsi sinerjik yönetim modeli çerçevesinde gündeme gelmektedir. Bu kapsamda yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin katılımlarının sağlanması, verimlilik ve yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılmasının ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesinin gerekliliği, bu amaçla yerinden yönetim, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk devri, kazanç ve bilgi paylaşımı, iletişim, geri bildirim gibi tekniklerinin kullanılması gerekmektedir.

Bu doğrultuda küreselleşme sürecinden kamu yönetiminin etkilenişini ana hatlarıyla şu şekilde belirtilebilir; (Farazmand, 2000:259-269)

-Bu süreçte küreselleşen özel kesim lehine kamu ve özel kesim alanlarının görünüşünde ciddi dönüşümler olmaktadır. Devlet ve kamu kesiminin kaynaklarının dağılımının, refahın adil paylaşımı, ekonominin istikrarı, ekonomik gelişme gibi alanlardaki öncü ekonomik rolü, küreselleşen şirket seçkinleri tarafından geçersiz kılınmaktadır

-Günümüzde sivil yönetimden sivil olmayan yönetime biçiminde formüle edilebilecek şekilde devlet ve kamu yönetiminin niteliğinde ve faaliyetlerinde oldukça büyük bir değişim yaşanmaktadır. Kamu yönetimi sermaye birikimini kolaylaştıracak biçimde sivil yönetimden kamunun sivil olmayan yönetime dönüşmektedir. Dengeleyici yönetsel devletin yerini şirketleşmiş bir zora dayalı devlet almakta ve zora dayalı bir bürokrasiyle karakterize edilen bu devlet, milyonlarca insanı toplumsal düzene karşı potansiyel tehdit olarak görmektedir.

-Küreselleşen devlet kamu yönetimini çok iş yapmaya zorlamaktadır. Kamu yöneticileri özel sektörden gelen yetersizlik iddiaları yüzünden psikolojik baskı altında bulunmaktadır.

-Profesyonelleşme küresel düzeyde kamusal hizmet alanına kurumsal, moral ve ahlâksal ölçütler getirmektedir.

-Küreselleşme sürecinde özelleştirme teşvik edilirken, rüşvet ve yolsuzluklarla mücadele özendirilmektedir. Kamu yönetiminin yurttaşları tüketiciler olarak gören piyasa temelli kavramlara ve yaklaşımlara karşı çıkması gerektiği belirtilmektedir.

-Küreselleşme elitizmi yüceltmektedir ve her biri bağımlı şirket, ya da uluslararası şirketlerin ajanları olarak faaliyetler yürüten iş adamı, yönetici gibi seçkinleri zenginleştirmektedir.

-Küreselleşme insanların yaşamlarını etkileyen çok önemli kararların alınmasında, yurttaşların katılımcı rollerini ve kamu yöneticilerini dışarıda bırakmak suretiyle yerel yaşamlarını tehdit etmektedir.

-Küreselleştirme sürecinde kamu yönetimi ve ilgili alanlarda bunun karşılaştırmalı ve uluslararası gibi alt disiplinlerini de kapsayan bilgi genişlemesi olmaktadır.

-Küreselleşme, başka halklar, kültürler ve kamu yönetimleri konusunda bilgilenmeyi sağlamakta ve kişilere zengin yönetim geleneklerini tanıma fırsatı vermektedir.

-Küreselleşme kamu yönetimi topluluğunda insan bilincine yönelik bir karşı çıkış olarak değerlendirilmektedir. Küresel topluluğun profesyonel yurttaşları, küresel topluluğun her köşesinde neler olup bittiğini gözleme ve araştırma olanağına ve sorumluluğuna sahiptirler.

-Küresel topluluğun çıkarlarının koruyucuları olarak gelişmiş ve az gelişmiş ülkelerdeki kamu yöneticileri, ahlâklı davranmak üzere küresel bir sorumluluk taşımaktadırlar.

-Kamu yönetiminde araştırma ve geliştirme belli bir dereceye kadar küreselleşme tarafından olumsuz etkilenmekte, ancak araştırma alanının sürekliliği bozulmamakta, bütün devletlere, kapitalizmi küreselleştirmek konusunda ihtiyaç duyulurken, her devletin sahip olduğu kamu yönetimi fonksiyonlarını ortadan kaldırmak mümkün olmamaktadır.

Tüm dünyada küreselleşme süreci kamu yönetimini bu şekilde etkilerken, bir anlamda küreselleşmenin neden olduğu yerelleşme de, kamu yönetimi üzerinde önemli etkilere neden olmaktadır.

II. Yerelleşme Ve Yönetim

Günümüzde küreselleşme eğilimlerine paralel olarak gelişen ve yoğun bir şekilde yaşanan bütünleşmeler, önceleri ekonomik, askeri, sosyal ve kültürel alanlar-

da işbirliği biçiminde görülürken, bugün artık siyasal alanda da somutlaşmaktadır. Bu yeni ulus-üstü siyasal örgütlenme biçiminin, değişen dış dünyaya, kendi varlığını devam ettirmek açısından insanların bir cevabı olduğu söylenmektedir. Gelişmiş ülkeler değişime bu şekilde cevap vermeye çalışırken, kendi iç dinamiklerini de bu yeni örgütlenme içine katmaya çalışmaktadırlar.

Yerellik ilkesi de bu uğraşmalar sonucu geliştirilmiştir (Özel, 2000:25). Ulus devlet karşısında gündeme getirilen yerelleşme ilkesinde, öncelikli olarak, metropol kentlerin diğer kentlerle olan ilişkilerinde nasıl bir eklemleme olacağı, ikinci olarak da siyaset ve kültürel boyutuyla küreselleşme sürecinde yerelliklerin ve yerel demokrasinin güçlendirilmesi (Karaman, 2000:43) ve bu süreçte sivil toplum örgütlerinin ön plâna çıkarılması söz konusu olmaktadır.

a) İlkenin Tanımı, Kapsamı ve Fonksiyonları: Yerellik ilkesi, yetkinin yerine getirilmesi gereken kamusal ihtiyaca en yakın yönetimce kullanılması, alt düzeyin yetkisini üst düzeye ancak mutlaka gerekli olduğunda ve hizmetin daha iyi görülmesi gerektiğinde devretmesi biçiminde tanımlanmaktadır. Bu süreçte kamusal ihtiyaçları karşılamak üzere oluşturulan farklı yönetim düzeyleri arasında yetki bölüşümü esas alınmaktadır (Özel, 2000:41). Bunun sonucunda yetki ve kaynakların merkezi yönetimden yerel yönetimlere transferi sağlanmakta ve bu şekilde kalkınmayı hızlandırmak, yoksulluğu azaltmak ve demokrasiyi güçlendirmek mümkün olmaktadır (Maliye Bak., 2003:37).

İlke, istendiğinde veya mutlak zorunluluk olduğunda destek vermek üzere, yerel yönetimlerin işlerine sınırlı olarak karışan merkezi yönetimin durumunu ifade etmektedir (TOBB;1996:24). Bütün bunlar belirli plânlamayı ve görevlerin yerel düzeye aktarımını gerektirdiği için, kurumlar arası ve devletle vatandaş arasındaki ilişkiler zaman içerisinde değişikliğe uğramaktadır. Zaten yerelleşmenin amacının;

devlet-vatandaş ilişkilerinin değişim sürecine halkın isteklerini yansıtarak katılımcılığın etkinleştirilmesi, hesap verebilirliğinin sağlanması ve şeffaflığın artırılması (Maliye Bak.,2003:37) olduğu belirtilmektedir.

Yerellik ilkesinin teorik temellerine ilişkin yapılan çalışmalarda ilkenin ilk ortaya çıkışı, 19. yüzyılda Robert Von Mohl ve Georg Jellinek'in gündeme getirdikleri liberal devlet öğretisine kadar götürülmektedir. Bu dönemde bireyin özgürlüğünün, devletin faaliyet alanının sınırlandırılmasıyla sağlanabileceği düşüncesiyle; bunun yerellik ilkesinin desteğinde devletin daha fazla yetkilendirilmesiyle sağlanacağı düşüncesinin uzlaştırılmasına çalışılmıştır. Bu bağlamda yerellik ilkesinde temelde devletin muhtemel görevlerinin ve amaçlarının sınırlanmadığı ve bunların sadece güncel uyarlanmasının belirginleştirildiği belirtilmektedir. Bu durumda kamu girişi, ancak bireysel girişimin görevlerinin üstesinden gelemediğinde ve bu görevleri daha iyi çözecek durumda olduğu zaman harekete geçecektir (Özel, 2000:27).

Bundan dolayı yerellik ilkesi, hem devlet-yurttaş ilişkilerinde, hem de kamusal düzeyler arasındaki ilişkilerde söz konusu olabilmektedir. Bir kere bu ilke, özel alanın kamusal alan karşısında davranış önceliğini içermektedir. Buna göre, eğer bir görev, özel girişim yoluyla da yerine getirilebiliyorsa, devlet bu durumda kendine hakim olabilmeli ve koruma tedbirlerini gerektiğinde sınırlayabilmelidir. Diğer taraftan bu ilke, anayasa hukuku şekillenmesi içinde vatandaşlara daha yakın duran her kamusal düzeyin hareket önceliğini de içermektedir. Böylece devleti oluşturan bütün parçaların varlığının korunması ve bunların kendilerine özgü eylem ve sorumluluklarının güvence altına alınması sağlanmış olmaktadır (Özel, 2000:28-29).

Yerellik ilkesi, devlet ve toplum ilişkilerini düzenleyen bir model olarak da görülmektedir. Bu düşünce,

hukuk devleti ilkesinden ve temel haklardan türetilmektedir. Topluma bir örgütlenme gücü sağlayan temel haklar, bizi anayasa hukukuna ilişkin bir sonuca götürmektedir. Buna göre, devlet kendi içinde kararlaştırılmış toplumsal özgürlüğün korunmasına ve geliştirilmesine yönelik bir tasarrufunda, yerellik ilkesinin öngörülen sınırlarına dayanacaktır. Eğer bir eylem toplumun özgürlüğünü kısıtlıyorsa, bu durumda tek başına kamusal amaç, bu eylemin gerçekleştirilmesi için yeterli kabul edilmeyecektir. Bu yüzden yerellik ilkesi çoğunlukla, bir taraftan amacın gerekliliğini, diğer taraftan aracın uygun olma zorunluluğunu gerektirmektedir. Eğer bir görev yerel birimler tarafından yeterli bir kapsamda çözülemiyorsa, ancak bu durum da devletçe üstlenilebilecektir (Özel,2000:30).

Bundan dolayı yerelleşme, merkezi yönetimin görev yükünü azaltarak, temel fonksiyonlarda odaklanmasını sağlayabileceği gibi, iyi idare edilmediği takdirde merkezi yönetimin ekonomi üzerindeki kontrolünü kaybetmesine ve yerel düzeyde alınan kararların koordine edilememesi durumunda, bölgesel farklılıkların daha da derinleşmesine yol açabilecektir. Buna karşı alınması gereken en önemli önlem, devletin her düzeyi için kuralların açık olarak ortaya konarak sorumlulukların belirlenmesi (Maliye Bak., 2003:38) olmaktadır.

Literatürde yerellik oldukça geniş kapsamlı bir ilke olarak karşımıza çıkmaktadır. Bünyesinde hizmette halka yakınlık (subsidiarite) ve yapabilir kılma (enablement) ilkelerini de barındırmaktadır.

Hizmette halka yakınlık ilkesi, Maastrich Anlaşmasıyla, Avrupa Topluluğu Antlaşmasınının 3/B maddesine eklenen hükme göre; tek başına, kendi yetkisi altında bulunmayan alanlarda, bu ilke uyarınca Avrupa Topluluğunun ancak, plânlanan eylemin hedeflerinin üye devletler tarafından yeterli biçimde gerçekleştirilememesi ve plânlanan eylemin boyutları ve sonuçları itibarıyla Topluluk düzeyinde

daha iyi gerçekleştirme ihtimali bulunması durumunda, müdahalede bulunulabileceğini (Bozkurt vd, 1998:23) öngörmektedir.

İlke, yerel ve ortak hizmetlerin, merkezi yönetim dışında bir yönetim tarafından yerine getirilmesi gerektiği anlayışını yansıtmaktadır. Bu şekliyle “kamu hizmetini kamunun hizmetine sunmak” şeklinde tanımlanabilir (Aykaç,1999:7). İlkenin öngördüğü şekliyle hizmetin, hizmete en yakın yönetimce görülmesi, demokrasi anlayışın bir gereğidir. Hizmette en yakın yönetim, halka da en yakın yönetimdir. Bu şekilde hizmetin yönetimine halkın en etkili bir şekilde katılımı ve söz konusu hizmetin yönetimini halkın en etkili bir biçimde denetimi mümkün olmaktadır (Özel, 2000:41). İlke devletin, ancak toplumun hücrelerini oluşturan, birey, aile, kent gibi çeşitli toplulukların kendi değişik ihtiyaçlarını karşılayamadıkları zaman işe karışabileceğini öngörmektedir. Sadece örgütlenme esasıyla değil, önce birey ile toplumun, sonra da toplumla kuruluşların ilişkilerine uygulanan bir ilke (TOBB;1996:27) olarak değerlendirilmektedir.

Yapabilir kılma ise yetki devri, yerinden yönetim, özerklik ve özyönetim gibi alt kavramlarla yakından ilgili bir ilke olarak dikkat çekmektedir. Daha çok merkezîyetçiliği ortadan kaldırma, yerel yönetimleri gerçek anlamda birer sivil toplum örgütü haline getirme ve bu örgütlere yetki ve sorumluluk yükleyerek, onları mali ve idari açıdan etkili kılma anlamına gelmektedir. Böylece tüm yerleşim birimlerinde yaşayanların kendi sorunlarına sahip çıkma ve sorunlarının çözümü için işbirliği yapmaları bilincine ulaştırma amaçlanmaktadır (Aykaç, 1996:18).

Soruna bu kapsamda yaklaşıldığında ülkemizde yerellik ilkesinin halka yakınlığı öngördüğü sonucuna ulaşılmaktadır. Halka yakınlık, daha fazla demokratikleşmenin sonucunda doğmaktadır. Daha fazla katılımcı bir yönetim anlayışını geliştirmekte, etkin bir denetim aracı olarak fonksiyon görmekte, bu

şekilde halka yakınlık aracılığı ile açık bir yönetime ulaşılmakta, tüm bunların sonucunda merkezîyetçi eğilimlere set çekilebilmektedir. Yerellik kamusal alanda iki temel yönetsel birim olan merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında görev ve yetki paylaşımında kesinlik sağlayacak anayasal bir kural olarak görülmekte, bireye ve özel girişime öncelik vermesi, hem temel hak ve hürriyetlerin geliştirilmesinde hem de kamu girişimlerinin özelleştirilmesinde model (Özel, 2000:42) olarak alınmasına yol açmaktadır.

Yerelleşme, özel sektörde ve genel olarak ekonomide görülen ve hizmet sektörünün genişlemesine paralel olarak gündeme gelen post-fordist yapılanmanın yaygın ve esnek niteliğinin kamu kuruluşlarına yansıtılması şeklinde de değerlendirilmektedir (Aksoy, 1995:170). Yerelleşme yoluyla özellikle tüketici tercihleri konusunda gerçekçi tespitler yapılabilecek ve bireyin seçim özgürlüğünün gerçekleşmesine katkı bulunulabilecektir.

Yerellik ilkesinin gelişmesine ve bugünkü seviyesine ulaşmasına teknoloji de önemli katkı sağlamaktadır. Teknoloji bir taraftan yerel kültürleri tehdit ederken, aynı zamanda onlara kendilerini ifade için iletişim ve bilgi ağlarını kurma imkânı da vermektedir. Bu şekilde yerel kültürler canlanıp dinamizmle artarak, dinsel ve geleneksel değerlere dönüşmekte ve hatta devrini tamamlamış marjinal etnik kültürler bile yeniden dirilme imkânı bulabilmektedirler. Böylece bütünleşme sürecindeki yeni dünya toplumunda ayrışma tohumları da aynı süreç içinde filizlenmektedir.

Yerellik ilkesinin uygulamadaki başarısı; yönetimlerde başarılı olmak; aksiyona yönelik olmak, hemşehriye yakınlık, özerklik ve girişimcilik, personele yönelik olmak, etik değerler, hedefler, yeterli yapısal ve siyasal ilişkiler gibi unsurlara bağlıdır (Aykaç, 1999:8). Bu unsurları başarılı olarak uygulamak ise, ilkenin fonksiyonları ile yakından ilgilidir (Özel, 2000:32).

Yerellik ilkesinin fonksiyonları şu şekilde özetlenebilir;

- İlke yerel yönetimlerin yetkilerini korumaktadır.
- Özerk yönetim garantisinin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır.
- Üst birliklerin, alt düzey üzerindeki ve kendi sorumluluğu içindeki görevlerinin yerine getirilmesini desteklemek ve tamamlamak şeklinde dayanışmacı davranmasını yani rekabeti teşvik etmektedir.
- AB yetkilerinin gerçekleştirilmesine olanak veren öngörülerin somutlaştırılması ve Birlik kararlarının sadece Birlik organlarıyla değil, aynı zamanda üye devletlerin organlarıyla da yürütülmesine imkân tanımaktadır.
- Yetki bölüşümünün rasyonel düzenlenmesini sağlamaktadır.
- Bütünleştirici fonksiyonlara sahip olmanın avantajlarını kullanabilmektedir.

Böylesine önemli fonksiyonları olan yerellik, gelişmiş ülkeler için çok önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Halligan, 1997:25). Dünya Bankası tarafından hazırlanan bir raporda yerellik ilkesinin yaygınlaştırılması için alınması gereken önlemler; kentsel altyapı yatırımlarının önceliklerinin, kent gerçeklerinin ve yerel eğilimlerin dikkate alınarak belirlenmesi, finansman yönetiminde ve işletmecilikte büyük ölçüde yerel kaynaklara dayanılması, kaynakların etkili kullanılması için insan gücü plânlaması, proje değerlendirmesi ve bütçeleme ilkelerine sıkı sıkıya uyulması, kentsel büyümeyi yerel kaynaklarla ilişkilendirmek ve sunulacak kent hizmetlerini gerçekleştirilebilir ve akılcı bir plân çerçevesinde yapmak şeklinde sıralanmaktadır (Aykaç, 1999:7).

Bu ilke AB'nin gündemine ise üç önemli neden ile girmiştir: İlki, Birliğin Ortak Pazar programının uygulanmaya başlanması ile tüm politika alanlarında

yoğun bir düzenleme ihtiyacının ortaya çıkmasıdır. Brüksel'deki merkezi bürokrasinin ise, buna ilişkin tüm düzenlemeleri yapması ve uygulaması olanaksız görülmüştür. İkincisi yerellik ilkesinin küresel eğilimlere karşı bir tepki olarak kabul görmesidir. Üçüncüsü ise Ortak Pazar programı nedeniyle birliğin birinci sırada gelen bir karar düzeyi olması olmuştur (Özel, 2000:34). Yeni yönetim düzeyleriyle görev paylaşımının ve işbirliğinin yapılması ve bu işin bazı kurallara bağlanması gerekmektedir.

AB çerçevesinde yerellik ilkesinden beklenen, Birlik ve üye devletler arasında görev ve yetki paylaşımını belirlemektir. Fakat bunun yanında mümkün olduğunca yurttışa yakın karar alınmasını sağlamak, üye devletlerin ulusal kimliklerini güvence altına almak ve yurttışlarca Avrupa'nın bütünleşme sürecinin benimsenmesini sağlamak için de çaba harcanmaktadır. AB çerçevesinde ilkenin uygulanması ülkelerin sosyo ekonomik yapıları ve yönetim işleyişleri ile yakından ilgilidir.

Örneğin son yıllarda Fransa'da bölgecilik akımının oldukça önemli hale geldiği görülmektedir. Ülke 22 bölgeye ve çok sayıda bölümlere ayrılmıştır. Her bölgenin kendi valisi ve ayrıca seçilmiş oluşturulmuş meclisleri bulunmaktadır. Valiler devletin kanunlarını uygulayarak hukuk çerçevesinde görevlerini yürütmektedirler. Yürütmenin başında ise meclis başkanları bulunmaktadır. Bölgesel ve bölümlerle ilgili konseyler de bu süreçte etkin rol oynamaktadırlar.

Ancak bu durum valilerle ve konsey başkanları arasında da sorunlar çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü aralarında hiyerarşik üstünlük bulunmamasında, ancak tarafların kişisel ilişkileri ve siyasi becerileri, sorunlardan halkın en az etkilenmesini sağlamaktadır (Rohr, 1996:128). Ülkede 1982 Yerelleşme Reformu ile valilerin yetkileri azaltılmış olsa da, halâ yerel birimlerin çalışmaları üzerinde etkileri sürmektedir. Valiler yerellik ilkesinin sonucu olarak, yerel yönetimleri her zaman için desteklemektedirler.

b) Yerelde Yönetişim: Son yıllarda tüm dünyada yerellik ilkesinin yaygınlaşmasına paralel bir şekilde yerelde yönetim kavramı, gündemde yoğun olarak tartışılmaya başlanmıştır. Ülkemiz dahil bir çok ülkede, bu kavramın uygulamaya yansımaları olan Gündem 21'lerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Gündem 21, gelecek yüzyılda çevreyi ve kalkınmayı etkileyen tüm alanlardaki hükümetlerin ve tüm bağımsız sektörlerin üstlenmesi gereken faaliyetleri tanımlayan ve hükümetler tarafından kabul edilen en geniş kapsamlı eylem plânı (HABİTAT II; 2000:5) olarak kabul edilmektedir. Plân yerel yönetimlere yeni görevler vermektedir.

Geleneksel yerel yönetim anlayışında, yerel yönetimlerin bazı hizmetleri yapmaları ve yerel toplulukların bunları kabul etmeleri söz konusudur. Yerel topluluklar böyle bir anlayış içinde, kendilerine sunulan hizmetlerin edilgen alıcıları olmaktan öteye geçememektedirler. Ancak zamanla bu topluluklar kendilerine sunulmakta olan hizmetlerin günlük yaşamlarını ve refahlarını çok yakından etkilediğinin bilincine varmaya başlamışlardır. Bu dönüşümün doğal bir sonucu olarak da yerel hizmetlerin tasarımında, yönetiminde ve denetimde etkin roller almaya ve yönetime katılma taleplerini yoğunlaştırmaya başlamışlardır.

Bu süreçte ortaya çıkan Gündem 21 belgesi aslında karşı karşıya kalınan yeni gündemin uygulanması görevini yerel yönetimlere vermekte ve katılım unsurunu sürekli olarak ön plâna çıkarmaktadır. Demokratik yönetimin beşiği olarak tarif edilen yerel yönetimlerde, katılım ilkesinin de ötesine geçilerek karar alma sürecinin halk tarafından paylaşılmasıyla yeni yüzyılın demokratik anlayışının şekilleneceğine inanılmaktadır.

Gündem 21 belgesinin ortaya çıkışını sağlayan süreç, 1976 yılında Kanada'nın Vancouver kentinde yapılan konferansa kadar götürülmektedir. Bu dönemde Habitat I'in devlet merkezli çözüm öneri-

lerinin yetersizliği anlaşılmıştır. Yeni stratejide sorumluluk sadece devlete değil, toplumdaki kamusal ve özel tüm aktörlere yüklenmiştir. Yapabilir kılma politikaları benimsenmiş, uluslararası sorumluluklar sadece koordinasyon düzeyine indirgenmiştir. Bu paralelde 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde yapılan Rio Konferansında da temelde iki metin ortaya konulmuştur. Bunlardan ilki Rio Bildirgesidir. İkincisi ise, Gündem 21 olarak tanımlanan eylem programıdır. Program kısaca, çevre üzerinde etkisi olan ve etkilenen tüm kurumlara ve kişilere sorumluluklar yükleyen kapsamlı bir belge olarak görülmektedir. Bu nedende Gündem 21, Vancouver'den farklı olarak devlet merkezli değil, toplum merkezlidir ve çok aktörlü ve katılımcı bir yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır (Karaman, 2000:348). Bundan dolayı sürdürülebilir gelişme odağında şekillenen Gündem 21'in gerçek anlamda çıkış noktası, Haziran 1992'de Brezilya'nın başkenti Rio de Janeiro'da yapılan ve "Yeryüzü Zirvesi" olarak adlandırılan BM Çevre ve Kalkınma Konferansında aralarında Gündem 21'in de bulunduğu beş uluslararası belgenin kabul edilmesine rastlamaktadır.

Kısa bir süre içinde BM'nin en tanınmış belgelerinden biri durumuna gelen Gündem 21, sürdürülebilir gelişme kavramının yaşama geçirilmesine yönelik bir eylem plânı niteliğindedir. Üç ana ve bir tamamlayıcı kısımdan oluşmakta ve toplam kırk bölümü içermektedir. Katılımcı yaklaşımın, bu öncelikli konuların tamamına yansımış olduğu görülmektedir (HABİTAT II; 2000:5).

Belgenin sosyal ve ekonomik boyutlar başlığı kapsamında işbirliği, yoksullukla mücadele, tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesi, insan sağlığının korunması ve kollarlanması gibi konular ele alınmaktadır. Kalkınma için kaynakların korunması ve yönetimi başlığında atmosferin korunması, toprak kaynaklarının plânlanması ve yönetimi, ormansızlaşma ile mücadele, çölleşme, sürdürülebilir tarım

gibi konular değerlendirilmektedir. Temel grupların rollerinin geliştirilmesi isimli üçüncü ana başlık altında ise, yerel halkların ve topluluklarının rollerinin tanınması, hükümet dışı kuruluşların rollerinin güçlendirilmesi, iş çevrelerinin, sanayiinin, işçilerin, sendikaların ve çiftçilerin rollerinin güçlendirilmesi konularına değinilirken, son başlık olan uygulama araçları kapsamında uluslararası kurumsal düzenlemeler, hukuki araçlar, mali kaynaklar ve sağlıklı teknolojilerin transferi gibi konular incelenmektedir (HABİTAT II; 2000:6).

Gündem 21'in en önemli önerisi, ulusal eylem plânlarının oluşturulmasına temel teşkil edecek yerel eylem plânlarının hazırlanmasıdır. 21. yüzyıla hazırlık anlamındaki çalışmaların belirleyici sözcüğü olarak tanımlanan Yerel Gündem 21; yerel ve ortak yerleşim sorunlarının dayanışmayla birlikte çözümü ve bu bağlamda mevcut kaynakların değerlendirilmesi ile geleceğe yönelik yaşanabilirliği sürdürebilir kılma çalışmalarını içermektedir. Kamu yönetimi açısından da "emret-yaptır" yerine "özendir-yapılsın" tarzında bir davette bulunmaktadır (Karaman, 2000:348).

Gündem 21, "insanlık tarihsel bir dönüm noktasındadır" cümlesiyle başlamaktadır. Uluslararası ve ulusların kendi içindeki eşitsizliklere giderek artan yoksulluğa, açlığa, hastalıklara ve cehalete ve eko sistemde süren kötüleşmeye dikkat çekilmektedir. Çıkış yolu olarak ise; temel ihtiyaçların karşılanmasını, yaşam standartlarının iyileştirilmesini, eko sistemlerin daha iyi korunmasını ve yönetilmesini ve daha güvenli bir geleceğe giden yolun yapı taşlarının döşenmesini sağlayacak "küresel ortaklık" kavramı gündeme getirilmektedir (HABİTAT II; 2000:5).

Gündem 21, içerdiği tüm program alanları için bir politik taahhütler belgesini oluşturmaktadır. Temel yaklaşımı, tüm program alanlarına yönelik finansman politikalarının belirlenmesi, yeni kaynakların

yaratılması, uygulanabilir tekniklerin ve ekonomik araçların belirlenmesi, merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkilerinin yerleşme anlayışı doğrultusunda güçlendirilmesi, hükümet ve hükümet dışı kuruluşlar arasında işbirliğinin geliştirilmesi ve en önemlisi, halkın etkin katılımının sağlanması gibi öncelikler üzerine inşa edilmiştir (HABİTAT II; 2000:5). Yerel gündem 21 çalışmalarının yapılabilir kılma yönü olan, kamusal, özel ve sivil işbirliği anlatımında yönetişimi sağlamak oldukça zor görünmektedir. Bu süreçte yönetişimin hangi koşullarda gerçekleştirilebilirliği önem kazanmaktadır. Toplum içinde büyük radikal farklılıklar varsa ve bunlar büyük çatışmalara dönüşmüşse, yönetişim için uygun bir ortamdan bahsetmek mümkün değildir. Oysa, birbirinin varlığını kabul eden uzlaşmaya açık aktörler arasında böyle bir denge ortamının kurulması mümkündür (Karaman, 2000:45).

1997 yılı itibarıyla, dünyanın 64 ülkesinden yaklaşık 1800 kent, kendi Yerel Gündem 21'lerini oluşturma çabasına girişmiş bulunmaktadır. Bunların yarısı önemli bir yol kat etmişken diğer yarısı henüz başlangıç aşamındadır. Yerel Gündem 21 süreci, öncelikle yerel sürdürülebilir gelişme sorunlarının çözümüne yönelik uzun dönemli, stratejik bir plânın hazırlanmasını ve uygulanmasını gerektirmektedir (HABİTAT II; 2000:6). Bu süreç, çeşitli katılımcı mekanizmaları içeren ve yerel ortaklıklara dayalı yönetişim anlayışının yaşama geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Katılıma ve ortaklıklara dayalı olmayan yerel eylem plânları hazırlama girişimleri ne kadar iyi niyetli olurlarsa olsunlar, Gündem 21 olmayı başaramayacaklardır.

Gündem 21 çalışmaları, 3-14 Haziran 1996 tarihlerinde İstanbul'da toplanan Habitat II konferansının ardından ülkemizdeki sayısal artışını sürdürmüştür. Konferansta Gündem 21'ler, uluslararası toplumun 21. yüzyılın gündemini saptamak için harcadığı çabaların son halkası görülmüştür. Yerleşim alanından başlayarak dünyanın sorunlarına sahip çıkma bilin-

ci, çözümde ortaklık anlayışı, aktif katılım, bu sürecin anahtar sözcükleri (Karaman, 2000:348) olarak görülmüştür. Konferansta sürdürülebilirlik ilkesi benimsenmiş ve kentleşen dünyada sürdürülebilir insan yerleşimlerinin sağlanması ve yaşanabilir çevre oluşturulması ile herkese yeterli barınma olanağının verilmesi temaları işlenmiştir.

Belirtilen bu hedeflere ulaşabilmek için yerel yönetimlere, katılımcı anlayış içinde "Kentler İçin Eylem Plânı" hazırlama sorumluluğu verilmiş, katılım süreçleri geliştirilmiş, merkezi ve yerel yönetimler ile sivil toplum kuruluşlarının birlikte yerleşim sorunlarına çözümler üretmeleri ve bu amaçla toplumun tüm kesimleriyle işbirliği yapmaları ve bunun için gerekli ortamları sağlamaları önerilmiştir

c) Yerelleşmeye Üçüncü Sektörün Katkısı: Günümüzde dünya ekonomisinde üretim temelinden hizmet temeline, ulusal temelden küresel temele, geniş kapsamlı kamusal yükümlülükler anlayışından sınırlı kamusal yükümlülükler anlayışına doğru bir kayış dikkat çekmektedir. Geleneksel endüstriler ileri teknoloji gerektiren endüstrilere dönüşürken uluslararası ekonomik ilişkiler ön plâna çıkmakta, bölgesel ve yerel yönetimlerin ekonomik gelişme sürecinde daha fazla sorumluluk ve rol yüklenme istekleri etkili olmaktadır (Tutum, 1994:27).

Yeni dönemin şekillenmesinde etkili olan liberalizm, bu anlayışa uygun entelektüel zemini de hazırlamaktadır. Liberalizm, bireye ilişkin yaklaşımının bir sonucu olarak, karşılıklı ilişkilerde zora bir yöntem olarak başvurulmasına pek sıcak bakmamakta ve ilişkilerde gönüllüğe büyük önem vermektedir. Bilgi toplumunda gönüllü topluluklar sosyo-ekonomik sürecin öznesi haline gelmiş durumdadırlar (Al, 2002:131). Buradan hareketle sivil toplumun güçlendirilmesi, devlet kapitalizminin neo-liberal politikalar vasıtasıyla tasfiye edilip, serbest piyasa egemenliğinin sınırsız olarak sağlanması amacıyla, sermayenin küreselleşmesi stratejisinin bir

parçası olarak yürürlüğe konulmaktadır. Küresel sivil toplum kavramının doğuşu, devletin uluslararası düzeyde yeniden yapılanma sürecine eşlik etmekte ve devlete karşı sivil toplumun öncelik kazanması üzerinde odaklaşmaktadır.

Bu gelişme kamusal ve özel sektörler arasındaki mevcut dengenin değiştirilmesi girişiminin bir sonucu olarak da görülmektedir. Devletin özellikle ekonomik faaliyetleri ve toplumsal fonksiyonları neo-liberal politikalar ile sınırlanırken, önceden devletin tekelinde olan bazı alanlarının, ayrıcalıklarının sivil güçlere geçirilmesi amaçlanmakta (Özdek, 1999:43) sivil toplumun güçlenmesi, kamu kuruluşlarının azaltılması ve özel sektörün geliştirilmesi politikalarıyla birlikte gündeme gelmektedir.

Bu süreçte sivil toplumun böylesine gelişmesiyle tüm dünyada etkinliklerini büyük bir hızla artıran üçüncü sektör; gönüllü sektör, kâr amaçsız sektör, hükümet dışı kuruluşlar gibi isimler altında, gönüllü yardımlaşma sürecini tarihin daha önceki dönemlerinde görülmediği oranda başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir (Al, 2002:130). Üçüncü sektör, dinsel örgütlenmeler, vakıflar, üniversiteler gibi çeşitli tipteki kâr amacı gütmeyen hükümet dışı kuruluşlardan oluştuğu için özel sektör kapsamında değerlendirilmemekle birlikte, üçüncü sektörün gerçekte kapitalizmin koruyucu bir tabakası olarak hareket ettiği ve sermayenin yoğunlaşmasında ve dağılımında önemli bir rol oynadığı (Özdek, 1999:45) şeklinde eleştiriler de yapılmaktadır.

Aslında üçüncü sektörün gelişmesini, gönüllü yardımlaşmanın gelişmesi olarak algılamamak gerekir. Bu gelişme kamu kuruluşları ve özel sektör ikilemine dayanan geleneksel paradigmanın yetersizliğini ifade etmektedir. Geleneksel paradigma kamu ve özel olmak üzere ikili bir anlayışa dayanmakta ve kamu-özel sektör ayrımını ya da zıtlığını öngörmektedir (Al, 2002:1130). Oysa daha önce ayrıntılı bir şekilde ele alınan yeni yönetim anlayışında devreye üçüncü sektör de girmektedir.

Üçüncü sektörün en önemli faaliyetleri yerel bazda gerçekleşmektedir. Demokraside sivil toplum kuruluşlarından beklenen yerel katılım, denetim gibi süreçlerin bir çoğu, üçüncü sektör aracılığı ile gerçekleşmektedir. Her ne kadar refah devleti anlayışının hakim olduğu dönemlerde, bu sektörün yaptıklarının, bu işte acemi olduklarını ve yardımda buldukları insanlar üzerinde olumsuz etki oluşturabilecekleri kanısını oluşturmuş olsa da (Al, 2002: 130) daha sonraki uygulamalar ve refah devleti ilkesinin büyük bir hızla yıpranması, üçüncü sektörün stratejik önemini daha da artırmıştır.

Üçüncü sektörün yerelleşmeye en önemli katkısı; yerel platformlarda, yönetimle sivil toplum örgütlerinin ve hükümet dışı örgütlerin birbirlerini etkilemeleriyle, katılımcılık, kararlara katılma, karar alma sürecini etkileme, yönetime katılma gibi diğer bazı alt kavramların da yönetim sürecine dahil edilmelerini sağlamaları olmuştur (Aykaç, 1996:18). Bu doğrultuda yerel yönetimlerde seçilmiş görevlilerin görevine, olağan süresi bitmeden son verme yolu olarak tanımlanan recall (geri çağırma) mekanizmasının kullanılmasında da en etkin kuruluşlar konumundadırlar (Bozkurt vd., 1998:212). Özellikle ABD'de uygulanan bu yöntemle, görevi başında kalmasında halkın sakınca gördüğü yetkililerin görevden uzaklaştırılması için yeni seçimleri bekleme gereği kalmamaktadır. Bununla ilgili dilekçeyi, genellikle %10-35 oranında bir seçmen kitlesinin imzalaması gerekmektedir. Seçimden itibaren belli bir süre geçmeden görevden alma işlemi gerçekleştirilememekle birlikte, görevden alma tercihi ve görevi getirilecek yeni kişinin adı genellikle aynı oy pusulasında yer almaktadır. Bu süreçte üçüncü sektör kuruluşlar devreye girerek, yerel bilincin gereğini, sahip oldukları imkânları çok iyi kullanarak yerine getirmektedirler. Bundan dolayı halkı etkileme konusunda oldukça etkin oldukları belirtilmektedir.

Sonuç

21. yüzyılın başlangıç yılları, dünyada önceden kes-tirilemeyen kapsamlı, ayrıntılı ve hızlı bir değişim yaşandığını göstermektedir. Sosyalizm bir gerçeklik olmaktan çıkmakta, kapitalizm alternatifsiz düzen konumuna gelmekte, bilim ve teknoloji alanındaki büyük gelişme insan ve toplum hayatının kapsamlı değişimine neden olmaktadır.

Bu değişimde; sanayi toplumundan bilgi toplumu-na, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya ve modernist düşünceden post modernist düşünceye geçişler, en çok dikkat çeken temel süreçler olarak görülmekte-dir. Toplumlar bu süreçte ortaya çıkan yıpranmalar karşısında sürekli olarak arayışlar içine girmektedirler.

Yeni yönetim anlayışı da bu ortamda ortaya ık-mıştır. Bu anlayış; katılımcılık, kararlara katılma, karar alma sürecini etkileme, yönetime katılma gibi fonksiyonlar gören sivil toplum örgütlerini, hem demokratikleşme hem de sivil toplum örgütlerinin gelişmişlik düzeyini ortaya koyan aktif katılımcılık, yetki devri, yerinden yönetim, özerklik, öz yönetim gibi alt kavramları içeren yapabilir kılmayı ve klāsik, geleneksel, hiyerarşik, bürokratik ve şimdiye kadar iyi sonuç vermeyen yönetim anlayışının tersine, si-vil toplum örgütlerine önem veren, gelişmelerinin nn açan, katılımcılığı, saydamlığı, yetki devrini, yerinden yönetimi, sonuç verici ve uygulanabilir çözüm yollarını teşvik eden ve benimseyen bir an-layış olarak yönetişim kavramlarını ve tüm bunların kamu yönetimlerine yansımada somutlaşan yeni kamu yönetimi düşüncesini içermektedir.

Bu yeni anlayış finansal ve endüstriyel pazarların küreselleşmesi, keynezcilikten monetarizme ve neo-liberalizme, açık ya da örtülü gdmllkten piyasa ağırlıklı üzümlere, parasal genişlemecilikten kısıtlılığa, merkantilizmden serbest ticarete doğru bir d-

nşmn yaşanması sonucu ortaya çıkmıştır. Avru-palılaşma baskısı, bilgi transferleri sonucu yaşanan teknolojik baskılar, devletleri yeni örgütlenmelere yöneltmiş, bu süreçte kamu yönetimlerinin büyük-lğnde, kapsamında, kaynaklarında bir daralma olmuş, kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde, istihdam garantisi olan sistemden sözleşmeli sis-temlere geçilmesi nedeniyle zayıflama başlamış ve kamu yönetiminde işletme yöneticiliği anlayışının n plāna çıkması, demokratikleştirme, vatandaşın bilgi edinme hakkının geliştirilmesi ve katılımcı mekanizmaların oluşturulması gibi yeni gelişmeler söz konusu olmuştur.

Yaşanan bu değişim süreci; modern devletlere ge-leneksel devletlere oranla çok daha geniş ve çeşitli fonksiyonlar yüklemiştir. Modern devletlerin sosyal ve ekonomik hayatın bir çok alanına düzenleyici olarak girmeleri halkla devlet arasında iki yönlü haberleşme ve etkileşim sistemini gerekli kılmıştır. oğulcu toplum yapısı gereği devlet ile birey arasına çok sayıda ikincil örgüt ya da yapılar girmiş, böylece baskı ve çıkar grupları kamu politikasını önemli bir şekilde etkilemeye başlamışlardır.

Tüm bunlar sonucunda 21. yüzyılın devleti; kk ama etkin devlet olma zorunluluğunu hissetmeye başlamıştır. Ulusal ekonomi içerisinde, devletin g-rev ve fonksiyonlarının mümkün olduğunca sınır-landırılması ve rekabetçi piyasa ekonomisine işler-lik kazandırılması gerekmiş, devletin sahip olduğu siyasal g ve yetkilerin de anayasal ve yasal kural-larla sınırlandırılması bir zorunluluk olarak ortaya konulmuştur. Devletin görevi ise "oyunun kuralla-rını koymak ve onlara uyulmasını sağlamak, yani hakemlik" olarak algılanmaya başlamıştır.

Bu yeni anlayış, artık klāsik örgüt biçimlerinde g-rülen hiyerarşik yapının, kademeler arası brokra-sinin ve katı kuralların önemini kaybetmeye başla-masına yol açmıştır. Bunun yerine yöneticiler takım ve grup çalışmalarıyla, öneri sistemleriyle çalışanları keşfedip, onların bireysel yaratıcılıklarını, fikirle-rini ve enerjilerini, sorumluluk duygusuyla hayata

geçirmelerinin, örgütsel yaşamı ve misyonu canlı kılacağına inanarak, onların bu niteliklerini nasıl kullanacaklarını öğreten birer antrenör gibi yardımcı olmaya yönelik çalışmaya başlamışlardır.

Yaşanan değişim ve belirsizlikler, yöneticilerin daha başka riskler alma cesaretini de göstermelerini gerektirmektedir. Bunun yanında tehlikelere karşı yöneticiler, mücadele ederken daha fazla şekilde çalışanların bilgi, düşünce ve yeteneklerine dayanmak zorunda kalmışlardır. Bu gelişmeler paralelinde, yönetim alanında başarılı olmak için; süratli, samimi ve çok yönlü iletişim, esnek yapı, yenilikleri deneme isteği, işleri basite indirgeme, müşteriye yönelik olarak hizmet tutkusu ile çalışma, kaliteye özen gösterme, müşterinin taleplerine kulak verme, piyasa bölümlmelerine dikkat etme, rekabete hazırlıklı olma, bağımsızlık ve müteşebbislik ruhundan ödün vermeme, başarısızlığa da hoşgörülle bakma, insanlara yönelik yönetim, kalıcı değerlere yönelik günlük yönetim gibi tarz ve yöntemler geliştirilmeye başlanmıştır. Özellikle yeni yönetim anlayışında yerini bulan devletin bu yeni şekli, daha fazla özgürlük, daha fazla refah, daha fazla kalite arayan tüm toplumların ortak arzusu haline gelmiştir.

Söz konusu bu gelişmeler değerlendirildiğinde yeni dünya düzeninin belirleyici öğelerinin liberalleşme ve küreselleşme olduğu görülmektedir. Küreselleşme sürecinin yürütücüsü büyük çok uluslu şirketler üretimde yenilik tekeli ellerinde bulundurmakta, üretim yeri seçiminde, dağıtım ve serviste büyük bir esneklik sergilemektedirler. Dünya toplam ticaretinin çok büyük bir bölümü bu şirketler tarafından yürütülmekte ve bu büyüklük giderek artmaktadır. Teknolojik gelişmeyi de denetleyen bu dev kuruluşlar artık dünyanın hangi yöresinin gelişeceğini ve hangi yörelerin yeni teknolojiye sahip olacağını da belirlemektedir. Küreselleşme ve yerelleşme konularına yaklaşırken bu gerçeğin analizini yaparak hareket etmek gerekmektedir.

Kaynakça

- AĞBAL, Naci; "Public Administration Theory and International Trends", *Türk İdare Dergisi*, 72, 428: 223-225.
- AKTAN, C.Can 1997 *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: MESS Yay.
- AKTAN, C. Can 1999 "Globalleşme, Bölgeselleşme ve Yerelleşme", *Müdahaleci Devletten Sınırlı Devlete*, Ankara: Yeni Türkiye Yay. 119-122.
- AKSOY, Şinasi 1995 "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi", *Kamu Yönetimi Sempozyum Bildirileri*, 2. Cilt, Ankara:TODAİE.159-173.
- AL, Hamza 2002 *Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Doktora Tezi, Sakarya; Sakarya Üniversitesi.
- AYKAÇ, Burhan 1999 "Türkiye'de Kamu Yönetiminin Küçültülmesi, Yerel Yönetimler ve Yerel Demokrasinin Amaçları", *G.Ü. İİBF Der.*, 1,1:1-12.
- AYKAÇ, Burhan 1996 "Vancouver'den İstanbul'a: HABİTAT 2", *Karınca*, 62, 714.
- BOGASON, P. ve T. A. J. TOONEN 1998 "Introduction: Networks in Public Administration", *Public Administration*, 76:205-227.
- BOZKURT, Ömer, Turgay ERGUN ve Seriy SEZEN 1998 *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yay.
- COPE, Stephan-Frank LEISHMAN-Peter STORIE 1997 "Globalization, New Public Management And The Enabling State", *International Journal Of Public Sector Management*, 10,6: 444-460.
- EREN, Veysel 2001 *YKYAnlayışı (Büyükşehir ve İl Belediyeleri Üzerinde Bir Araştırma)*, Sakarya: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- FARAZMAND, Ali 2000 "Küreselleşme ve Kamu Yönetimi", (Çev. S. Kaygalk), *Mülkiye*, 25, 229:245-278.
- FAULKES, Keith 1999 *Political Sociology*, USA: New York Un. Press.
- HALLIGAN, John 1997 "New Public Sector Models", J.E. LANE (Ed.), *Public Sector Reform Rationale, Trends-Problems*, England:Sage.17-46.
- HABİTAT II 2000 *İSTANBUL +5 Ülke Raporu*, Yönetişim Alt Bölümü, İstanbul.
- KARAMAN, Zerrin Toprak 2000 "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", *Türk İdare Dergisi*, 72, 426, 35-42.
- KETTL, F. Donald 2000 "The Transformation of Governance: Globalization, Devolution And The Role Of Government", *Public Administration Review*, 60, 6:488-498.
- KEYMAN, Fuat 2000 *Türkiye ve Radikal Demokrasi*. İstanbul: Alfa Yay.
- MALİYE BAK. 2003 *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara.
- MUHAMMED, Faqir 1990 "Kamu Yönetimi: Gelişen Görüşler ve Öncelikler", (Çev. Osman Gürbüz), *Türk İdare Dergisi*, 62, 389. 220-224.
- ÖZDEK, Yasemin "Globalizmin İdeolojik Hegemonyası", *Amme İdaresi Dergisi*, 32, 3:25-37.
- ÖZEL, Mehmet 2000 "Kamu Yönetiminde Yeni Bir Örgütlenme İlkesi: Yerellik" *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 9, 3:25-43.
- ROHR, John A. 1996 "What a difference a state makes?", Gary L. WAMSLEY (Ed.), *Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges*, USA:Sage. 114-
- ŞAYLAN, Gencay 1994 *Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*. Ankara: İmge.
- TOBB 1996 *Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılandırılması Yerel Yönetim Reformu, Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- TUTAR, Hasan 2000 *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat
- TUTUM, Cahit 1994 *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Ankara:TESAV Yay.

YARGITAY KARARLARI

Derleyen: Av. Ertan İREN

T.C. YARGITAY 9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO : 2007/35740
KARAR NO : 2007/37709
KARAR TARİHİ : 11.12.2007
KARAR ÖZETİ : İşçilik Alacakları

İşyerinde kapsam dışı statüde çalıştığı anlaşılan davacı işçi yönünden kıdem tazminatının son aldığı ücret ve ikramiye alacaklarının dönemler itibarıyla aldığı ücrete göre hesabı gerekirken, alması gereken ücretten söz edilerek fazla hesaplanması hatalı olmuştur.

Kapsam dışı statüde çalışan davacı bakımından periyodik olarak ücret artışı yapılması gerektiği yönünde iş sözleşmesi, personel yönetmeliği ve benzeri nitelikte yazılı bir delil bulunmamaktadır. O halde kapsam dışı personele 2003 yılı başlarından itibaren işverenin içine girdiği mali sıkıntılara bağlı olarak ücret artışı yapılmamış olması davacı işçi yönünden; ücret farkı talebini gerektirmez.

DAVA: Taraflar arasındaki kıdem, izin ücret farkı, ikramiye alacaklarının ödenmesi davasının yapılan yargılaması sonunda; ilamda yazılı nedenlerle gerçekleşen miktarın faiziyle birlikte davalıdan alınarak davacıya verilmesine ilişkin hüküm süresi içinde duruşmalı olarak temyizden incelenmesi davalı avukatınca istenilmesi üzerine, dosya incelenerek işin duruşmaya tabi olduğu anlaşılmış ve duruşma için 11.12.2007 Salı günü tayin edilerek taraflara çağrı kağıdı gönderilmişti. Duruşma günü davalı adına Avukat..... geldi. Karşı taraf adına kimse gelmedi. Duruşmaya başlanarak hazır bulunan avukatın sözlü açıklaması dinlendikten sonra duruşmaya son verilerek dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI:

1. Dosyadaki yazılara, toplanan delillerle kararın dayandığı kanuni gerektirici sebeplere göre, davalının aşağıdaki bendin kapsamı dışında kalan temyiz itirazları yerinde değildir.

2. Davacı işçi bir kısım işçilik haklarının ödenmemesi sebebiyle iş sözleşmesini 4857 sayılı İş Kanununun 24. maddesi uyarınca haklı olarak feshettiğini ileri sürmüştü ve açmış olduğu bu davada kıdem tazminatı ve bir kısım işçilik alacakları yönünden isteklerde bulunmuştur.

Davalı işveren ise, işçilik alacaklarının tam olarak ödendiğini feshin haksız olduğunu belirterek davanın reddine karar verilmesi gerektiğini savunmuştur.

Mahkemece, ücret dışında kalan isteklerin kabulüne dair karar verilmiştir. İşyerinde 1993 tarihinde alınan yönetim kurulu kararı ile, işyerinde uygulanmakta olan toplu iş sözleşmesinde öngörülen ikramiye hakkının kapsam dışı personele de tanındığı ve 10 yıl süreyle uygulandığı anlaşılmaktadır. Davalı şirketin 20.12.2003 tarihli yönetim kurulu toplantısında, ücret dışındaki ödemelerin yapılmaması yönünde bir karar alınmış ancak çalışma koşullarında yapılan bu değişiklik davacı işçiye yazılı olarak bildirilmemiş ve 4857 sayılı İş Kanununun 22. maddesi uyarınca yazılı olarak rızası alınmamıştır. Bu durumda bahsi geçen değişikliğin davacı işçiyi bağlamayacağı kabul edilmelidir. Davacı işçinin 2003 yılı 4. dönem ve sonraki ikramiye ödemelerinden yararlanması gerekir. Böyle olunca davacı işçinin ödenmeyen işçilik alacakları sebebiyle iş sözleşmesini feshi, 4857 sayılı İş Kanununun 24 /II- (e) bendi uyarınca haklı nedene dayanmakla kıdem tazminatı ile ikramiyeye hak kazandığına dair mahkeme kararı bu bakımdan yerinde olmuştur. Bununla birlikte işyerinde kapsam dışı statüde çalıştığı anlaşılan davacı işçi yönünden kıdem tazminatının son aldığı ücret ve ikramiye alacaklarının dönemler itibarıyla aldığı ücrete göre hesabı gerekirken, alması gereken ücretten söz edilerek fazla hesaplanması hatalı olmuştur.

Dairemizce daha önce verilen bozma ilamı, ücretlere dair işyeri uygulamasının araştırılması ve yönetim kurulu kararlarının değerlendirilmesi noktasından olmakla kıdem tazminatı, ikramiye ve izin ücreti hesabı noktasında kesinleşen bir durumdan söz edilemez. Gerekirse bu yönden bilirkişiden ek hesap raporu alınmalı ve davacıya ödenen ücretler üzerinden hesaplama yapılarak kıdem tazminatı, ikramiye ve izin ücreti alacakları belirlenmeli ve isteklerin kabulüne karar verilmelidir.

3. Davacı işçi ücretlerinde 2003 yılından itibaren artış yapılmadığını ileri sürerek fark ücret isteğinde bulunmuş, mahkemece talep doğrultusunda karar verilmiştir. Dosya içindeki bilgi ve belgelere göre, kapsam dışı statüde çalışan davacı işçiye ücret artışları yıllar itibarıyla yönetim kurulu kararı uyarınca uygulanmıştır. Bahsi geçen ücret artışlarının bir kısmı toplu iş sözleşmesi ücret artış dönemi ile aynı zamana rastlamış, ancak 2000 yılından itibaren toplu iş sözleşmesinde artışın öngörüldüğü tarihlerin dışında ücret artışına gidilmiştir. Yine, ücret artışının işyerinde kapsam dışı statüde çalışanların unvanına göre farklı oranlarda belirlendiği görülmektedir. Davacı işçiye en son 2002

yılının ikinci yarısında ücret artışı yapılmış ve daha sonra feshin gerçekleştiği 2004 yılına kadar davacının ücreti değişmemiştir. Davacı işçi, toplu iş sözleşmesine göre ücret artışı yapılması gerektiğini ileri sürerek fark ücretlerin ödenmesini talep etmiştir.

Davacının kapsam dışı statüde olduğu ve toplu iş sözleşmesinden yararlanmadığı dosya içeriğinden anlaşılmaktadır. Kapsam dışı personele yapılan ücret artışlarının toplu iş sözleşmeleri ile paralellik gösterdiği kanıtlanabilmiş değildir. Bunun aksine, yönetim kurulu kararları ile ücret artışları farklı biçimlerde uygulanmıştır. O halde davacı işçi yönünden toplu iş sözleşmesinde öngörülen ücret artışları oranında ücret artışı yapılması gerektiği noktasında işyeri uygulamasından söz edilemez. Davacının ücretine 2003 yılından itibaren ücret artışı yapılmamış olması bu anlamda çalışma koşullarında esaslı değişikliği oluşturmaz. Kapsam dışı

statüde çalışan davacı bakımından periyodik olarak ücret artışı yapılması gerektiği yönünde iş sözleşmesi, personel yönetmeliği ve benzeri nitelikte yazılı bir delil de bulunmamaktadır. O halde kapsam dışı personele 2003 yılı başlarından itibaren işverenin içine girdiği mali sıkıntılara bağlı olarak ücret artışı yapılmamış olması davacı işçi yönünden; ücret farkı talebini gerektirmez. Ücret farkı isteğinin reddi gerekirken talebin kabulü hatalı olup bozmayı gerektirmiştir.

SONUÇ:

Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BOZULMASINA, davalı yararına takdir edilen 500 YTL duruşma avukatlık parasının karşı tarafa yükletilmesine, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 11.12.2007 gününde oybirliği ile karar verildi.

T.C. YARGITAY

9. HUKUK DAİRESİ

ESAS NO : 2008/3735

KARAR NO : 2008/2001

KARAR TARİHİ : 25.02.2008

KARAR ÖZETİ : İş Sözleşmesinin İş, İşyeri veya İşletme Gereklere Davalı Olarak Feshi

Somut uyuşmazlıkta, mahkemece keşif sonrası alınan bilirkişi raporuna itibar edilerek sonuca gidilmiştir. Ancak mahkemece varılan bu sonuç, işletme gerekleri ile fesihle izlenmesi gereken ilkelere uygun değildir. Öncelikle işverenin aynı işkolunda iş gücünü ve işçi alımı ve çıkarılmasını gösteren fesih tarihi ve sonrasına ait SSK kayıtları getirtilmeli, daha sonra işyerinde istihdam konusunda uzman bilirkişiler marifeti ile keşif yapılmalı, yukarıda belirtilen ilkeler kapsamında işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı, işverenin fesihle keyfi davranıp davranmadığı ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı açıklığa kavuşturulmalı ve sonucuna göre karar verilmelidir. Eksi inceleme ve yetersiz bilirkişi raporu ile hüküm kurulması hatalıdır.

DAVA: Davacı, iş sözleşmesinin geçerli neden olmadan feshedildiğini belirterek feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini istemiştir. Yerel mahkeme davanın kabulüne karar vermiştir. Hüküm süresi içinde davalı avukatı tarafından temyiz edilmiş olmakla, dava dosyası için Tetkik Hakimi tarafından düzenlenen rapor dinlendikten sonra dosya incelendi, gereği konuşulup düşünüldü:

YARGITAY KARARI:

İş sözleşmesinin davalı işveren tarafından geçerli neden olmadan feshedildiğini belirten davacı işçi, feshin geçersizliğine ve işe iadesine karar verilmesini talep etmiştir.

Davalı işveren vekili, davacının Kablo Üretim fabrikasında TGA kablo demetlerini yapan bölümde çalıştığını, Yönetim Kurulu kararı ile bu fabrikada TGA kamyonlarında kullanılan kablo demetlerine ilişkin üretim yapan birimin 20.04.2007 tarihi itibari ile kapatılmasına karar verildiğini, başka bölümde istihdam olanağı kalmadığını, iş sözleşmesinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesi uyarınca işletmenin, işyerinin gereklerinden oluşan nedenlerle 24.04.2007 tarihi itibari ile feshedildiğini, feshin geçerli nedene dayandığını savunmuştur.

Mahkemece, işyerinde yapılan keşif sonrası heyet bilirkişiden alınan rapora itibar edilerek, kapatılma kabul edilmekle birlikte, işverenin fazla mesai uygulamasına devam ettiği, kısmi çalışma ve ücretsiz izin teklif edilmediği, davacının benzer işlerde istihdam olanağının araştırılmadığı, feshin geçerli nedene dayanmadığı gerekçesi ile davanın kabulüne karar verilmiştir.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesinde işletmenin, işyerinin veya işin gerekleri kavramına yer verildiği halde, işletmesel karar kavramından söz edilmemiştir. İşveren amaç ve içeriğini belirlemede serbest olduğu kararları, yönetim hakkı kapsamında alabilir. Geniş anlam da, işletme, işyeri ile ilgili ve işin düzenlenmesi konusunda, bu kapsamda işçinin iş sözleşmesinin feshi dahil olmak üzere işverenin aldığı her türlü kararlar, işletmesel karardır. İşletmenin, işyerinin ve işin gerek-

lerinden kaynaklanan fesihle, yargısal denetim yapılabilmesi için mutlaka bir işletmesel karar gerekir. İş sözleşmesinin iş, işyeri veya işletme gereklerine dayalı olarak feshi, işletmesel kararın sonucu olarak gerçekleşmekte, fesih işlemi de işletmesel karar çerçevesinde değişen durumlara karşı işveren tepkisini oluşturmaktadır. Bu kararlar işletme ve işyeri içinden kaynaklanan nedenlerden dolayı alınabileceği gibi, işyeri dışından kaynaklanan nedenlerden dolayı da alınabilir.

İşletmesel karar söz konusu olduğunda, kararın yararlı ya da amaca uygun olup olmadığı yönünde bir inceleme yapılamaz; kısaca işletmesel kararlar yerindelik denetimine tabi tutulamaz. İşverenin serbestçe işletmesel karar alabilmesi ve bunun kural olarak yargı denetimi dışında tutulması şüphesiz bu kararların hukuk düzeni tarafından öngörülen sınırlar içinde kalınarak alınmış olmalarına bağlıdır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 20/2. maddesinde açıkça, feshin geçerli nedenlere dayandığının ispat yükü davalı işverene verilmiştir. İşveren ispat yükünü yerine getirirken, öncelikle feshin biçimsel koşullarına uyduğunu, daha sonra, içerik yönünden fesih nedenlerinin geçerli (veya haklı) olduğunu kanıtlayacaktır. Bu kapsamda, işveren fesihle ilgili karar aldığını, bu kararın istihdam fazlası meydana getirdiğini, tutarlı şekilde uyguladığını ve feshin kaçınılmaz olduğunu ispatlamalıdır.

İşverenin, dayandığı fesih sebebinin geçerli (veya haklı) olduğunu uygun kanıtlarla inandırıcı bir biçimde ortaya koyması, kanıt yükünü yerine getirmiş sayılması bakımından yeterlidir. Ancak bu durum, uyumsuzluğun çözümlenmesine yetmemektedir. Çünkü yasa koyucu işçiye başka bir olanak daha sunmuştur. Eğer işçi, feshin, işverenin dayandığı ve uygun kanıtla da inandırıcı bir biçimde ortaya koyduğu sebebe değil, başka bir sebebe dayandığını iddia ederse, bu başka sebebi kendisi kanıtlamakla yükümlüdür. İşçinin işverenin savunmasında belirttiği neden dışında, iş sözleşmesinin örneğin sendikal nedenle, eşitlik ilkesine aykırı olarak, keza keyfi olarak feshedildiğini iddia ettiğinde, işçi bu iddiasını kanıtlamak zorundadır.

Feshin işletme, işyeri ve işin gerekleri nedenleri ile yapıldığı ileri sürüldüğünde, öncelikle bu konuda işverenin işletmesel kararı aranmalı, bağlı işveren kararında iş görme ediminde ifayı engelleyen, bir başka anlatımla istihdamı engelleyen durum araştırılmalı, işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı (tutarlılık denetimi), işverenin fesihle keyfi davranıp davranmadığı (keyfilik denetimi) ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı (ölçülülük denetimi- feshin son çare olması ilkesi) açıklığa kavuşturulmalıdır.

İşletmesel kararın amacı ve içeriğini belirlemede özgül olan işveren, işletmesel kararı uygulamak için aldığı tedbirin feshi gerekli kıldığını, feshin geçerli nedeni olduğunu kanıtlamalıdır. İşletmesel kararın amacı ve içeriğini serbestçe belirleyen işveren, uygulamak için aldığı geçerli neden teşkil eden ve ayrıca istihdam fazlası doğuran tedbire ilişkin kararı, sürekli ve kalıcı şekilde uygulamalıdır. İşveren işletme, işyeri ve işin gerekleri nedeni ile aldığı fesih kararında, işyerinde istihdam fazlalığı meydana geldiğini ve feshin kaçınılmazlığını kanıtlamak zorundadır. İş sözleşmesinin feshiyle takip edilen amaca uygun daha hafif somut belirli tedbirlerin mevcut olup olmadığının değerlendirilmesi, işverenin tekelinde değildir. Bir bakıma feshin kaçınılmaz olup olmadığı yönünde, işletmesel kararın gerekliliği de denetlenmelidir. Feshin kaçınılmazlığı ekonomik açıdan değil, teknik denetim kapsamında, bu kararın hukuka uygun olup olmadığı ve işçinin çalışma olanağını ortadan kaldırıp kaldırmadığı yönünde, kısaca feshin son çare olması ilkesi çerçevesinde yapılmalıdır.

İş ilişkisinde işletmesel kararlar iş sözleşmesini fesheden işveren, Medeni Kanun'un 2. maddesi uyarınca, yönetim yetkisi kapsamındaki bu hakkını kullanırken, keyfi davranmamalı, işletmesel kararı alırken dürüst olmalıdır. Keyfilik denetiminde işverenin keyfi davrandığını işçi iddia ettiğinden, genel ispat kuralı gereği, işçi bu durumu kanıtlamalıdır.

Somut uyuşmazlıkta, mahkemece keşif sonrası alınan bilirkişi raporuna itibar edilerek sonuca gidilmiştir. Ancak mahkemece varılan bu sonuç, işletme gerekleri ile fesihle izlenmesi gereken ve yukarıda açıklanan ilkelere uygun değildir. Öncelikle işverenin aynı işkolunda iş gücünü ve işçi alımı ve çıkarılmasını gösteren fesih tarihi ve sonrasına ait SSK kayıtları getirilmeli, daha sonra işyerinde istihdam konusunda uzman bilirkişiler marifeti ile keşif yapılmalı, yukarıda belirtilen ilkeler kapsamında işletmesel karar ile istihdam fazlalığının meydana gelip gelmediği, işverenin bu kararı tutarlı şekilde uygulayıp uygulamadığı, işverenin fesihle keyfi davranıp davranmadığı ve işletmesel karar sonucu feshin kaçınılmaz olup olmadığı açıklığa kavuşturulmalı ve sonucuna göre karar verilmelidir. Eksi inceleme ve yetersiz bilirkişi raporu ile hüküm kurulması hatalıdır.

SONUÇ:

Temyiz olunan kararın yukarıda yazılı sebepten BÖZÜLMESİNE, peşin alınan temyiz harcının istek halinde ilgiliye iadesine, 25.02.2008 gününde oybirliğiyle karar verildi.

Çimento sektörüne özgü mesleklerin haritası çıkarıldı

■ 05.10.2007 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Ulusal Meslek Standartlarının Hazırlanması Hakkında Yönetmelik”in 7/2 maddesine uygun olarak, çimento sektöründe meslek standardı hazırlama konusunda Mesleki Yeterlilik Kurumuyla işbirliği içinde olmak istediğini bildiren Sendikamız, 15 Mayıs 2008 günü ÇEİS toplantı salonunda üye grup fabrikaları ve muhatap

işçi sendikası T. Çimse İş Sendikasının yetkililerinin katılımı ile bir toplantı gerçekleştirmiştir.

Toplantıda, **çimento sektörüne özgü mesleklerin haritası** çıkarılmış ve Meslek Standardı Hazırlama kapsamında Mesleki Yeterlilik Kurumu’nun bilgilerine sunulmuştur.



“Sosyal Güvenlik Sisteminde Yeni Düzenlemeler” konulu toplantı yapıldı

■ 22-25 Mayıs 2008 tarihlerinde Çim-Tur Eğitim tesislerinde T. Çimse-İş Sendikası ile Sendikamızın müştereken tertiplelediği toplantıda, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Ömer Ekmekçi ve Türk-İş Sosyal Güvenlik Danışmanı Celal Tozan, Sosyal Güvenlik Sisteminde Yeni Düzenlemeler konusunda birer tebliğ sunmuşlardır.

23 Mayıs 2008 tarihindeki oturumun birinci bölümünde Prof. Dr. Ömer Ekmekçi, “5510 Sayılı Kanunda Düzenlenen İşveren Yükümlülükleri” konulu tebliği sunmuş, oturumun ikinci bölümünde Celal Tozan tarafından sunulan tebliğin konusunu ise “5510 Sayılı Kanunla Getirilen Yasal Değişiklikler, Emeklilik ve Sağlık Sistemi” oluşturmuştur. Her iki tebliğin ardından katılımcıların soruları tebliğ sahipleri tarafından cevaplanmıştır.

24 Mayıs 2008 tarihinde ise ÇEİS ve T. Çimse-İş Sendikası temsilcileri kendi aralarında birer toplantı gerçekleştirmiş, Sendikamızdan ve T. Çimse-İş Sendikası'ndan çok sayıda temsilcinin katılımıyla tertiplenen toplantı 25 Mayıs 2008 tarihinde sona ermiştir.



97. Uluslararası Çalışma Konferansı gerçekleştirildi

■ Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından her yıl düzenlenen Uluslararası Çalışma Konferansı'nın 97'si 28 Mayıs – 13 Haziran 2008 tarihleri arasında İsviçre'nin Cenevre kentinde gerçekleştirilmiştir. Konferansa Sendikamız Genel Sekreteri Av. Sancar Bayazıt İşveren Kesimi Teknik Müşaviri olarak, Sendikamız Araştırma Uzmanı Serdar Şardan ise Geliştirilmiş Verimlilik, İstihdamda Büyüme ve Kalkınma İçin Beceriler Komitesi'ne Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu'nu temsilen katılmıştır.

Bu yılki konferansta; Yoksulluğun Azaltılması Amacıyla Kırsal İstihdamın Teşviki, Geliştirilmiş Verimlilik, İstihdamda Büyüme ve Kalkınma İçin

Beceriler ve ILO'nun Kapasitesinin Güçlendirilmesi konularında komiteler oluşturulmuştur. Bahse konu 3 komitenin dışında, ülkelerin çalışma ilişkileri konusundaki uygulamalarının gözden geçirildiği ve her yıl toplanan Aplikasyon Komitesi'nde, bu yıl Ülkemiz TBMM'ndeki 2821 ve 2822 sayılı Kanunların değiştirilmesi çalışmalarından dolayı gündemden çıkarılmıştır.

Konferansın genel görüşme kısmında ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Faruk Çelik, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yönetim Kurulu Başkanı Tuğrul Kudatgobilik ve Türk-İş Başkanı Mustafa Kumlu birer konuşma yapmışlardır.



“5763 Sayılı İş Kanunu ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile getirilen değişiklikler hakkında toplantı yapıldı

■ 20 Haziran 2008 tarihinde Ankara’da Sendikamız Merkezinde üye kuruluşlarımız temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen toplantıda, İstanbul Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Fevzi Şahlanan, 5763 sayılı Kanun ile mevzuatımızda yapılan değişiklikler konusunda bir tebliğ sunmuştur.

Tebliğden sonraki toplantının ikinci oturumunda Prof. Dr. Fevzi Şahlanan, 4857 sayılı İş Kanununda ve çalışma hayatımızla ilgili kanunlarda önemli değişiklikler yapan 5763 Sayılı Kanunun hükümlerine ilişkin üye kuruluşlarımızın temsilcilerinin sorularını cevaplamıştır.



Çimento sektöründe acil durum tatbikatları başladı

■ Sendika olarak yaklaşık 2 yıldır Arama Kurtarma Derneği (AKUT) ile yürütmekte olduğumuz işbirliği çerçevesinde, 2006 yılında tüm Üye Fabrikalarımızda “Enkaza Müdahale ve Tahkimat Eğitimi”, 2007 yılının son aylarında ve 2008 yılının ilk aylarında ise Sendika Merkezimizde “Acil Durum Yöneticisi Eğitimleri” gerçekleştirilmiştir.

Düzenlenen teorik eğitimlerin ardından, Üye Fabrikalarımızda “Acil Durum Tatbikatları” gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Yapılan tatbikatlarla, öğrenilen teorik bilgilerin uygulamaya dönüştürülmesi

amaçlanmaktadır. AKUT üyelerinin gözetiminde gerçekleştirilen tatbikatların ilk aşamasında, fabrikanın acil durum planları gözden geçirilmekte ve acil durum ile ilgili risk değerlendirmeleri incelenmektedir. İkinci aşamada ise, tasarlanan bir acil durum senaryosu çerçevesinde, tüm fabrika personelinin katıldığı Acil Durum Tatbikatı gerçekleştirilmektedir. 12-13 Mayıs 2008 tarihlerinde Lafarge Aslan Çimento’da gerçekleştirilen tatbikatla başlayan projenin, 2008 yılı Aralık ayında yapılacak tatbikatlarla birlikte sona ermesi planlanmaktadır.

2008 yılı Mayıs, Haziran ve Temmuz aylarındaki tatbikatlar aşağıdaki üye fabrikalarımızda gerçekleştirilmiştir:

Fabrika Adı	Tatbikat Tarihi
Lafarge Aslan Çimento	12-13 Mayıs 2008
Set Ambarlı Tesisi	14 Mayıs 2008
Akçansa Çanakkale Çimento	29-30 Mayıs 2008
Nuh Çimento	09-10 Haziran 2008
Bursa Çimento	12-13 Haziran 2008
Set Trakya Çimento	23-24 Haziran 2008
Set Balıkesir Çimento	30 Haziran 01 Temmuz 2008



Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri devam ediyor

■ Sendikamız ve Dupont Şirketinin, İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda 2007 yılı Kasım ayında düzenlenen “İş Sağlığı ve Güvenliği Üst Yönetim Çalıştayı” ile başlattığı işbirliği, “Orta Kademe Yöneticilerin Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri” ile devam etmektedir.

Nisan ayından itibaren gerçekleştirilen 12 eğitime yaklaşık 200 müdür, şef, mühendis ve teknisyen düzeyindeki çalışan iştirak etmiştir. Düzenlenen bu eğitim projesinde, sektörümüzde iş sağlığı ve güvenliği bilincinin artırılması ve kültürünün geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliğinde farklı yaklaşım ve teknikler sunan Dupont’un eğitmenlerinden Hasan Tarakçıoğlu tarafından verilen eğitimlerin düzenlendiği tarih ve fabrikalar şu şekildedir:

Fabrika Adı	Eğitim Tarihi
Göлтаş Göller Bölgesi Çimento	14-15 Nisan 2008 / 17-18 Nisan 2008
Bolu Çimento	12-13 Mayıs 2008 / 15-16 Mayıs 2008
Set Afyon Çimento	22-23 Mayıs 2008
Set Ankara Çimento	26-27 Mayıs 2008
Yibitaş Yozgat Çimento	09-10 Haziran 2008
Cimpor Hasanoğlan Çimento	12-13 Haziran 2008
Cimpor Çorum Çimento	16-17 Haziran 2008
Cimpor Samsun Çimento	19-20 Haziran 2008
Cimpor Nevşehir Çimento	26-27 Haziran 2008
Cimpor Sivas Çimento	30 Haziran – 01 Temmuz 2008





ÇEİS İSG Kurulu'nun 13. toplantısı Bolu Çimento'da gerçekleştirildi

■ Sendikamızın İSG faaliyetlerine yön veren ÇEİS İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu 13. Toplantısını, 14 Mayıs 2008 tarihinde Kurul Başkanı İsmail Gümüştöre'nin çağrısıyla, Üyemiz Bolu Çimento San. Tic. A.Ş.'nin evsahipliğinde Fabrikanın toplantı salonunda gerçekleştirmiştir.

Toplantıda, dönem içerisinde gerçekleştirilen İSG faaliyetlerine ilişkin bilgi verilmesinin ardından, Sendikamız Araştırma Uzmanı Serdar Şardan tara-

findan "Çimento Sektörünün 2003 - 2007 yılları arasındaki İSG Performansı" konulu bir sunum yapılmıştır.

Çimento İşveren olarak, ÇEİS İSG Kurulu'nun kuruluşundan bu yana üyesi olan ve önümüzdeki günlerde emeklilik nedeniyle görevinden ayrılacak olan Bolu Çimento Fabrikası Kalite Kontrol ve Yönetim Müdürü Nurdan Öney'in bundan sonraki yaşamında da sağlık ve mutluluklar dileriz.



“Birinci Öncelik Her Zaman İş Güvenliğidir”

■ Kocaeli Büyükşehir Belediyesi, Kocaeli Üniversitesi ve TMMOB Makine Mühendisleri Odası Kocaeli Şubesi'nin ortaklaşa düzenledikleri “İş Güvenliği Eğitimleri ve İşyeri Uygulamaları” konulu panele, Üyemiz Lafarge Aslan Çimento AŞ'nin Genel Müdürü İsmail Gümüşdere de konuşmacı olarak iştirak etmiştir.

09 Mayıs 2008 tarihinde düzenlenen ve oturum başkanlığını Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreter Yardımcısı Mustafa Çöpöglü'nün yaptığı panele, Pirelli A.Ş. Çevre Sağlığı ve İş Güvenliği

Koordinatorü Can Alataş, Ford Otomotiv A.Ş. İş Güvenliği Uzmanı Selin Çatan Düzova ve Simin Danışmanlık'tan Hediye Saraç'da konuşmacı olarak katılmışlardır.

ÇEİS İSG Kurulu Başkanlığı görevini de sürdüren İsmail Gümüşdere yaptığı konuşmada, İş Güvenliğinin, kurum olarak en çok önem verdikleri ve her zaman birincil öncelik olarak gördükleri alan olduğunu belirterek; “Sıfır Kaza ve Sıfır Kayıp İşgünü hedefi bütün yönetici ve çalışanlarımızın öncelikli hedefidir” demiştir.



Üyemiz Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş. Trabzon “Şubesi Sigarasız İşyerleri Ödülü”nü kazandı

■ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü tarafından 07-08 Mayıs 2008 tarihinde Ankara’da düzenlenen 22. İş Sağlığı ve Güvenliği Haftası etkinlikleri çerçevesinde Üyemiz Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş. Trabzon Şubesi “Sigarasız İşyerleri Ödülü”nü almaya hak kazanmıştır.

Ankara’da Milli Kütüphane Konferans Salonu’nda düzenlenen törende, Türkiye genelinde ödül alan 9 işyeri arasında yer alan Trabzon Çimento

Fabrikası’nın ödülünü Fabrika Müdürü Mümin Gün, Hak-İş Konfederasyonu Genel Başkanı Salim Uslu’dan almıştır. Sayın Gün törende yaptığı konuşmada, Aşkale Çimento’nun ve Sendikamızın gerçekleştirdiği iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinden bahsetmiştir.

Çimento İşveren olarak, sigarasız işyerleri yaratma ve sigara kullanımının önlenmesi yönünde ciddi ve kararlı çalışmalar yürüten Üye Fabrikamızı tebrik eder, başarılarının devamını dileriz.



ÇEİS İSG Yönetim Temsilcileri Koordinasyon Toplantısı gerçekleştirildi

■ Sendikamıza Üye Fabrikaların İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Temsilcilerinin katılımlarıyla yılda en az 2 kere gerçekleştirilen Koordinasyon Toplantılarının 8'si, 09 Mayıs 2008 tarihinde Ankara'da Sendikamız Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir.

Sendikamız Genel Sekreteri Av. Sancar Bayazıt'ın açılış konuşmalarıyla başlayan toplantı, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi Doç. Dr. Levent Akın'ın sunduğu "İşveren ve Vekillerinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Hukuki ve

Cezai Sorumlulukları" konulu tebliğ ve ardından gerçekleşen soru-cevap kısmıyla devam etmiştir.

Beraber yenen öğle yemeğinin ardından ise, ÇEİS Araştırma Uzmanı ve İSG Yönetim Temsilcisi Serdar Şardan tarafından, Sendikamızın İSG Faaliyetlerine ilişkin bir sunum gerçekleştirilmiştir. Toplantıya katılan İSG Yönetim Temsilcilerinin aralarında paylaştıkları ramakkala ve iş kazaları ile birlikte bu yılın ilk Koordinasyon Toplantısı sona ermiştir.



5. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Bölgesel Konferansı Kasım ayında düzenlenecek



Onursal Başkan

Faruk ÇELİK

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı

Düzenleme Kurulu Başkanı

Kasım ÖZER

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü

Düzenleme Kurulu

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Sağlık Bakanlığı

Çevre ve Orman Bakanlığı

ILO-Uluslararası Çalışma Örgütü

DPT-Devlet Planlama Teşkilatı

TİKA-Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı

KOSGEB-Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi

Geliştirme ve Destekleme Başkanlığı

Ankara Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Gazi Üniversitesi

ODTÜ

TİSK-Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

TÜRK-İŞ-Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu

DİSK-Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu

HAK-İŞ-Türkiye Hak-İşçi Sendikaları Konfederasyonu

TESK-Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu

TMMOB-Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği

TTB-Türk Tabipler Birliği

KİPLAS-Türkiye Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik Sanayi İşverenleri Sendikası

İş Müfettişleri Derneği

TKSD-Türk Kimya Sanayicileri Derneği

TUDEV-Türkiye Denetim Elemanları Vakfı

MESKA-Meslek Hastalıkları İş Kazaları Araştırma ve Önleme Vakfı

T-HASAK-Türkiye Halk Sağlığı Kurumu

Bilimsel Danışma Kurulu

Başkan

*Prof. Dr. İsmail TOPUZOĞLU

Üyeler

Prof. Dr. Abdürrahim ÖZGENOĞLU

Prof. Dr. Arif ÇİMRİN

Prof. Dr. Cem KILIÇ

Prof. Dr. Çağatay GÜLER

Prof. Dr. Ekrem MANİSALI

Prof. Dr. Emel ÖZCAN

Prof. Dr. Emin ÖCAL

Prof. Dr. Eyüp BEDİR

Prof. Dr. Fahri ÖZOK

Prof. Dr. İbrahim AKKURT

Prof. Dr. İker ÖZDEMİR

Prof. Dr. Kadir ARICI

Prof. Dr. Metin HASDE

Prof. Dr. Mirzahan HIZAL

Prof. Dr. Naci BÖLÜKBAŞI

Prof. Dr. Nazmi BİLİR

Prof. Dr. Recep AKDUR

Prof. Dr. Remzi AYGÜN

Prof. Dr. Rengin ERDAL

Prof. Dr. Rüçhan IŞIK

Prof. Dr. Sabahat TEZCAN

Prof. Dr. Sarper SÜZEK

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

Prof. Dr. Tefvik GÜYAGÜLER

Prof. Dr. Yusuf Alper

Doç. Dr. Ali Naci YILDIZ

Doç. Dr. Alp ERGÖR

Doç. Dr. Aydın BİLGİN

Doç. Dr. E. Didem EVCİ

Doç. Dr. Kayıhan PALA

Doç. Dr. Levent AKIN

Doç. Dr. Murat GÜNDÜZ

Doç. Dr. Nadi BAKIRCI

Doç. Dr. Uğur MÜNGEN

Dr. Ayla TARIM

Dr. Buhara ÖNAL

Dr. CebraİL ŞİMŞEK

Dr. Fatih HEMŞİOĞLU

Dr. Kaan KARADAĞ

Dr. Nuri VİDİNLİ

Dr. Rana GÜVEN

Yrd. Doç. Dr. Ercüment DİZDAR

Yrd. Doç. Dr. M. Ali ŞUĞLE

İsmail GERİM

Mehmet BERK

Ümit TARHAN

Yıldız Üner

V. ULUSLARARASI İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KONFERANSI TASLAK PROGRAM 01-03 Kasım 2008, İstanbul

01 Kasım 2008, Cumartesi

12.30-14.00 Kayıt
14.00-16.00 Açılış Konuşmaları

Kasım ÖZER
İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürü

**TESK
HAK-İŞ
DİSK
TÜRK-İŞ
TOBB
TİSK
ILO**

Faruk ÇELİK
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı

Tayyip ERDOĞAN
Başbakan
(Teşrif ettikleri takdirde)

Ödül Töreni

02 Kasım 2008, Pazar

10.00-11.30 Panel: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri
11.30- 11.45 Ara
11.45-12.30 Tartışma ve Bildiri Sunumları
12.30-14.00 Öğle Yemeği
14.00-15.30 Panel: İş Sağlığı ve Güvenliğinde Risk Değerlendirmesi
15.30-15.45 Ara
15.45-17.00 Tartışma ve Bildiri Sunumları

03 Kasım 2008, Pazartesi

10.00-11.30 Panel: Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri
11.30-11.45 Ara
11.45-12.30 Tartışma ve Bildiri Sunumları
12.30-14.00 Öğle Yemeği
14.00-15.15 Panel: Ülke Sunumları
15.15-15.30 Ara
15.30-17.00 **Kapanış Oturumu**
Avrasya İSG Platformunun Güvenlik Kültürünün Oluşturulmasındaki Rolü ve Ortak Eylem Planı

KONFERANSA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Konferans Tarihi:
01-02-03 Kasım 2008

En Son Kayıt Tarihi:
24 Ekim 2008

En Son Bildiri/Poster Başvuru Tarihi:
19 Eylül 2008

Adres:
LÜTFİ KIRDAR KONGRE VE SERGİ SALONU
Harbiye/İSTANBUL
Tel: 0 212 373 11 00

Konferans Dili:
Konferans sırasında İngilizce, Türkçe, Rusça simültane çeviri sağlanacaktır.

Konferans İletişim Adresi ve Sekreteryası:
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
İnönü Bulvarı No: 42 Emek, Ankara / TÜRKİYE

Tel : + 90 312 215 50 21
Faks : + 90 312 215 50 28
Web : www.isggm.gov.tr
isggm@csgb.gov.tr

Mustafa BİRBENLİ Daire Başkanı
+ 90 312 296 67 91 **e-mail:** mbirbenli@csgb.gov.tr

Sevgi KARABAY Şube Müdürü
+ 90 312 296 67 90 **e-mail:** skarabay@csgb.gov.tr

Demet ÜNVER Araştırmacı
+ 90 312 296 67 93 **e-mail:** dunver@csgb.gov.tr



Nuh Çimento Kocaeli'ne yanık ünitesi kuruyor

■ Nuh Çimento ve Kocaeli Üniversitesi işbirliği ile Kocaeli'ne kurulacak olan "Yanık Ünitesi" 1.5 milyon YTL'ye mal olacak.

Nuh Çimento Yönetim Kurulu Başkanı Atalay Şahinoğlu ve Kocaeli Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sezer Komşuoğlu, Kocaeli Üniversitesi Hastanesi'ne yanık ünitesi kurmak üzere bir araya gelmişlerdir. Görüşmelerde Şahinoğlu, "Kısa bir süre önce fabrikamızda bir işçimiz geçirdiği iş kazası sonucu yandı ve tedavisi için kapı kapı dolaştık. Anladık ki, bu konuda özellikle sanayi bölgelerindeki özel sektörün elini cebine atması gerekiyor. Biz de Kocaeli Üniversitesi Hastanesi'ne yanık ünitesi kurulması için Kocaeli Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Sezer Komşuoğlu ile görüştük ve yaklaşık 1.5 milyon YTL'lik bir harcama ile yanık ünitesini kuracağız" demiştir. Komşuoğlu



Prof. Dr. Sezer Komşuoğlu



Atalay Şahinoğlu

ise, "Yanık üniteleri hastanelerin en pahalı ve zahmetli bölümleridir. Bizim üniversitemizde ekibimiz var. Bir sponsor firma gerekiyordu. Nuh Çimento'ya teşekkür ediyoruz. Çok gelişmiş iyi bir yanık tedavi ünitesi kuracağız" şeklinde konuşmuştur.

"Yanık Ünitesi"nin, Kocaeli Üniversitesi Hastanesi'nin üniversitece belirlenmiş bölümüne, Nuh Çimento Eğitim ve Sağlık Vakfı sponsorluğu ile yapılması planlanmaktadır.



CEMTINET Projesi

CEMTINET Projesi kapsamındaki eğitim faaliyetleri tamamlandı

■ Leonardo da Vinci Mesleki Eğitim Programı kapsamında Sendikamızca yürütülmekte olan, AB destekli Çimento Sektörü Eğitim Kurumları Ağı -CEMTINET- Projesi devam etmektedir.

Proje faaliyetleri kapsamında 2008 yılı Nisan ve Mayıs ayları içerisinde Kursiyer Eğitimleri tamamlanmıştır. Türkiye, Almanya ve İspanya'da gerçekleştirilen eğitimlere meslek lisesi ve mesleki eğitim merkezi öğrencileri, bu kurumlardan yeni mezun olmuş işsiz gençler ve çimento fabrikalarında yeni çalışmaya başlayan tecrübesiz işçiler gibi çeşitli kesimlerden kursiyerler katılmıştır. Eğitimler, "İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre ve Kalite" ile "Çimento Üretim Teknolojisi" konularını içerirken, kursiyerler gerek uygulamalı gerekse teorik eğitimler almış ve eğitimlerden sonra ise teste tabi tutulmuşlardır.

Eğitimlerin Almanya ayağına 10, İspanya ayağına 25 kursiyer katılırken; ülkemizde ise Şanlıurfa, Kars, Adıyaman ve Diyarbakır/Ergani'de kurulu olan Sendikamıza Üye çimento fabrikalarında gerçekleştirilen eğitimlerden toplam 51 gencimiz fayda



Ergani



Kars



Urfa

sağlamıştır. Eğitimlerin Türkiye ayağında fabrika çalışanları haricindeki kursiyerlere birer baret ve iş ayakkabısı hediye edilmiştir. Ayrıca eğitimlerin son günü öğrenciler için bir çimento fabrikası gezisi tertip edilmiş, çimento üretimini yerinde görmeleri sağlanmıştır.

Eğitimler esnasında üç farklı ülkede değişik eğitim aktiviteleri düzenlenmiş olmasına rağmen, Projenin Alman ortağı ABZ tarafından hazırlanan “Kursiyerler İçin Eğitim Kitapçığı” ortak doküman olarak kullanılmış ve ortak metodolojiler benimsenmiş, böylece üç değişik ülkeden eğitimlere katılan farklı kursiyerlerin edindikleri bilgilerin ortak olması sağlanmıştır.

Şon yürütme kurulu toplantısı İtalya’da tertip edildi

Proje kapsamında yürütülen faaliyetlerin gözden geçirilmesi ve ortaklar arası koordinasyonun sağlanması için düzenlenen Yürütme Kurulu Toplantılarından sonuncusu İtalyan ortak Centro Servizi’nin ev sahipliğinde Matera şehrinde gerçekleştirilmiştir.

Toplantıya, proje ortaklarından Sendikamızı temsilen Araştırma, Eğitim ve Dış İlişkiler Uzmanı ve Proje Koordinatörü Özgür Acar, Proje Asistanı Beril Uğuz, Av. Füsün Gökçen ve Proje Eğitmeni olarak SET Çimento İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürü Uğur Sur, Türkiye’den ayrıca EDUSER Eğitim ve Danışmanlık Firması’nı temsilen Genel Müdür Aişe Akpınar, Polonya’dan Futurum Eğitim Ajansı’nı temsilen Marcin Borucki, Danimarka’dan ODENSE Teknik Koleji’ni temsilen Ole Kristensen, Almanya’dan ABZ Eğitim Merkezi’ni temsilen Björn Müller, İspanya’dan Aidico İnşaat Teknolojisi Enstitüsü’nü temsilen Maria del Rey ve ev sahibi olarak Centro Servizi Eğitim Ajansı’nı temsilen Gabriella Antezza katılmışlardır.

Toplantı gündemine geçilmeden önce Centro Servizi’den Gabriella Antezza kurum ile ilgili kısa bir tanıtım yapmış; toplantının ilk gündeminde ise sorumlu oldukları, projenin yedinci iş paketi olan “Test Etme ve Sertifikasyon” hakkında bir sunum yapmıştır. Toplantının ikinci gündemi ise “Kursiyerlerin Eğitimi” konulu altıncı iş paketi olmuş, gündem kapsamında Sendikamızdan Beril Uğuz,



Urfa



Ergani



Kars



İspanya-Valensiya

ABZ'den Björn Müller ve Aidico'dan Maria del Rey, eğitimlerin nasıl gerçekleştirildiği hususunda birer sunum yapmışlardır. Üçüncü gündem maddesi olarak eğitimlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi ele alınmış ve konu ile ilgili olarak EDUSER'den Aişe Akpınar bir sunum yapmıştır.

Toplantının son gündem maddesi olarak, her ortak bugüne kadar gerçekleştirdikleri faaliyetler, bitirdikleri görevler ve karşılaştıkları zorluklarla ilgili kısa bir bilgilendirme sunumu yaptıktan sonra; Beril Uğuz tarafından projenin finansal durumu hakkında ortaklar bilgilendirilmiş ve proje ile ilgili ortakların gerek finansal gerekse de diğer soruları cevaplandırıldıktan sonra, tüm ortaklarla birlikte izlenecek yol ile gerçekleştirilecek faaliyetlerin tarihleri güncellenerek toplantı sona ermiştir.



İspanya-Valensiya



Almanya-Kerpen



Adıyaman



İtalya-Matera



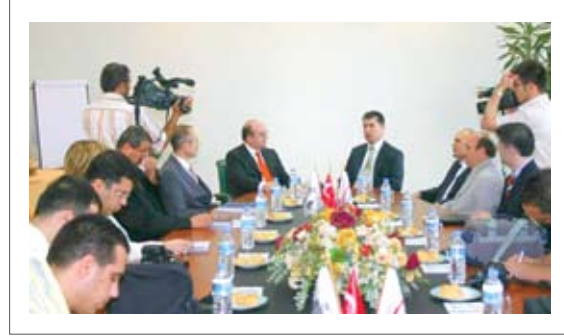
Almanya-Kerpen

Adana Çimento'ya teşekkür belgesi verildi

■ 2007 takvim yılı vergilendirme döneminde adına tahakkuk eden 30.666.749 YTL Kurumlar Vergisi ile Adana İli Kurumlar Vergisi birincisi olan Adana Çimento'ya Teşekkür Belgesi verilmiştir.

Adana Vergi Dairesi Başkanı A. Serdar Aksoy beraberinde yardımcıları, daire müdürleri ve basın mensupları ile 21 Mayıs 2008 Çarşamba günü Adana Çimento'yu ziyaret ederek, Adana Çimento Genel Müdürü K. Ümit Özel'e Teşekkür Belgesi takdim etmiştir.

Aksoy, Adana Çimento'da gerçekleştirilen törendeki konuşmasında, "İlimizde 30 milyon 666 bin 749 YTL ödemeye 2007 yılında Kurumlar Vergisi ödemelerinde birinci olan Adana Çimento'yu kutluyorum. Bölgesinde ve Türkiye'de sanayi ve inşaat sektöründe lokomotif bir kuruluş olan Adana Çimento'nun Tür-



kiye ekonomisine katkısının devamını diliyorum" demiştir. Adana Çimento Genel Müdürü K. Ümit Özel ise 7 senedir Adana'da Kurumlar Vergisi ödemelerinde birinci olmanın mutluluğunu yaşadıklarını ifade ederek; aynı zamanda Kurumlar Vergisi ödemelerinde Türkiye genelinde 53'üncü sırada olan bir kuruluş olarak, yıllardır ilk 100 arasında yer almanın gururunu yaşadıklarını belirtmiştir.



Adana Çimento "7. Açık Kapı Şenliği" yapıldı

■ Çalışanlarının aidiyet duygusunu yükseltmek, bir aile ortamı yaratarak kaynaşmalarını sağlamak, eş ve çocuklarına baba ya da annelerinin çalıştıkları yerleri görme ve tanımalarına imkan vermek amacıyla Adana Çimento tarafından bu yıl 7. si gerçekleştirilen "AÇIK KAPI ŞENLİĞİ", Avrupa Çimento Birliği (CEMBUREAU) üyesi olan Türkiye Çimento Müstahsilleri Birliği'nin (TÇMB)



çimento sektörünün tanıtılması ve çimento fabrikalarının teknolojiye, çevreye, kaliteye, tüketicilere olan duyarlılığının gösterilmesi amacı ile çimento fabrikalarını tanıtıcı faaliyetlerin programlandığı “AÇIK KAPI HAFTASI” etkinlikleri kapsamında 11 Mayıs 2008 Pazar günü, 11:00-17:00 saatleri arasında düzenlenmiştir.

Adana Çimento Genel Müdürü K. Ümit Özel'in açış konuşması ile başlayan şenlik; halk oyunları gösterisi, büyükler ve çocuklar için yapılan çeşitli

yarışmalar ve animasyonlar, fabrika sahası gezisi, canlı müzik ve gün sonunda çekilen halayla büyük bir coşkuyla tamamlanmıştır.

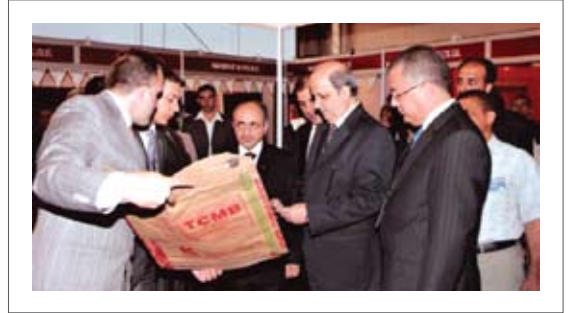
CEMBUREAU VE TÇMB'nin organize ettiği “AÇIK KAPI HAFTASI” kapsamında gerçekleştirilen şenliğe, yaygın ve yerel basın temsilcilerinin yanı sıra, TÇMB Yönetim Kurulu Başkanı Adnan İğnebekçili, Başkan Yardımcısı Mustafa Güçlü ve Genel Koordinatör Oğuz Tezmen de katılmıştır.



Adana Çimento BUILDEX 2008 Fuarında

■ Adana Çimento 12 – 16 Mayıs 2008 tarihleri arasında Suriye'nin Başkenti Şam'da düzenlenen uluslararası “BUILDEX 2008 FUARI”na katılmıştır.

Adana Çimento Satış Şefi Mehmet Ülger ile İskenderun Tesisi Satış Memuru Ahmet Elveren'in görev aldığı fuarda; Suriye Başbakan Yardımcısı (Ekonomiden Sorumlu) Abdullah Al Dardari, Devlet Bakanı (Yatırımlardan Sorumlu) Ghyath Jaraatli ve Dev-



let Bakanı Joseph Soujed, Adana Çimento standını ziyaret ederek görevlilerden ürünler hakkında bilgi ve doküman almışlardır.



Akçansa'nın Çanakkale'de kurduğu 2. Üretim Hattı devreye girdi

■ Yeni üretim hattı ile Akçansa'nın toplam klin-ker üretim kapasitesi 6.5 milyon, çimento öğütme kapasitesi ise 9 milyon tona yükselecek.

Akçansa Çimento, 2006 yılında temelini attığı Çanakkale Fabrikası 2. Üretim Hattı'nın açılışını 06 Mayıs 2008 tarihinde düzenlenen bir törenle yapmıştır.

Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı Engin Tuncay, "Çanakkale Fabrikamızın kapasitesini iki katına çıkaracak olan yeni üretim hattımızla bölgesel anlamda stratejik güç olma yolunda büyük bir adım atıyoruz" demiştir.

Sabancı Holding ve HeidelbergCement ortak kuruluşu olan Akçansa Çimento'nun, Haziran 2006'da temelleri atılan Çanakkale Fabrikası 2. Üretim Hattı faaliyete geçmiştir. Törende, Sabancı Holding CEO'su Ahmet Dördüncü, Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı Engin Tuncay, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Daniel Gauthier ve Genel Müdür Mehmet Göçmen hazır bulunmuştur.

"Türkiye'nin parlak geleceğine yatırım yapmaya devam edeceğiz"

Sabancı Holding CEO'su Ahmet Dördüncü, Akçansa yatırımlarının çevresinde önemli değerler yarattığına dikkat çekmiştir. Dördüncü, "Çanakkale'deki temelleri 1974 yılına dayanan Akçansa fabrikası, o günden bu yana Çanakkale'nin iş ve sosyal yapısına olan katkılarıyla şehrin önemli işletmelerinden biri halini aldı. 2. Üretim Hattımız sayesinde yalnızca Türkiye'nin değil, bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarına da cevap verebilecek potansiyele sahip hale gelen Akçansa Çanakkale Fabrikası, cömert hammadde kaynaklarına yakınlığı, deniz taşımacılığına elverişli konumu ile ihracatta önemli bir rekabet avantajı kazandıracak" şeklinde konuşmuştur.

Vizyonumuz: Sınırların ötesinde sürdürülebilir büyüme elde etmek

Akçansa Yönetim Kurulu Başkanı Engin Tuncay



törende yaptığı konuşmada, 2007 yılının Akçansa için önemli bir yıl olduğunu belirterek, "Sınırların ötesinde sürdürülebilir büyüme vizyonumuzun gerçekleşmesi yolunda çok önemli bir adım olan, 2006 yılında temelini hep birlikte attığımız ikinci üretim hattı yatırımımızı tamamlayarak çok kısa bir süre içerisinde devreye almış olmanın mutluluğunu bugün burada yine hep birlikte paylaşıyoruz" demiştir.

Akçansa Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Daniel Gauthier ise HeidelbergCement ve Sabancı Holding ortaklığının çok başarılı sonuçlar elde ettiğini ifade etmiştir. Türkiye'nin başarılı değerler yaratma konusunda sahip olduğu potansiyelin çok önemli olduğunu vurgulayan Gauthier, "Bugün bulunduğumuz nokta göstermektedir ki, Türkiye doğru yatırımların doğru şekilde yapıldığı ve ileriye dönük olumlu potansiyeller barındıran bir ülke olarak Avrupa Birliği sürecinde önemli bir gelişme sağlamıştır ve sağlamaya da devam etmektedir" diye konuşmuştur.

Sürdürülebilir Kalkınma Derneği'nin 3. Kongresi'ne Akçansa da katıldı

■ 21 – 22 Mayıs 2008 tarihlerinde Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) tarafından düzenlenen “İş Dünyası İçin Yeni Tehditler ve Fırsatlar” konulu kongre İTÜ Maslak Süleyman Demirel Kültür Merkezi Salonunda yapılmıştır.

Kongre, aralarında Akçansa Genel Müdürü ve Sendikamız Yönetim Kurulu Üyesi Mehmet Göçmen'in de bulunduğu ulusal ve uluslararası platformdan 34 uzman konuşmacının ve Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi Başkanı Mr. Bjorn Stigson'nin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.



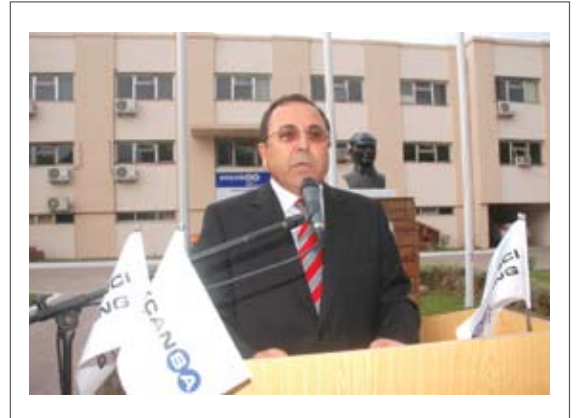
Akçansa “Dünya Çevre Günü”nü kutladı

■ Akçansa Çanakkale Fabrikası'nda 9'ncusu gerçekleştirilen “Akçansa Geleneksel Dünya Çevre Günü Kutlamaları”, Çanakkale Vali Yardımcısı Cengiz Ata, Çanakkale Çevre ve Orman Müdürü Mahmet Ustabaş, Çanakkale Sanayiciler ve İşadamları Derneği (ÇASIAD) Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Yalman, Akçansa Çanakkale Fabrikası Müdürü Hasan İmer, Akçansa çalışanları ve ailelerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Akçansa Çanakkale Fabrikası çevreye olan duyarlılığı ve Çanakkale'ye katkılarından ötürü, Çanakkale Sanayiciler ve İşadamları Derneği (ÇASIAD) tarafından plakete layık görülmüştür. Plaketi, Çanakkale Sanayiciler ve İşadamları Derneği (ÇASIAD) Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Yalman'ın elinden Akçansa Çanakkale Fabrikası Müdürü Hasan İmer almış; tören, katılımcıların fabrikanın bahçesine çam fidanları dikmeleri ile son bulmuştur.

Akçansa Ladik de Dünya Çevre Günü'nü ağaç dikerek kutladı

Akçansa Ladik Çimento Fabrikası ve hazır beton tesislerinde de kutlanan Dünya Çevre Günü çevre sakinlerinin, çalışanların ve ailelerinin bir



araya gelmesi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar fabrika bahçesine ve beton santrallerinin çevresine diktikleri ağaçlar ile çevreye değer yaratmanın gurunu yaşamışlardır.



Akçansa Büyükçekmece Çimento Fabrikası çalışanları Şehitlikleri ziyaret etti

■ Akçansa Büyükçekmece Fabrikası çalışanlarının ve ailelerinin katılımları ile düzenlenen Gelibolu Şehitlik Gezisi'nin ilki 24 Mayıs 2008, ikincisi 31 Mayıs 2008 ve üçüncüsü ise 07 Haziran 2008 tarihinde gerçekleştirilmiştir.

Geziye katılanlar Kilye Koyu, Anzak koyu, Kanlı Sırt, 57. Alay Şehitliği, Conkbayırı ve Şehitler Abidesini ziyaret etmişlerdir.



Geleneksel Lezzetler Şenliği'nin üçüncüsü Akçansa'nın sponsorluğunda Safranbolu'da gerçekleştirildi

■ Anadolu Halk Mutfağı Derneği'nin hazırladığı Geleneksel Lezzetler Şenliği Karabük Valiliği ve Safranbolu Belediyesi'nin ev sahipliğinde 23 - 25 Mayıs 2008 tarihleri arasında Safranbolu'da gerçekleştirilmiştir.

Geleneksel Lezzetler Şenliği sponsorlarından Akçansa, bu güzel şenlikte standı ile de yer almıştır.



İzmir'de anlamlı açılış

■ Batıçim Batı Anadolu Çimento San. A.Ş. Genel Müdürü Dr. Necip Terzibaşoğlu'nun 14 Nisan 2006 tarihinde İstanbul'da elim bir trafik kazası sonucu hayatını kaybettiği kızı Övgü Terzibaşoğlu adına yaptırdığı Konak Övgü Terzibaşoğlu Anadolu Lisesi, 13 Mayıs 2008 tarihinde Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik, İzmir Valisi Cahit Kıracı, İzmir İl Milli Eğitim Müdürü Kamil Aydoğan ve Terzibaşoğlu Ailesinin de hazır bulunduğu törenle açılmıştır.

21 derslik ve 430 öğrenci kapasiteli okulun açılış töreninde Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik'in yaptığı konuşmanın ardından Terzibaşoğlu da yaptığı konuşmada; iletişim çağında bilgi üretmenin, bilgiye sahip olmanın, bilgiyi işlemenin, ülke yararına kullanmanın büyük önem taşıdığını, bunun tek etkili yolunun da eğitim olduğunu söylemiştir. Kızı Övgü'yü elim bir trafik kazasında kaybettiğini anlatan Terzibaşoğlu, bilim ve teknolojinin yaşam standartlarında meydana getirdiği gelişimin, paralel biçimde sosyo-kültürel gelişimle desteklenmediğini, bunun da trafikte can ve mal kayıplarına neden olduğunu kaydetmiştir. Terzibaşoğlu, eğitimin her yıl 10 bin yaşama ve 15 milyar YTL'ye mal olan trafik sorununun çözümünde de kilit rol oynadığını belirtmiştir.

Yapılan konuşmaların ardından Dr. Necip Terzibaşoğlu'na plaket veren Milli Eğitim Bakanı Hüseyin Çelik, daha sonra okulun açılışını yapmıştır.





19 Mayıs Tenis Turnuvası sonuçlandı

■ Bolu ilinde tenisin hamisi durumunda olan Bolu Çimento'nun, bu yıl 6'ncısını düzenlediği "19 Mayıs Atatürk'ü Anma Gençlik Açık Tenis Turnuvası" 15 - 19 Mayıs 2008 tarihleri arasında Karaçayır Tenis Kortlarında gerçekleştirilmiştir.

Turnuvada tek bayanlar, tek erkekler, 35 yaş üstü tek erkekler ve çift erkekler olmak üzere 4 kategoride, toplam 80 sporcu mücadele etmiştir. 19 Mayıs 2008

Pazartesi günü saat 17:30'da biten turnuva sonrasında, Bolu Çimento üst yönetimi yanı sıra Bolu Protokolü, turnuvaya katılan sporcular ve tenis severlerin katılımıyla ödül töreni ve klasik müzik eşliğinde turnuva kokteyli gerçekleştirilmiştir.

Turnuvada dereceye giren tüm sporculara kupayla birlikte, birinci olan sporculara Cumhuriyet altını, ikinci olan sporculara ise yarım altın hediye edilmiştir.

Çimentaş'ın sponsorluğunda "İzmir Kariyer" etkinliği gerçekleştirildi

■ Çimentaş Topluluğu'nun oturma sponsorluğunu yaptığı İzmir Kariyer, Ege Bölgesi kariyer etkinlikleri içinde en büyüğü olup, Türkiye'nin önde gelen firmalarıyla İzmir ve çevresinin insan kaynakları potansiyelini birleştiren, en kısa zamanda en etkili sonuç alınabilecek özel bir ortam sunan bir platform olmuştur. Etkinlik, 21 Mayıs 2008 tarihinde 10.00-18.00 saatleri arasında İzmir Ege Palas Oteli Balo Salonu'nda yaklaşık 3000 üniversite öğrencisi ve mezununun katılımıyla yapılmıştır.

"İzmir Kariyer"e katılım sağlayan firmalar, iş arama sürecindeki üniversite son sınıf öğrencileri ve mezunlarla tanışma fırsatı bulup, insan kaynakları uy-

gulamalarını paylaşmış ve mülakat süreçlerini hızlı, etkili ve ekonomik bir alternatifle çözümlenmişlerdir. Özgeçmişlerin adayların iletişim ve ikna becerilerini ortaya koyamamasından dolayı doğan sıkıntıyı, adaylarla işverenleri aynı platformda buluşturarak azaltmak ve şirketlerin doğru elemana en kısa zamanda ulaşmalarına yardımcı olmak, ziyaretçilerin ise iş bulmalarına ve kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmak hedef alınmıştır.

Aynı zamanda Çimentaş Topluluğu Sponsorluğunda gerçekleştirilen "İzmir Kariyer" süresince değerli konuşmacılar tarafından verilen ücretsiz seminerlerle de gün içerisinde yoğun katılım sağlanmıştır.



İZMİR ÇİMENTO FABRİKASI TÜRK A.Ş.



Çimentaş Amatör Atletizm İhtisas Kulübü sporcularının başarıları devam ediyor

■ 1987 yılından bu yana Ritmik Cimnastik branşında da faaliyet gösteren Çimentaş Amatör Atletizm İhtisas Kulübü, Ritmik Cimnastik alanında Türkiye'ye kazandırılan uluslararası başarılarla, haklı bir gurur yaşamaktadır.

02 – 09 Haziran 2008 tarihleri arasında İtalya'nın Torino şehrinde yapılan 23. Ritmik Cimnastik Avrupa Şampiyonasında Gözde Özkebaççı, ip aletinde ilk 8'e girerek finale kalmış, finallerde 7'nci olmuştur. Türk Ritmik Cimnastik tarihinde ilk defa Çimentaş'lı bir sporcu, Avrupa Şampiyonasında finale kalma hakkı elde etmiştir.

21 – 23 Mart 2008 tarihleri arasında Ukrayna'nın Kiev şehrinde yapılan Deriugina Cup Grand Prix



Yarışmasında ise Burçin Neziroğlu, alet finallerinde çember aletinde 33 sporcu arasından 4'ncü olmuştur.



Vergi rekortmeni Denizli Çimento

■ 2007 yılı Kurumlar Vergisi rekortmenleri sonuçlarına göre Denizli Çimento, ödediği 73 milyon 868 bin 817 YTL matrahla Denizli'de birinci olmuş,

Türkiye'de ise ilk 100 vergi rekortmeni arasında yer almıştır.

Denizli Çimento Entegre Yönetim Sistemi tetkikleri başarıyla sonuçlandı

■ Denizli Çimento Sanayi T.A.Ş. Entegre Yönetim Sistemi (TS EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş sağlığı ve Güvenliği Sistemleri, TS EN ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi) tetkikleri 15-16-17 Nisan tarihlerinde KÇK (Kalite Çevre Kurulu) tarafından gerçekleştirilmiş-

tir. Gerçekleştirilen tetkikler neticesinde yönetim sistemleri içinde herhangi bir uygunsuzluk tespit edilmemiş olup, aynı zamanda ürün CE belgelendirme gözetim tetkiki de yapılmış, tetkikler sonucunda belgelerin devamına karar verilmiştir.

Denizli Çimento Geleneksel Halısa Turnuvası sona erdi

■ Denizli Çimento'nun her yıl geleneksel olarak düzenlediği halı saha turnuvalarının onuncusu 09.06.2008 tarihinde oynanan final maçı ile sona ermiştir. Denizli Çimento, Modern Beton ve Taşeron firma çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen

turnuvada gerek izleyiciler gerekse sporcular bir arada keyifli vakit geçirme imkânı bulmuş, turnuva sonunda Modern Beton birincilik, Üretim 08 ikincilik, İn-Ka Spor üçüncülük ödülünü almıştır.



Limak Çimento grup fabrikalarında eğitim

■ Limak Çimento Grubu, 2008 yılı içerisinde Limak Çimento Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Kurtalan Çimento) ünvanıyla yeniden yapılandırılmış olup; Ergani, Gaziantep ve Şanlıurfa Çimento Fabrikaları ise buna bağlı birer şube olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Bu kapsamda reorganizasyon çalışmaları tamamlanarak, çalışanların almaları gereken mesleki, teknik ve kişisel gelişim eğitimleri uzun vadeli olarak Grup Koordinatörlüğünce planlanıp, yıllık eğitim programlarıyla da hayata geçirilmektedir. Daha fazla katılım sağlanması amacıyla eğitimler büyük çoğunlukla Fabrikaların eğitim salonlarında ve toplu katılımla gerçekleştirilmektedir.



Limak Ergani Çimento

Şirket eğitim salonunda gerçekleştirilen “**Problem Çözme Teknikleri**” konulu seminer, eğitimcinin Uzman Psikolog olması dolayısıyla beklenenin üzerinde bir ilgi görmüş ve adeta bir seans havasında gerçekleşmiştir. Şirket kapsam içi personeline yönelik verilen “**İşçi Geliştirme Semineri**”nde ise kişiler arası ilişkileri geliştirme ve işe yönelik iletişimin temelleri ele alınmıştır.

Limak Kurtalan Çimento

Çimento fabrikasında hijyen gerektiren durumları gözden geçirmek ve gıda güvenliği ile ilgili temel ilkeleri tanımak amacıyla, yaklaşık 25 personelin katılımıyla “**Yemekhane ve Mutfak Hijyeni**” eğitimi gerçekleştirilmiştir.

Limak Gaziantep Çimento

2008 Yılı Toplu Katılımlı Eğitim Programı kapsamında fabrika eğitim salonunda yaklaşık 30 kişinin katılımıyla “**Kurum İçi İletişim Teknikleri ve Takımdaşlık**” konulu eğitim gerçekleştirilmiştir. Eğitim, çalışanların iş ve sosyal yaşamda üstlendikleri rollerde davranışlarının etkilerini anlama, düşünce



hatalarından kaynaklanan tepkisel davranışlarının farkına varma, etki ve tepkisel davranışların sonuçları arasındaki farkları ayırt etme, takım çalışması uygulamaları için gerekli bilgi ve becerileri vb. konularda uygulamalı olarak ele alınmıştır. Ayrıca Şef, Mühendis, Uzman, Uzman Yardımcısı ve Teknisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilen “**İş Verimliliği ve Performans Artırılması**” eğitimi sonrası katılımcılara sertifikaları verilmiştir.





Limak Şanlıurfa Çimento

Limak Çimento ailesine en son katılan Şanlıurfa Çimento'da başlatılan teknoloji yatırımlarına paralel olarak insan kaynakları alanında da (çalışanlardan maksimum verim almanın yolunun onların en iyi şekilde eğitiminden geçtiği düşüncesinden hareketle) çalışanlara çeşitli eğitimler verilmekte, dolayısıyla anlamlı ve entelektüel bir yatırım yapılmaktadır. Değişik eğitim kurumları tarafından "İş Verimliliği ve Performans Artırılması, İşçi Geliştirme Semineri, Acil Durum Eğitimi, İlk Yardım ve Yangın" konularında eğitimler aldırılmıştır. "Problem Çözme Teknikleri" eğitiminde ise problem çözme kavramından hareketle işletmelerde karar alma süreci, bu sürecin farklı boyutları ve yönetimi ele alınmıştır.



Mardin Çimento II. Klinker üretim hattı devrede

■ Çimento sektörü için rekor sayılabilecek bir sürede, bir yılda, Türk mühendislerinin uğraşı ve emeği ile anahtar teslim maliyetinin yarısından azına Mardin Çimento II. Klinker Üretim Hattı devreye alınmıştır.

Mardin Çimento Yönetim Kurulu, 2006 yılında bölgenin gelişeceği öngörüsüyle hızla kapasite artırma kararı alarak, II. klinker üretim hattı çalışmalarını başlatmıştır. Günde 3200 ton kapasiteli yeni fabrika 12 ay gibi rekor bir sürede devreye alınarak, fabrikanın toplam klinker üretim kapasitesini yılda 2 Milyon tona yükseltmiştir. Buna paralel olarak yapılan değirmen yatırımıyla Mardin Çimento'nun



çimento üretim kapasitesi yıllık 3 Milyon tona çıkmıştır. Böylece kısa sürede Mardin Çimento'nun üretim kapasitesi 2,5 misli büyütülmüştür.

Kurulduğu 1969 yılından bu yana bölgeye ve yatırımcısına değer kazandıran, istihdam sağlayan ve yeni hattının devreye alınışı ile istihdam sağlama-ya devam edecek olan Mardin Çimento, bölgenin

önemli fabrikalarından biri olarak faaliyetlerini sürdürmeye devam edecektir. Bugün 500 kişiye istihdam sağlayan Mardin Çimento, yatırım döneminde birçok farklı firmadan hammadde ve yardımcı madde temini hizmeti, üretim, bakım ve sosyal hizmet desteği olarak bölge ekonomisine önemli bir katkı sağlamış, yatırım döneminde 600 kişilik ek bir istihdam yaratmıştır.



Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)
Genel Sekreter Yardımcısı Ahmet BÖLÜKBAŞI'nın eşi,

Sayın,

Nesrin BÖLÜKBAŞI

24.05.2008 Cumartesi günü vefat etmiştir.

Merhumun cenazesi **26.05.2008 Pazartesi günü İstanbul-Şişli**

Camii'nde kılınan öğle namazını
müteakip defnedilmiştir.

Merhumeye Allah'tan rahmet, kederli ailesine ve sevenlerine
başsağlığı dileriz.

Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası

İstatistik

Hazırlayan: Özgür ACAR

TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi 2007 yılı sonuçları

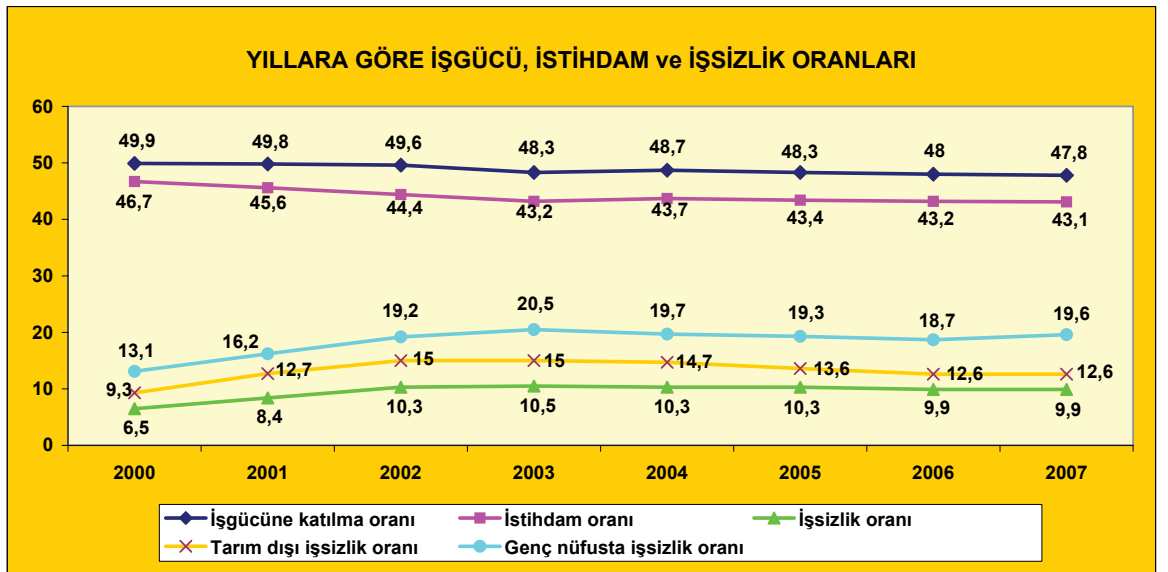
■ TÜİK Hanehalkı İşgücü Anketi sonuçlarına göre, 2007 yılında kurumsal olmayan sivil nüfus 68 milyon 897 bin kişi olmuştur. Kurumsal olmayan çalışma çağındaki nüfus ise 49 milyon 215 bin kişi olup, toplam nüfusun %71,4'ünü oluşturmuştur. Toplam istihdam 2006 yılına göre 235 bin kişi artarak 21 milyon 189 bin olarak gerçekleşmiş; buna

karşılık olarak işsiz sayısı da 38 bin kişi artarak 2 milyon 333 bine çıkmıştır. Buna göre toplam istihdam oranı %43,2'den %43,1'e gerilemiş, işsizlik oranıyla (%9,9) tarım dışı işsizlik oranı (%12,6) aynı kalmış, genç nüfusta işsizlik oranı %18,7'den %19,6'ya yükselmiştir.

Tablo-1. İşgücü durumu

	2006	2007
Kurumsal olmayan sivil nüfus (bin kişi)	68.133	68.897
15 ve daha yukarı yaştaki nüfus (bin kişi)	48.485	49.215
İşgücü (bin kişi)	23.250	23.523
İstihdam (bin kişi)	20.954	21.189
İşsiz (bin kişi)	2.295	2.333
İşgücüne katılma oranı(%)	48,0	47,8
İstihdam oranı (%)	43,2	43,1
İşsizlik oranı (%)	9,9	9,9
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	12,6	12,6
Genç nüfusta işsizlik oranı (*) (%)	18,7	19,6
Eksik istihdam oranı (%)	3,6	3,2
Genç nüfusta eksik istihdam oranı (*) (%)	4,0	3,2
İşgücüne dahil olmayanlar (bin kişi)	25.235	25.692

(*) 15-24 yaş grubundaki nüfus



2007 verilerine göre en fazla istihdam hizmet sektöründe yapılmış olup, bir önceki yılın aynı dönemine göre %2,64'lük artışla 10 milyon 180 bin kişi olmuştur. Bir önceki yılın aynı dönemine göre istihdam oranındaki en fazla artış ise inşaat sektöründe yaşanmıştır (%9,45). Sanayide istihdam bir önceki yılın aynı dönemine göre %1,21'lik artışla 4 milyon 185 bin kişi olurken, tarım sektöründe istihdam %1,96'lık düşüşle 5 milyon 601 bin kişiye gerilemiştir. 2007 yılında, bir önceki yılın aynı dönemine göre ücretli ve yevmiyeli işçiler ile işveren sayılarında artış olurken, kendi hesabına çalışan ve ücretsiz aile işçisi sayılarında düşüş gözlenmiştir.

Tablo-2. İşteki durum ve ekonomik faaliyete göre istihdam edilenler

	2006		2007	
	Sayı	%	Sayı	%
İşteki durum	20.954	100	21.189	100
Ücretli	10.338	49,3	10.809	51,0
Yevmiyeli	1.501	7,2	1.507	7,1
İşveren	1.127	5,4	1.159	5,5
Kendi hesabına	4.923	23,5	4.728	22,3
Ücretsiz aile işçisi	3.065	14,6	2.986	14,1
Ekonomik faaliyetler	20.954	100	21.189	100
Tarım	5.713	27,3	5.601	26,4
Sanayi	4.135	19,7	4.185	19,8
İnşaat	1.189	5,7	1.224	5,8
Hizmetler	9.918	47,3	10.180	48,0

2007 yılında, 2006 yılına göre kayıtdışılık oranı %48,5'ten %46,9'a inmiştir. Kayıtdışılık oranları istihdam edilenlere göre incelendiğinde, işverenlerde, kendi hesabına çalışanlarda ve ücretsiz aile işçiliğinde kayıtdışılıkta artış gözlenirken; ücretli ve yevmiyeli çalışanlarda kayıtdışılık oranlarında azalış gözlenmiştir. En fazla kayıtdışılık %95,9 ile ücretsiz aile işçiliğinde gözlenirken, en az kayıtdışılık oranı %21,1 ile ücretli kesiminde gözlenmiştir.

Tablo-3. İstihdam edilenlerin sosyal güvenlik kuruluşuna kayıtlılık durumu

	2006		2007	
	Toplam istihdam	Kayıtdışı (%)	Toplam istihdam	Kayıtdışı (%)
Toplam	20.954	48,5	21.189	46,9
Ücretli	10.338	23,0	10.809	21,1
Yevmiyeli	1.501	91,0	1.507	89,8
İşveren	1.127	26,8	1.159	27,8
Kendi hesabına	4.923	64,9	4.728	65,6
Ücretsiz aile işçisi	3.065	95,1	2.986	95,9

Kitap Tanıtımı

Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti

Doç. Dr. Süleyman Özdemir

■ Doç. Dr. Süleyman Özdemir tarafından kaleme alınan ve genişletilmiş baskı olarak tekrar hazırlanan araştırma, yedi bölümden oluşmakta ve söz konusu bölümlerde ele alınan konuların genel bir değerlendirmesinin yapıldığı sonuç bölümü ile sona ermektedir.

Araştırmanın 2004 yılında yapılan ve dört bölümden oluşan birinci baskısında, sosyal politika, refah devleti kavramları, refah sistemlerine yönelik çeşitli yaklaşımlar, refah devletinin tarihsel gelişimi, küreselleşmenin refah devletini nasıl etkilediği, sosyal devlet anlayışının farklı kuramlar çerçevesinde uygulanışı ve sosyal refah kurumlarının reformu gibi çok çeşitli konulara yer verilmiştir.

Genişletilmiş baskı olarak hazırlanan araştırmaya eklenen ikinci, altıncı ve yedinci bölümlerde, refah

devletinin “sosyal güvenlik” ile eğitim, sağlık ve gelirin yeniden paylaşılması gibi diğer görevlerinin analiz edilmesi, sosyal refah hizmetlerinin sunumunun devletin yanında “kar gütmeyen kuruluşlar” (KGK) gibi diğer kurumlara aktarılması ele alınmaktadır.

İstanbul Ticaret Odası tarafından yayınlanan kitap, karar alıcılara, uygulamacılara ve diğer ilgililenlere faydalı olacak bir eser niteliğindedir.



Tutunamayanlar ve Hukuk

Şebnem Gökçeoğlu Balcı

■ Kitap, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı Doktora Programında, 2001 yılında yazar tarafından tamamlanmış olan “Güvenceli Asgari Gelir” başlıklı doktora tezinin yeniden gözden geçirilmiş ve güncelleştirilmiş halidir.

Dost Kitabevi tarafından yayınlanan kitap Refah Devletinin Kurucu Unsurları, Refah Devletinin Felsefi Krizi ile Yoksulluk ve Sosyal Dışlanmaya Karşı Korunma Hakkı başlıklı üç ana bölümden oluşmaktadır.

Son birkaç yıllık dönemde, ülkemizde yoksulluk ve sosyal dışlanma üzerine yapılan yayınlarda bir artış gözlenmesine ve bu çerçevede güvenceli asgari gelir kavramının da yavaş yavaş tartışma gündemine girmesine rağmen, teknik bir kavram olduğundan konuyla ilgili sınırlı bir çerçeve dışına çıkılmadığını gözlemleyen yazar, tezini güncelleştirerek kitap

haline getirmiş ve okurların istifadesine sunmuştur.

“Çalışmak istediği halde iş bulamayan kitlelerin varlığı karşısında hala klasik anlamda çalışma hakkından söz etmek olanaklı mıdır?

İşsizlik gerçeği bağlamında hala mesleki anlayışa dayalı sosyal güvenlik sistemleri yoksulluk karşısında işlevsel olabilir mi? Çalışanlarla çalışmayanlar arasındaki dayanışma hangi etik değerler üzerine inşa edilecektir?” gibi sorulara cevap olabilecek yeni bir refah devleti ve sosyal hak kavramına ihtiyaç olduğunu düşünen yazar, güvenceli asgari gelir kurumunun bu yönde bir arayışa nasıl cevap olabileceğini kitabında açıklamıştır.

