



Ekim 2007

İGİAD BÜLTEN

İKTİSADİ GİRİŞİM ve İŞ AHLAKI DERNEĞİ YAYIN ORGANIDIR.

13

Aile işletmeleri yol ayrımında...

Aile işletmeleri...

Dr. Nihat Alayoğlu

Kavak mı olacaksın çınar mı?..

Prof. Dr. Nihat Erdoğan

Bir sosyal girişimci: Muhammed Yunus...

Hülya Denizalp

Adalet ve ekonomi...

Ömer Osmanoğlu

Hacerü'l-Esved ve İstanbul'daki parçaları...

Ahmet Yaşar

İGİAD'de iftar coşkusu...



iGiAD BÜLTEN

Yıl: 5 Sayı: 13 Ekim 2007

iGiAD ADINA SAHİBİ
Şükrü Alkan

GENEL YAYIN YÖNETMENİ
Ahmet Yaşar

YAYIN KURULU

Ahmet Yaşar
Hamit Yıldırım
Mehmet Aktaş
Mehmet Bulayır
Mustafa Palas
Mustafa Yasar
Orhan Sağlam
Ömer Osmanoğlu

YAYINA HAZIRLIK
iGiAD Eğitim, Tanıtım
ve Kültür Komisyonu

BASKI
Salkım Ofset

YAZIŞMA ADRESİ
Otakçılar Cad. Eyüp İş Merkezi
No: 62 Kat: 4 Daire: 103
Eyüp 34050 İstanbul - Türkiye

İLETİŞİM
Tel: +90 212 544 96 00
+90 212 544 96 77
Faks: +90 212 544 96 76
www.igiad.com
info@igiad.com

iGiAD Bülten, derneğin faaliyetlerini duyurmak, tanıtmak ve üyeleriyle iletişim kurmak amacıyla üç ayda bir yayınlanır ve ücretsiz olarak dağıtılır.

4 Aile İşletmeleri



11 Kavak mı Olacaksın, Çınar mı?



14 Bir Sosyal Girişimci: Muhammed Yunus



18 Adalet ve Ekonomi



21 Hacerü'l-Esved



26 iGiAD Üyelerinden



28 Aramızdan Ayrılanlar



29 İftar Coşkusu



30 iGiAD Faaliyetleri

Editörden»»

İGİAD Bülten 13 ile yeniden Merhaba...

Ülkemiz son dönemlerde farklı süreçlerden geçiyor. Sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel açıdan ülkemizde birçok gelişmeler yaşanıyor. Kabuk değiştiren ve daha istikrarlı bir ülke olma yolunda adımlar atmak isteyen ülkemiz, yakaladığı siyasi istikrarı ekonomik ve sosyal alanlarda da sürdürmek durumundadır.

Bu günlerde gündemde yeni anayasa çalışmaları ağırlıklı olarak yer alıyor. Değişen ve gelişen Türkiye'nin artık daha özgürlükçü, hakka, adalete ve topluma daha çok önem veren, sosyal ve kültürel gelişmeleri özümsemiş bir anayasaya ihtiyacı olduğu açıktır. İGİAD olarak da gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Üzerinde tartışılan yeni anayasa taslağında, iş ahlakı ve yönetim ahlakı konularına özel bir vurgu yapılması gerektiğini düşünüyoruz. Liyakata, hakkaniyete ve adil yönetime duyulan ihtiyacın yeni anayasada yankı bulmasını temenni ediyoruz.

Bültenimizin bu sayısının dosya konusu "aile işletmeleri". Bültenimizde dosya konusu çerçevesinde oluşturulmuş yazılar ve çalışmalar bulacaksınız. Dr. Nihat Alayoğlu'nun aile işletmeleri ile ilgili yazısı aile işletmelerinin temel özelliklerine dikkat çekiyor. Prof. Dr. Nihat Erdoğan ise yazısında aile işletmelerinde varislerin nasıl yetiştirileceğini tartışıyor. Dosya konusunun yanı sıra sosyal girişimcilik, ahlak ve kültür konularında yazılar ve kitap tanıtımları yer almakta.

Geçtiğimiz ay İGİAD ailesinin değerli bir üyesi olan Fikret Özdemir Ukba'ya göçtü. Yaşarken "her zaman her yerde" olan Fikret abimize Allah'tan rahmet diliyoruz. Hocası İhsan Süreyya Sırma yazısında Fikret Özdemir'i anlatıyor.

Bir sonraki sayıda görüşme dileğiyle.....

Ahmet Yaşar





Aile işletmeleri yol ayrımında...

İşadamlarına, “Hayatınızda en çok önem verdiğiniz iki şey nedir?” diye sorulsa, pekçoğu bu soruya, “ailem” ve “işim” cevabını verecektir. Bu iki unsuru aynı anda kapsayabilen yegâne yapı ise, “aile işletmeleri”dir.

Aile işletmeleri, aile ve işletmenin birbirine kenetlendiği, iki ayrı sistem olarak karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu bir oluşumu ifade eder. Bu iki sistem, varoluş nedenleri ve varlıklarını sürdürebilme konusunda, farklı değerlere sahip olup, kendi içinde belli öğeleri ve işleyiş kurallarını barındırmaktadır. **Aile**, duygusallığın etkili olduğu, üyeliğin doğumla başlayıp hayat boyu sürdüğü; aile fertleri arasında bağlılığın esas alındığı, ailenin ihtiyaçlarının ve istikrarı korumanın öne çıkarıldığı bir sistemi ifade eder. **İşletme** ise, mantığa dayalı ve görevlerin tanımlanması temeli üzerine bina edilen, ilişkilerin sözleşmeye bağlı olduğu, işletme ihtiyaçları, değişim yönetimi, performans ve verimliliğin önemli olduğu bir sistemi ifade eder. İşletme sahipleri ve ortakların bu iki sistemin işletme üzerindeki etkisi ve öneminin farkında olarak, faaliyetlerini sürdürmeleri işletmelerin başarısında belirleyici olabilmektedir.

Peki bunu gerçekleştirebilmek için ne yapılmalı? Öncelikli olarak yapılması gereken, iç ve dış çevrenin analiz edilerek, elde edilen veriler doğrultusunda geleceğe ilişkin yol haritalarının belirlenmesidir. Bu yazımızda, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili genel bir çerçeve çizmeye çalışacağız. Ama öncelikle, aile işletmeleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapmakta fayda görüyoruz.

Dünya’da ve Türkiye’de Aile İşletmeleri

Bu alanda yapılan bazı araştırmalardan elde edilen verilere göre, ABD’de kayıtlı işletmelerin % 90’ı, İspanya’da % 80’i, İtalya’da % 95’i, İsviçre’de % 85’i, Türkiye’de de yaklaşık % 95’i aile işletmesidir. Bu veriler, aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde de önemli bir ağırlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Aile işletmeleri, hemen hemen bütün ülkelerde benzer özellikler göstermekte ve aralarında birçok ortak nokta bulunmaktadır. Bu ortak noktalardan biri, yaşama sürelerine ilişkindir. Yapılan uluslararası araştırma sonuçlarına göre, aile işletmelerinin ortalama yaşama süreleri yaklaşık 24 yıldır.

Eldeki veriler, aile işletmelerinin büyük çoğunluğunun, sonraki nesillere



aktarılamadan dağıldığını, çoğunlukla da ikinci nesilde yok olduğunu göstermektedir. Bir araştırmaya göre, ABD’de yeni kurulan işletmelerin % 40’ının ilk 5 yıl içerisinde iflas ettiğini, geri kalanların % 66’sının birinci nesil döneminde ya kapandığını ya da el değiştirdiğini; ancak % 20’sinin ikinci nesile kadar yaşayabildiğini göstermektedir. Bu yüzde 20’nin ise ancak yüzde 17’si, yani sadece yüzde 3,4’ü üçüncü nesile kadar devam edebiliyor. Avrupa’daki aile işletmeleri için de, durum bundan pek farklı değil. Konuyu Türkiye açısından incelediğimizde de benzer bir durumla karşı karşıya olduğumuz ortaya çıkmaktadır.

Aile işletmeleri neden dağılıyor veya yok oluyor?

İşletmelerin faaliyetlerini durdurmaya veya dağılmalarına yol açan sebepler çok çeşitlidir. Bu sebeplerin bir kısmı işletme kaynaklı (yanlış karar ve uygulamalar, sermaye yetersizliği, nitelikli işgücü ve yönetici eksikliği, işletmenin büyüme planları yapılmaması vb.), dış kaynaklı (ekonomik şartlar, sektöre ait faktörler, tedarikçiler, rakipler, müşteriler, finans kurumları vs.) gelişmelerden olabilmektedir. Aile işletmelerinde, buna bir de ailevi faktörleri (mesela, akraba kayırma, aile içi kavgalar, yönetim devri, finansman ve aile içi rekabet gibi problemler) eklemek gerekmektedir.

İşletmeyi, “sıfır” noktasından büyük fedakârlıklarla adım adım belirli yerlere getiren ve bu anlamda çok başarılı olan kurucular, vefat etmeleri veya bir şekilde işletmeyi kendilerinden sonraki kuşağa devretmeleri hâlinde, işletme için esas tehlike başlıyor. Çünkü aileler büyüdükçe ve yeni nesil aile fertleri işletmede aktif görev almaya başladıkça, iş ve aile rollerinin birbirine karışması, işle ilgili konuların aile ilişkilerini zedelemesi, paylaşma esaslarının belirsizliği, duygu ile mantığın birbirine karışması gibi hususlar, aile fertleri arasında çatışma ve kavgalara zemin hazırlamaktadır.

Aile işletmelerinin yaşadığı kötü netice, iş dünyasında aşağıdaki şekilde bir değerlendirmenin yaygınlaşmasına sebep olmaktadır:

Aile işletmelerini;

- Birinci nesil ‘kurar’,
- İkinci nesil ‘miras alır’ ve ‘durumu idare eder’,
- Üçüncü nesil ise ‘bitirir’; diğer bir ifadeyle ‘cenazeyi ortadan kaldırır’; yani satıp savarak, parasını hovardaca yemeğe başlar.

Benzer şekilde;

İngilizler; “Birinci kuşak kuruyor, ikinci kuşak çabılıyor, üçüncü kuşak cenaze kaldırıyor.” der.

Meksikalılar; “Baba tüccarsa, oğlu playboy, torunu ise dilenci olur” diyor.



Aile şirketlerinin liderleri, hissedarları ve aile üyeleri, aile şirketi olmaktan yakınmak yerine, kurumsallaşmış bir aile şirketi olmayı hedeflemelidir.

**Aile işletmelerinin makûs talihini
şekillendiren ve çıkmaza götüren
sorunların kaynağında;**

- Örgütlenme ve profesyonelleşme yetersizliği,
- Şirket ve kişisel banka hesaplarının ortak kasa olarak görülmesi,
- Kardeşler/çocuklar arası denge sağlanamaması,
- Gelin ve damatların işletmede konumlandırılması,
- Aile fertlerinin ücretleri konusunda âdil bir uygulamadan ziyade, "eşitlik" anlayışının esas alınması,
- Eltiler arasındaki kıskançlık, çekemezlik ve bunların eşlere yansması,
- Aile fertlerinin farklı beklentileri ve buna bağlı menfaat çatışmaları,
- Aile fertleri arasında güç ve otorite paylaşımından kaynaklanan anlaşmazlıklar,
- Türk insanının kültürel ve sosyolojik olarak ortaklık fikrini pek özümseyememesi,
- Çoğunlukla baba veya büyük kardeşten oluşan patronun, her şeyi bildiği düşüncesine sahip olması ve nihai kararın her zaman "büyük patron" tarafından verilmesi,
- Birinci kuşağın, yönetimden bir türlü elini çekmemesi,
- Herkesin yönetimden şikâyet etmesine karşılık, bunu yönetime/lidere söyleyememesi,
- İşin gereği ile ailenin ihtiyaçlarının birbirine karışması,
- İkinci nesil aile fertlerinin, işi kuran baba kadar kendisini şirkete adamaması,
- Giderek zorlaşacak ve yıkıcı hâle gelecek sorunların gözardı edilmesi,
- Yüksek iş gücü devri, nitelikli profesyonel çalışanların işletmede tutulamaması,
- Kurallarla tanımlanmış nesiller arası bir devir planının olmaması,
- Yönetimi ve mülkiyeti devralacak neslin hazırlanmasında geç kalınması,
- Kurucuların aile ve işletmeyi kurumsallaştırma konusunda, zamanında harekete geçmemesi gibi hususlar ön plana çıkmaktadır.

Çinliler ise; "Köylü çarğından çıkan, üç kuşak da köylü çarğına döner" demektedir.

Amerikalılar da, 'köylü çarğı' yerine 'kolsuz gömlek'ten söz ediyor.

Aile işletmelerini uzun ömürlü kılmak mümkün değil mi?

Tüm bu sorunlara rağmen, hem dünyada, hem de Türkiye'de faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdüren işletmeler de söz konusudur. Özellikle Japonya'da ve Avrupa ülkelerinde bugün 20, 40 ve hatta 46. neslin yönetiminde faaliyetini sürdürmekte olan aile işletmelerinin varlığı bir vakıdır. En uzun ömürlü işletmeler listesinin başında 578 yılında kurulan Japon Kongo Gumi yer alıyor. İkinci sıradaki yine bir Japon işletmesi olan Hoshi'nin kuruluş yılı ise 718. Dünyada bin yıldan daha fazla yaşayan işletmeler olduğu, 100-200 yıldan fazla ömrü bulunan ve halen dünya devi olarak faaliyetini sürdüren işletmeler de azımsanmayacak sayıdadır. Buna karşılık bizdeki uzun ömürlü şirketlerin sayısı ise ne yazık ki çok azdır.

Türk aile işletmeleri incelendiğinde, birçoğunda birinci nesil girişimcilerin işin halen başında olduğu; son zamanlarda ikinci nesile devreden işletmelerde kısmi bir artış yaşandığı, ancak üçüncü ve dördüncü neslin yönettiği işletme sayısının ise oldukça az olduğu görülmektedir. Eldeki bilgiler, Türkiye'de 6. veya 7. nesile devredilen herhangi bir aile işletmesi olmadığını gösteriyor.

**Peki, bu işletmeler yüzyıllardır varlıklarını nasıl sürdürüyorlar?
Ortak başarı anahtarları var mı?**

Bu konudaki araştırmalar bazı ipuçları vermektedir. Mesela, "Yaşayan Şirket" kitabının yazarı Arie de Geus, olağanüstü başarı gösteren uzun ömürlü şirketlerin ortak özelliklerinin neler olduğuna dair 27 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, bu işletmelerin şu ortak özelliklere sahip olduğunu belirtiyor:

- Dış kaynaklardan ziyade, öz kaynaklarla çalışmayı tercih etmeleri; tasarruf yapmaları ve sermayelerini sebepsiz yere riske atmamaları,
- Vizyonu geniş, geleceği doğru okuyan, dünya karşısında duyarlı, sürekli öğrenme ve uyum konusunda başarılı olmaları,
- Çalışanları tarafından benimsenen, güçlü olduğu kadar sağlıklı da olan; çevrelerinde saygı ve sevgi uyandıran değerlerle özdeşleşmiş olmaları,
- Her kademedeki çalışana karar verme yetkisi tanıyan, insanların yeni fikirler geliştirmesine imkân veren çalışma ortamı sağlayan, hoşgörü seviyesi yüksek, şeffaf organizasyon yapılarına sahip olmaları.

Yine 200 yıl kesintisiz iş yaşamında kalmayı başaran şirketleri inceleyen ve araştırma sonuçlarını yayınladığı “Yüzyıllık Başarılar (Centuries of Success)” adlı kitabında William T. O'hara, bu işletmelerin ortak özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Çalışanlarına, bir aile ferdi gibi davranmaları,
- Aile içindeki anlaşmazlıkları hızlı ve dostane bir biçimde çözmeleri,
- Gerektiğinde kadın aile fertlerinin de işin başına geçmelerini sağlamaları,
- İş bilgisi ve yönetim anlayışlarını, gelecek nesile istikrarlı bir şekilde aktarmaları,
- Değerlerine, geleneklerine bağlı kalmaları ve ana işe odaklanmalarıdır.

Araştırmaların ortak noktalarına bakıldığında, başarının asıl unsuru, “değişen dünyaya uyum”, “temel değerlere sahip olma”, “aile içi güçlü bir iletişim”, “yetki devri”, “genç neslin yetiştirilmesi”, “işe odaklanma” ve “insana değer verme” gibi konular ön plana çıkıyor.

Bu tespitlerden hareketle işletmenin devamlılığının sağlanması için yapılması gerekenler neler olmalı?

Ülkemizdeki işletmelerde, özellikle kurucularda “sahiplik”, “şirketi kendi mülkü” gibi görme anlayışı hâkimdir. Hâlbuki mülkümüz şirket değil, hissemizdir. Ancak, bu anlayışa sahip olmak için, öncelikle bir zihniyet değişmesine ihtiyaç var. Üst yönetim işletmeyi bir sistem olarak düşünüp, bir varlık olarak kabul etmeli. Bu çerçevede gerek işletme, gerekse ailenin vizyon ve misyonu, gelecekteki konumlanma, hedefler, organizasyon şeması; sosyal sorumluluklar gibi, bir işletmeyi işletme yapan tüm unsurların belirlenmesi ve tanımlanması gerekir.

Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Genel olarak kurumsallaşma, bir işletmenin belirli gaye ve hedefler doğrultusunda en uygun yapıya kavuşturulması, belirlenen ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Dolayısıyla kurumsallaşma demek, sistemleşme ve kurallaşma süreci demektir. Yetki ve sorumlulukların dağıtılması, profesyonel bir yönetime geçilmesi, aile ve iş ilişkilerinin birbirinden ayrılmasını sağlayan kurumsallaşma süreci; aynı zamanda kuralları, standartları ve işleyişin kişilerden bağımsız olmasını sağlayacak sistematik yapının da inşa edilmesidir. Aile işletmelerinde işletmenin etkin yönetimi kadar, ailenin yönetimi de, devamlılığın sağlanması açısından önemlidir. O halde aile işletmelerinde kurumsallaşma iki boyutta ele alınmalı: **İşletmenin Kurumsallaşması** ve **Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması**.

a) İşletmenin Kurumsallaşması: Kurumsallaşma kavramı, maddî ve mânevî yönü ile bir bütündür. Vizyon, misyon, ilke ve değerler mânevî,

Aile işletmelerinin geleceğini liderlerin yaptıkları veya yapamadıkları tercihler belirleyecektir. Ya var olan durumlarını koruyarak sonuçlarına katlanacak; ya da hem işletmenin hem de ailenin geleceği için bu çetin yolda emin adımlarla ilerleyecekler. Unutulmamalı ki, “Her insan tercih ettiği yolda, kendi sonuna veya sonsuzluğuna doğru yürür!”



Kardeşlik, güveni ve sahiplenmeyi artırıyor.

Özkanlar Makine, Karaköy Perşembe Pazarı'nda 1989 yılından beri hırdavat makine ve kesici takım çeşitlerinin toptan satış ve dağıtımını yapmakta olan İGİAD üyesi bir firmadır.

Recep Özkan, şirketin kurucusu olan babası ve ikinci kuşaktan iki kardeşiyle birlikte aile işletmelerini yönetiyor. Özkanlar Makine Yönetim Kurulu dört kişiden oluşuyor ve başkanlığını Recep Özkan, şubelerin müdürlüklerini ise diğer iki kardeşi yürütüyor.

Aile bireylerinin işletmede güveni ve sahiplenmeyi artırdığını dile getiren Özkan, "Aile olarak enerjimizi işletmemizin daha başarılı olması için harcıyoruz. Aile yakınlığı birbirimize hesap verebilirliğimizi artırıyor ve istişarelerle birçok problemin önüne geçebiliyoruz." diyerek durumu ifade ediyor. Aile üyeliği ile işletme ortaklığını birbirine karıştırmamak için çeşitli önlemler almaya çalıştıklarını ifade eden Özkan, "Aile işletmemizde her bir aile üyesinin (baba ve üç kardeş) şahıs kasalarının ayrı takip edilmekte olduğunu; bunun da işletmenin muhasebesini rahatlatıldığını" belirtiyor.

İşletmede, babalarının tecrübe ve bilgi aktarımında çok önemli katkıları olduğunu ifade eden Özkan, işle ilgili kuşaklar arası algılama farklılığının aile işletmesinde dikey büyümeyi engellediğini ifade ediyor. "Gerek birinci kuşağın etkinliği, gerekse kardeşler olarak bizlerin vasf ve tecrübe itibarıyla birbirimize benzememiz dolayısıyla işimizde açılımlar yapamıyoruz. Ve birçok durumda alışkanlıklarımız devam ediyor. Dengeli ve tedrici bir büyümeyi öngörüyoruz."



sistem ve prosedürler de **maddî** yönünü oluşturmaktadır. Bu çerçevede aile işletmelerinin örgütlenme açısından kurumsal bir yapıya sahip olması, temelde;

- Etkin ve etkili, formal bir **yönetim kurulunun oluşturulması**,
- Vizyon-misyon, değerler, amaç ve hedeflerin tanımlanmasını,
- Gayeye uygun bir **örgüt yapısı**/organizasyon şemasının oluşturulmasını,
- **Stratejik yönetim** anlayışına sahip olunmasını ve planlama yapılmasını,
- **İş ve görev tanımlarının** yapılarak, yazılı hâle getirilmesini,
- İş ve etüt analizlerinin yapılması; **performans değerlendirme** sistemlerinin oluşturulmasını,
- **Kariyer planlarının** yapılmasını,
- **İç yönetmeliklerin** hazırlanmasını,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtarak, **profesyonel bir yönetime** geçilmesini,
- Aile üyesi yöneticilerle, profesyonel yöneticilerin **yetki ve sorumluluklarının eşit olmasını**,
- **Aile ve iş ilişkilerinin** birbirinden ayrılmasını;
- Sürekli ve çok yönlü bir **iletişim sisteminin** kurulmasını,
- Etkin **raporlama sisteminin** kurulmasını;
- İş yavaşlatmayan ve standartlardan sapmaları gecikmeden gösteren bir **denetim sisteminin** mevcudiyetini,
- Statik bir yapıdan ziyade, iç ve dış çevrede yaşanan değişme ve gelişmelerin takip edilerek, gerekli güncelleme ve revizyonların yapılmasını sağlayan dinamik bir yapının kurulmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çerçevede, ISO, EFQM ve benzeri kalite geliştirme sistemlerinden uygun olan herhangi birini veya bir kaçını benimsemek ve ciddi biçimde uygulamak suretiyle, sağlam bir işletme yapısı oluşturulabilir. Fakat bu sistemler ciddiyetle ele alınmalı, şirketin kimliğine, büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmalı; özellikle üst düzey yöneticiler (aile ferdi veya değil) fiilen sürecin içinde olmalı. Bununla birlikte, işletmelerin yaşayan organizasyonlar olduğu unutulmamalı, yaşanan gelişmeler çerçevesinde yapı, belirli aralıklarla gözden geçirilmeli, gerektiğinde sistem revize edilmeli veya değiştirilmelidir.

b) Aile İlişkilerinin Kurumsallaşması: Aile işletmeleri ile ilgili, aile ve iş-aile ilişkilerine dair veri elde etmek hemen hemen imkânsızdır. Bu konu adeta tabu niteliğindedir. Dışarıdan bakıldığında hiç bir sorun yok gibidir. Çünkü bırakın aile ile ilgili sorunların üçüncü şahıslar ile konuşulmasını, aile içinde dahi konuşulması pek rastlanan durum değil.

“Kol kırılır, yen içinde kalır” sözü sanki bu şirketler için söylenmiştir. Ancak durum pek de böyle değil. Aile içi çekişmeler dışa yansımakta ve işi etkilemektedir.

Aile işletmesi liderlerine sorulduğunda, iş ve aile ilişkilerinin belirli kurallara bağlı olduğu cevabını almak mümkün. Ancak, bu ilke ve kuralların yerleşik olduğunu ve tüm aile fertlerinin katılmasıyla oluşturulduğunu söyleyebilmek güçtür. Genelde bu ilke ve kurallar aile büyüklerinin ya da liderin zihninde belirginleşmekte veya sözlü ifadelerinde şekillenmektedir. Uygulamada ise kişi, olay ve şartlara göre değişkenlik gösterebilmektedir. Adil bir yaklaşımdan uzak olan bu ilke ve kuralların yaşatılabilir olması, kişilerin bu ilke ve kurallara sahip çıkması veya bağlı kalmasını sağlamak ise çok güçtür.

İşler kötüye gidince sorunlar su yüzüne çıkmaya başlar; aile içi çatışma ve kavgalar kontrol edilemez hâle gelir. Karşılıklı suçlamalar, önce aile ve işletmelerin dağılması, sonrasında da büyük bir kısmının yok olmasıyla sonuçlanır. Tabii ki, bu durum zihinsel ve sözlü kültürden yazılı kültüre geçme iradesini gösterebilen, aile değerlerini koruyarak, gerek işletme gerekse aile ve iş ilişkilerini kurumsal bir yapıya kavuşturabilen işletmeler için kaçınılmaz bir kader değildir.

İşletmenin tam anlamıyla kurumsal bir yapıya kavuşturulmasında aile ilişkilerini sağlam ve kalıcı bir yapıya kavuşturulmasına imkân verecek ilke ve prensiplerin belirlenmesi, bunların hukukî dayanağı olan yazılı belge ve planlara bağlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda;

- Aile ve iş ilişkileri üzerinde mutabakat sağlanmak suretiyle tanımlanmalı, bir nevi **aile anayasası** hazırlanmalı,
- Bir sonraki kuşağa sağlıklı bir şekilde geçiş sağlanmalı (**intikal/devir planı** yapılması),
- Aile içi etkili iletişimi sağlayıcı, muhtemel sorun ve çatışmaları önleyip, çözümleyici **bir mekanizma** hayata geçirilmeli (**aile meclisi** kurulması) ve bu yapının sağlıklı işleyişine katkı sağlayacak tamamlayıcı planlar (**miras planı, hissedarlık sözleşmesi ve stratejik risk-acil durum planı, vb.**) oluşturulmalıdır.

Sonuç olarak, aile şirketlerinin liderleri, hissedarları ve aile üyeleri, “aile şirketi olmaktan yakınmak” yerine, “kurumlaşmış bir aile şirketi olmayı” hedeflemelidir.

Sözün özü, aile işletmelerinin geleceğini liderlerin yaptıkları veya yapamadıkları tercihler belirleyecektir. Ya var olan durumlarını koruyarak sonuçlarına katlanacak; ya da hem işletmenin hem de ailenin geleceği için bu çetin yolda emin adımlarla ilerleyecekler. Unutulmamalı ki, “Her insan tercih ettiği yolda, kendi sonuna veya sonsuzluğuna doğru yürür!”

Büyüklerimiz ‘Onursal Başkan’ olsunlar.

Demir ve çelik üretiminin tel ve tel mamülleri konusunda faaliyetlerini yürüten **Özyaşar**’ın ikinci kuşak temsilcisi **Mustafa Çokyaşar**’a aile işletmelerinde yönetim problemlerini sorduk. Çokyaşar’ın kanaatleri şöyle;

“Bir baba ve iki kardeşle orta ölçekli bir şirketi yönetmek, mutlaka çatışmaya sebebiyet veriyor. Biz uzlaşmayı şu şekilde sağlıyoruz : ‘Ben Mustafa Çokyaşar olarak hissi davranıp, öfkelenip hadi ben gidiyorum ne haliniz varsa görün şeklinde bir düşünceye kapıldığım oluyor. Sonradan akliselim düşündüğümde hayır bu parçalanmayı getirir, benim buna hakkım yok, bu beni vebal altında bırakır şeklinde düşünüyorum. Daha sonra kendi sorumluluk alanım neresi (fabrika, üretim ve işletme, yatırım, kalite sorunları, ürün geliştirme, arge, sürekli iyileştirme konuları) diye düşünerek kendimi işe veriyorum. Bu konularla uğraşırken zaten diğer problemleri düşünenecek vaktim olmuyor.’

Ancak bu yaşananlar tüm aile şirketlerinin ortak sıkıntıları olduğu için, bunların şirketimize zarar vermemesi ve bizi olumlu yönde etkilemesi için bireysel olarak bu sıkıntılardan demotive olmamaya çalışıyoruz. Biz Özyaşar olarak yönetimdeki fikir ayrılıklarına, yaşanan çatışmalara rağmen aile temellerimiz sağlam olduğu için bu olumsuzlukların üstesinden gelmeyi bildik. Bundan sonra izleyeceğimiz yol aile büyüklerinin şirkette bir Onursal Başkan sıfatıyla bulunup, fikirlerinden yararlanılması ve alttan gelen genç dinamik aile üyelerinin firmamızın kurumsallaşmasını hızlandırılmasını sağlamaktır.”





Dinle sana bir nasihat edeyim

*Dinle sana bir nasihat edeyim
Hatırdan gönülden geçici olma
Yiğidin başına bir iş gelince
Anı yâd ellere açıcı olma*

*Mecliste arif ol kelamı dinle
El iki söylerse sen birin söyle
Elinden geldikçe sen iyilik eyle
Hatıra dokunup yıkıcı olma*

*Dokunur hatıra kendisin bilmez
Asilzadelerden hiç kemlik gelmez
Sen iyilik et de o zayi olmaz
Darılıp da başa kakıcı olma,*

*El ariftir yoklar senin bendini
Dağıtırlar tuzagım fendini
Alçaklarda otur gözet kendini
Kati yükseklerden uçucu olma*

*Muradım nasihat bunda söylemek
Size layık olan onu dinlemek
Sev seni seveni zay etme emek
Sevenin sözünden geçici olma*

*Karacaoğlan söyler sözüün başarır
Aşkın deryasını boydan aşırır
Seni her mecliste hacil düşürür
Kötülerle konup göçücü olma*

Karacaoğlan



Kavak mı olacaksın, çınar mı?..

Aile İşletmelerinde Varislerin Yetiştirilmesi ve Geliştirilmesi

Kavak çok çabuk büyür ama dayanıksızdır. Bir lodos olur, çatır çatır gider. Çınar geç büyür ama sağlam kalır. Ne lodoslar görür. Eğer bir varis aile işletmesinde çalışmak niyetindeyse, çınar olmalıdır.

Yönetici yetiştirme ile ilgili iki yaklaşımdan bahsedilebilir. Birinci yaklaşıma göre yöneticilik kişisel bir yetenek olup büyük ölçüde doğuştan gelir. Bu yaklaşıma göre, kişisel yetenekler, doğuştan geldiği için, eğitim yoluyla elde edilemez. İkinci yaklaşım ise, bilimsel bulgular ışığında yöneticinin yetiştirilebileceğini ileri sürmektedir. İkinci yaklaşım, yöneticiliği bir bilim dalı olarak ele alarak, bazı yeteneklerin yöneticiye kazandırılabilmesini kabul eder. İnsanların doğuştan gelen bazı yetenekleri olduğu inkâr edilemez; ancak eğitim yoluyla bu yeteneklerin geliştirilebileceği bugün yaygın bir görüştür. Bu yüzden tartışılması gereken yöneticinin yetiştirilip yetiştirilemeyeceği değil, yönetici yetiştirme biçimi ve yöntemleri olmalıdır.

İşbaşı ve İşdışı Eğitim Yöntemleri

Varislerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, yönetim devri sırasında aile işletmelerinde dikkate alınması gereken önemli bir aşamadır. Yönetici adaylarının yetiştirilmesi iki ana eğitim yöntemiyle yürütülmektedir: İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri. **İşbaşı eğitimi**, bizzat işi yaparken gerçekleştirilmektedir. **İş dışı eğitimi** ise teorik eğitimleri kapsar. İşbaşı eğitimi başarılı ve sürekli olarak yönetim becerisi geliştirmede kullanılabilir. Yöneticinin işbaşında yetiştirilmesi ancak sistematik yürütülürse beklenen fayda elde edilir. İşbaşı eğitimi sadece işi yaparak kendi kendine öğrenme değildir. Kontrollü ve sistematik bir biçimde deneyimli eğitici (usta, yönetici vb.) tarafından iş başında kişiye bilgi ve beceri kazandırma, işbaşı eğitimi olarak kabul edilmelidir.

Aile işletmelerinde işbaşı eğitimi oldukça fazla kullanılmakta, ama bu eğitimler sistematik ve kontrollü olarak yapılamamaktadır. Aile işletmelerinde baba aynı zamanda bir eğitici rolü de üstlenmiştir. Baba; kendi bilgi, beceri ve tecrübelerini bazen bilerek bazen de farkında olmadan yanında çalışanlara aktarır. Bu tür öğrenme sürecinin yararları kadar sakıncaları da olmaktadır. Böyle bir ortamda yöneticinin deneyimleri kendi işletmeleriyle sınırlı kalmakta, dış dünyadan daha az haberdar olunmaktadır. Aile işletmelerinde işbaşı öğrenmenin daha sistematik



Varisler için Gerekli Eğitimler...

Teknik Konular

Ticari Yönetim
Pazarlama
Müşteri Yönetimi
Muhasebe ve Kontrol
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yeni Teknolojiler
Yasal ve Vergi Konusu

Aile İşletmesi Konuları

Aile içindeki ilişkiler ve Onların
İşletme Üzerindeki Etkileri
Aile İşletmesi Profesyonelleşmesi
Varis Planlama
Sonraki Neslin Yetiştirilmesi
Aile İşletmelerinde Kurumsal
Yönetim
Aile İşletmesi Protokolü

Beceri ve Yetenek Gelişimi

Karar Alma
Problem Çözme ve Analiz
Liderlik
Değişim Yönetimi
Takım Çalışması
İletişim
Kişilerarası İlişkiler
Müzakere
Stratejik Düşünce
İnsanların Motivasyonu

Aile işletmelerinde işbaşı öğrenmenin daha sistematik hale getirilmesi ve dış dünyadaki gelişmelerin yakından izlenmesi, yönetici adaylarının yetişmesinde oldukça yararlıdır.

hale getirilmesi ve dış dünyadaki gelişmelerin yakından izlenmesi, yönetici adaylarının yetişmesinde oldukça yararlıdır. Söz konusu adayların geleceğin yöneticisi olacakları düşünülürse işdışı eğitimler de işbaşı eğitimleri kadar gerekli ve önemlidir.

Varislerin geliştirilmesinde gelecek yönelimli ve stratejik bir bakış açısına sahip olmak gerekmektedir. Çünkü geleceğin yöneticilerinin hem iç hem de dış pazara yönelmeleri ve müşteri odaklı olmaları bir zorunluluktur. Yine yönetici adayları, sınıf ortamları yerine, kendi şirketinin stratejik iş problemlerinin tartışıldığı ve gerçek deneyimlerin yaşandığı, öğrenme ortamlarında yetiştirilmelidir. Kontrollü deneyimler yoluyla, **yaparak öğrenme** eğitimdeki temel yaklaşım olmalıdır. Varis eğitiminde bilgiye dayalı öğrenme kadar, beceri kazanmaya da önem verilmelidir. Gerçek veya benzetim biçiminde olsun, yönetici eğitiminde pratik yapma ve geri besleme çok önemlidir.

Varisin geliştirilmesi amacıyla oluşturulan fonksiyonel iş deneyimleri, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve örgüt stratejisine bağlı olmalıdır. Dinamik çevrelerde, örgüt büyüyüp olgunlaşırken karmaşık strateji geliştirme süreci önemlidir. Bu yüzden istikrarlı olmayan çevrelerde, işletmeyi etkileyen çevre değişikliklerine çözüm üretebilecek bilgi ve beceriyi kazandıracak deneyimlerin karışımı önemli olmaktadır.

Yönetici adayının yetiştirilmesinde adayın gelecekte yönetici olacağı pozisyonun profili doğru oluşturulmalıdır. Pozisyon profilleri oluşturulurken, anahtar faaliyetler ile teknik ve fonksiyonel yetkinlik dikkate alınır. Anahtar faaliyetler ile ilgili olarak aşağıdaki sorular sorulur:

- Pozisyonun kapsadığı işler gelecekte nasıl değişecek?
- Bu işlerin hangi yönleri daha fazla değişecektir?
- Yönetici adayı açısından dikkate alınması gereken işlerle ilgili en önemli boyutlar nelerdir?

Teknik ve fonksiyonel yeterlilik ile ilgili sorular ise şunlardır:

- Yedekte bulunması gerekli tecrübe nedir?
- Yedeğin gerek duyduğu deneyimler ve iş atamaları nelerdir?

- Yedeğin diğer alanlarda edinmesi gereken/arzulanan deneyim nedir?
- Gerekli uluslararası deneyim nedir?
- Gerekli eğitim, yetiştirme ve sertifika programları nelerdir?
- Pozisyona götüren yol gelecekte nasıl olacaktır?

Yeni Yönetici Yetiştirme Yöntemleri

Günümüzde yöneticilerin en önemli özelliği olarak liderlik üzerinde durulmaktadır. Liderlik eğitimi programlarında yaygın olarak kullanılan yöntemler; karar verme ve iletişim gibi basit beceri alıştırmaları, lider yönetici ayırımı gibi kavramlar, takım çalışması ve risk alma ile ilgili işletme dışı (outdoor) faaliyetler ve bireyin liderlik düzeyi ile ilgili geri besleme biçiminde özetlenebilir. Bu yöntemlerin geçmişte başarılı olduğu ancak geleceğin liderlerini yetiştirmek için eğitim yöntemlerinde paradigma değişimine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Yeni yönetici yetiştirme yöntemlerinin, liderlerin pazara ve kendi elemanlarına yönelik yetkinlikler kazanmasını sağlaması ve yaparak öğrenme üzerinde durması gereği vurgulanmaktadır.

Yönetici adaylarının yetiştirilmesi iki ana eğitim yöntemiyle yürütülmektedir: İş başı ve iş dışı eğitim yöntemleri. İşbaşı eğitimi, bizzat işi yaparken gerçekleştirilmektedir. İş dışı eğitimi ise teorik eğitimleri kapsar.

Yönetici yetiştirmede beceri ve deneyim ayırımı yapılabilir. Beceri, transfer edilebilirken, deneyimin transferi zordur. Deneyim, belli teknoloji, pazar ve ilişkileri içerir ve genellikle belli bir sektöre özgüdür. Yönetici yetiştirirken işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve yakın sektörlerde kazanılmış deneyim önemlidir.

Yöneticilerin yetiştirilmesinde, adayların yurtdışında bulunmaları, işle ilgili sorumluluklarını ve işletmeye katkılarını artırmaktadır. Yine yabancı bir ülkedeki bir alt örgütün yönetiminde görev almak, yönetici kariyerinde önemlidir. Bu konuda Yeni Karamürsel Mağazaları yöneticilerinden Saruhan Tan şunları aktarıyor: "Yurtdışında hayat tecrübesi kazanıyorsunuz. Tek başınıza yaşıyor, tüm ihtiyaçlarınızı tek başına karşılıyor olmanız, size bir yaşam eğitimi veriyor. Kapasitemizi ölçebiliyoruz. Ufkunuz genişliyor, birçok insan ve kültürle tanışıyorsunuz, bir sonraki aşamada bu işinizde yardımcı oluyor."

Kavak mı Olacaksın, Çınar mı?..

Parlamış Tekstil Genel Müdürü Bülent Parlamış aile mirasına sahip çıkan genç isimlerden.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi'nden mezun; yüksek endüstri mühendisi. Günde en az 12 saat çalışıyor. Dokumanın gürültüsü, torna atölyesi, pamuk ve iplik kokusu, çok küçük yaşlarından beri hayatının içinde.

Bülent Bey'in anlattığına göre, üniversiteyi bitirmek üzereyken, "Amerika'ya mı gideceksin, profesyonel yöneticilik mi yapacaksın yoksa benimle mi çalışacaksın?" diye sormuş babası. Beraber çalışmayı düşündüğünü söyleyince de ikinci soru ile karşılaşmış: "Kavak mı olacaksın, çınar mı?" Önce bir anlam verememiş bu soruya. Açıklama, yine babasından gelmiş: "Kavak çok çabuk büyür ama dayanıksızdır. Bursa'nın da lodosu meşhurdur. Bir lodos olur, çatır çatır gider. Çınar geç büyür ama sağlam kalır. Ne lodoslar görür. Eğer benimle çalışmak niyetindeysen, çınar olmalısın. Kavak olacaksın, al sermayeyi, bak başının çaresine."

Her halinden anlıyoruz ki, babasının oğlu olmaktan gurur duymakta. Hemen ardından da ekliyor: "Hedefim para değil. Hedefim başarı ve sonuç. Sonuç iyi olursa, maddi getirileri de oluyor. Babamdan bunu öğrendim. Bir de işçi olmadan patron olunmayacağı felsefesini."



Bir Sosyal Girişimcilik Örneği:

Muhammed Yunus

2006 Nobel Barış Ödülü Sahibi

Bu, eylemi ve düşüncesiyle, ekonomik, siyasi ve dinî önyargıları hiçe sayarak kendi inancını kabul ettirmeyi başaran eşsiz bir adamın öyküsüdür. Yoksulluğu yenmek için çok büyük projeler ortaya atmak yeterli değildir. Önemli olan ekonomik zincirin ilk küçük halkası olan "insan"ın yardımına koşmak ve ona yeniden umut vermektir.

Dünyanın en zor koşullarına sahip ülkelerinden biri olan Bangladeş'te, Muhammed Yunus, milyonlarca kişinin kaderini belirleyen ve dünyadaki ekonomik ve siyasi sorumluların beğenisini kazanan bir devrimi sessizce gerçekleştirdi. Muhammed Yunus'un kurduğu Grameen Bank (Yoksullar Bankası), çok yoksul insanlara, hiçbir geri ödeme garantisi olmayanlara ve geleneksel kurumların tamamen reddettiği kişilere kredi vermektedir.

Ülkesinde bir üniversitede ekonomi bölümü başkanı olan Muhammed Yunus 1974 yılında Bangladeş'in açlığın pençesine düşmesi ile ders kitaplarını terk ederek gerçeğe döner. Yeniden öğrenci olup sorunların nedenlerini anlamak için köylerde çalışmayı seçer. İlk görüştüğü yoksullardan Safiye Begüm'ün bambu tabure yaparak sattığını, tabure yapacak bambuyu satın alacak parası olmadığı için, malzeme satan aracıya borçlandığını, bu yüzden yaptığı tabureleri her akşam satmak zorunda olduğunu ve bütün bu işten sadece 2 cent kazandığını öğrenir. Borç para bulup, kendi malzemesini alabilirse

de daha fazla kazanacağını. Malzemeyi alması için gerekli tutar ise 22 centtir. Muhammed Yunus, bulunduğu köyde öğrencileriyle araştırma yapmaya devam eder ve 42 kişinin borç aldığını ve aldıkları toplam borç tutarının ise 27 dolardan az olduğunu tespit eder. "42 ailenin çektiği bütün bu çile 27 doların yokluğundan mı?" der. Önce bu fonu bireysel olarak karşılar. Ancak kendi geçimini sağlayamayan bir toplumun parçası olmanın utancıyla o gece uyuyamaz.

Grameen Bank (Yoksullar Bankası) ve Mikro Kredi

Prof. Dr. Muhammed Yunus'un Bangladeşli yoksullar için kredi isteğini banka saçma bulmuştu. Ancak Yunus, bankanın üst düzey yöneticilerini deneme amaçlı olsa da bu iş için ikna ederek küçük bir miktar fon alabildi. Şimdi sıra krediyi alacak köylüleri ikna etmeye gelmişti. Yunus, bunun için ekonomi bölümünden öğrencileriyle ekipler kurdu. Bizzat öğrencileriyle köylülerin ayaklarına kadar gidiyor, onları tefecilerin elinden kurtaracak olan düşük faizli bu kredileri almaları için ikna etmeye çalışıyordu. Köylüler başta şaşırıyor, ayaklarına kadar gelen bu kişilerden çekiniyor ve bir anlam veremiyorlardı. Tabii bir de kazançları tehlikeye giren tefeciler de onları engellemeye çalışıyorlardı. Sonunda Yunus'un azmi galip geldi.

Deneme amaçlı bu model, sabır ve gayretle başarı kazanmaya ve yayılmaya başladı. Yunus'a, verdiği kredileri tekrar toplayamayacağını söyleyen klasik bankacıların hepsi mahcup olmuştu. Zira Yunus bu fırsatı hayatlarında belki tek bir defa yakalayan bu yoksulların ne yapıp edip borçlarını geri ödeyeceğini biliyordu. Ayrıca krediyi tek bir ferde ya da aileye değil, beşer kişiden oluşan gruplara veriyor, böylece grup üyelerinin birbirlerini hem desteklemesini hem de denetlemesini sağlıyordu. Bir de kredileri evin yükünü taşıyan anneye vererek, erkeklerin bu paraları çarçur etme ihtimalinin önüne geçiyordu. Kısa zamanda çok başarılı olan bu model için ayrı bir kurum kurma izni de alındı ve





Grameen Bank (Yoksullar Bankası) kuruldu. Grameen Bank deneyimi, ne kadar küçük olursa olsun, finansal sermaye verilmesi hâlinde yoksulların kendi yaşamlarında inanılmaz bir değişim gerçekleştirebildiklerini göstermiştir. Bazıları çeltik ayıklamak, bazıları pirinç işlemek, bazıları çanak çömlek yapmak, bazıları da inek satın almak için 20, 100 ya da 500 dolara gibi az miktarda paraya gereksinim duyuyorlardı.

İnsanlık çeşitli biçimlerde fırsat eşitliğini sağlamaya çalışmış, ancak yoksulluk sorunu çözülmemiştir. Yoksullar devletin bakımına terk edilmiştir. Devlet desteği ile ne kadar çok şey başarılırsa başarılısın, kuşkusuz herkese fırsat eşitliği sağlanamamaktadır. Devlet yardımı ile büyüyen çocuklar genelde bütün yaşamlarını yardım olarak geçirirler.

Kredi almak her insanın hakkıdır. Her yoksul insana, sorumluluk alma ve insanlık onurunu geri kazanma hakkı verilmelidir. Grameen Bank dünyanın pek çok ülkesinde kredilerini teminatsız olarak yoksul insanlara vermekte, kredilerin geri ödemeleri ise haftalık olarak yapılmaktadır. Tutar olarak çok küçüktür, ama yoksul insanları kendi yaratıcılıkları ve becerileri ile açlık sınırından çekip, bu sınırın üstünde tutmaya çalışması bakımından bu krediler önemlidir. Hedef kitleleri daha çok yoksul kadınlar olan Grameen Bank'ın kredilerin geri ödeme oranının yüzde 97'nin üzerinde olduğu ifade edilmektedir.

Grameen Bank'ın hisseleri devlete ve müşterilerine, yani yoksullara aittir. Banka, ancak masraflarını çıkaracak kadar bir faiz karşılığında birkaç dolardan birkaç yüz dolara kadar kredi vermektedir. Banka şubeleri

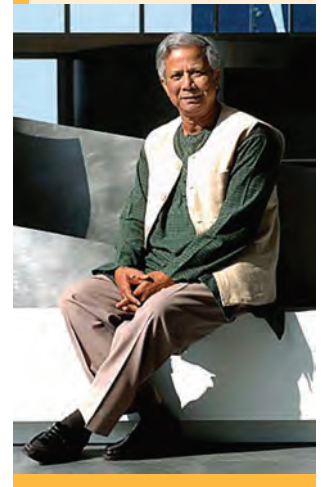
mütevazı ve az sayıda küçük ofisten oluşmaktadır. Zira onların asıl şubeleri, bisikletleriyle her gün köy köy dolaşan idealist çalışanlarıdır.

1976'da 42 kişiye 27'er dolar kredi vererek işe başlayan Grameen Bank, 1997 yılında 2,4 milyar dolar kredi dağıtmıştır. 38 bin köyde, 2 milyonu aşkın kişinin ayağına gidip kredi veren bankanın şu anda 110 ülkede 1105 şubesi ve 13 bin çalışanı vardır.

Mikro kredi sisteminde ilk hedefin kadınlar olduğunu söyleyen Yunus, "Kadınların doğal bir yöneticilik yetenekleri var, az parayla çok iş başarabiliyorlar. Bu parayı tamamen çocukları ve evleri için kullanıyorlar, çok daha fedakârlar. Erkekler ise ellerine geçeni daha çok kendi ihtiyaçları için kullanıyorlar, onlardan olumlu sonuç almak zor" demektedir. Bugün, Muhammed Yunus'un verdiği kredilerden Bangladesh nüfusunun yüzde 10'undan fazlası faydalanmaktadır. Önceleri bu modeli görmezden gelen Dünya Bankası, daha sonra bankaya kredi desteği vererek başarıyı sahiplenmeye çalışmış, ancak Muhammed Yunus bu tip bir desteği reddetmiştir. Yunus'a göre, dünyada yoksullukla mücadele için kurulan uluslararası bir kuruluş olan Dünya Bankası çok yanlış çalışmaktadır. Merkezi New York'taki bir gökdelende (fildişi kule) olan banka, bir ülkeye kredi vermeden önce on binlerce dolar maaş alan uzmanlarını binlerce dolar harcırahla inceleme için göndermektedir. Pahalı otellerde kalan bu uzmanlar ülkenin birkaç önde geleni ile görüşüp problemleri anlamaya (!) çalışmakta ve çoğu zaman kredi vermeden geri dönmektedir. Kredi verdiği durumlarda ise zaten yüksek bir faizle verilen bu para, gerçekten ihtiyacı olanlara gidene kadar hortumcuların elinde kuşa çevrilmektedir. Grameen Bank modelinden, kapitalizmden başka çıkar yol görmeyenlerin alacakları birçok ders vardır.

Sosyal girişimcilik konusunda detaylı bilgi için, bkz. Hülya Denizalp, Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi, Ankara: STGM-Sivil Toplum Geliştirme Merkezi, Eylül 2007.

Muhammed Yunus'un kurduğu Grameen Bank Yoksullar Bankası, çok yoksul insanlara, hiçbir geri ödeme garantisi olmayanlara ve geleneksel kurumların tamamen reddettiği kişilere kredi vermektedir. Tutar olarak çok küçüktür, ama yoksul insanları kendi yaratıcılıkları ve becerileri ile açlık sınırından çekip, bu sınırın üstünde tutmaya çalışması bakımından bu krediler önemlidir.



YÖNETİCİ GELİŞTİRME PROGRAMI YGP-5

“insana ve yönetime yatırım”

Program Takvimi

Haftada 9 saat Toplam Süre: 100 saat

Başlangıç Tarihi: 8 Kasım 2007

Eğitim Yeri: İGİAD Eğitim Salonu

Kimler Başvurabilir?

İş hayatı içinde en az 2-3 yıl bulunmuş

Kendini yetiştirmeye istekli

Yönetici ve yönetici adayları



İKY: 0216 329 75 20 / 21
www.iky.com.tr - iky@iky.com.tr

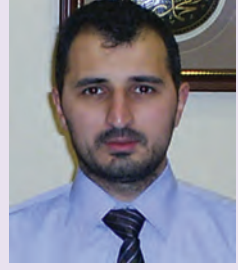
İGİAD: 0212 544 96 00 Pbx
www.igiad.com - info@igiad.com



Mustafa ALBAYRAK,
Aydos Et
Yönetici/Şirket Ortağı

"YGP'ye firmamızın iki ortağı ve işletme sorumlusu bir arkadaşımız olmak üzere üç kişi katıldık. Sarf edilecek çok söz var. Fakat kısaca iş süreçlerimize olan bakış açımız çok değişti. Bu da sonuçlara ciddi anlamda yansıdı."

Alparslan OVAYURT,
Furkan Tekstil
İdari İşler Müdürü



"İKY Danışmanlığın Mart - Haziran 2007 yılı içinde İGİAD ile birlikte düzenlemiş oldukları Yönetici Geliştirme Programı'nın benim kariyer ve kişisel gelişimim için altın bir bilezik olduğunu özellikle vurgulamak isterim."



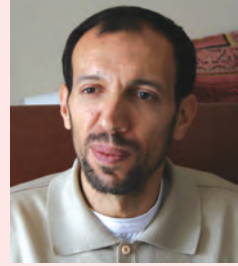
Aykut KOÇAK, Aktif Isı A.Ş. / Satış Yönetmeni

"YGP'nin üçüncü dönemine katıldım. Programa katılan tüm eğitmenler son derece profesyonel, konularına hakim ve gerek teorik gerekse pratik anlatımlarda son derece başarılıydılar. Eğitim boyunca seçilmiş olan konular güncel, kolay anlaşılır ve uygulamaya yönelik olması nedeniyle faydalı oldu. Program geneline yayılan atölye çalışmaları ve saha incelemeleri sayesinde ise eğitim bilgilerim pekişti ve sağlamlaştı. Özetle YGP, yöneticilik yeteneklerimi geliştirdi ve iş hayatına bakış açıma katkıda bulundu."

katılımcılar ne dedi?

Mustafa Palas, Dilman Kırtasiye / Şirket Ortağı

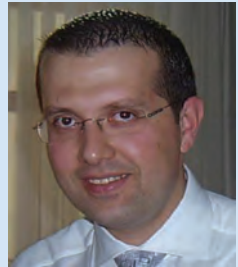
"YGP, uzman ve deneyimli kadrosu ile bir yönetici adayına iş hayatının zorluklarını aşmada gerekli tüm ipuçlarını verecek bir eğitim programıdır. Bu programı diğerlerinden farklı kılan husus ise Yönetim meselesine çok farklı açılardan bakan bir metot izlemesidir. Her şeyden evvel konular bir ders havasından ziyade bir sohbet ve fikir alışverişi şeklinde işlenmektedir."



Yasin KELEŞOĞLU,
CMS Cam Mak. San.
Mali İşler Müdürü

"Ortamı paylaştığımız çeşitli sektörlerden arkadaşların tecrübelerinden faydalanmanın yanında, iş hayatında yüzleştiğimiz fakat farkında olamadığımız, küçük ama çok önemli ayrıntıların farkına varmam için gerçekten faydalı bir ışık sağladı."

Engin DURAS,
Megatek
Satış Mühendisi



"Yönetici Geliştirme Programı uzun süreli aldığım ilk eğitimdi. Profesyonel bir eğitim olan YGP'ye katılmak bana birkaç seviye birden atlattı. Dünyaya ve yöneticiliğe bakış açımı, analiz etme yeteneğimi ve bilgi düzeyimin gelişmesini sağladı."



Adalet ve Ekonomi...

İş hayatında adalet, toplumsal uyumu gözetmek ve aşırılıklardan kaçınmak suretiyle insanı doğru yola ulaştıran, yani "ortayol"u öğütleyen temel bir düstura dayanır.

Adalet, toplumsal, ekonomik ve siyasal hayatta farklı içeriklere sahip olan önemli bir kavramdır. İslam toplumlarında adalet terimi, insanın Allah, toplum, canlı varlıklar, maddî tabiat ve diğer insanlarla ilişkilerinin mahiyetini ve dayanacağı temel ilkelerin doğru tespiti için belirleyici bir kıstas olarak tanımlanır.

Adalet Kur'an-ı Kerim'de üzerinde önemle durulan kavramların başında gelir. Kur'an'a göre bütün ilahî öğretiler sonuç olarak insanlar arası ilişkilerde adaleti tesis etmeye yöneliktir. Kur'an'da adalet, başkalarının gelişigüzel istek ve telkinlerinden etkilenmeyen, istikrarlı bir doğruluk ve ahlak kanununa itaatle gerçekleşen "ruhsal denge" ve "ahlaki kemal" olarak (Şura-15) tanımlanır.

İslam, adaletin ayakta tutulmasını ve adaletle davranılmasını emreden (Nisa-135; A'raf-29; Nahl-90; Hadid-25); hakka yönelten ve adaletli davranan toplulukları öven (A'raf-181); adaletle emreden ve

dosdoğru yol üzerinde bulunanları üstün tutan (Nahl-76); insanların kendi tutku ve arzularına uyararak adaletten uzaklaşmamalarını öğütleyen (Nisa-135); insanlar arasında her durumda adaletle hükmedilmesini isteyen (Maide-42; Nisa-58); ölçü ve tartıda adaletle riayet edilmesini, mal ve emeklerin karşılıklarının değerden düşürülmeden verilmesini isteyen (En'am-152; Hud-85; Rahman-9); uluslararası ilişkilerde (Mümteherine-8) ve inananların kendi aralarındaki ilişkilerinde adaletle hareket etmelerini emreden (Hucurat-9; Nisa-58); her türlü borç, vade, alışveriş, ticaret ve şahitlikte (Bakara-282) ve kadınlara karşı takınılacak tutumun belirlenmesinde (Nisa-3, 127, 128, 129) adaletin göz önünde tutulmasını, hukukun korumasını ve hayata geçirilmesini emreden bir dindir.

Adalet, "toplumsal denge" adı verilen olguyu açıklamamızda bize yardımcı olur. Zira "adalet" denge demektir. İtidal ve adalet kavramları dengeye ve ahlaki kemale işaret eder. Mustafa Çağrıcı "İslam Düşüncesinde Ahlak" adlı çalışmasında Kur'an-ı Kerim'de, İslam toplumun temel bir niteliği olarak geçen "vasat ümmet" tabirindeki "vasat" kavramının bütün tefsirlerde adalet manasında kullanıldığının altını çizdikten sonra İslam ahlakının, toplumsal düzende aşırılıklardan arınmış, dengeli ve uyumlu bir hayat tarzını öngördüğünü belirtir.

Fârâbi, İbn Sina, Gazali, Tusî, Devvânî ve Kınalızâde gibi bir çok alim, ahlak ve siyasetle ilgili eserlerinde adalet konusunu da etraflı bir şekilde müzakere etmiştir. Yine bu alimlerden birisi ve ahlak alanında değerli eserler vermiş olan Maverdî'nin adaletin devlet yönetimi ve toplumsal refah açısından ne kadar önemli olduğunu gösteren düşüncelerini takip ettiğimizde meselenin İslam düşüncesi açısından ne denli kuşatıcı boyutlarda ele



alındığını görüyoruz. Maverdî, dengeli bir toplum için yaygın bir din, etkin bir devlet, kapsamlı bir adalet, genel güvenlik, yaygın refah ve ideal ilkelerini şart koşar. Buna göre herkesi kucaklayan bir adalet toplumu dengede tutar. Ülkenin gelişmesi de kapsamlı bir adaletle mümkündür.

Ahlakın bireysel, toplumsal yönleri olduğu gibi sosyal, ekonomik ve idari keyfiyetleri de mevcuttur. İslam ahlak düşüncesinin temel nitelikleri arasında yer alan hak, adalet ve eşitlik ilkeleri, ahlakın sosyal ve ekonomik anlamdaki tezahürlerini izlemek açısından önemlidir.

Adaletin ekonomik alandaki izlerini takip ettiğimizde “denge” kavramının önemli olduğunu görüyoruz. Zira denge sayesinde, temel üretim, tüketim ve dağılım ilişkileri bağlamında ekonomik gücün birkaç elde toplanması engellemiş olacak, yani tekelleşme ortadan kalkacak ve ekonomi dengede duracaktır. “Ekonomi ve Ahlak” adlı kitabında N. Haydar Nakvi, İslam’ın temel ahlak aksiyomlarını sıralarken tevhid, özgür irade ve sorumluluk ilkelerinin yanında muvazene (denge) unsuruna özel bir vurgu yapar. Buna göre en iyi toplumsal düzeni oluşturmak için denge şarttır. Denge, toplumları aşırılıklardan koruyan ve adilane davranmaya yönelten temel bir unsurdur.

Adalet ve ekonomi ilişkisinde ön plana çıkan bir diğer kavram, topluma ilişkin hususları ifade etmek için kullanılan “sosyal adalet” kavramıdır. “İslam İktisadı” adlı kitabında Ahmet Tabakoğlu, adaletin temel hedefinin sosyal refahı sağlamak olduğunu belirtir. Tabakoğlu’na göre devletin aldığı kararların en temel gerekçesi sosyal refahı sağlamaktır. Adalet ve refah dengesi bozulduğunda bunalımın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Sosyal adaletin yanı sıra, ekonomik ilişkileri de içine alan “dağıtıcı adalet” anlayışı da önemlidir. Refik İsa Bîkun

ekonomik bir faaliyetin ahlakiliğinden söz etmek için kararlar ve fiillerin yanı sıra mal, fayda ve sorumlulukların eşit dağıtımının güvence altına alınmış olması gerekir.

Görüldüğü üzere adalet ve refah, ideal düzenin temel hareket noktaları olarak belirmektedir. Toplumun dengesi adaletle, kulların ve cemiyetin haklarını ön planda tutan bir yaklaşımla sağlanabilecektir. Meseleyi ekonomik boyutlarıyla birlikte düşündüğümüzde ise ekonominin ahlaktan güç alan bir anlayışla ele alınması gerektiği sonucu ortaya çıkar. Bu durumda adil gelir dağılımını sağlayan, servet ve mülkiyete ehemmiyet gösteren, emeğin en yüce değer olarak kabul edildiği, ahlaki bir düstur olarak dayanışmaya ve mali ve sosyal bir ibadet olarak zekata dikkat edilen, işbölümü, ihtiyaca göre üretim, istikrarlı ve reel bir para sistemi, fiyat ve kalite denetimi gibi hususları göz ardı etmeyen bir ekonominin adil ve ahlaki olduğu söylenebilir.

İslam, insan hayatının farklı yönlerini ayırtırmaktan ziyade bütünleştirmeyi hedefler. Buradan hareketle ahlak, adalet ve ekonomiyi birlikte düşündüğümüz takdirde sağlıklı bir bakış açısına sahip olabiliriz. Haydar Nakvi, müslümanın ekonomik etkinliklerinin, ahlaki ilkelerle bütünleşik olduğunu vurgulamak suretiyle ekonomik davranışların, aynı zamanda, bu ahlaki ilkelerin gereğini yerine getirmeye yönelik olduğunu belirtir. Dolayısıyla ticarete, iş hayatında bu ahlaki gayeler gözetilmek suretiyle karar, tutum ve davranışlar tanzim edilir. Bu durum, İslam’ın sözünü ettiğimiz bütüncül yaklaşımına uygunluk arz eder. Buradan hareketle, iş hayatında adalet, toplumsal uyumu gözetmek ve aşırılıklardan kaçınmak suretiyle insanı doğru yola ulaştıran, yani “ortayol”u öğütleyen temel bir düstura dayanır.



Adaletin ekonomik alandaki izlerini takip ettiğimizde “denge” kavramının önemli olduğunu görüyoruz. Zira denge sayesinde, temel üretim, tüketim ve dağılım ilişkileri bağlamında ekonomik gücün birkaç elde toplanması engellemiş olacak, yani tekelleşme ortadan kalkacak ve ekonomi dengede duracaktır.



izgi

Hasan Aycin
Gece Yürüyüşü / Yedigece Kitapları





Hacerü'l-Esved ve İstanbul'daki Parçaları...

Hacerü'l-Esved: Siyah Taşın Öyküsü

"Hacerü'l-Esved", Arapça'da "siyah taş" anlamına gelen bir ifade olup, Kabe'nin güneydoğu köşesine yerden 1,5 metre yüksekliğinde bir yere tavafın başlangıç noktasını tayin etmek için konulmuş bir taştır. Yaklaşık olarak 30 cm. çapında ve oval bir şekle sahip olan bu taş, siyaha yakın koyu kırmızı rengi dolayısıyla böyle adlandırılmıştır. Taşın nereden ve nasıl getirildiği hususunda değişik inanışlar ve rivayetler vardır, ancak kesin bir bilgi yoktur. Bütün rivayetlerde ortak olan, bu taşın cennetten yeryüzüne indirildiği, Nuh tufanı esnasında Ebu Kubeys tepesinde korunduğu ve Hz. İbrahim tarafından Kabe'ye getirilip yerine konulduğudur.

Hacerü'l-Esved'in sembolik anlamına dair de pek çok rivayet bulunmaktadır. Hz. Ali'den nakledildiğine göre, Hacerü'l-Esved, Bezm-i Elest'te bütün insanların Allah-u Teala'ya vermiş olduğu sözü içinde barındırmaktadır ve kıyamet günü şahitlik edecektir. Bir başka rivayette ise Hacerü'l-Esved'in yeryüzünde Rahman'ın eli olduğu bildirilmiş ve ona dokunanın Allah'a biat edeceği belirtilmiştir. Bir kısmı zayıf senedlere dayanan bu tür rivayetlerin asıl amacı, hac ve tavaf ibadetinin önemini vurgulamaktır. Hac ya da umre esnasında

Hacerü'l-Esved'e dokunulması ve onun öpülmesi, bu taşla karşı gösterilen bir saygı değil, birçok ibadette uygulandığı şekil ve merasimlerde olduğu gibi Hz. İbrahim ve Hz. Muhammed'in hatırasının canlandırılması, kulluk ve itaat gibi hallerin sembolik olarak ifade edilmesidir. Nitekim Hz. Ömer, onu öperken "Ey taş biliyorum ki, sen bir taşsın, ne fayda ne de zarar verebilirsin. Eğer Allah Rasûlünün seni öptüğünü görmeseydim seni asla öpmezdim" demiştir. Arkasında duran Hz. Ali'nin "Ya Ömer! O'nda saklı sırları bilseydin şimdi ona böyle seslenmezdin!" mukabelesinde bulunduğu rivâyet edilir.

Kabe'de tavafın başlangıç noktasını tayin eden "Hacerü'l-Esved" tarihi süreç içerisinde muhtelif durumlarla karşılaşmış, kimi zaman yerinden sökülmüş, kimi zaman parçalara ayrılmıştır. Ayrılan bu parçalarından bazıları yıllardır İstanbul'da ziyaretçilerini ağırlıyor.





Hacerü'l Esved'in parçalarını barındıran bu dini-kamusal mekânlar insanlar tarafından ziyaret edilirdi. Adeta bu ziyaretle, hacca gidemeyenler küçük çaplı bir hac farızasını yerine getirmiş gibi olurlardı.



Bir saygınlık ve kutsiyeti olan ve hac sırasında Hz. Peygamber'in izinden giderek sünneti gereğince "öpülmek" suretiyle hürmet edilen bu taş, cahiliye Arapları arasında da kutsal sayılmaktaydı. Bu yüzden Hz. İbrahim'den sonra gelen bütün kuşaklar bu taşı özenle korumuşlardır. Mekkelilerin bir selin duvarlarını yıktığı Kabe'yi inşası sırasında, Mekke kabile şeflerinin arasında Hacerü'l-Esved'in yerleştirilmesi şerefine kime ait olacağı konusunda ihtilaf çıkmıştır. İhtilaf, Ebu Ümeyye b. Mugire'nin teklifi doğrultusunda, alana ilk gelecek olanın hakemliğine başvurma yöntemiyle çözülmüştür. Alana ilk gelen henüz peygamberlikle görevlendirilmemiş, ancak eminliği ve adaletiyle herkesin takdirini toplamış olan Hz. Muhammed olmuştur. Hz. Muhammed Hacerü'l-Esved'i bir örtünün üzerine koyup bütün kabile reislerinin iştirakiyle kaldırmış ve kendi eliyle yerine yerleştirmiştir. Bu olayla, Allah hem bu şerefi kendi Peygamberine nasip etmiş hem de kabileler kaldırmaya ortak olmanın verdiği şerefi paylaşmışlardır.

Tarih boyunca birçok saldırıya maruz kalan Kâbe'de, Hacerü'l Esved, olduğu gibi korunamamış ve muhtelif durumlarla karşılaşmıştır. Abdullah b. Zubeyr döneminde (683-692), bir yangın neticesinde üç parçaya ayrılan bu siyah taş, birleştirilerek gümüş bir mahfaza içerisine yerleştirilmiştir. Zaman içerisinde yıpranan bu mahfaza, Abbasi halifesi Harün Reşid tarafından takviye edilmiştir (930).

Karmati lideri Ebu Tahir el-Cennabi, Mekke'yi istilası sırasında Hacerü'l-Esved'i yerinden söküp Hecer'e götürmüştür (929). Dolayısıyla bir kaç zaman hacılar Hacerü'l-Esved'siz Kabe'de tavaf yapmışlardır. Kısa bir süre sonra fidye karşılığında geri alınan Hacerü'l-Esved yerine konulmuş ve mahfazası yenilenmiştir (950). Sonraki

dönemlerde de bu değerli taş, doğal afetler ya da insanların neden oldukları tahribatlara maruz kalmıştır. Bunlara rağmen, Kabe'nin ve Hacerü'l-Esved'in değerini bilenler bu kutsal emanetleri olması gerektiği gibi korumuşlardır. Osmanlılar döneminde de, özellikle Sokullu Mehmet Paşa, I. Ahmet, IV. Murat ve Abdülmecit dönemlerinde zarar gören Kabe'nin tamir edilmesi esnasında Hacerü'l Esved'in korunması sağlanmıştır.

Hacerü'l-Esved'in İstanbul Yolculuğu

Tarihi süreç içerisinde düçar olduğu doğal yada insani afetler neticesinde parçalanan ve kırılan bu değerli taşın bazı parçaları, bazı iktidar sahipleri tarafından muhtelif yerlere götürülmüştür. Götürüldükleri yerlerde dini-simgesel anlamı dolayısıyla önemli kamusal binalara yerleştirilmişlerdir. Hacerü'l-Esved'den kopan parçalardan bir kaç tanesi İstanbul'daki, Sokullu Mehmet Paşa Camii ve Kanuni Sultan Süleyman'ın türbesinde bulunmaktadır.

Sokullu Mehmet Paşa Camii, Sokullu tarafından yaptırılan cami-medrese ve tekkeden müteşekkil külliye'nin bir parçasıdır. Mimar Sinan'ın son dönem eserlerinden olan bu külliye, kentin en eski tarihi mekanında, çok engebeli bir arazide ve yerleşmiş bir kent dokusu içerisindeki uyumlu konumuyla Osmanlı İstanbul'unun en önemli sanat eserlerinden birisidir.

Bütün özellikleriyle, Sinan'ın üslubunu gösteren cami-medrese kompleksinin inşası, 1571 tarihinde bitmiştir. Mimar Sinan'ın altıgen kubbeli olarak yaptığı orta büyüklükteki cami planları içerisinde mekan bütünlüğünü pürüzsüz olarak elde ettiği yapılardan birisi bu camidir. Caminin mekan bütünlüğü yanında, mihrap duvarı bezemesi, çok zengin çinileri, mermer

mihrap, minber ve müezzin mahfili caminin önemli özellikleridir. Bütün bu özellikleriyle klasik dönem Osmanlı mimarisinin karakteristik bir örneğidir.

Bu camide toplam dört adet Hacerü'l-Esved parçası bulunmaktadır. Bu değerli parçacıklardan birisi giriş mahfilinin altına, bir diğeri mihrabın üstüne ve diğer ikisi de minber kapısı ve külahına konmuştur. Yaklaşık 2 cm³ hacmindeki her bir Hacerü'l-Esved parçası bir koruma içerisine yerleştirilmiştir. Bu değerli parçalar, kutsal mekanlarda geniş bir restorasyon çalışması başlatan Sokullu Mehmet Paşa'ya hediye olarak verildiği rivayet edilmektedir. Kutsal mekânlarda bu dönemdeki yenileme çalışmaları, hacca giden Mimar Sinan tarafından başlatılmış ve ekibindeki kişiler tarafından sürdürülmüştür. Hacerü'l-Esved parçaları, caminin içerisinde bulunan çok sayıdaki dini içerikli hat yazılarıyla birlikte, camiye dini-simgesel bir zenginlik katmıştır. Ayvansaray'ın "Hadika" isimli eserinde, camide bulunan Hacerü'l-Esved parçaları dolayısıyla, bu caminin müslümanlar için bir ziyaret mekânı olduğu belirtilmektedir.

Hacerü'l-Esved'in bir parçası da Süleymaniye Külliyesi'ndeki Kanuni Sultan Süleyman türbesinin giriş kapısı üzerinde bulunur. Caminin haziresindeki Kanuni türbesi, II. Selim tarafından yaptırılmıştır. Mimar Sinan'ın yapmış olduğu diğer türbelerde olduğu gibi, Kanuni türbesi de, döneminin en güzel çinilerini ve kompozisyonlarını sergileyen panolara sahiptir. Kapıları abanozdan yapılmış, türbenin iç duvarları çinilerle süslenmiş, bazı çiniler üzerine yıldızdan Kur'an ayetleri yazılmış ve kubbesi ise bir bezeme ile süslenmiştir. Hacerü'l-Esved'e ait olduğu rivayet edilen siyah taş parçası, türbenin giriş kapısının üzerindeki kemerin kilit taşına yerleştirilmiştir. Rivayete göre, bu parça,

Kanuni Sultan Süleyman döneminde bir hadımağası tarafından getirilerek buraya konulmuştur. Bu parça, türbenin dini-sembolik değerini artırmaktadır. Osmanlı dönemi kroniklerinde belirtildiğine göre, Hacerü'l-Esved'in parçalarını barındıran bu dini-kamusal mekânlar insanlar tarafından ziyaret edilirdi. Adeta bu ziyaretle, hacca gidemeyenler küçük çaplı bir hac farızasını yerine getirmiş gibi olurlardı.

Sonuç olarak, tarihi süreç içerisinde Hacerü'l-Esved muhtelif durumlarla karşılaşmış, kimi zaman yerinden sökülmüş, kimi zaman parçalara ayrılmıştır. Ayrılan bu parçalar sembolik anlamı dolayısıyla dünyanın değişik beldelerine götürülmüştür. Hâlihazırda Kâbe'de bulunan ve haccın başlangıç noktasını tayin eden bu taş, bu parçalanmalar sonrasında geriye kalandır. Ancak Hacerü'l-Esved'in yeryüzüne geliş keyfiyeti ve mahiyeti ne olursa olsun, aynen Ashab-ı Kehf'in köpeği, Allah Resulünün hutbe verirken yaslandığı hurma kütüğü, Mescid-i Aksa, Mescid-i Haram ve Ravza-i Tâhire gibi müslümanlar için hep mukaddestir ve sembolik anlamıyla değer kazanır.

Hacerü'l-Esved'in nereden ve nasıl getirildiği hususunda değişik inanışlar ve rivayetler vardır. Bütün rivayetlerde ortak olan bu taşın cennetten yeryüzüne indirildiği, Nuh tufanı esnasında Ebu Kubeys tepesinde korunduğu ve Hz. İbrahim tarafından Kabe'ye getirilip yerine konulduğudur.





Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma

Dr. Nihat Alayoğlu, Müsiad Yayınları, İstanbul 2003

Kurumsallaşmanın sadece şirket bazında gerçekleştirilmesi, sürekliliğin sağlanması için yeterli değil. Asıl olan, aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılmasıdır. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının temelinde, yapısal sorunların yanı sıra, daha çok aile içi çekişmelerin yattığı görülmektedir. Aile şirketlerinin devamlılığı, gerek şirket, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmaları birlikte yürütmeleriyle mümkündür.

Gerek dünya genelinde, gerekse ülke özelindeki Aile Şirketleri konusunda yaşanmış tecrübeler ışığında oluşturulmuş kitapta, aile şirketlerinin müesseseseleşme sürecini tamamlayıp, devamlılık kazanabilme yönleri ele alınıyor.

Kitap, aile şirketlerinin yönetim biçimleri ile müesseseseleşme süreçleri hakkında detaylı bilgiler ihtiva ediyor. Somut modeller ve ilmî kriterler doğrultusunda şekillenen kitap, okuyucuya "Aile Şirketi" statüsünde değerlendirilebilecek işletmelerde yaşanan temel sorunlar, bu sorunlara yönelik tespitler ve gerek yerli, gerekse yabancı literatürde yer alan kaynaklardan da istifade edilerek sunulan çözüm önerileri yer alıyor.

Kitapta aile şirketleri açısından en temel mesele olarak, en uygun evrede kurumsallaşmaya yönelik çalışmaların başlatılması, içinde bulunulan şartlara uygun yapının oluşturulması tartışılmaktadır. Aile şirketlerinin devamlılığı için, kurumsallaşma sürecinin, şirketin özellikle ikinci nesle devredilmesi sırasında tamamlanmış olması önerilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, kurumsallaşmadan ne anlaşılması gerektiğidir. Kurumsallaşmanın sadece şirket bazında gerçekleştirilmesi, sürekliliğin sağlanması için yeterli değil. Asıl olan, aile ilişkilerinin de kurumsallaştırılmasıdır. Aile şirketlerinin kısa ömürlü olmasının temelinde, yapısal sorunların yanı sıra, daha çok aile içi çekişmelerin yattığı görülmektedir. Aile şirketlerinin devamlılığı, gerek şirket, gerekse aile ilişkilerinin kurumsallaştırılması yönündeki çalışmaları birlikte yürütmeleriyle mümkündür.

Sözün özü, aile şirketleri, müesseseseleşme sürecini başarı ile tamamlamalı ve kişilerden bağımsız bir işleyişe sahip olmalıdır. Yoksa İshac Adizes'in dediği gibi, "Eğer şirket kurucusunun çizdiği çember içinde sıkışıp kalırsa, kurucusu öldüğünde, şirket de ölür!"





Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi

Prof. Dr. Nihat Erdoğan, İGİAD Yayınları, 2007

Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi kitabı İGİAD'ın aile işletmeleri ile ilgili yürüttüğü bir atölye çalışmasının neticesinde ortaya çıkmış. Prof. Dr. Nihat Erdoğan tarafından kaleme alınan bu eserde ana konu yönetim devri ve ikinci kuşağın yetiştirilmesi ve işletme yönetimine hazırlanmasıdır. Kitapta aile işletmelerinin daha iyi anlaşılması için girişimcilik ve KOBİ'ler konularına da geniş yer verilmiştir.

Aile işletmelerinde aile, işletme ve sahiplik kavramları üzerinde durulması gereken konular arasındadır. İşletme sahipliği ve işletme yöneticiliğinin aynı elde toplanması her iki fonksiyonu da işletme sahibinin götürmek istemesi aile işletmelerinde yönetimin birinci kuşaktan ikinci, üçüncü ve diğer kuşaklara devrinin önündeki en büyük engeller olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim devrinin gerçekleştirilememesinde birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebepler, mevcut işletme sahibinin kişiliği ve yönetim tarzı, yönetimi ikinci, üçüncü kuşağa devredecek aile üyesi veya profesyonel bulamaması olarak sıralanabilir. Bu durum aile işletmelerinin geleceği için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişme dönemine girmiş aile işletmelerinin üzerinde durması gereken en önemli konuların başında yönetimi kurumsallaştıracak ve yönetici kadroları hazırlayacak plan ve programların hazırlanmasıdır.

Aile İşletmelerini kendine araştırma konusu yapmış bir merkez: AGMER



AGMER - Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı olarak faaliyetlerini yürüten bir araştırma merkezidir. 2004 tarihinde kurulan merkezin amacı, aile işletmeleri ve girişimcilik alanında uygulama ve araştırma çalışmaları ile yayınlar yapmaktır. Bu amaç doğrultusunda:

- Yurdumuzda girişimciliğin gelişmesi için gerekli koşulları, ilkeleri incelemek, bu konudaki sorunları belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek,
- Yurdumuzdaki küçük, orta ve büyük ölçekli aile işletmelerinin sorunlarını ve çözüm önerilerini araştırmak ve geliştirmek,
- Küçük aile işletmelerinden orta ve büyük ölçekli işletmelere geçiş ile yönetimin profesyonelleşmesi sürecinde karşılaşılan sorunları incelemek, araştırmak ve çözüm önerileri geliştirmek,
- Aile işletmelerindeki işletmecilik uygulamalarının özellikleri ile aile kuşakları arasındaki yönetim değişikliklerini incelemek,
- Yurdumuzda aile işletmelerinin gelişimi ile ilgili ihtisas kitaplığı, arşivi ve vak'a veri tabanı oluşturmak,
- Bu konuda telif ve tecrübe yayınları yapmak,
- Bu konularda çalışan yurt içi ve dışı kuruluşlarla akademik işbirliği yapmaktır.

AGMER, periyodik olarak gerçekleştirdiği Aile İşletmeleri Kongresi'nin üçüncüsünü 18-19 Nisan 2008 tarihlerinde İstanbul'da yapacaktır. Kongrede aile işletmeleri ile ilgili ana başlıkların tartışılması planlanmaktadır.



Semt Tekstil Marketleri aynı anda 4 mağazasıyla İstanbul'da açıldı...

Türkiye'nin ilk indirimli tekstil mağaza zinciri olan SEMT, İstanbul'da 4 mağaza ile sektöre büyük bir giriş yaptı. İlk mağazasını Pendik Kaynarca'da açan SEMT, ikinci mağazasını Üsküdar Örnek Mahallesi'nde, üçüncü mağazasını Kadıköy'de ve dördüncü mağazasını da Sultanbeyli'de halkımızın hizmetine sundu.

Günün geçerli temel giyim ürünlerini, makul ve kabul edilebilir kalite standartlarında, tüketiciyi yanıltmadan, hesaplı ve gerçek fiyatlarla sunan ve bu yönüyle Türkiye'de bir ilk olma özelliğine sahip SEMT, İGİAD üyesi **Tohum Holding**'in bir girişimi.

Her semtte bir SEMT olma sloganıyla yola çıkan firma, 2008 yılı sonuna kadar 10 mağazaya ulaşmayı, 2010'a kadar da mağaza sayısını 100'e çıkarmayı hedefliyor.

www.semt.com.tr



için değerli yedi D

- D**ürüst işletmecilik
- D**ip maliyet
- D**irekt tedarik
- D**engeli kar anlayışı
- D**üşük maliyetli sunum
- D**oğru satış noktası
- D**evamlı müşteri

Ürünü hesaplı alıp tüketiciye hesaplı şekilde ulaştırmak esasına dayanan bir yönetim

felsefesiyle hareket eden SEMT, Türkiye tekstilindeki indirim çılgınlığı ve aldatmacasına bir dur demeyi planlıyor. SEMT'te en pahalı ürün 99 YTL olacak ve fiyatlar tüm sezon aynı kalacak. Sezon başı fiyat yükseltip, sonra fiyat düşüren mağazalar gibi tüketiciyi yanıltıcı uygulamalar yapmayacak.

Türkiye tüketicisine hitap eden, fakat discount mantığıyla yapılmış bir mağazalar zinciri olan SEMT, Türkiye'nin tekstil perakendesindeki mihenk taşı olmak istiyor. SEMT'in Türkiye pazarına girmesiyle, tüketiciler istedikleri bir ürünü almak için sezon sonunu beklemek zorunda kalmayacaklar.

Kaliteli giyinmenin herkesin hakkı olduğunu belirten SEMT, **"yarar kalite uyar fiyata"** sloganıyla yoluna devam etmeyi planlıyor.

Çağrı 12. şubesini Zeytinburnu'nda açtı

Organize perakende mağazacılığın önemli isimlerinden Çağrı Hipermarket, yeni şubesiyle İstanbullulara sunduğu hizmet ağını genişletmeye devam ediyor. Çağrı Hipermarketleri'nin 12. şubesi Zeytinburnu Çağrı açıldı.

Zeytinburnu Belediye Başkan Vekili M. Zafer Alsaç, Zeytinburnu Belediye Başkan Yardımcısı Gökhan Kasap, İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Alkan'ın birlikte açılış kurdelesini kestiği Zeytinburnu şube açılışına, siyasi parti temsilcileri başta olmak üzere yoğun bir katılım oldu.

Açılıştan sonra konuşan Çağrı Yönetim Kurulu Üyesi, İGİAD 2007 Girişimcilik Ödülü sahibi Mustafa Kara, perakende sektörüne 1980'li yıllarda merhaba dediklerini, 1990'larda perakendecilik anlayışının hızla gelişmesi üzerine bu değişime ayak uydurarak büyük oyuncu olma yolunda emin adımlarla yola devam ettiklerini söyledi.

Çağrı Hipermarket Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Kara, da "Çağrı Hipermarketleri, bünyesine yeni halkalar ekleyerek daha güçlü bir zincir haline geliyor. Şubelerimizde, on binlerce ürün çeşidiyle hesaplı alışveriş keyfini birlikte sunuyoruz" şeklinde konuştu. Kara, çok yakında Çağrı Gaziosmanpaşa şubesinin açılışını gerçekleştireceklerini ve "sınırsız alışveriş mutluluğunu" bu bölgeye de taşıyacaklarını ifade etti.

Çağrı Hipermarket'e İGİAD olarak hayırlı ve bereketli kazançlar diliyoruz.



Köprü Danışmanlık çalışmalarına başladı



İGİAD Üyesi **Aziz Sıtkı Ekinci**, Köprü Yönetim Danışmanlığı Eğitim ve İnsan Kaynakları Hizmetleri A.Ş. isimli danışmanlık firması ile çalışmalarını sürdürüyor.

Köprü Danışmanlık; Yönetim Danışmanlığı, İnsan Kaynakları Danışmanlığı, Eğitim Çözümleri alanlarında kurumsal müşterilere yönelik, yapılması gerekli icraatları gerçekleştirmek için, ihtiyaç duydukları bilgiyi eyleme dönüştürecek bir **Köprü** olmayı amaçlıyor. 2007 yılında kuruluşu gerçekleştirilen Köprü Danışmanlık aşağıdaki üç alanda çalışmalarını sürdürüyor.

Köprü Yönetim Danışmanlığı; başarısı kanıtlanmış ve uygulanabilir modern yönetim ilkeleri çerçevesinde, sizleri; hedeflediğiniz ve sahip olmak istediğiniz geleceğe hazırlayarak rekabet avantajı sağlar.

Köprü İnsan Kaynakları Danışmanlığı; çalışanlarınızla ilgili kararları en iyi şekilde almanız ve onları daha üretken kılacak şekilde yönetmeniz için size en uygun çözümleri üretir.

Köprü Eğitim Programları; size özeldir ve eğitim ihtiyaç analizi yapılarak belirlenir. Eğitim içerikleri; şirketin stratejileri, kültürü ve hedeflerini destekleyecek ve uygulamalı örnek olayları kapsayacak şekilde hazırlanır.

www.koprudanismanlik.com



Bir öğrencim daha göçtü Ukba'ya...

İnsan, sevdiklerinin mezarına bizzat kendi elleriyle toprak atıp onu mezarın derinliklerine gömmeden, ölüme inanmıyor sanki...

Herkes ölümü tadacaktır!

Geçtiğimiz günlerde, yani 18 Eylül 2007 günü, çok sevdiğim öğrencilerimden Fikret Özdemir, Allah'ın kendisi için yazdığı yazgıya uyarak bu dünyayı terk edip, Ahiret âlemine göçtü...

İnsan, sevdiklerinin mezarına bizzat kendi elleriyle toprak atıp onu mezarın derinliklerine gömmeden, ölüme inanmıyor sanki... Ya da, hayat ve ölüm arasındaki berzahı bu kadar yakından müşahade edince, gerçek daha bir gösteriyor kendini... Ve hemen o anda şairin dizeleri geçiyor gözlerinizin önünden:

“Ölmek kaderde var yaşayıp köhnemek hazin,

Buna bir çare yok mudur ya Rebbelâlemin?”

Zaten bu kaçınılmaz gerçeği anlatmıyor mu Mülk Sûresinin ilk ayetleri: “Hükümler elinde olan Allah, yücedir. O, her şeye hakkıyla gücü yetendir. O, hanginizin daha güzel amel yapacağını sınamak için ölümü ve hayatı yaratandır. O, mutlak güç sahibidir, çok bağışlayandır”.

Her Zaman Her Yerde

Her çevreden insanın, Allah için olan güzel âmeline tanık olduğu kimseler, o mutlu sonu kazanan, Allah katında rızaya ulaşan insanlardır. İşte öğrenciliğinden beri tanıdığım



ve geçtiğimiz günlerde öte âleme yolcu ettiğimiz Fikret Özdemir, güzel âmele sahip böyle bir mümindir... Hocası olarak ben ve onu tanıyan herkes bu gerçeğe şahittir! İslâm için cehdi, şiar edinmişti kendine Fikret. Vakıf toplantıları mı yapılacak, Fikret oradaydı; Müslümanlara yapılan bir haksızlık için protesto eylemi mi düzenlenecek, Fikret oradaydı; fakirlere yardım mı toplanacak, Fikret oradaydı; Müslümanların Allah'ın emirleri doğrultusunda yetişmeleri için eğitim kurumları mı açılacak, Fikret hazırды; eski dostları, arkadaşları bir araya toplamak mı gerekiyor, organizatör olarak Fikret en öndeydi... Daha ne sayayım? Fikret'im, fiziği gibi âmeli de böyle güzeldi... Zulme karşı çıkmayı, ibadet sayardı Fikret. Çünkü küfrün zulüm, kâfirin de zalim olduğunu öğrenmişti. Öğrendiği için de, İslâm düşmanlığının zulümle eşdeğer olduğunu çok iyi kavramış olanlardandı...

Ve Allah, dünya hayatı için bu kadar ömür biçmişti Fikret'e... Genç yaşta terk etti bizleri. Kim bilir belki Ukbâ'da da bizleri karşılamak için gitti erkenden... Daha bir ay önce, sevdiklerinden olan Hüseyin'i, Bahattin'i, Mustafa'yı alıp ziyaretine gitmiştim kurucusu olduğu Bilim Koleji'ne... Sonra Malatya'ya gitti. Orada, bahçelerde, gölgeliklerde dinlenecekti kendince... İstanbul'a dönüşünü müteakip, vefatından on gün önce beni telefonla aramış, “Hocam, bu sefer sen aramadan ben seni arıyorum” demiş, sohbet etmiştik... Benden dua etmemi istiyor, ben de âciz bir kul, fakat aynı zamanda bu güzel öğrencimin hocası olarak dua ediyordum... Ama artık ecel kapıdaydı ve yapılacak bir şey yoktu!

Ukbâ'ya göçtü Fikret'im...

Hastalığından dolayı çektiği acılar, günahlarına kefaref olur inşallah... Hocalar için değerli öğrencileri, onların öz çocukları gibidirler... Hatta bu değerlerinden dolayı, bazen onlardan da yakındırlar... Öğrencim Fikret benim için böyle bir değerdi. Bu sadece benim için değil, onu tanıyan herkes için böyleydi... Fikret'im! Rahat olasin Ukbâ'da! Gözün arkada kalmasın sakın. Fatih Camisi'ne koşan ve senin Ukbâ alayına katılan sevdiklerin, bıraktığın yerden sürdürecekler davayı inşallah...

Makamın Cennet olsun...

Biz Allah'ınız ve O'na dönücüleriz...



İGİAD'da İftar Coşkusu...



Derneğimizin Geleneksel İftar Programı 18 Eylül 2007 tarihinde gerçekleştirildi. İBB Florya Sosyal Tesislerinde gerçekleştirdiğimiz iftar programına, İGİAD üyeleri, çeşitli sivil toplum kuruluşlarından temsilciler, firma temsilcileri ve akademisyenler katıldı. İftar genel sekreterimiz Ömer Osmanoğlu'nun yaptığı açılış ile başladı.

İftar programında bir konuşma yapan İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Alkan, ülkemizde son dönemlerde yaşanan gelişmelere değindi. Türkiye'nin kabuk değiştirdiğini; ülkemizde sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel açıdan birçok gelişmenin yaşandığını belirten Alkan daha istikrarlı bir ülke olma yolunda adımlar atmak isteyen Türkiye'nin, son yıllarda yakaladığı siyasi istikrarı ekonomik ve sosyal alanlarda da sürdürmek durumunda olduğunu söyledi. Gündemdeki anayasa değişikliği konusuna da değinen Şükrü Alkan: "Değişen ve gelişen Türkiye'nin artık daha özgürlükçü; hakka, adalete ve topluma daha çok önem veren, sosyal ve kültürel gelişmeleri özümsemiş bir anayasaya ihtiyacı olduğu açıktır." şeklinde konuştu. Alkan, yeni anayasada özellikle iş ahlakı konusuna özel vurgu olması gerektiğini, bu konuda hükümetten beklentileri olduğunu belirtti. Alkan, konuşmasının devamında İGİAD'ın çalışmalarından ve yeni dönemdeki projelerinden de söz etti.

Daha sonra kürsüye ekonomi ve ahlak alanında bir ekol olmuş ve "hocaların hocası" olarak anılan Prof. Dr. Sebahattin Zaim geldi.

"Güzel insanlar olarak bir araya gelmiş bulunuyoruz. Güzel insan ne demektir? İslam'ı günlük hayatından yaşayabilen insan güzel insandır.... Sizler de böyle güzel insanlar olarak bir cemaat oluşturmuşsunuz, dernek kurmuşsunuz ve iş ahlakını esas almışsınız." diyerek konuşmasına başlayan Zaim, İslam'ı günlük hayatında yaşayarak kâr

elde eden tüccarların Allah'ın sevdiği kullar olduğuna işaret etti. Zaim, insanın dünya hayatında refaha ve saadete ulaşmak gibi iki temel amacı olduğunu belirtti. Zaim'e göre "Saadete ulaşmanın yolu güzel insan olmaktan, refaha ulaşmanın yolu da çalışmaktan ve yaptığı işi sevmekten geçer".

Zaim, dünyada iyilik ve kötülüğün daima var olduğunu, bu mücadelenin Habil ve Kabil'den beri devam ettiğini belirtti. "Önemli olan nerde, kimin safında olmak gerektiğidir. Dernekler de birer cemaat olarak insanları hayra götüren, iyiliğe götüren kurumlardır".

Zaim hocaya, konuşmasından sonra İGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Şükrü Alkan tarafından bir hediye takdim edildi.

İGİAD'ın düzenlemiş olduğu geleneksel iftar programı İTO Meclis Başk. Yard. Sait Kılıç, MMG Yönetim Kurulu Başk. Murat Kalsın, Hilal TV Genel Müdürü Adnan İnanc, AKEV kurucu üyelerinden Prof. Dr. Burhaneddin Can, İhlas Vakfı Mütevelli Heyet Başkanı Av. Mehmet Okyay ve Türkiye Gazetesi Gen. Yay. Yön. Nuh Albayrak'ın yapmış oldukları protokol konuşmalarıyla sona erdi.





Yeni Faaliyet Döneminde İGiAD...

Kararlı, girişken ve bilgili iş adamları olarak piyasaya yeni bir soluk getirmek amacıyla İGiAD'da başlattığımız ve bugüne kadar sürdürdüğümüz faaliyetlerimiz inşallah mevcut ve yeni katılımcıların desteğiyle yarınlarda da devam edecektir.

Hak merkezli bir iş hayatını tesis etmek için İGiAD ile sürdürdüğümüz çalışmaların 5. yılını icra etmekteyiz. Helal kazancın adil bölüşümünü savunan, ahlaki olmayan bir işi meşru kabul etmeyen İGiAD, hem rehberlik hem de modellik yaparak üyeleriyle birlikte daha da güçlenmekte ve iş hayatının dayanışma ekseninden yeniden tesis edilmesi için çalışmalarına devam etmektedir.

İGiAD, iş hayatında ahlaki prensiplerin yaygınlaştırılması ve girişimciliğin özendirilmesi noktasında geçen dönemlerde önemli faaliyetlere imza attı. Eğitimin önemine her zaman vurgu yapan İGiAD, bu sebeple iş ahlaki konusunda faydalı eğitim programları düzenledi. Salı Seminerleri'yle artık klasik bir hale getirdiğimiz ve müzakere toplantılarıyla pekiştirdiğimiz eğitim programlarımız iş ahlaki ve girişimcilik konularında yoğunlaştı. Amacımız, iki ana faaliyet alanımızda meseleleri esaslı bir şekilde ele almak ve bu alanlarda kayda değer bir birikim ortaya koymaktır.

Bunun dışında üyelerimiz arasında

dayanışma, kaynaşma ve bilgi paylaşımını sağlamak için sektörel toplantılar düzenledik. İGiAD'ı bir model olarak tanıtmak açısından önem taşıyan kurum ve STK ziyaretleri gerçekleştirdik. Üyelerimize yönelik kültürel geziler ve sportif organizasyonlar düzenleyerek birlikteliğimizi pekiştirmeye gayret ettik.

İGiAD olarak bu dönemde de etkili ve kalıcı faaliyetler yaparak yolumuza devam edeceğiz. Eğitim faaliyetlerimiz, **seminerler** ve **müzakere toplantılarının** yanı sıra nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi kapsamında düzenlediğimiz ve artık bir marka haline gelen **Yönetici Geliştirme Programı** 5. siyle devam edecek.

Ayrıca bu dönem **işgörenlere yönelik ahlaki eğitimlerin** de yararlı olacağı düşüncesinden hareketle Pazarlama Ahlakı, Reklam Ahlakı, Satınalma Ahlakı gibi özel alanlarda çalışmalar yapmayı düşünüyoruz. Bu eğitimler, işgörenlerin iş ahlaki bakımından gelişimine ve kendilerine lazım gelecek ahlaki hassasiyetlere sahip olmasını amaçlamaktadır.

Bunun dışında yeni dönemde de **kitap yayınlarımız** devam edecek. Yayınlarımızla bir İGiAD Kitaplığı oluşturacağımızı düşünüyoruz. İGiAD'ın gündeminden ve derneğimizin gerçekleştirdiği faaliyetlerden haberlerin de yer aldığı **İGiAD Bülten**, 3 aylık periyotlarla yayınlanmaya devam edecek.

Bu dönemin en önemli yeniliklerinden birisi de yılda 2 sayı çıkarmayı düşündüğümüz **İş Ahlakı Dergisi**. İGiAD'ın, iş ahlaki alanında mevcut olan akademik birikimi değerlendirmek, akademisyen ve araştırmacılara kaynak sağlamak amacıyla yayınlamayı düşündüğü dergi aynı zamanda iş ahlaki alanında ortaya konmuş





çalışmalara da dikkat çekmiş olacak. Dergi için ön çalışmalar devam ediyor.

İGiAD'ın en önemli etkinliklerinden birisi de **AGÜ** çalışması. AGÜ ile ilgili olumlu tepkiler almaya devam ediyoruz. Bunun dışında yapıcı eleştiriler de daha sağlam adımlar atmamızı sağlıyor. Asgari Geçim Ücreti ile ilgili çalışmalarımız 2008 yılına yönelik olarak önümüzdeki günlerde başlayacak.

Ayrıca üyelerimize yönelik olarak uyguladığımız **Borç Fonu**'nun amacına ulaşmış olması bizi fazlasıyla sevindiriyor. Yeni dönemde Borç Fonu devam edecek.

Her yıl düzenlemiş olduğumuz **Yılın Girişimcisi Ödülü**'nü bu yıl da düzenleyeceğiz. İş hayatında girişimcilik noktasında başarılar sağlamış, üretim ve istihdamda ilerleme kat etmiş ve ahlaki prensiplere riayet etmede temayüz etmiş bir girişimcimizi bu yıl da ödüllendireceğiz. Kurulduğumuzdan bu yana istikrarlı bir şekilde düzenlemiş **Türkiye Ekonomisi Yıllık Değerlendirme Konferansı**nı her yıl düzenlediğimiz gibi bu yıl da düzenlemeyi düşünüyoruz.

Farklı sektörlerde iş yapan İGiAD üyelerini bir araya getirdiğimiz ve İGiAD üyeleri arasında bilgi alışverişinin sağlanmasını, dayanışma ve ortaklık ruhunun geliştirilmesini amaçlayan **sektörel toplantılarımız** bu dönem de daha zengin bir içerikle devam edecek.

İş ahlaki ve girişimcilik alanlarında hazırlayacağımız iki raporun haberini şimdiden paylaşmak istiyoruz sizlerle. Bu dönem İGiAD, Türkiye İş Ahlakı Raporu ve Türkiye Girişimcilik Raporu başlıklı 2 rapor sunacak kamuoyunun dikkatine. **Türkiye İş Ahlakı Raporu**, iş ahlaki alanında ülkemizdeki mevcut durumun ortaya konması, sorunların tesbit edilmesi ve önerilerin paylaşılması açısından büyük önem taşıyor bizim için.

Girişimcilik Raporu'nun da aynı şekilde ülkemizde son yıllarda üzerinde daha çok durulan girişimcilik konusuna ışık tutacağını umuyoruz. Rapor, girişimcilik açısından ülkemizin hangi alanlarda gelişme gösterdiğini, hangi sektörlerin öne çıktığını ve girişimcilik alanında ne gibi gelişmelerin olduğunu ortaya koyacak.

Gerçekleştirmeyi düşündüğümüz yeni ve önemli bir etkinliklerden biri de **İş Ahlakı Sempozyumu**. Bu çalışmanın hazırlıklarına başladık. İş ahlaki meselesini ülke gündemine etkili bir biçimde taşımaya kararlıyız. İnşallah bunu üyelerimizin desteğiyle başaracağız.

Derneğimizin düzenleyeceği tüm bu faaliyetlerin iş ahlaki ve girişimcilik alanlarında ülkemizde var olan boşluğu doldurma noktasında önemli katkıları olacağını düşünüyoruz. İGiAD olarak iş hayatına fark getirmeyi, farklılık sağlamayı ve ticari ahlakın garantörü olmayı hedefliyoruz. Bu zorlu piyasalarda ahlaki düsturlarımızdan ödün vermeden çalışarak hem ticari gayelerimize ulaşmayı hem de huzurun ve barışın teminatı olmayı hedefliyoruz.

Kararlı, girişken ve bilgili iş adamları olarak piyasaya yeni bir soluk getirmek amacıyla İGiAD'da başlattığımız ve bugüne kadar sürdürdüğümüz faaliyetlerimiz inşallah mevcut ve yeni katılımcıların desteğiyle yarınlarda da devam edecektir.

Derneğimizin düzenleyeceği tüm bu faaliyetlerin iş ahlaki ve girişimcilik alanlarında ülkemizde var olan boşluğu doldurma noktasında önemli katkıları olacağını düşünüyoruz. İGiAD olarak iş hayatına fark getirmeyi, farklılık sağlamayı ve ticari ahlakın garantörü olmayı hedefliyoruz.





MEYDAN AV MALZEMELERİ SAN.TİC.LTD.ŞTİ.

**KARA AVCILIĞI VE OUTDOOR ÜZERİNE İTHALAT İHRACAT
TOPTAN VE PERAKENDE SATIŞ**

TOPTAN SATIŞ VE MERKEZ :

KARAKÖY MEYDANI AKSU İŞHANI KAT:1 KARAKÖY / İSTANBUL

TEL: 0212 2925016 - 2925017

FAKS : 0212 2437588

web: www.meydanav.com

email: meydan@meydanav.com