



İŞLETME YÖNETİMİ

SAĞLIK KURUMLARI İŞLETMECİLİĞİ ÖN LİSANS PROGRAMI

YRD. DOÇ. DR. GÜLTEKİN ALTUNTAŞ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

ÖNSÖZ

Günümüzde bireyin istek ve ihtiyaçları, nitelik ve nicelik yönünden çeşitlilik göstermektedir. Sözü edilen çeşitliliğe ek olarak, küreselleşme, yeni ekonomi, bilişim teknolojileri gibi işletmeyi etkileyen unsurların sayısı da hızla artmaktadır. Çok büyük boyutlara ulaşan bu hızlı ve karmaşık değişim ve gelişim, işletmelerin büyümesine, örgüt yapılarını, yönetim ilkelerini ve çalışanlarda aradıkları nitelik ve becerileri arttırmasına neden olmuştur.

Bu e–kitabın temel amaç ve hedefi, sürekli değişen, gelişen ve küreselleşen dünyada, öğrencilere, iş yaşamında uygulamaya yönelik olarak çalışanlara ya da herhangi bir biçimde işletmecilik ve yönetim konularında genel bilgi sahibi olmak isteyen bireylere, modern işletmecilik ve yönetim bilimi ile ilgili bilgi birikimini, en öz biçimde kuramsal ve uygulamalı olarak aktarmaktır. Bu sayede, öğrenci ve okuyuculara analitik bakış açısı ile kıt kaynakların en verimli biçimde kullanılmasına yönelik beceri kazandırılması, mikro boyutta işletmelerin, makro boyutta da ülke ekonomisinin daha iyi yönetilmesine katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

E–kitapta yer alan konuların mümkün olan en kolay ve anlaşılabilir biçimde olması adına oldukça sade ve açık anlatım biçimi benimsenmiştir. Bu nedenle, e–kitabın hazırlanması sırasında, işletmecilik ile ilgili pek çok kaynaktan yararlanılmıştır. Ek olarak, işletme fakültelerinde yürütülen işletmecilik ve yönetim organizasyon derslerinin müfredatları dikkate alınmış, olası en az sayfada en çok bilginin sunulması ilkesi doğrultusunda hareket edilmiştir.

E–kitap, temel olarak iki ana, 14 ara bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; iş, işletmecilik ve yönetim ve yöneticilik ile ilgili temel kavramlar, ekonomik sistemler ve bileşenleri, işletmecilik ve yönetim düşüncesinin doğuşu ve gelişimi, işletmenin yapısal çevresi ve içerisinde faaliyet gösterdiği çevre, işletmelerin amaç ve sorumlulukları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Öğrenci ve okuyucuların zihninde işletme kavramının oluşturulmasının ardından, ikinci bölümde; kâr amacı güden bir işletme içerisinde gerçekleştirilen yönetim faaliyetinin işlevleri ayrıntılı olarak açıklanmış, söz konusu faaliyetinin nasıl yürütüleceğine ilişkin bilgi verilmiştir.

Temel yönetim bilgilerini kapsayan bu e–kitabın okuyucuya yarar sağlamasını diliyorum. Okuyuculardan gelen her türlü düşünce ve katkı, bu e–kitabın iyileştirilmesi için daha iyi ve daha güzel olmasını sağlayacaktır.

Tüm öğrencilerimize başarı dilekleriyle...

Haziran, 2014 / İstanbul,

Yrd. Doç. Dr. Gültekin Altuntaş,

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
KISALTMALAR	VI
YAZAR NOTU	VII
1. İŞLETMEYE GENEL BAKIŞ.....	1
1.1. Girişimci.....	9
1.2. Yönetici	9
1.3. Çalışanlar.....	10
1.4. İşletmenin Dış Çevresi	11
1.4.1. İşletmenin Uzak Dış Çevresi: Genel Çevre.....	11
1.4.2. İşletmenin Yakın Dış Çevresi: Sektörel Çevre	13
1.5. İşletmenin Dış Çevresi ile İlişkisi	15
1.5.1. Çevresel Belirsizlik ve Değişimler.....	15
1.5.2. İşletmeyi Dış Çevreye Uyumlu Hâle Getirmek	15
1.5.3. İşletmenin Dış Çevreyi Etkilemesi.....	16
1.6. İşletme Faaliyetleri ve Değer Zinciri Analizi.....	17
1.6.1. Değer Yaratın Faaliyetler	18
1.6.2. Değerin Yaratılması	20
2. YÖNETİCİLER VE YÖNETİM.....	29
2.1. Yönetici	35
2.1.1. Yöneticiler ve Yönetim Düzeyleri	35
2.1.2. Yöneticiler ve Yönetim Becerileri	37
2.1.3. Yöneticiler ve Yöneticilerden Beklenen Davranış Biçimleri (Yönetmel Roller).....	39
2.1.4. Yöneticilerin Yaptıkları İşler	40
2.2. Yönetim Kavramı	41
2.2.1. Yönetim Türleri.....	43
2.2.2. Yönetimin Özellikleri.....	44
2.2.3. Yönetimin İşlevleri (Fonksiyonları).....	45
3. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ.....	56
3.1. Sanayi Devrimi.....	63
3.2. Klasik Teori Öncesi Dönem.....	65
3.3. Klasik Yönetim Yaklaşımı	68

3.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı–Frederic W. Taylor	68
4. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI	82
4.1. Yönetim Süreci Yaklaşımı–Henry Fayol	88
4.2. Bürokrasi Yaklaşımı–Max Weber.....	93
4.3. Klasik Yönetim Düşüncesi Yaklaşımlarının Ortak Noktaları.....	96
5. NEO – KLASİK YAKLAŞIM.....	105
5.1. Davranışsal Yaklaşım.....	111
5.2. Yönetim Bilimi.....	122
5.3. Neo–Klasik Yönetim Teorisi ve Sosyal İnsan	123
5.4. Davranışsal Yaklaşımın Temel Kavramları ve Varsayımları	124
5.5. Neo–Klasik Yaklaşım ile İlgili Genel Değerleme.....	125
6. MODERN YAKLAŞIMLAR	134
6.1. Sistem Yaklaşımı.....	140
6.1.1. Genel Sistem Teorisi: Ludwig Von Bertalanffy	141
6.1.2. Sistemler Hiyerarşisi: Kenneth E. Boulding	145
6.1.3. Bir Sistem Olarak Organizasyon (İşletme)	146
6.1.4. Sistem Yaklaşımı ve İnsan	148
6.1.5. Sistem Yaklaşımı ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yönetim Bilimine Katkısı.....	150
7. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	163
7.1. Durumsallık Yaklaşımı ve İnsan	172
7.2. Durumsallık Yaklaşımını Geliştiren Çalışmalar	174
7.3. Durumsallık Yaklaşımının Genel Değerlemesi.....	178
8. ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM YAKLAŞIMLARI	189
8.1. Koşul–Bağımlılık (Durumsallık) Yaklaşımı	197
8.2. Konfigürasyonel Yaklaşım (Genel Örgütsel Gruplaşma)	197
8.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı.....	198
8.4. Örgütsel Strateji Yaklaşımı	199
8.5. Bilgi İşleme Yaklaşımı.....	199
8.6. Mülkiyet–Kontrol Ayrımı	200
8.7. Vekâlet Yaklaşımı	201
8.8. Hizmetkârlık Teorisi	202
8.9. Paydaş Teorisi	203
8.10. İşlem Maliyeti Yaklaşımı.....	204

8.11. Kurumsallaşma Yaklaşımı	205
8.12. Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı	206
8.13. Çevreye Uyum.....	207
9. YÖNETİM İŞLEVLERİ	217
9.1. Planlama.....	223
9.1.1. Planlama Süreci.....	224
9.1.2. Plan Türleri.....	225
9.1.2.1. Kapsadıkları Zaman Süresine Göre Planlar	225
9.1.2.2. Organizasyon ve Uygulama (Örgüt) Kademelerine göre Planlar	226
9.1.2.3. Kullanım Sıklıklarına Göre (Kullanılma Seçenekleri Açısından) Planlar	226
9.1.2.4. Planların Tiplerine Göre.....	227
9.1.3. Stratejik Planlama	229
9.1.3.1. Dış Çevre Analizi	233
9.1.3.2. İşletme (İç Çevre) Analizi	237
9.1.3.3. Durum Belirleme Matrisleri	239
10. PLANLAMA.....	249
10.1. Karar Verme	255
10.2. Yöneticilik ve Karar Verme	256
10.3. Karar Türleri ve Karar Verme Süreci.....	257
10.3.1. Karar Türleri.....	257
10.3.2. Karar Verme Süreci.....	260
10.4. Grup Kararları	268
10.5. Organizasyon Kademeleri ve Karar Verme Süreci	270
10.6. De Bono: 6 Farklı Şapka (Farklı Görüş Açılarında Analiz Yapma Yöntemi)	270
11. ÖRGÜTLEME	280
11.1. Örgütlemenin Dinamik Yönü.....	287
11.2. Örgütlemenin Statik Yönü	287
11.3. İşlerin Bölünmesi (İş Bölümü) ve Uzmanlaşma	289
11.4. Bölümlendirme.....	291
11.5. Emir ve Komuta Düzeni.....	291
11.5.1. Yetki ve Sorumluluk	291
11.5.1.1. Yetki Türleri	291
11.6. Yetki Devri.....	292

11.7. Denetim Alanı (Yönetim Alanı).....	292
11.8. Biçimselleşme (Formelleşme).....	293
11.9. Merkezileşme (Merkezî /Yerinden Yönetim)	294
12. BÖLÜMLENDİRME VE ORGANİZASYON.....	305
12.1. Bölümlendirme.....	311
12.1.1. Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımları	312
12.1.2. Modern Bölümlendirme Yaklaşımları	314
12.1.3. Bölümlendirme Konusunda Çağdaş Yaklaşımlar	316
12.2. Organizasyon Şemaları Neyi Gösterir, Neyi Göstermez?.....	319
12.3. Organizasyonların Sosyal Yapısını (İşletme Yapısını) Etkileyen Faktörler	320
13. YÜRÜTME İŞLEVİ	329
13.1. Yöneticilerin Yürütme İşlevi Alanında İlgili Sahaları	335
13.2. Motivasyon.....	336
13.2.1. Kapsam Teorileri.....	336
13.2.2. Süreç Teorileri.....	337
13.3. İşletmelerde Liderlik	339
13.4. Örgüt Kültürü	347
14. YÖNETİM, KOORDİNASYON VE DENETİM.....	357
14.1. Yönetim Labirenti	363
14.1.1. Biçimsel (Formel) Organizasyon	364
14.1.2. Biçimsel Olmayan (Enformel) Organizasyon	364
14.1.2.1. Yönetim Labirentinin Unsurları	365
14.2. Koordinasyon	368
14.3. Denetim (Kontrol) İşlevi	369
14.3.1. Denetleme Türleri	370
14.3.2. Denetimde Değişen Paradigmalar	371
14.3.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	372
14.3.4. Değişen İş Dünyası.....	378
KAYNAKÇA	388

KISALTMALAR

- Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme
- TKY: Toplam Kalite Yönetimi
- KAIZEN: Sürekli İyileştirme
- KGS: Kalite Güvence Sistemi
- SWOT: Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler
- IT: Enformasyon Teknolojisi

YAZAR NOTU

Bu e–kitabı, tekrar tekrar okuyarak yazım yanlışlarından arındırmak adına büyük gayret sarf eden, sayfa düzenini istenilen biçime çeviren, sunumları ile tek tek uğraşan Sayın Arzu ÖZ’e çok teşekkür ederim.

Yararlı olması dileklerle,

Dr. Gültekin Altuntaş

altuntas@istanbul.edu.tr

1. İŞLETMEYE GENEL BAKIŞ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1.1. İş Hayatı ve İşletme

1.2. Girişimci

1.3. Yönetici

1.4. Çalışanlar

1.5. İşletmenin Dış Çevresi

1.5.1. İşletmenin Uzak Dış Çevresi: Genel Çevre

1.5.2. İşletmenin Yakın Dış Çevresi: Sektörel Çevre

1.6. İşletmenin Dış Çevresi ile İlişkisi

1.6.1. Çevresel Belirsizlik ve Değişimler

1.6.2. İşletmeyi Dış Çevreye Uyumlu Hâle Getirmek

1.6.3. İşletmenin Dış Çevreyi Etkilemesi

1.7. İşletme Faaliyetleri ve Değer Zinciri Analizi

1.7.1. Değer Yaratan Faaliyetler

1.7.2. Değerin Yaratılması

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İşletme, girişimci, yönetici, çalışan kavramları neyi ifade etmektedir?
2. İşletmenin dış çevresi hangi unsurlardan oluşmaktadır?
3. İşletmenin dış çevresiyle ilişkisi ne demektir?
4. Çevresel belirsizlik ne demektir?
5. İşletmenin dış çevreye uyumu ve dış çevreyi etkilemesi neyi ifade eder?
6. İşletme faaliyetleri ve değer zinciri analizi ne demektir?
7. İşletmelerin faaliyette buldukları çevreyi etkilemeleri mi, yoksa uyum göstermeleri mi daha kolaydır?

Anahtar Kavramlar

- **İşletme:** Bazen geçim sağlayabilmek için ve para kazanmayı hedefleyerek kâr amacıyla bazen de kâr gözetmeden topluma mal ve hizmet vermek amacıyla yapılan tüm faaliyetlerin yapıldığı bir örgüt olarak tanımlanabileceği gibi, iş yaşamında yer alan tüm faaliyet/işlevlerin açıklamasının yapıldığı bir bilim dalıdır.

- **Yönetici:** Maddi ve/veya maddi olmayan kaynakları arzulanan hedeflere ulaşmak için bir araya getiren ve onları etkili ve verimli olarak yöneten kişidir.

- **Girişimci:** İş kuran veya mevcut işlere yeni açılımlar getiren iş adamları, yenilikçi kişilerdir

- **Çalışan:** Bir işletmede diğer insanları yönetmeden tek başına veya bir takımın üyesi olarak bireysel çabalarla işlerini yapan, görevlerini yerine getiren kişiler, yönetici konumunda bulunmayan kişilerdir.

Giriş

Toplumda tüm bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek, geçimlerini sağlayacak para kazanabilmek, arzu ve isteklerini gerçekleştirebilmek için çeşitli işler yaparak kıyısından köşesinden iş yaşamı içinde yer alırlar. İşletme de iş yaşamında yer alan ve hemen hemen her an çeşitli nedenlerle karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu sözcük doğal olarak birçok kavramı çağırır. İşletmeyi kimi zaman yaptığımız işimizle ilgili çeşitli kaynakların bir araya getirilerek ticari amaçlara ulaşmaya yardımcı olan bir örgüt olarak düşünebiliriz. Aynı sözcük akademik ortamda bireyleri iş yaşamına hazırlayan ve iş yaşamında yer alan çeşitli işlevlerle ilgili bir bilim dalı olarak karşımıza çıkar. Ayrıca tam olarak olmasa da ilişkisel açıdan amaca yönelik bir ekonomik faaliyeti/işlevi veya ticari işlemleri akla getirebilir. Çoğunlukla işletme için, iş yaşamında yer alan ve toplumda mal ve hizmet tedariki, üretimi ve dağıtımıyla ilgili işlevlerin yapıldığı bir örgüt/organizasyon/ortam şeklindeki tanımı tercih edilir.

Bütün bu açıklamaları ortak bir “işletme” tanım içine yerleştirmeden önce unsurlar hâlinde ele alırsak işletmenin;

- Topluma mal veya hizmet verilmesiyle ilişkili olduğunu,
- Birey ve kurumlar için toplum içinde geçimini sağlamak için gerekli parayı kazanma aracı olduğunu,
- İş ve faaliyetlerin yerine getirilmesi için sağlanan kaynakların yönetilmesini içerdiğini,
- Kâr etmek, para kazanmak gibi temel amaçlara yönelik olabileceğini veya kâr elde etme ve para kazanma düşüncesi ötesinde sadece topluma hizmet vermeye yönelik olabileceğini,
- Akademik ortamda ise iş yaparken gereken çeşitli işlev ve faaliyetlerin açıklamasını yapan bir bilim dalı olarak kabul edildiğini söyleyebiliriz.

Bu bağlamda **işletme** bazen geçim sağlayabilmek için ve para kazanmayı hedefleyerek kâr amacıyla bazen de kâr gözetmeden topluma mal ve hizmet vermek amacıyla yapılan tüm faaliyetlerin yapıldığı bir örgüt olarak tanımlanabileceği gibi, iş yaşamında yer alan tüm faaliyet/işlevlerin açıklamasının yapıldığı bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. İşletme kavramı, teknik olarak bir aracı, makineyi, iş yeri vb.ni çalıştırma; ona iş gördürme anlamını taşıdığı gibi, statik olarak çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü iş yerini ya da maddi ve beşerî unsurlardan oluşan üretim birimini tanımlamak için de kullanılan bir kavramdır. En genel tanımıyla işletme, mal ve hizmetlerin üretildiği ya da pazarlandığı ya da her ikisinin birlikte yapıldığı kuruluş olarak görülebilir. Bu tanım işletmeyi, mal ve hizmet üretim faaliyetlerinde bulunan ve birey istek ve ihtiyaçlarının tatminine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan ve bu amaçla işleyen veya işletilen bir ekonomik birim olarak görür. Bir başka deyişle işletme, daha önce tanımladığımız üretim faktörlerini sınırlı, uyumlu ve sistematik bir biçimde bir araya

getirerek, kâr elde etme amacıyla üretim faaliyetlerine yönlenebilmesi için yaratılan bir ekonomik üretim birimidir. *İşletme Bilimine Giriş* dersinde; işletme, çeşitli kaynakların bir araya getirilerek toplumun gereksinimi olan mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı ile ilgili çeşitli faaliyet ve işlevlerin yapıldığı bir örgüt, kurum, kuruluş olarak ele alınmış, bu kurumda yapılan faaliyetlerle ve işlevlerle ilgili bilgi verilmiştir.

İşletmenin temel faaliyeti ihtiyaçların sağlanmasına yönelik alıcılar ve satıcılar arasındaki alışveriştir. “İnsanlar niçin satın alır ve satarlar?” sorusuna “mevcut ihtiyaçlarını gidermek ve isteklerini tatmin etmek için” diye cevap verebiliriz. Unutmamak gerekir ki giderilmiş bir ihtiyaç veya tatmin edilmiş bir istek zaman içinde yeniden doğabilir. Bunun için insanlar arasında alışverişin devam etmesi gerekir. Bu yüzden işletme faaliyetlerinin asla sona ermeyen bir süreç olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla ister büyük ister küçük olsun her toplumda bireyler ve onların oluşturduğu kurumlar arasında işletme faaliyetleri daima yer alacaktır.

Neler veya hangi ürünler alışveriş konusu olmaktadır? Alışveriş konusu olarak işletmenin faaliyetlerinin ana unsuru olan ürünler ekmek, bilgisayar, araba, bina gibi maddi ve elle tutulabilen **mallar** olabileceği gibi, bazen de elle tutulamayan maddi olmayan sağlık, sigorta, eğlence, temizlik, taşımacılık, eğitim gibi **hizmetlerden** oluşurlar.

İş yaşamında işletmenin faaliyetlerinde temel amaç olan, yukarıda açıklamaları yapılan, mal ve hizmetler, **ürün** olarak adlandırılır. Yani ürün; mal ve hizmeti kapsayan bir sözcüktür. Çoğu kişi açısından, işletmeler mal ve hizmet üreterek kâr amacına sağlamaya yönelik faaliyetler yaparlar. İnsanlar geçinebilmek, daha iyi koşullarda yaşayabilmek amacıyla para kazanmak için iş yaparlar. Bu kişilerin toplumun ihtiyaç ve isteklerini giderecek ürünleri temin etmeleri sonucunda sağladıkları olumlu sonuç, faaliyetler sonucu kâr olarak ortaya çıkar. İş yapan insanların beklentisi genellikle budur. Bu nedenle de işletme faaliyetleri sonucunun olumlu farkı olan “kâr”, iş adamlarını bir işletmeyi kurup faaliyete geçirmeye teşvik eden unsur olarak görülür.

İş adamları mal ve hizmet üretimi yaparken **kaynak** olarak adlandırdığımız, iş gücü, teknoloji, sermaye, bilgi gibi birtakım girdilere gereksinim duyarlar. Bu kaynakların (iş gücü, teknoloji, bilgi, sermaye) bedelini ödeyerek onları bir araya getirirler. Amaç yukarıda belirttiğimiz gibi mal veya hizmet üretmek için yapılan harcamalardan daha fazla gelir elde etmektir. Bu mal veya hizmetler karşılığında sağladıkları gelirler ile onları üretmek için yaptıkları harcamalar arasındaki fark, iş yapan işletmenin bir “ödülü” olarak kabul edilir. İş yaşamında bu ödül **kâr** olarak adlandırılır.

Örgüt veya **kurum**, iş yaşamında faaliyette bulunan işletmeler, holdingler, dernekler, kulüpler, birlikler veya sendikalar gibi, belirli bir amaç için sistemli bir biçimde çalışabilecek, bilinçli olarak oluşturulmuş insan gruplarından oluşan topluluk olarak tanımlanabilir. Çoğu iş örgütü veya kurum topluma gereken ürünleri sağlayarak kâr etme amacıyla bilinçli olarak kurulur. Çevremizde gördüğümüz ve mal ve hizmetlerinden yararlandığımız, temel amacı kâr elde ederek para kazanmak olan kuruluşlar **kâr amacı güden örgütler** olup iş yaşamındaki ana grubu oluştururlar. Bununla birlikte para kazanma veya kâr etme amacı dışında

belirlenmiş misyonları doğrultusunda topluma hizmet yapmak için kurulmuş çok sayıda örgüt de bulunmaktadır. Bu gibiler **kâr amacı gütmeyen örgütler**dir. Devlet kurum ve kuruluşları, resmî kurumlar, işçi sendikaları, belediyeler veya belirli misyon sahibi vakıf veya dernek statüsünde kurulan çeşitli kurumların ana amacı misyonları doğrultusunda halka hizmettir. Bu kurumlar da sağladıkları mal ve hizmetler için gelir elde edebilirler. Sağlanan gelirler ile yapılan harcamalarının hepsini ya da bir kısmını karşılarlar ama bu kurumlarda temel amaç kâr elde etmek değil topluma hizmet vermektir.

Günümüzde kâr amacı gütmeyen kurumların sayıları ve toplumlar üzerindeki etkileri artmaktadır. Bu tür kurumlar da kâr amacı güden işletmelerle benzer sorun ve zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle kâr amacı güden kurumların işleyişiyle kar amacı gütmeyen kurumların işleyişi arasında büyük farklılıklar bulunmamaktadır. Derslerimizde, bundan böyle iş yaşamında yer alan bu tür toplulukları örgüt veya kurum yerine “**işletme**” olarak adlandıracağımızı belirtmek isteriz.

1.1. Girişimci

Girişimci dediğimiz, iş kuran veya mevcut işlere yeni açılımlar getiren iş adamları yenilikçi kişilerdir. Iř alanlarında yeni ürünler, yöntemler, teknikler ve süreçler yaratırlar. Bu durum, toplumdaki bireylerin yaşam standartlarında bir olumlu bir değişime ve gelişime yol açar. Yeni girişimler sonucu toplum için yeni iş olanakları da yaratılmış olur. Doğal olarak yeni iş olanaklarının yaratılması toplumların en önemli makroekonomik sorunlarından işsizlik oranının azaltılması üzerinde etkili olur.

Girişimciler toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri temin etmek için risk üstlenerek sıfırdan, yoktan iş ve işletmeler kuran ve verdikleri hizmetler karşılığında da gelir sağlamak ve kr elde etmek arzusu taşıyan iş adamlarıdır.

Girişimciler, işlerine sıfırdan başlarlar. Onları harekete geçiren unsur toplumun gereksinimlerinin karşılanmasında gördükleri bir boşluk ve bu boşluğu verimli bir Şekilde alışma ile doldurmaları sonucunda gelir sağlayarak kr sağlama olasılığıdır. Muhtemelen iyi performans gösterip, verimli bir Şekilde müşterilerini memnun edecek bir mal ve hizmet retirlerse, müşterilerin de bu mal ve hizmetler karşılığı, kendileri için krları da içeren bir bedel ödeyeceğini düşünmektedirler.

Yukarıda girişimcinin tanımını yaparken ‘‘sıfırdan, yoktan iş ve işletme kuran kişi’’ olarak bir tanımlama yaptık. Ama günümüzde mevcut işlere ve işletmelere tüm işletme işlevlerinde (retim, pazarlama, finans vs.) yeni açılımlar sağlayan kişiler de girişimci olarak nitelenmektedir. Dolayısı ile girişimciyi, daha geniş kapsamlı olarak, sıfırdan yoktan iş ve işletme kuran veya mevcut iş ve işletmelerde yeni açılımlar ve gelişimler yapabilen kişiler olarak tanımlamak doğru olacaktır.

1.2. Yönetici

Işletmenin sahipleri, ulaşılması arzulanan hedefleri belirlerler. Ardından bu hedeflere ulaşmak için işletmenin tüm kaynaklarını kullanarak işletmeyi yönetecek bir kişiyi seçerler.

Işletmenin yararlanacağı kaynakları, onun fabrikaları, makineleri, aletleri, teçhizatı, malzemeleri gibi fiziki ve maddi varlıklar veya teknoloji, bilgi, patentler, markalar, imaj gibi gayri maddi varlıklar olabilir. Işletmede bir diğer önemli kaynak da insan kaynakları, yani o işletmede çalışan insanlardır.

Yönetici bütün bu –maddi ve/veya maddi olmayan– kaynakları arzulanan hedeflere ulaşmak için bir araya getiren ve onları etkili ve verimli olarak yöneten kişidir. Bu durumda yöneticinin dikkate alması gereken iki önemli husus vardır: **Kullanılacak kaynaklar ve yerine getirilmesi gereken yönetim görevi.**

Bir işletmede görevin yerine getirilmesi tüm yöneticilerin temel sorumluluğudur. Ancak yöneticiler, genellikle işin yapılmasına doğrudan ve fiziki olarak katılmazlar. Görevlerini ve neyin nasıl yapılacağını teknik anlamda bilmelerine rağmen genellikle bu

işlerin, kendilerine bağlı başka kişilerce yapılmasını sağlarlar. Görevlerin yerine getirilmesi için diğer çalışanların çabalarını yönlendirirler.

Bir yönetici işletmesinde neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda diğer kişileri aşağıdaki işlevleri yerine getirerek yönetir. Bu işlevler:

- Yöneticiler, içinde bulunulan koşullar çerçevesinde, önce yapılması gereken işleri ve varılmak istenen sonuçları belirler ve bunların nasıl tamamlanacağını **planlarlar**. (Planlama)

- Sonra, planlarla belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları yapılandırır–organize ederler. (Organize etme)

- Planları ve işin yapılış tarzını belirledikten sonra vasıflı kişileri işe alır ve onlara görevlerini açıklarlar ve açıklanan görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacı ile bu kişilerle doğru iletişim sağlayarak, onlara liderlik yaparak ve motive ederek **işlerin yapılmasını** sağlamaya çalışırlar. (Yürütme, Yönlendirme, Yönelme)

- Bu görevlerini yaparken aynı zamanda çalışanları izler ve yapılan işleri **denetlerler**, gerektiğinde de düzeltici önlemler alırlar. (Denetim, Kontrol)

Tüm yöneticilerin yerine getirdiği bu dört işlev, yani **planlama, organize etme, yönlendirme ve denetleme, yönetim işlevleri** olarak anılır.

Yöneticiler ile yönetim düzeyleri, yönetim becerileri ve yöneticilerden beklenen davranış biçimleri (roller) ile ilgili açıklamalar, ikinci hafta yapılacaktır.

1.3. Çalışanlar

Bir işletmede diğer insanları yönetmeden tek başına veya bir takımın üyesi olarak bireysel çabalarla işlerini yapan görevlerini yerine getiren kişiler, yönetici konumunda bulunmayan **çalışanlardır**. Bu konumlarda çalışanların kendilerine verilen işi yapmak konusunda temel sorumluluk veya görevleri vardır. Ancak başkaları vasıtası ile iş görmezler ve işletmenin herhangi bir birimini yönetmek doğrultusunda hiçbir sorumlulukları yoktur.

- Atölye düzeyinde, genellikle kol gücüyle çalışan kişiler **mavi yakalı** çalışanlardır. Bu kişilere örnek olarak işletmelerde üretim ve operasyon gibi fiziki çaba gerektiren bölümlerinde çalışan işçileri verebiliriz.

- Bürolarda, kol gücünden çok beyin gücü ve bilgi birikimini kullanarak işgören diğerleri **beyaz yakalı** çalışanlardır.

Mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasındaki ortak özellik her iki tür çalışanın da işlerini kendilerinin veya takımlar içinde takımın bir üyesi olarak tek başlarına yapmaları ve işlerini yaparken başka insanları yönetmemeleridir.

Gerek mavi yakalı gerekse beyaz yakalı çalışanlar işletmelerde temel faaliyetleri ve işlevleri yapan insan kaynağının esas gövdesini oluştururlar ve onların becerileri ve çabaları işletmenin bütününe başarısında büyük önem taşır.

1.4. İşletmenin Dış Çevresi

İş adamları, girişimciler, yöneticiler ve çalışanlar işlerini yalnızca işletme içindeki işlerine odaklanarak yönetemezler. İşletme dışındaki çevrede tüm işletmeler için tehditler ve fırsatlar oluşmaktadır. Bu nedenle sistem yaklaşımının gereği olarak iş adamları dış çevrede gerçekleşen olaylara büyük dikkat göstermek zorundadırlar. Her türdeki iş adamının işletmesinin dış çevresinde gerçekleşen olaylarla baş etme kabiliyeti, onları yönetebilme becerisi işletmenin olası başarı veya başarısızlığına neden olabilir.

Çoğu yönetici işletmesinin içindeki faaliyetlere odaklanma ve dış çevrenin işletmesi üzerindeki etkisini önemsememe eğilimindedir. Bunun nedeni kendi işletmeleri içinde istedikleri her şeyi değiştirebilme, denetleyebilme, yönetebilme yetkilerine sahip olmalarıdır. Bir yönetici bu yetkileri nedeni ile işletme içinde hemen hemen her şeyi denetleyebilmektedir.

Aynı yöneticilerin işletmenin dış çevresinde oluşan olayları değiştirmeye, yönetmeye veya denetlemeye güçleri yetmez. Dış çevre dengeli olmayabilir, oluşabilecek olaylar öngörülebilir olmaktan uzak bulunabilir. Bu öngörülemeyen gelişmeler ve değişimler işletmenin amaçlarına varması hususunda olumlu veya olumsuz etki yapabilmektedir. Bu yüzden, başarılı yöneticiler ve iş adamları işletmenin dış çevresi ile ilgili bilgi edinmeli, oluşan olaylara karşı reaktif bir davranışla işletmelerini dış çevreye uyumlu duruma getirmeli; ya da yapabileceklerini düşünüyorlarsa, proaktif davranarak dış çevreyi işletmelerinin yararına olabilecek şekilde etkilemeye çalışmalıdırlar.

İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevresi **politik ve yasal, ekonomik, demografik, sosyokültürel, teknolojik, uluslararası** gibi ortamlar; **müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ikame ürünler** gibi unsurlardan oluşur. Kolaylık amacı ile dış çevrede yer alan tüm bu unsurları 2 ana bölümde sınıflayabiliriz;

- **Dış genel çevre** siyasal, hukuki, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası gibi işletmeye uzak olan ortamlardan oluşur. Bu uzak ortamlarda oluşan olaylar işletmeyi dolaylı/endirekt olarak etkileyen fırsat ve tehditler yaratır.

- **Dış sektörel çevre** ise işletmenin yakın çevresindeki **müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve emek piyasası** gibi unsurlardan oluşur. Yakın çevredeki unsurlar işletme üzerinde dolaysız/direkt etki yapabilen fırsat ve tehditleri oluşturur.

1.4.1. İşletmenin Uzak Dış Çevresi: Genel Çevre

Genel çevre toplumun geniş kesimlerini, içinde yer alan sektörleri ve sektör içindeki işletmeleri dolaylı/endirekt olarak etkileyebilecek fırsat ve tehditler yaratabilecek unsurlardan oluşur. Daha önce belirtildiği gibi bu unsurları politik ve yasal, ekonomik, demografik,

sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası kısımlar şeklinde gruplandırabiliriz. Bu unsurları hiçbir sektörde hiçbir işletme kontrol edemez, yönetemez. Ama bu dış çevresel unsurlar tüm işletmeleri ve tüm sektörleri onlar için **fırsat** veya **tehdit** oluşturmak suretiyle etkilerler.

- **Politik ve Yasal Çevre:** Politik çevresel faktörler toplumda iktidarın kullanımı ve/veya dağılımıyla ilişkilidir. Siyasi kuruluşlar ve özel çıkar grupları yerel, ulusal veya uluslararası olayları yönlendirebilirler. Çıkar grupları ve siyasi grupların iktidara gelme yarışı toplumu büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle iş adamları, faaliyete buldukları bölgedeki politik kurum ve kuruluşları, bunların politikalarını, açılımlarını ve attıkları adımları yakından analiz etmelidir. İşletmenin başarı veya başarısızlığı politik çevrede var olan faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenir. Politik faktörler işletmelerin içinde faaliyet yürüttüğü toplumların yasaları, yönetmelikleri, kuralları ve prosedürlerinin oluşturduğu yasal çerçevesi tarafından desteklenirler. Yönetimin istikrarı, güç odakları, devletleştirme ve/veya özelleştirme yaklaşımları, vergi yasaları, anti-tekel ve rekabet yasaları, tüketiciyi koruma yasaları, çevre koruma mevzuatı, dış ticaret düzenlemeleri, gümrük mevzuatı, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri bu kısımlardaki izlenmesi gereken bazı önemli politik ve yasal çevre faktörlerindedir.

- **Ekonomik Çevre:** Ekonomik çevre işletmenin içinde faaliyet gösterdiği ekonominin yapısı ve yönüyle ilgili tüm faktörleri içerir. Bu faktörler işletmenin başarısı ve ayakta kalması için yaşamsal önemi haizdir. Ekonominin sağlığının makro göstergeleri olan faiz oranları, enflasyon oranı, para arzı, işsizlik oranları, dış ticaret, ödemeler ve bütçe açık veya fazlaları, gayrisafi millî hasıla, enerji kaynakları ve maliyetleri, ücretler, net gelirler ve ülkenin altyapı yatırım ve hizmetleri de dikkate alınması gereken ekonomik faktörlerdendir. Bu kısımdaki diğer bir önemli faktör, ekonominin içinde bulunduğu konjonktür devresidir. Ekonominin büyüme, durgunluk, bunalım veya iyileşme aşamalarında bulunması tüm ülke ekonomisine olduğu kadar işletme ve faaliyette bulunduğu sektör ve iş ortamı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir.

- **Demografik Çevre:** Demografik çevre işletmenin faaliyet bölgesindeki nüfusun büyüklüğü ve yoğunluğu, yaş yapısı, coğrafi dağılımı, etnik karışımı, gelir dağılımı, eğitim düzeyi gibi faktörlerle ilgilidir. Demografik faktörler faaliyet bölgesinin sayısal ve maddi unsurlarının ötesinde toplumun norm ve değerlerini de şekillendirici özellikler taşır. Ancak bu norm ve değerler ayrı bir başlık altında, sosyokültürel çevrede sınıflandırılmıştır.

- **Sosyokültürel Çevre:** Yukarıda belirtildiği üzere sosyokültürel çevre toplumdaki insanların yaşam şeklini etkileyen faktörleri içerir ve kültürel değerlerle, sosyal normlarla, yaşam tarzıyla ilgilidir. İşletmeler faaliyette bulunduğu bölgedeki toplumda çeşitli grupların farklı yaşam tarzlarını, değerlerini ve normlarını dikkate almalı ve anlamalıdır. Yaşam tarzları, farklı grupların işletme ve sektörden beklentilerini etkiler. Değerler, ayrıca, insanların yaşamlarında yaptıkları seçimleri de belirler. Ancak yaşam tarzları ve değerler tıpkı politikalar gibi zaman içinde değişirler. İş gücünün kültürel farklılığı, iş ve kariyer tercihlerinde değişiklikler, ürün ve hizmet tercihlerinde değişiklikler ile ayrıca iş ve yaşam

kalitesi konusunda tutumlar bu çere içinde dikkate alınması gerekli faktörler arasında sayılabilir.

- **Teknolojik Çevre:** Teknolojik çevre işletmenin faaliyet bölgesindeki makineler, malzemeler, işlevler, süreçler ve yönetim biçimlerini etkileyen teknolojilerin değişimi ve gelişimi ile ilgili faktörlerden oluşur. Bilimsel ve teknolojik gelişimlerin işletmeler, ürünleri, stratejileri ve rekabet özellikleri üzerinde büyük bir etkisi vardır. Teknolojik gelişmeler toplumun geleceğini şekillendiren itici güçlerden biridir. Bu çevrede izlenmesi gereken bazı önemli faktörler şunlardır: Devletin araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge), ürünlerle, süreçler, makineler ve malzemelerle ilgili yeni buluşlara veya gelişmelere yaptığı harcamalar, teknoloji transferlerinin hızı, yeni iletişim teknolojileri ve belirli sektörlerdeki teknolojik gelişimler ve yeni bilişim uygulamaları vs.

- **Uluslararası Çevre:** Dünyanın küresel bir pazar yeri hâline geldiğini daha önceki bölümlerde belirtmiştik. Bu nedenle iş adamlarının daha önce tartışılan tüm dış genel çevresel faktörleri küreselleşme bağlamında analiz etmesi gerekir. Diğer bir deyişle, daha önce sözü edilen tüm faktörler uluslararası çevredeki oluşumlar açısından incelenmeli ve işletme ve sektörü için fırsat ve tehdit olasılıkları belirlenmeye çalışılmalıdır. Bu bakış açısıyla unutulmaması gereken, yalnızca ulusal düzeyde bir analizin yeterli olmayacağıdır. Uluslararası çevrede incelenmesi gereken küresel faktörler arasında; mevcut piyasalardaki değişimler, yeni gelişen ülkelerarası piyasalar, önemli uluslararası siyasal, kültürel ve ekonomik olaylar, dış ticarete ülkeler ve bölgeler arası bloklar ve iş birlikleri, uluslararası ticarete etkili kurum, kuruluş ve sözleşmeler, ülkeler ve bölgeler arası ticaret uygulamalarındaki teşvik ve engeller vs. sayılabilir.

1.4.2. İşletmenin Yakın Dış Çevresi: Sektörel Çevre

Sektörel çevre, işletmenin dış genel çevrenin altında ve onun bir parçası olarak iş adamlarına ve işletmelere daha yakın olan ve genel çevreye göre, işletme üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olan çevredir. **Sektör**, tamamlayıcı, aynı veya benzer ürünleri üreten, girdilerini tedarik eden ve dağıtımını yapan ve bu işlevleri yaparken birbiri ile iş birliği yapan veya rekabet eden işletmelerden oluşur. Bu işletmeler benzer ürünlerini aynı müşterilere kabul ettirmek için bir anlamda savaş içindedirler. Sektörel çevrede önemli unsurlar arasında **tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünler ve iş gücü piyasaları** sayılabilir.

- **Tüketiciler:** Tüketiciler sektördeki işletmeler tarafından satışa arz edilen ürünlerin potansiyel kullanıcılarıdır. Belirli ihtiyaçlarını karşılamak amacı ile hareket ederek alım yapan tüketiciler, ürününü kullandıkları işletmenin müşterisi olmayabilir. Örneğin A marka dış macununu kullanan kişi o ürünün tüketicisidir. Ama aynı kişi o ürünü Migros'tan satın almış ise dış macununu üreten firmanın değil, Migros'un müşterisi olur. Tüketici eğer malı ürünü üreten işletmeden satın alıyor ise o takdirde ürünün tüketicisi aynı zamanda müşterisi de olur. İki ana tüketici grubu, **bireysel tüketiciler ve endüstriyel veya kurumsal tüketicilerdir.**

- **Müşteriler:** Müşteriler sektördeki işletmeler tarafından tedarik edilen ürünlerin potansiyel satın alıcılarıdır. Müşteriler satın aldıkları ürünleri kendileri tarafından tüketilmek veya başkalarına satılmak üzere satın alabilirler. Üç ana müşteri grubu, **perakendeciler, toptancılar ve endüstriyel/ kurumsal müşterilerdir**. İşletmeler müşterilerinin ihtiyaç ve isteklerini izlerler ve genellikle müşterileri ihtiyaçları açısından gruplayarak hedef müşteri kitlesini oluştururlar.

- **Tedarikçiler:** Tedarikçiler, işletmenin kendi ürün ve hizmetlerinin üretiminde kullanacağı ham madde, yarı mamul ve diğer girdileri sağlayan kişi veya kuruluşlardır. İşletmeler ürünlerini üretirken ve dağıtırken çeşitli girdilere (ham madde, yarı mamul madde, para, kredi, enerji, insan kaynağı, danışmanlık, bilgi vs.) ihtiyaç duyabilir. Üretilen ürünlerin kalitesi kullanılan girdilere fazlasıyla bağlıdır. Bu nedenle üretici işletmeler ile tedarikçiler arasındaki ilişki kalitenin korunması, ürünlerin zamanında pazara çıkarılması ve ihtiyaçların zamanında karşılanması ve üretim maliyetlerinin azaltılması açısından çok önemlidir.

- **Rakipler:** Rakipler aynı sektör içinde, aynı müşteriler için benzer mal ve hizmetler üreten diğer işletmeler, kişi ve kuruluşlardır. Aynı müşteriler için benzer mallar üreten kuruluşlar pazardan daha büyük bir pay almak için daha fazla satış yapmak amacıyla kendi aralarında mücadele ederler. Daha fazla müşteri kazanma mücadelesi üretim, fiyatlama, promosyon, yenilik, dağıtım alanı yanında diğer tüm temel ve destekleyici faaliyet alanlarında verilebilir. Rakipler daima birbirlerini izler ve birbirlerinin yaptıkları davranışlara ve hamlelere karşılık verirler. Günümüzde küresel rekabetin arttığı ortamlarda bir faaliyet alanında rekabet içinde olan işletmelerin, bazen farklı alanlarda rekabet ettikleri işletmelerle iş birliği de yapabildikleri görülmektedir.

- **İkame Ürünler:** İkame ürünler işletmenin ürünlerinin yerini alabilecek veya onların yerine kullanılabilecek benzer olmayan mal ve hizmetlerdir. Yöneticiler rakiplerinin ürünlerini, faaliyetlerini ve hamlelerini izledikleri sırada sektörde var olan ikame ürünlerin etkisini ve yarattığı tehditleri de yakından incelemelidirler. Beklentilerde herhangi değişiklik nedeniyle müşteriler orijinal ürünler yerine ikame ürünleri talep edip satın alabilirler ve ihtiyaçlarını onlarla giderebilirler. Bu nedenle ikame ürünler tıpkı rakiplerin benzer ürünleri gibi ciddi bir biçimde izlenmeli ve kontrol edilmelidir.

- **İş Gücü Piyasası:** Üretimin en önemli faktörlerinden biri işletmede çalışanlar yani insan kaynaklarıdır. İşletmelerin hedeflerine ulaşması için farklı uzmanlık alanında çalışanları istihdam etmesi gerekir. İşleme faaliyetlerinde uzman olan veya olmayan, mavi veya beyaz yakalı çalışanların oluşturduğu ve işletmelerin çalışan ihtiyacını karşıladığı bu ortamlara iş gücü piyasası denilmektedir. İşletmelerin rekabetinde önemli bir yer tutan “fark yaratmak” genellikle çalışan iş gücü özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle işe alma, eğitim ve hizmet içi eğitimler aracılığıyla doğru insan kaynağına sahip bulunmak ve bu alanda sürekli yatırım yapmak iş dünyasının rekabetçi taleplerini karşılamak için zorunludur. Mavi ve beyaz yakalı çalışanların, tüm hiyerarşik düzeylerdeki yöneticilerin dışında, sendikalar, işçi birlikleri, insan kaynakları danışman kurumları iş gücü piyasasının içindeki aktörlerden bazılarıdır.

1.5. İşletmenin Dış Çevresi ile İlişkisi

Dış çevre, daha önce belirttiğimiz gibi, işletme tarafından denetlenemeyen çeşitli unsurları içerir. Bu unsurların neler olduğu yukarıdaki paragraflarda açıklanmıştı. Dış çevrede yukarıda sözü edilen unsurlar çok çeşitli olup, devamlı değişiklikler ve gelişimler nedeni ile etkileşim içindedirler. Çok sayıda unsurun devamlı değişim ve gelişimi kolayca izlenemez. Bu durumda bir belirsizlik ortamı doğar ve işletmeler belirsizlik ortamında çeşitli unsurları etkin olarak yönetemez ve kontrol edemezler. Ancak iş adamları ve yöneticiler kendi işletmelerini çevreye uyabilecek veya çevreyi etkileyebilecek bir şekilde hazırlayarak belirsizlik ortamında çevresel unsurlara karşı bir davranış geliştirmeye çalışmalıdırlar.

1.5.1. Çevresel Belirsizlik ve Değişimler

Belirsizlik, iş adamları çevresel faktörler konusunda yeterli malumat ve bilgiye sahip olmadığında ortaya çıkar. Böylesi koşullarda yöneticilerin çevredeki ihtiyaç ve değişimleri anlayıp öngörmesi kolay değildir.

Belirsizlik düzeyi üzerinde doğrudan etkili olan iki önemli faktörden biri;

- Çevrede işletmeyi etkileyen faktörlerin **sayısı**,
- Diğer de bu faktörlerin **değişim hızıdır**.

Çevrede işletmeyi etkileyen az sayıda faktör varsa ve bunlar hızlı olarak değişmeyen oldukça istikrarlı faktörlerse, işletmenin bulunduğu çevrenin **düşük belirsizlik** derecesine sahip olduğunu söyleyebiliriz. İşletmeyi etkileyen dış faktörlerin sayısı artıyor ve bu faktörler çok hızlı değişiyorsa bu koşullardaki çevrenin **yüksek belirsizlik** derecesinde bulunduğu şüphesizdir. İş adamları düşük belirsizlik derecesinde bir çevrede işletmelerini daha iyi yönetebilir ve dış fırsat ve tehditlere karşı daha etkili olabilirler. Belirsizlik düzeyi yükseldikçe çevresel fırsat ve tehditlere karşı işletmeyi yönetmek zorlaşır.

İşletmeler dış çevresel fırsat ve tehditlerin bulunduğu ortamlarda iki temel strateji uygulayabilirler:

- Reaktif davranışlarla işletmeyi çevredeki değişimlere uyumlu hâle getirmek veya
- Proaktif davranışlarla işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi etkileyerek işletme çıkarlarına uygun bir ortam hazırlamak.

1.5.2. İşletmeyi Dış Çevreye Uyumlu Hâle Getirmek

Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, ekonomik, rakipler, tedarikçiler, müşteriler vb. dış faktörlere bağlı olarak dış çevrede belirsizlik düzeyi yükseldiğinde iş adamları bu değişimlere ayak uydurmak için aşağıdaki çeşitli stratejilerden yararlanabilirler.

- **Değişimleri İzleme:** İşletmeler satış ve satın alma bölümlerinde görev yapan bazı çalışanlarını, sahadaki müşteri ve tedarikçilerle doğrudan temas kurularak çevresel değişiklikleri belirlemekle görevlendirirler. Bu kişiler değişiklikleri tespit eder ve işletmenin ortamdaki önemli unsurlarla koordinasyonunu sağlarlar.

- **Sürekli Tahmin ve Öngörülerde Bulunmak:** İşletmeler çevredeki değişimleri öngörmek ve planlamak için merkez veya birimlerde planlama bölümleri/birimleri kurabilirler. Küçük işletmelerde aynı faaliyetleri özel bir komite oluşturulmaksızın belirli faaliyet alanından sorumlu yöneticiler yürütebilir. Hangi düzeyde olursa olsun öngörü, tahmin ve planlama faaliyeti çevredeki belirsizlik ortamı ile baş edebilmek için küçük veya küçük tüm işletmeler açısından zorunludur.

- **Esnek İşletme Yapısı Kurmak:** İşletmenin çevreye uyumlu hâle getirmenin tekniklerinden biri işletmeyi çevresel değişimlere etkili bir biçimde yapılandırmaktır. Eğer çevre istikrarlıysa ve hızla değişmiyorsa işletme genellikle iyi tanımlanmış görevler, sorumluluklar ve rollerle biçimsel bir yapıya sahip olabilir. Böylesi bir işletmede işlerin yapılması kurallar, düzenlemeler, politikalar ve prosedürler aracılığıyla fazlasıyla yapılandırılmıştır. Kararlar genellikle merkezi olarak alınır. Tüm prosedürleri iyi derecede tanımlanmış biçimsel işletmelerin yapısı **mekanik yapılar** olarak anılırlar ve değişmeyen **istikrarlı** bir çevrede etkindirler. Biçimsel olmayan, rol ve görev tanımlarının çok açık olarak belirlenmemiş olduğu minimal işletme yapılarına **organik yapılar** denir. Bu işletme yapısı dinamik, hızla değişen çevrelerde genellikle etkin bir yapıdır. Bu tür bir yapıda önceden belirlenmiş kurallar, politikalar ve prosedürler bulunmaz. Bu yapıda kararlar merkezi olarak verilmez ve genellikle birimlerde takım çalışmaları daha etkili sonuçlar verebilmektedir.

- **İşletme Birleşmeleri ve Ortak Girişimler:** Dış çevredeki belirsizlikleri azaltmanın yollarından biri işletmeler arası **birleşmeler** yapmak ve **ortak girişimler** kurmaktır. **İşletme birleşmelerinde** iki veya daha fazla işletme yeni bir kimlikle tek bir işletme hâline getirilir. Eski kurucu işletmeler ise kimliklerini kaybederler. **Ortak girişim** genellikle iki veya daha fazla işletmenin oluşturduğu bir program veya stratejik iş birliğidir. Ortak girişime ortak olan işletmeler kendi kurucu kimliklerini korurlar. İşletmeler birleşmeler veya ortak girişimlerle birbirlerinin kaynaklarını ve yeteneklerini birleştirip kullanarak güçlerini artırır. Politik ve yasal, teknolojik, demografik, tedarikçi, müşteri gibi muhtelif genel ve sektörel dış çevrelerde belirsizliği azaltmak için kaynakların yanı sıra birikim, deneyim ve bilgilerini de değiş tokuş ederler. Yabancı pazarlara kolay giriş yapmak isteyen ve etkili olarak bu pazarlarda faaliyet göstermek arzusunda olan işletmeler işletme birleşmeleri yapar veya yerel işletmelerle ortak girişimler kurarlar. Bu konu, *Stratejik Yönetim* derslerinde detaylı olarak ele alınacaktır.

1.5.3. İşletmenin Dış Çevreyi Etkilemesi

İşletmeler çevresel olayların çok karmaşık ve hızlı değişim gösterdiği, yüksek belirsizlik ortamında etkili olabilmek için bazen proaktif yöntemlerden yararlanırlar. Kendi işletmelerini değişikliklere adapte etmek yerine çevrede değişikliklere neden olan unsurları

proaktif davranışla değiştirmeyi tercih ederler. Yaygın biçimde kullanılan bazı **proaktif** çevre etkileme teknikleri aşağıda açıklanmaktadır:

- **Reklam ve Halkla İlişkiler:** Reklam faaliyetleri, işletmeye veya ürünlerine yönelik talebi olumlu olarak etkilemek ve talepleri işletme veya ürününe yönlendirme çabalarıdır. Burada amaç müşterilerin zevklerini ve satın alma saik ve davranışlarını etkileyerek değiştirmek ve onları işletmenin ürünlerini satın almaları yönünde etkilemektir. Halkla ilişkiler faaliyetleri kamuoyunu işletme hakkında olumlu olarak etkileyebilmek maksadı ile toplumun değer verdiği faaliyetleri yaparak veya onlara katkı sağlayarak, toplum nazarında işletme veya ürünlerine yönelik olumlu bir imaj ve algılama yaratma çabalarını kapsar. İşletmenin yönettiği reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkisi altındaki müşteriler ve kamuoyu satın alma davranışlarını veya algılarını işletme ve ürünleri yönünde değiştirebilir.

- **Politik Faaliyetler ve Lobicilik:** Politik faaliyetler, resmi makamlar ve karar vericiler nezdinde işletmenin kendi çıkarları doğrultusunda, yasa ve düzenlemeleri etkileme çabaları olarak tanımlanabilir. Devletin yasa yapıcılarını ve diğer ulusal veya yerel yönetim organlarını etkilemek için en yaygın biçimde kullanılan politik faaliyetlerden biri lobiciliktir. Bu yöntemde, uzmanlar sürekli ve profesyonel bir biçimde yürüttükleri politik faaliyetler ile işletmelerine veya sektörlerine avantaj sağlayabilirler. Günümüzde birçok işletme kendi görüşlerini resmi makamlar nezdinde etkili kılabilmek için konu uzmanı lobicilerden yararlanmaya çalışmaktadır.

- **Ticari Dernek ve Birlikler:** Benzer çıkarlara sahip işletmeler tarafından toplumda ses getirecek eylem veya etkinlikler yaparak resmi makamları ve toplumu etkileme çalışmaları yapan genellikle kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olan ticari dernek ve birlikler proaktif yöntemlerle belirli konulardaki görüşlerini duyurarak dış çevresel olayları etkilemeye çalışırlar.

1.6. İşletme Faaliyetleri ve Değer Zinciri Analizi

İşletme, amaçlarına ulaşabilmek için büyüklü küçüklü olarak gruplanmış birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır. Ana grup işler parçalara bölünerek ve gruplanarak alt düzeylerde iş ve faaliyet birimleri oluşturulmaktadır. İşletmenin sektöründeki rekabet üstünlüğü işletmenin büyüklü küçüklü tüm faaliyetlerinin başarısına bağlıdır. Bu faaliyetler rakiplerden daha fazla **değer** yarattığı ölçüde işletmeye **rekabet üstünlüğü** sağlar.

Değerin yaratılıp, yaratılmadığı müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar. Müşteri, standart bir mal ve hizmeti daha az bir maliyetle temin ettiğini düşündüğü zaman veya mal ve hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla bir yarar sağladığına inandığı an müşteri için değer yaratılmış demektir.

“Müşteriye değer yaratmak” yaklaşımından hareketle, işletme de kendi faaliyetlerinde bu değerın yaratılmasına yardım edecek olayları analiz etmek zorundadır. İşletmelerde değer yaratan faaliyetler ve onların ürünlere kattığı değerler, değer zinciri analizi ile

belirlenebilmektedir. İşletmelerde faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen **değerler** iki şekilde oluşabilmektedir:

- Faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi sonucunda **maliyet avantajı** elde edilerek değer artışı sağlanması veya
- Üretilen mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da **piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak** bir değer artışı yaratılması.

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken ya rakiplerine oranla **daha düşük maliyetle** bunu gerçekleştirmeye çalışacaklar ya da faaliyetlerini **farklılık yaratacak şekilde gerçekleştirerek daha yüksek fiyatla** satacaklardır. Her iki durumda da katılan değer artırılabilir ve rekabet üstünlüğü sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Değer zinciri analizi, bu katılan değer nasıl fazlalaştırılabileceğini; bunun için hangi kritik faaliyetlerin ve faktörlerin göz önüne alınması gerektiğini ve düşük maliyet veya farklılaştırmanın nasıl gerçekleştirileceğini, rakiplerin yetenek ve faaliyetleri ile karşılaştırarak sistematik bir şekilde izah eden bir çalışmadır. Değer zinciri analizi işletmelere, mevcut faaliyetlerini birbirleri ile bağlantılı olarak incelemelerine ve değer yaratan yeni teknikler aracılığı ile faaliyetlerini olumlu olarak geliştirebilmelerine olanak sağlamaktadır.

1.6.1. Değer Yaratan Faaliyetler

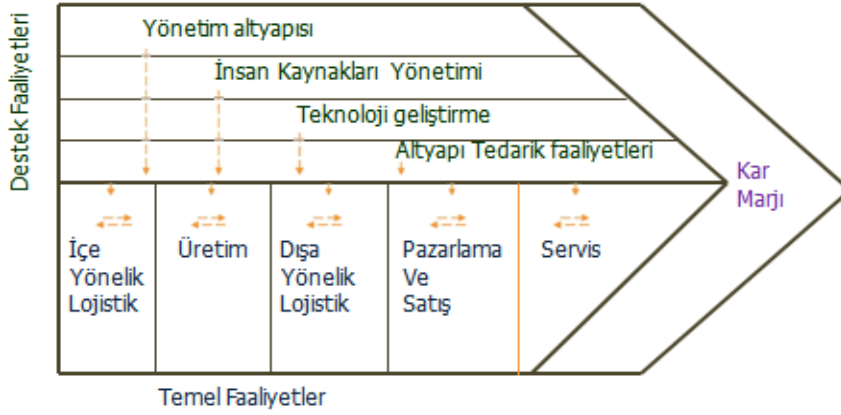
İşletmenin temel faaliyetleri, mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili gelir yaratan faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri yerine getirmek için işletme bir bedel ödemektedir. Ancak, işletme aynı zamanda, bedel ödediği bu faaliyetlerin ürünlerine değer katmasını beklemekte ve sonuçta elde edeceği değer katlandığı maliyetlerden fazla olacağını ümit etmektedir.

Gelir yaratan Temel Faaliyetler beş ana grupta sınıflandırılmaktadır (bkz. Şekil 1):

- **İçe yönelik lojistik faaliyetler**, “girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtım ile ilgili her türlü faaliyetleri” kapsamaktadır.
- **Üretim faaliyetleri**, temin edilen girdilerin nihai mal ve hizmet hâline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir.
- **Dışa yönelik lojistik faaliyetler**, “üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri” kapsamaktadır.
- **Pazarlama ve satış faaliyetleri**, “işletmenin mal ve hizmetlerinin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yapılan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü tutundurma (promosyon), fiyatlama, satış gibi faaliyetlerle” ilgilidir.

- **Servis faaliyetleri**, “ürünlerin satışı sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasıyla ilgili faaliyetlerin” tümünü kapsamaktadır.

Değer Yaratan Faaliyetler



Şekil 1. İşletmelerde Değer Yaratan Faaliyetler

Kaynak: H. Ülgen ve S. K. Mirze (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim'den uyarlanmıştır.

İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan **Destek Faaliyetleri**'ni ise dört ana grupta sınıflandırabiliriz:

- **Altyapı tedarik faaliyetleri**, “işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin alt yapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri, politikaları, prosedürleri veya süreçleri” ile ilgilidir.

- **Teknoloji geliştirme faaliyetleri**, “işletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı” ile ilgili faaliyetleridir.

- **İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler**, “işletmede personel seçimi, eğitimi, performansların değerlendirilmesi, ödüllendirme, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi çalışmaları” kapsamaktadır

- **İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler**, “yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetsel faaliyetlerdir.”

Yukarıda belirtilen tüm bu temel ve destek faaliyetleri işletmelerdeki ana faaliyet gruplarıdır. Bu faaliyetler ayrıca kendi içlerinde alt grup faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bu

nedenle değer zinciri analizinde, ana ve alt gruplardaki tüm faaliyetlerin her birinin, maliyetlerin düşürülmesi veya farklılık yaratabilmesi açısından belirlenmesi gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen temel ve destek faaliyetler, *İşletme Bilimine Giriş* dersinde açıklandığı için burada bir kere daha ele alınmayacaktır.

1.6.2. Değerin Yaratılması

Değer zincirinde, “değer”i belirleyen iki unsur bulunmaktadır: Değer yaratan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetlerin sonucu elde edilen toplam gelir. Toplam gelir ile toplam maliyet arasındaki fark işletmenin kâr marjıdır. İşletmeler bu marjı büyütme amacıyla rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışırlar.

Eğer faaliyetler sonucu oluşan maliyetler, elde edilen gelirlere yüksek ise bu durumda işletmede değer yaratılmayan faaliyetlerle uğraşıldığı ortaya çıkar. Bu tip değer yaratmayan faaliyetlerin yapılmaması veya mümkün olduğunca azaltılması gerekir. Değer yaratan, yani gelirlerin maliyetlerden fazla olduğu faaliyetlerde de bu yaratılan değer büyütülmesi gerekir. Değerin büyütülmesi, yukarıda belirtildiği gibi ya maliyetleri düşürerek ya da farklılık sonucu piyasa fiyatının üzerinde belirlenen fiyat uygulaması ile sağlanabilir. Bu konuda basit bir örnek vermek gerekirse, bir fırın işlettiğinizi düşünelim. Ekmeğin piyasa fiyatı bellidir; bu nedenle yükseltmek adına bir şey yapamazsınız. Buna karşın, maliyetlerini kısarak gelir ve gider arasındaki farkı, bir başka deyişle kârı büyütebilirsiniz. Bir diğer alternatif ise şu şekilde olabilir. Ekmeğin fiyatı bellidir ama katma değerini yükseltebilirsiniz. Örneğin tam tahıl ekmeği ya da zeytinli ekmek üretmek bu üretim için katlandığınız maliyetin çok daha üzerinde bir fiyata satmanız mümkündür.

İşletmelerdeki tüm faaliyetler birbirine bağımlı bir zincir hâlinde oluşan, büyüklü küçüklü temel ve destek faaliyetlerinden oluştuğundan ve tüm bu faaliyetler birbiriyle ilişki içinde bulunduğundan, bir faaliyette maliyetleri etkileyebilecek veya farklılık yaratabilecek bir olay, zincirdeki diğer faaliyetleri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle değer zinciri analizinde, faaliyetler bir sistem yaklaşımı içinde birbirleri ile ilişkileri ve etkileşimleri açısından da dikkate alınmalıdır.

Analiz Sürecinde Dikkat Edilmesi Gerekli Konular:

Değer zinciri analizinde öncelikle yapılması gerekli olan işletmedeki temel ana ve alt grup faaliyetlerinin belirlenmesidir. Bundan sonra destek ana ve alt grup faaliyetlerinin belirlenmesi gerekir. Değer yaratan faaliyetlerin belirlenmesinde aşağıdaki yöntem önerilebilir; İşletmede değer yaratan faaliyetler uzmanlarca göreceli olarak değerlendirilir. Bu değerlendirme müşteri düzeyinde yapılacak aynı konulara odaklı araştırma sonuçlarıyla birleştirilir ve faaliyetlerin değerlendirilmesi yapılabilir. Faaliyetlerin belirlenmesinden sonra maliyet muhasebesindeki Faaliyet Tabanlı Maliyetleme yöntemi kullanılarak faaliyetlerin maliyetleri hesaplanır. Diğer bir önemli bir nokta da işletme faaliyetlerinin, rakiplerin aynı faaliyetlerde sahip oldukları yetenekleriyle kıyaslanarak analizin yapılmasıdır.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Toplumda tüm bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek, geçimlerini sağlayacak para kazanabilmek, arzu ve isteklerini gerçekleştirebilmek için çeşitli işler yaparak kıyısından köşesinden iş yaşamı içinde yer alırlar. İşletmede iş yaşamında yer alan ve hemen hemen her an çeşitli nedenlerle karşımıza çıkan bir kavramdır. Bu sözcük doğal olarak birçok kavramı çağırır. İşletmeyi kimi zaman yaptığımız işimizle ilgili çeşitli kaynakların bir araya getirilerek ticari amaçlara ulaşmaya yardımcı olan bir örgüt olarak düşünebiliriz. Aynı sözcük akademik ortamda bireyleri iş yaşamına hazırlayan ve iş yaşamında yer alan çeşitli işlevlerle ilgili bir bilim dalı olarak karşımıza çıkar. Ayrıca tam olarak olmasa da ilişkisel açıdan amaca yönelik bir ekonomik faaliyeti/işlevi veya ticari işlemleri akla getirebilir. Çoğunlukla işletme için, iş yaşamında yer alan ve toplumda mal ve hizmet tedariki, üretimi ve dağıtımıyla ilgili işlevlerin yapıldığı bir örgüt/organizasyon/ortam şeklindeki tanımı tercih edilir. Bu bağlamda işletme bazen geçim sağlayabilmek için ve para kazanmayı hedefleyerek kâr amacıyla bazen de kâr gözetmeden topluma mal ve hizmet vermek amacıyla yapılan tüm faaliyetlerin yapıldığı bir örgüt olarak tanımlanabileceği gibi, iş yaşamında yer alan tüm faaliyet/işlevlerin açıklamasının yapıldığı bir bilim dalı olarak tanımlanabilir. İşletme kavramı, teknik olarak bir aracı, makineyi, iş yeri vb.ni çalıştırma; ona iş gördürme anlamını taşıdığı gibi, statik olarak çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü iş yerini ya da maddi ve beşerî unsurlardan oluşan üretim birimini tanımlamak için de kullanılan bir kavramdır. En genel tanımıyla işletme, mal ve hizmetlerin üretildiği ya da pazarlandığı ya da her ikisinin birlikte yapıldığı kuruluş olarak görülebilir. Bu tanım, işletmeyi, mal ve hizmet üretim faaliyetlerinde bulunan ve birey istek ve ihtiyaçlarının tatminine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan ve bu amaçla işleyen veya işletilen bir ekonomik birim olarak görür. Bir başka deyişle işletme, daha önce tanımladığımız üretim faktörlerini sınırlı, uyumlu ve sistematik bir biçimde bir araya getirerek, kâr elde etme amacıyla üretim faaliyetlerine yönlenebilmesi için yaratılan bir ekonomik üretim birimidir.

Girişimciler toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri temin etmek için risk üstlenerek sıfırdan, yoktan iş ve işletmeler kuran ve verdikleri hizmetler karşılığında da gelir sağlamak ve kâr elde etmek arzusu taşıyan iş adamlarıdır. Girişimciler, işlerine sıfırdan başlarlar. Onları harekete geçiren unsur toplumun gereksinimlerinin karşılanmasında gördükleri bir boşluk ve bu boşluğu verimli bir şekilde çalışma ile doldurmaları sonucunda gelir sağlayarak kâr sağlama olasılığıdır. Yönetici maddi ve/veya maddi olmayan kaynakları arzulanan hedeflere ulaşmak için bir araya getiren ve onları etkili ve verimli olarak yöneten kişidir. Bir işletmede görevin yerine getirilmesi tüm yöneticilerin temel sorumluluğudur. Ancak yöneticiler, genellikle işin yapılmasına doğrudan ve fiziki olarak katılmazlar. Görevlerini ve neyin nasıl yapılacağını teknik anlamda bilmelerine rağmen genellikle bu işlerin, kendilerine bağlı başka kişilerce yapılmasını sağlarlar. Bir işletmede diğer insanları yönetmeden tek başına veya bir takımın üyesi olarak bireysel çabalarla işlerini yapan görevlerini yerine getiren kişiler ise yönetici konumunda bulunmayan çalışanlardır.

İşletme Bilimine Giriş dersinde; işletme, çeşitli kaynakların bir araya getirilerek toplumun gereksinimi olan mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımı ile ilgili çeşitli faaliyet ve işlevlerin yapıldığı bir örgüt, kurum, kuruluş olarak ele alınmış, bu kurumda yapılan

faaliyetlerle ve işlevlerle ilgili bilgi verilmişti. Birinci hafta sonunda, *İşletme Bilimine Giriş* dersinin devamı olmak üzere, işletme ile ilgili temel kavramlar kısaca açıklanarak, işletmelerin iş dünyası ile olan ilişkileri ele alınmıştır. Ayrıca işletmelerin çevre ile olan ilişkilerine değinilmiş; işletme temel ve destek faaliyetleri ile birlikte değer zinciri analizi açıklanmıştır.

2. YÖNETİCİLER VE YÖNETİM

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

2.1. Yönetici

2.1.1. Yöneticiler ve Yönetim Düzeyleri

2.1.2. Yöneticiler ve Yönetim Becerileri

2.1.3. Yöneticiler ve Yöneticilerden Beklenen Davranış Biçimleri (Yönetsel Roller)

2.1.4. Yöneticilerin Yaptıkları İşler

2.2. Yönetim Kavramı

2.2.1. Yönetim Türleri

2.2.2. Yönetimin Özellikleri

2.2.3. Yönetimin İşlevleri (Fonksiyonları)

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Bir işi yönetmek dendiğinde ne anlıyorsunuz?
2. Başarılı bir yöneticinin taşıması gereken nitelikler neler olabilir?
3. Yöneticilik öğrenilebilir bir şey midir?

Anahtar Kavramlar

- **Yönetim İşlevleri:** Tüm yöneticilerin yerine getirdiği bu dört işlev, yani planlama, organize etme, yönlendirme ve denetleme yönetim işlevleridir.
- **Yönetim Piramidi:** Bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarıdır.
- **Üst Düzey Yönetici:** İşletmede piramidinin en üst kısmındaki yöneticilerdir.
- **Orta Düzey Yönetici:** Piramidin orta katmanlarında görev yapan yöneticilerdir.
- **Alt Düzey Yönetici:** Piramidin en alt kısmındaki yöneticilerdir.

Giriş

Bir işletmede görevin yerine getirilmesi tüm yöneticilerin temel sorumluluğudur. Ancak yöneticiler, genellikle işin yapılmasına doğrudan ve fiziki olarak katılmazlar. Görevlerini ve neyin nasıl yapılacağını teknik anlamda bilmelerine rağmen genellikle bu işlerin, kendilerine bağlı başka kişilerce yapılmasını sağlarlar. Görevlerin yerine getirilmesi için diğer çalışanların çabalarını yönlendirirler.

2.1. Yönetici

İşletmenin sahipleri, ulaşılmaması arzulanan hedefleri belirlerler. Ardından bu hedeflere ulaşmak için işletmenin tüm kaynaklarını kullanarak işletmeyi yönetecek bir kişiyi seçerler.

İşletmenin yararlanacağı kaynakları, onun fabrikaları, makineleri, aletleri, teçhizatı, malzemeleri gibi fiziki ve maddi varlıklar veya teknoloji, bilgi, patentler, markalar, imaj gibi gayri maddi varlıklar olabilir. İşletmede bir diğer önemli kaynak da insan kaynakları, yani o işletmede çalışan insanlardır.

Yönetici bütün bu –maddi ve/veya maddi olmayan– kaynakları arzulanan hedeflere ulaşmak için bir araya getiren ve onları etkili ve verimli olarak yöneten kişidir. Bu durumda yöneticinin dikkate alması gereken iki önemli husus vardır: **Kullanılacak kaynaklar ve yerine getirilmesi gereken yönetim görevi.**

Bir yönetici işletmesinde neyin, nasıl ve ne zaman yapılacağı konusunda diğer kişileri aşağıdaki işlevleri yerine getirerek yönetir. Bu işlevler:

- Yöneticiler, içinde bulunulan koşullar çerçevesinde, önce yapılması gereken işleri ve varılmak istenen sonuçları belirler ve bunların nasıl tamamlanacağını **planlarlar**. (Planlama)
- Sonra, planlarla belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları yapılandırır–organize ederler. (Organize etme)
- Planları ve işin yapılış tarzını belirledikten sonra vasıflı kişileri işe alır ve onlara görevlerini açıklarlar ve açıklanan görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacı ile bu kişilerle doğru iletişim sağlayarak, onlara liderlik yaparak ve motive ederek **işlerin yapılmasını** sağlamaya çalışırlar. (Yürütme, Yönelme veya Yönlendirme)
- Bu görevlerini yaparken aynı zamanda çalışanları izler ve yapılan işleri **denetlerler**, gerektiğinde de düzeltici önlemler alırlar.(Denetim)

Tüm yöneticilerin yerine getirdiği bu dört işlev, yani **planlama, organize etme, yönlendirme ve denetleme yönetim işlevleri** olarak anılır.

2.1.1. Yöneticiler ve Yönetim Düzeyleri

Bir işletmenin yönetim piramidinde yer alan yöneticiler farklı sorumluluklarının ışığı altında farklı işler yapar ve farklı düzeylerde çalışırlar. Bir işletme büyüdükçe örgüt yapısı iyice karmaşıklaşır ve yönetim çeşitli düzeylerde farklılaşarak bölünür. Bu bağlamda, yönetim piramidi, bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarını gösterir. Bir işletmede en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üst kademeye kadar birçok yönetici söz konusudur. Buna göre yönetim basamakları üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir. Yöneticiler işlevsel olarak pazarlama, üretim, finans, muhasebe, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerde çalışırlar. Çalıştıkları bölümün

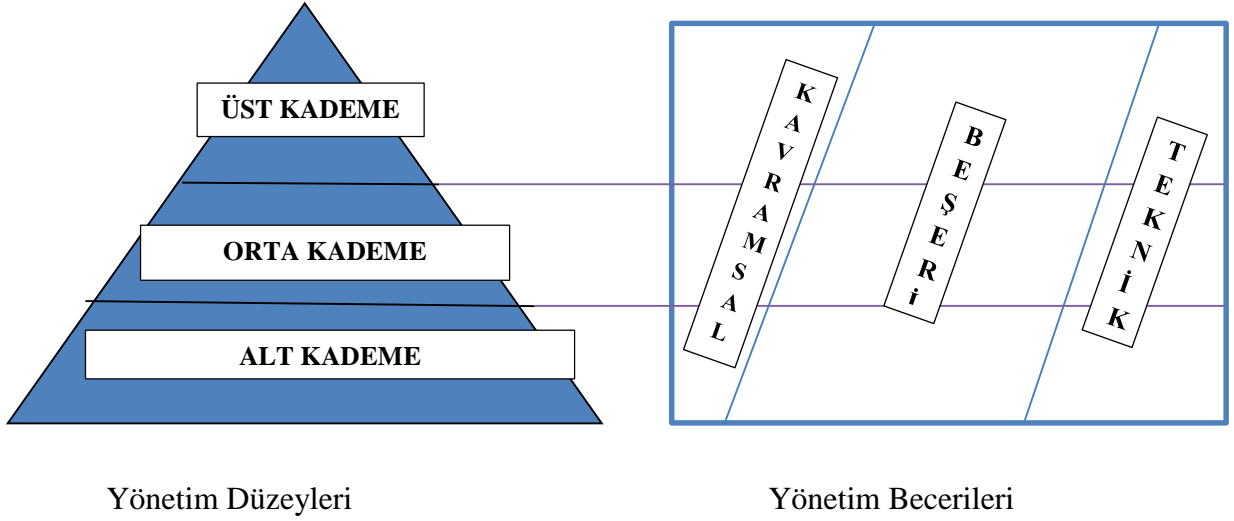
hierarchyisinde de farklı konumlarda yer alırlar; pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı, pazarlama müdürü, pazarlama iletişim şefi, tanıtım şefi vb. unvanlar taşırlar. Bunlar, her işletmenin **yönetim piramidi** şemalarında görülebilir (bkz. Şekil 2).

- İşletmede piramidin en üst kısmındaki yöneticiler **üst düzey yönetici** olarak anılırlar. Bu yöneticiler işletmenin genel anlamda her birimindeki tüm işlerinin uygun bir şekilde yönetilmesinden ve birimler arasındaki koordinasyondan sorumludurlar. Herhangi bir işletmede bulunan Genel müdür, İcra Kurulu Başkanı, Genel Müdür Yardımcısı gibi pozisyonlar üst düzey yönetim pozisyonlarıdır. Belediye Başkanları, Valiler, Rektörler de kendi kurumlarının üst düzey yöneticileridir. Özetle; Bir işletmede üst kademe (düzey) yönetim grubu, işletmenin sahipleri, yönetim kurulu başkan, başkan yardımcısı ve üyeleri ile genel müdür ve yardımcılardan oluşur. Üst yöneticiler grubu, ulaşılmak istenilen amaç ve hedefleri, genel politika ve stratejileri belirler; dış çevre ile etkileşimi yönetir ve satış, üretim ve iş gücü ile ilgili planları oluşturur. Bu anlamda, işletmenin genel yönetiminden, bir başka deyişle tümünden sorumludur.

- Piramidin orta katmanlarında görev yapan yöneticiler **orta düzey yönetici** olarak anılırlar. Bölüm müdürleri, kısım müdürleri veya müdür yardımcısı, üniversitelerdeki dekanlar orta düzey yöneticilerin örneklerindedir. Diğer bir ifade ile orta düzey (kademe) yöneticiler grubu, üst yöneticilerin yetki aktardığı, belirlenen politikaları yürütmek ve satış, üretim ve iş gücü ile ilgili planları uygulamaya geçirmek ve gelişmeleri üstlerine raporlamakla sorumlu bölüm müdürleri ve yardımcılardan oluşur. Bu yönetim grubu, üst ve alt yönetim arasında köprü işlevini üstlenmiştir. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, genel politikaların uygulanmasına hizmet edecek alt politikaların belirlenmesi ve ilgili kararların alınmasıdır.

- Piramidin en alt kısmındaki yöneticiler **alt düzey yönetici** olarak anılırlar. Ustabaşısı veya bölüm şefleri, takım liderleri alt kademe yöneticilerden bazılarıdır. Bu düzeydeki yöneticiler; üst düzeylerde belirlenen kuralları ve süreçleri doğrudan uygulayan, bir başka deyişle, mal ve hizmet üretim işini uygulamada gerçekleştiren ve işlerin yapılışını denetleyerek gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlayan ustabaşı, şef, süpervizör gibi çalışanların oluşturduğu gruptur. Bu yönetim grubunun temel sorumluluğu, üretimin aksamadan, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Yönetim piramidinin hangi basamağında yer alırsa alsın, bir yöneticinin bulunduğu basamağa ve görevine uygun nitelikler taşıması, sorumlu olduğu görevin gerektirdiği bilgi, birikim, deneyim, yetenek ve diğer niteliklere sahip olması gereklidir.



Şekil 2: Yönetim Düzeyleri ve Yönetimsel Beceriler

Kaynak: Hayri Ülgen'in http://istanbultip.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/attachments/021_yonetim.hayri.ulgen.pdf linkinde yer alan ders notları ile Celalettin Uyanık'ın web sitesinde yer alan <http://celalettinuyanik.com/wp-content/uploads/2012/05/GENEL-%C4%B0%C5%9ELETME..ppt> linkinde yer alan sunumundan uyarlanmıştır.

2.1.2. Yöneticiler ve Yönetim Becerileri

Yukarıda belirtildiği üzere yöneticiler, yönetimin dört işlevinden (planlama, organize etme, yürütme ve denetim) yararlanarak diğer insanlar aracılığıyla işleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getiren kişilerdir. Ama görevlerini başarmak için yaptıkları işler, çok karmaşıktır ve bir dizi farklı bilgi, beceri ve yetkinlik gerektirir. Hangi yönetim düzeyinde bulunursa bulunsun yöneticilik yapmak için gereken beceriler üç kategoride özetlenebilir. Bunlar: **Kavramsal beceriler, insan ilişkileri (beşerî) becerileri ve teknik becerilerdir.** (bkz. Şekil 2)

- Kavramsal beceri, yöneticinin, işletmesini sektörü ve genel çevre bağlamında birbiriyle bağlantılı ve bağımsız parçaları, bölümleri ve kısımlarıyla bir bütün olarak görebilme kabiliyetidir. Bu yönetim becerisi, yöneticinin misyonunu iyice tanımlamasını, işletmesini sistem yaklaşımı içinde çevresi ve içi ile bir bütün olarak görerek stratejik düşünmesini ve strateji oluşturmasını, bir vizyon yaratma yeteneğine sahip olmasını gerektirir. Bu beceri, yönetim hiyerarşisindeki tüm yöneticiler için gerekli olmakla birlikte, önemi, farklı yönetim düzeylerinde değişiktir. Üst düzey yönetici konumunda olanların bu tür yeteneklere sahip olması özellikle önemlidir. Bu beceri türü, üst yönetime basamaklarına doğru çıkıldıkça boyutları büyüyen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

- İnsan ilişkileri becerisi yöneticinin diğer insanlarla birlikte çalışma kabiliyetiyle ilgilidir. Bu beceri tüm yönetim düzeylerinde aynı ölçüde önemlidir ve işletme hiyerarşisi

içindeki tüm yöneticilerde bulunması gerekir. Bir yöneticinin çalışanlarını motive etmekteki, onlarla iletişim kurmakta, kişilerarası koordinasyon sağlamakta ve çalışanlar arasındaki çatışmaları çözümlenmekteki başarısı bu beceriye fazlasıyla bağlıdır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin diğer bireylerle birlikte çalışma becerisi olarak tanımlanabilecek insan ilişkileri becerisi, bireyleri içten gelen samimi bir istekle çalışmaya ikna etme, grup içi ve gruplar arası iletişim kurma ve çatışmaları çözme, grup olarak amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için iş birliği yapmalarını sağlayabilme becerisini ifade eder. Bu beceri, tüm yönetim basamakları için eşit düzeyde öneme sahiptir. Ancak insan unsuru ile amaçlara ulaşılabileceğinden, yönetici için insan ilişkileri becerisinin önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

- Teknik beceri yöneticilerin kendi sorumluluk alanında uzmanlık gerektiren görevlerini teknik olarak yerine getirme kabiliyetidir. Bu beceri, görevin teknik konularına, işin yapılması ile ilgili yöntemlere, teknik ve teçhizat bilgisine uzmanlık düzeyinde sahip olmayı gerektirir. Yönetim hiyerarşisinin alt kademelerinde bu beceri görevlerin yerine getirilmesi açısından çok önemlidir. Yönetici, işletme hiyerarşisinin üst kademelerine doğru yükseldikçe bu becerinin önemi azalır. Teknik beceri, yönetsel başarı ve etkinlik için gerekli bir koşul olsa bile tek başına yeterli değildir.

Her işletmede işleri en üst düzeyde yöneten ve bütün sorumluluğu üstlenen bir üst düzey yönetici vardır. En üst kademedeki bu kişi, işletmedeki tüm işleri tek başına yerine getiremez. Bu nedenle yönetici kendisine bağlı çalışarak çeşitli alan ve düzeyde görevleri yerine getirecek ve bu görevlerle ilgili olarak kendisine karşı sorumlu olacak kişileri istihdam eder ve onlara bir kısım yetkilerini devreder. Kendi görev alanlarında muhtelif becerilere ve uzmanlıklara sahip olan bu kişiler de verilen görevlerden bazılarının yapılması için kendi bölümlerinde kendisine bağlı olarak çalışacak başka kişileri istihdam edebilirler ve aynı şekilde birtakım yetkilerini devrederler. Yani en üst kademedeki kişinin altında çeşitli düzeylerde, kendilerine verilen işlerin yönetimiyle ilgili yetkilere sahip ve üst yöneticisine karşı sorumluluklar taşıyan başka birçok kişi bulunabilir.

Açıkça görülebileceği üzere işletmeler, yönetim hiyerarşisinin farklı düzeylerinde kendilerine verilen görevlerle ilgili devredilmiş yetkilere sahip olan ve sorumluluklar taşıyan çok sayıda insandan oluşmaktadır. Girişimciler, işletmelerini yönetmek üzere başka bir yöneticiyi görevlendirmek yerine kendilerini yönetici tayin edebilirler veya yöneticiler işletmenin sahipleri arasından seçilebilir. Bunun yanında işletmeyi yönetmek için, işletme ile hiçbir mülkiyet bağı bulunmayan bir yabancı da istihdam edilebilir. Günümüzde iş dünyasındaki yöneticiler, genellikle işletmeyi yönetmek üzere işletme dışından işe alınmış veya işletme içinden terfi ettirilmiş profesyonellerden oluşmaktadır. Bu kişiler belirli bir süre için işletme sahipleri veya onların temsilcileri tarafından işe alınırlar. İşletme sahipleri profesyonel yöneticileri işe almakta olduğu gibi, performanslarından memnun kalmadıklarında onları işten çıkarma konusunda da tam yetkilidirler.

Farklı yönetim basamaklarında ihtiyaç duyulan teknik ve kavramsal becerinin düzeyi, zaman içinde yükselme veya düşme eğilimindedir. Buna göre, yönetim basamakları yükseldikçe teknik beceriye duyulan ihtiyacın azaldığı, buna karşın, insan ilişkileri becerisine

ve kavramsal beceriye duyulan ihtiyacın arttığı görülür. Üst basamak yöneticilerinin, üretimle ve tek tek işçilerin ne yaptıklarıyla ilgileyecek zamanları sınırlıdır. Bu basamakta yer alan yöneticiler açısından en önemli beceri, işletmenin bütününe ilişkin politikaları belirlemek, plan yapmak ve stratejileri oluşturmak için gerekli düzeyde kavramsal yeteneğe sahip olmaktır. Buna karşılık, gün geçtikçe, bireyler arası ilişki kurma ve geliştirme becerisinin tüm yönetim basamakları için daha çok önem arz ettiği ve hâkim beceri türü olma niteliğini kazandığı belirtilmelidir.

2.1.3. Yöneticiler ve Yöneticilerden Beklenen Davranış Biçimleri (Yönetimsel Roller)

İşletmenin herhangi bir düzeyinde görevli bir yöneticinin sıradan bir gününü gözlemlediğimizde şu saptamaları yapabiliriz:

- Sabah iş yerine geldiklerinde o günün haberlerini öğrenmek için günlük gazeteleri okurlar. Aynı zamanda kuruluşun bağlı olduğu sektörle doğrudan ilgili özel haberler olup olmadığına bakarlar.
- Astları tarafından farklı işler konusunda hazırlanan bazı raporları okurlar. Birçok telefon görüşmesi yapar ve astlarıyla, müşterilerle, alacaklılarla, tedarikçilerle ve işletme içinden ve dışından pek çok kişiyle yapılan toplantılara katılırlar.
- İşletme içinde ortaya çıkan teknik ve kişiler arası sorunlarla ilgilenirler, pazarlıklar yaparlar ve bölüm için gereken kaynakları tahsis ederler.

Yukarıda bazıları belirtilen ve bir yöneticinin günlük yaşamında gözlemleyebildiğimiz uğraşlar, o yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirirken takındıkları muhtelif **roller**dir veya diğer bir deyişle, yönetsel işlevlerini yerine getiren yöneticilerin bir işgünü içinde olası **davranışlarıdır**. Yönetim süreci, çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yöneticiler, sorumluluğunu üstlendikleri faaliyetleri gerçekleştirebilmenin bir gereği olarak, bu ilişkileri kurmak ve yönetmek için üç ana grupta toplanabilecek birden fazla rol oynamak durumundadır. Yöneticilerin, yönetim işlevlerini yaparken gösterdiği davranış biçimleri/rolleri üç kategori altında 10 farklı rolde sınıflanabilir (bkz. Şekil 3).

- **Bilgilendirici Roller:** Bu davranış biçimi/rol yöneticilerin yönetsel işlevlerini yerine getirmeleri için gereken bilgileri toplaması ve gerekli yerlere aktarmasıyla ilgilidir. Yöneticiler gerekli bilgileri çok sayıda kaynaktan izler ve bu bilgileri ilgili diğer ilgili yerlere aktarırlar. Ayrıca verilen görev ve sorumluluklar konusunda duyurular yaparken birimin bir sözcüsü gibi hareket ederler.

- **Bireylerarası (Kişiler Arası) Roller:** Yöneticiler yönetsel işlevlerini yerine getirirken işletmenin içinde veya dışında kişiler ile ilişkiler içindedirler. Bulduğu birimin temsilcisi olarak işletme içi ve dışında, kamuoyu karşısında işletmelerini/bölümlerini/birimlerini temsil ederler. Astları ile lider ilişkisi içinde bulunur ve onları yaptıkları işler doğrultusunda yönlendirirler. Ayrıca işletme içinde çalışanlar arasında

bağlantı ve koordinasyon sağlayarak bir irtibat davranışı sergilerler. Yöneticiler, gerek işletme içi ve dışında gerekse kamuoyu karşısında, ziyaretçileri kabul etme, çalışanlardan birinin nişan veya nikâh törenine katılma, bir müşteriye yemeğe götürme gibi eylemler aracılığıyla birimlerini/bölümlerini/işletmelerini temsil eder; astları ile lider ilişkisi kurarak onları amaçlara yöneltir ve işletme içi ve dışı bireyler arası bağlantı ve koordinasyon sağlayarak irtibat noktası oluşturur.

• **Karar Verici Roller:** Yöneticiler işlerinin gereklerini yerine getirirken daima kararlar alırlar. Karar alma, yöneticilerin en önemli ve temel görevleri arasındadır. Mevcut işlerinde yeni açılımlar yaparak veya yeni yöntemler bularak yenilikçi davranış biçimi geliştirirler. Bazen fırsat yakaladıklarında yeni işler yaratırlar. Bu davranışlar, yöneticinin işletme içinde girişimcilik rolleriyle ilgilidir. İşletme içinde ve dışında kişiler veya birimler arası çok sayıda çatışma olabilmektedir. Yöneticilerin önemli rollerinden biri de huzursuzlukları giderici, başka bir deyişle sorun çözücü rolleridir. Çoğu yönetici işlevlerini yerine getirirken çok sayıda küçük veya büyük sorunu çözerler. Önemli karar verme rollerinden biri de yöneticinin kaynak dağıtıcısı olarak oynadığı roldür. İşletmelerde mal ve hizmet üretimi için gerekli olan kaynaklar kıttır ve bunlar yöneticiler tarafından dağıtılır. Çalışanlar ve kaynak ihtiyacında olan bireyler ya da bölümler hak ettikleri değil pazarlık ettikleri kadar kaynak tedarik edebilirler. Bu yüzden yöneticiler daima işletme içinde veya dışında birey ve birimlerle pazarlık hâlinindedir. Bu da yöneticinin pazarlıkçı (müzakereci) davranış biçimi/rolüyle ilgilidir. Özetle karar verici roller, yöneticilerin işlerinin gereklerini yerine getirirken aldıkları kararlarla ilgilidir. Bu anlamda yöneticiler, mevcut işlerini yeni yöntem ve teknikler geliştirdiklerinde ya da yeni bir fırsat yakaladıklarında girişimci, işletme içi ve dışı bireyler arası yaşanan çatışmaları gidererek huzursuzlukları ortadan kaldırdıklarında sorun çözücü, kıt olan kaynaklarla ilgili karar verdiklerinde kaynak dağıtıcı, kaynak temin sürecinde kıt olan kaynakları elde edebilmek için pazarlık ettiklerinde de müzakereci rolü oynar.

2.1.4. Yöneticilerin Yaptıkları İşler

Yöneticiler, işletmeyi amaçlara doğru yönlendirirken çeşitli işleri yaparlar. Bu işleri kısaca şöyle açıklayabiliriz: Yönetici diğer bireylerle birlikte çalışır. Yönetim faaliyeti bir grup insanla başarıldığı için diğer insanlarla birlikte çalışmak gerekir. Burada diğer bireyler terimiyle sözü edilen yalnız işletme içinde çalışanlar değil, aynı zamanda işletme dışındakiler (müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, devlet, yerel yönetim, medya kuruluşları) de söz konusudur. Yönetici iyi bir takım oyuncusudur. Yönetici hem bir takım oyuncusu hem de takım lideridir. Takımlar iş grubu olduğu gibi özel amaçlarla kurulmuş ekipler olabilir. Bu durumda ekip lideri ekibin kurulmasından elemanların seçilmesinden ve eğitilmesinden sorumludur. Yönetici örgütün çalışmasından sorumlu olduğu gibi değişen koşullara göre örgütte değişiklik yapmadan da sorumludur. Yönetici, denetim görevini yerine getirir. Denetimden amaç, sorun olduğu zaman sorumluları bulup cezalandırmak değil, hataların saptanmasından sonra düzeltici tedbirleri almaktır. Yönetici, iyi bir iletişimcidir. İyi bir yönetici zamanının çoğunu konuşma, ikna etme bilgi verme ile geçirir. İşletmede uygulanacak teknikleri anlamak bir vakum içinde yer almaz, yönetici diğerlerini iyice dinlemeli, etkin bir

şekilde konuları sorgulamalı ve ikna edici şekilde yazılı iletişim kurmalıdır. Yönetici sorun çözücü olmalıdır. Yönetici sorun çözme merkezi gibi çalışır. Çağdaş bir yönetici için sorunları çözme yeteneği çok önemlidir. Sorun çözücü yönetici görüşleri reddetmez, diğer insanlarla münakaşa etmez ve mazeret yaratmaz.

Yönetimsel Roller	Bireyler Arası Roller	Temsilci
		Lider
		İrtibat Sağlayıcı
	Bilgilendirici Roller	İzleyici
		Aktarıcı
		Sözcü
	Karar Verici Roller	Girişimci
		Sorun Çözücü
		Kaynak Dağıtıcı
		Müzakereci (Pazarlıkçı)

Şekil 3: Yönetimsel Roller

Kaynak: S. K. Mirze (2010). İşletme'den uyarlanmıştır.

Yönetici çalışan personelin güdülenmesi ve yönlendirmeleri için çaba harcar. Böylece bireylerin işleri yapan değil, işlerin belirlenmesinde yetkili olduğu bir ortam yaratılır. Yönetici plan yapar, programları, politikaları, bütçeleri hazırlar. Bu görevi yaparken yönetici analitik düşünmek zorundadır. Yönetici, işletmenin başarısından ve astların hatalarından da sorumludur. Yönetici bir diplomattır. Artık pazarlar uluslararası özellik taşıdığından özellikle ülke dışında çalışan yöneticiler bir diplomatta bulunması gereken özelliklere sahip olmalıdır. Bu yöneticiler kültürel farklılıkları anlamalı, küresel çevreleri değerlendirmeli ve işletmenin etkinliği artırmak için yöntemler araştırılmalıdır. Yönetici, politikacıdır. Politikacılar nasıl ülkenin politik geleceğini belirliyorsa yönetici de örgütünün politikasını belirlemede yetişmiş olmalı ve görüş ileri sürmelidir. Yönetici, teknoloji yenileyen en önemli bir etkidir. Eskiye bir yönetici teknolojiye yöneticiye karşıdır. 1990'lı yıllardan itibaren teknoloji vazgeçilmez unsur olmakta, bilgisayar teknolojisi başta olmak üzere her endüstride yeni teknolojilere geçiş sağlanmaktadır. Yönetici karar organı gibi çalışır. Yönetimin başarısında kararların tutarlılığı ve hedefe ulaştırmadaki isabeti önemlidir.

2.2. Yönetim Kavramı

“Yönetim” terimi bazen bir **süreç** olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hâllerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir **organ** olarak anlaşılmakta bazen de bir **bilgi ve beceri topluluğu** olarak ele alınmaktadır. Uygarlık tarihi boyunca, aileden

başlayarak kabilelere, ordulara ve devletlere uzanan süreçte, bireylerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için başkalarıyla kaynak ve çabalarını birleştirmeleri, bir başka deyişle iş birliği yapmaları gerekmiştir. Bugün olduğu gibi Antik Çağ'da da tek başına ya da başkaları ile iş birliği içerisinde iş yapan bireyler, günlük yaşamın içerisinde hemen hemen her konuda “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilen yönetim ile uğraşmıştır. Bir yandan başkaları ile uyum içerisinde çalışırken diğer yandan belirlediği amaçlara ulaşmak için kıt kaynaklardan en yüksek faydayı sağlamak için etkin ve verimli bir biçimde faaliyet göstermeyi denemiştir.

Kavram üzerinde çok farklı görüşler bulunmasına karşın, yönetimi tanımlamak için kullanılan en yaygın yaklaşım “başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek” biçimindedir. Tanımın genişletilmesi durumunda yönetim kavramı, “kaynakları planlamak, örgütlemek, yürütmek ve denetlemek suretiyle amaç ve hedeflere etkin ve verimli biçimde ulaşmak” olarak da görülebilir. Görüşlerin birleştirilmesi ile “elde bulunan kaynakları planlamak, örgütlemek, yürütmek ve denetlemek suretiyle önceden belirlenmiş örgütsel amaç ve hedeflere etkin ve verimli biçimde başkaları aracılığıyla ulaşmak” olarak üzerinde uzlaşılabilir iyi bir yönetim tanımına erişmek mümkündür. Bu açıdan yönetim tanımının,

- a) Yapılacak bir iş (amaç)
- b) İş yapacak bireyler (insan kaynakları / iş gücü)
- c) Gerekli kaynaklar (doğal kaynaklar, sermaye, ham madde vb.)
- d) Etkililik (sonuca varma) ve verimlilik (en az kaynağı kullanma) ilkelerini gözetme,
- e) Dört yönetsel işlevi kullanma (planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme) unsurlarını içerdiği görülür.

Görüldüğü gibi, güdülen amaç ya da görülmek istenen iş her ne olursa olsun, yönetim bir grup faaliyeti olarak, basit anlamda yöneten ve yönetilen ilişkisi doğurur. Bu bakış açısıyla yönetimin bir yandan örgütsel amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin –yönetimin bilimsel yanı tanımlanabilecek– sistem kurma, süreç geliştirme vb. mantık, akılcı düşünce ve sistematik analiz gerektiren işlere yönelik çabası, bir yandan da –yönetimin sanat yanı olarak görülebilecek– bireylerle uğraşma, bir başka deyişle iş birliği içerisinde bulunan bir grup bireyin eylemlerini örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirme gayreti söz konusudur. Bu noktada, yönetim sözcüğünün, bazen yukarıda tanımlandığı gibi bir süreç bazen bu sürecin uygulanmasından sorumlu kişi ya da grup olarak organlar bazen de yönetim sürecinde kullanılan sistematik bilgi birikimi anlamında kullanıldığını unutmamak gerekir.

Özetle; genel olarak **yönetim**, bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, ham madde, makineler vs.) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin bir süreç olarak daha geniş olarak yapılmış tanımına ise süreçteki yönetim fonksiyonları da katılmakta ve yönetim: “işletmenin veya örgütün, elindeki kaynaklarını

planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci” olarak açıklanmaktadır. Bu durumda yönetimin süreç olarak tanımlanmasında 4 önemli nokta göz önüne alınmaktadır:

- İşletmenin (örgütün) amaçlarına ulaşılması,
- Başkaları aracılığı ile işin yapılması,
- Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması,
- Tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunması.

Sonuç olarak, yönetim sürecinden söz edebilmek için;

- Yapılacak bir işin (amaçlar)
- İş yapacak çalışanların (insan kaynakları)
- Gerekli örgütsel kaynakların (doğal kaynaklar, sermaye, ham madde, makine, bilgi, vs.) bulunmasından başka, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde dört önemli yönetim işlevini de yerine getirmesi gereklidir.

Burada; **etkili** olabilmek, sonuçlara varabilmek ile eş değer bir anlam taşımaktadır. **Verimlilik** ise, en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle amaçlanan sonuçlara varabilmek (etkili olabilmek) olarak tanımlanabilir.

2.2.1. Yönetim Türleri

Yönetim süreci, süreci yürütülmesinden sorumlu gruplar açısından değerlendirildiğinde üç tür yönetimden söz etmek olasıdır:

a) Ailesel yönetim: Sahipliğin, temel karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belirli bir ailenin üyelerince elde bulundurulması durumunda ortaya çıkan yönetim türüdür.

b) Siyasal yönetim: Sahipliğin, temel karar organlarının ve önemli yönetim basamaklarının belirli bir siyasal eğilim ve ilişkilere sahip bireylerce doldurulması durumunda, siyasal yönetimden söz etmek mümkündür.

c) Profesyonel yönetim: Temel karar organlarında ve hiyerarşik yapıdaki diğer basamaklarda belirli bir aileye ya da siyasal eğilime bağlılıktan çok, uzmanlık ve yetenek çerçevesinde seçilen bireylerce doldurulması durumunda ise, profesyonel yönetimden söz edilir.

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak özetlenen bu üç yönetim türü kesin sınırlarla ayrıştırılabilir değildir. Üçü bir arada da bulunabilir; yalnızca birine ya da ikisine birlikte de rastlanabilir. Buna karşın, yönetim faaliyetinin yürütüldüğü yer

her neresi olursa olsun, ideal durum, profesyonel yönetime verilen önemin artması ve profesyonel yönetimin yaygınlaşmasıdır.

2.2.2. Yönetimin Özellikleri

Yönetim faaliyetinin bazı özellikleri şöyle açıklanabilir:

- **Yönetim Amaca Yönelik Bir Faaliyettir:** Yönetim faaliyet olabilmesi için bir amacın varlığı gereklidir. Yönetimin başarısı amaçlara ulaşmak konusundaki başarının bir fonksiyonudur diyebiliriz. Yönetim bir amaca ulaşmakla sağlanabileceğinden amaçlardan yola çıkmak ve bütün yönetim faaliyetinin bu amaç etrafında odaklandırmak temel işittir.

- **Yönetim Bir Grup Faaliyettir:** Yönetimde birden fazla kişiye, daha açık olarak söylemek gerekirse, bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyetiyle gerçekleşebilir.

- **Yönetim Faaliyetinin Beşerî Özelliği Vardır:** Yönetim eylemi her şeyden önce bireylerle ilgilidir. İnsan, yönetim faaliyetinin temel ögesidir. Yönetimde yöneten ve yönetilen bireydir. Bireyin eşya ya da hayvanla olan ilişkilerinde yönetim faaliyetinden söz edilemez.

- **Yönetim Bir İş Faaliyettir:** Yönetimde bir grup insanın bir araya gelmeleri, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur. Böyle olmazsa yönetim eyleminden bir sonuç alınmaz. İş birliği; beraberce çalışmayı, karşılıklı yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlama olanağını belirler.

- **Yönetim İş Bölümü ve Uzmanlaşma Faaliyettir:** Yönetimde iş bölümü hangi işlerin kimler tarafından yapılacağıın saptanmasıdır. İş bölümü bir yandan insanların farklı oluşu yeryüzünde birbirinin aynısı olan iki insanla karşılaşamayacağımız gerçeğine dayanır. İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işler belirli kimseler tarafından yapılır. Bu şekilde iş bölümü ile uzmanlaşmada sağlanmış olur.

- **Yönetim Bir Koordinasyon Faaliyettir:** Yönetimde iş birliği içinde olan bireylerin birbirleriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmalarını esastır. Faaliyetlerde başarılı sonuçlar sağlanması iyi bir koordinasyon sistemi kurmakla sağlanabilir. Fakat her zaman bireyler arasında koordinasyon sağlanamaz. Bunun temel nedeni fikir, his ve çıkar farkları olmasıdır. Yönetimde faaliyet gösteren bireyler temel amaçlarına ulaşmak için sorumlu olmalıdırlar; ancak bu şekilde koordinasyon sağlanabilir.

- **Yönetim Evrensel Özelliğe Sahiptir:** Yönetim her türlü organize faaliyette yer alan bir evrensel işittir. Yalnız işletme organizasyonlarında değil aynı zamanda kar amacı gütmeyen kuruluşlarda devlet işletmelerinde ve çok küçük bir birim olan ailede de yönetim faaliyeti vardır.

- **Yönetim Hiyerarşik Özelliğe Sahiptir:** Yönetimde belli bir amaç olduğuna ve bu amaç için birlikte çalışmak söz konusu olduğuna göre bu ortak amaç için çalışma bir düzen içinde olmalıdır. Çeşitli kariyerlerdeki yöneticilerin (genel müdürden ustabaşına kadar emir veren yöneticilerin) bir hiyerarşik düzen içinde olmaları gerekir. Yönetimde hiyerarşik düzen ve her basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık seçik bir şekilde ortaya konmazsa yönetim yerine kargaşa başlar.

- **Yönetimin Yetki Özelliği:** İşletmede çalışan bireylere iş yaptırmak için, karar alma ve uygulama hakkına, yani yetkiye ihtiyaç vardır. Yöneticinin aldığı kararları astlara uygulatabilecek kişisel bir otoritenin kurulması zorunludur. Genellikle iki tür yetki vardır. Birincisi biçimsel yetkidir. Bu ast-üst ilişkilerini içerir. Genellikle kanun, yönetmelik, düzen ve bu gibi kaynaklardan gelir. İkincisi ise biçimsel olmayan yetkidir. Bu yetki kişilik, saygı ve buna benzer kavramlardan kaynaklanır.

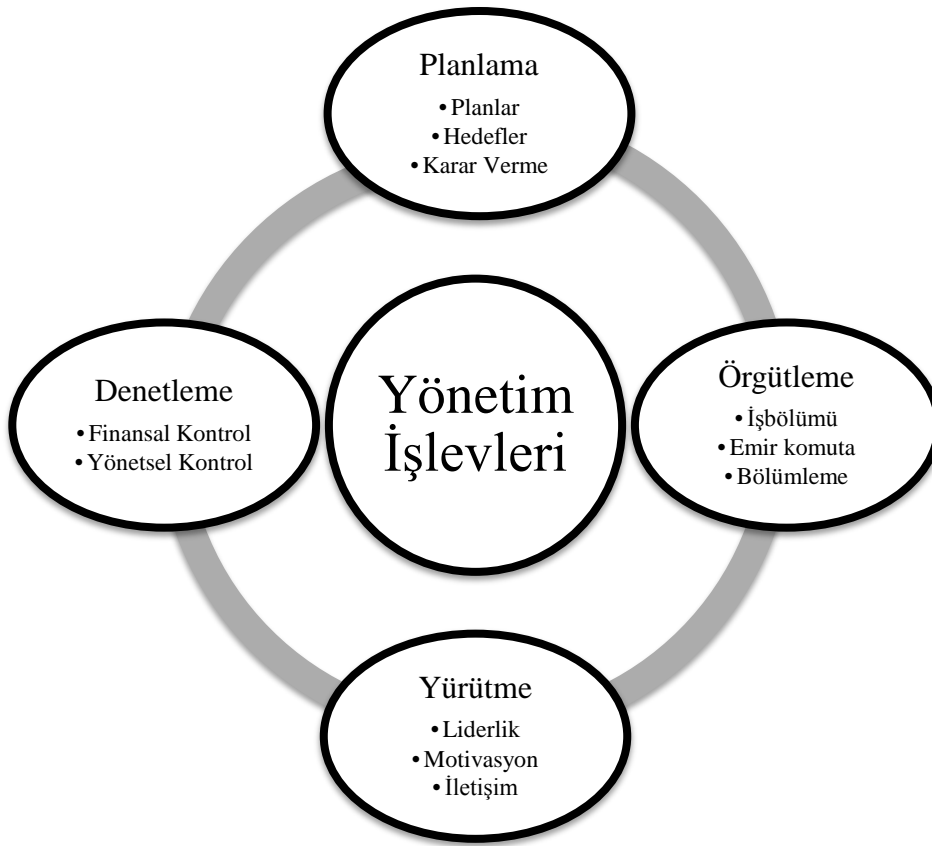
2.2.3. Yönetimin İşlevleri (Fonksiyonları)

Bu kısımda yönetimin temel işlevleri kısaca açıklanacaktır. Daha sonraki haftalarda bu fonksiyonlar, detaylı olarak ele alınacaktır. Yönetim, daha önce de bahsedildiği gibi bir “süreçtir.” Bu süreçte; önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (organize etme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yürütme) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (kontrol etme). İşte bu dört işlevi yönetimin işlevleri (fonksiyonları) olarak adlandırıyoruz. Çeşitli yazarlarca “Koordinasyon, iletişim, karar verme” gibi ek işlevler ileri sürülse de evrensel olarak genel kabul görmüş yönetim işlevleri, planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme biçimindedir (bkz. Şekil 4). Şimdi kısaca bunları açıklayalım:

- **Planlama:** Yönetimin ilk işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İlk yönetim işlevi, örgütsel amaç ve hedeflerin, bu amaç ve hedeflere erişilmesini sağlayacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen planlama işlevidir. Bu anlamda, plânlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletme başarısına yönelik herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyet ve sürede gibi sorulara yanıt arayan temel ve öncelikli bir süreçtir. Ek olarak, yönetimin diğer işlevleri olarak sayılan örgütleme, yürütme ve denetleme işlevlerinin başarısı da planlama sürecinin başarısına bağlıdır.

- **Organize etme (örgütleme):** Organize etme (örgütleme) işlevi planlamadan sonra gelmektedir. Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten, analizler yapılıp kararlar verildikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının kurulması organize etme (organizasyon) süreci içinde yer alır. Örgütleme, en basit anlamı ile planlarda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yöntem ve tekniklere uygun bir örgüt oluşturma sürecidir. Bu anlamda, örgütleme işlevi, işlerin amaçlara uygun olarak gruplandırılmasını, benzer işlerin birleştirilerek bölümler oluşturulmasını, emir komuta ve sorumlulukların belirlenmesini

sağlayarak uygun bir örgüt yapısının kurulmasını içerir. Doğal olarak bu süreç içerisinde, işlerin, grupların ve yetki ve sorumlulukların doğru biçimde belirlenmesi kadar önem taşıyan bir diğer unsur, doğru işe doğru kişinin atanmasını sağlayacak bir mekanizmasının da oluşturulmasıdır. Bu bakış açısıyla organizasyon süreci, iş ile işin, iş ile çalışanın, çalışan ile çalışanın arasında ilişkilerin doğru biçimde kurulmasına odaklanır. Örgütlenme işlevi ile planlama işlevi arasında karşılıklı bir ilişkinin mevcut olduğu da unutulmamalıdır. Planlama sürecinin etkinlikle uygulanması, örgütlenme çalışmalarının da başarıyla yönetilmesinde önemli rol oynar. Doğru planlar, doğru örgütlenmenin anahtarıdır. Bir başka deyişle aslında yönetim sürecinin etkinliği, planlama becerisinin etkinliğine bağlıdır. Buna karşılık, planların uygulamaya konulması ve amaçlara ulaşılabilmesi için, uygun bir çalışma ortamının ve örgüt yapısının oluşturulması gerekir.



Şekil 4: Yönetimin İşlevleri

Kaynak: S. K. Mirze (2010). İşletme'den uyarlanmıştır.

• **Yürütme (Yönlendirme, Yönelme):** Yönetim sürecinin üçüncü işlevi “düğmeye basmak ve işletmeyi amaçlara uygun olarak harekete geçirme” safhasıdır. Örgütlenme süreci ile tüm hazırlıkların tamamlanması ile işgörenleri çalışmaya yönlendirmeye, bir başka deyişle yürütme işlevine sıra gelir. Yönelme ya da emir komuta terimleriyle de anılan yürütme işlevinin temel özelliği, yönetim sürecinde uygulamaya geçişi işaret etmesidir. Bu anlamda bir süreç olarak ele alınırsa yürütme, yöneticinin, astlarının faaliyetlerini yönlendirmesi ve

onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir süreçtir. Yöneticiler bu süreçte; “İletişim, Motivasyon ve Liderlik” süreçlerinden de faydalanırlar.

- **Kontrol (Denetim) :** Kontrol işlevi, genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar. Denetim, temel olarak, yürütme aşaması sonrası elde edilen sonuçların, planlama aşamasında erişilmesi istenen amaç, hedef ve standartlara uygunluğunun, bir başka deyişle uygulanan planlarda belirlenen yöntem ve tekniklerin doğruluğunun görülebilmesi ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınabilmesi için gerçekleştirilen faaliyettir. Bu anlamda denetim, bir düzenleme aracı olarak yönetim sürecinin planlara uygun biçimde yürütülmesini sağlar.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İşletmenin sahipleri, ulaşılması arzulanan hedefleri belirlerler. Ardından bu hedeflere ulaşmak için işletmenin tüm kaynaklarını kullanarak işletmeyi yönetecek bir kişiyi seçerler. İşletmenin yararlanacağı kaynakları, onun fabrikaları, makineleri, aletleri, teçhizatı, malzemeleri gibi fiziki ve maddi varlıklar veya teknoloji, bilgi, patentler, markalar, imaj gibi gayri maddi varlıklar olabilir. İşletmede bir diğer önemli kaynak da insan kaynakları, yani o işletmede çalışan insanlardır. Yönetici bütün bu–maddi ve/veya maddi olmayan–kaynakları arzulanan hedeflere ulaşmak için bir araya getiren ve onları etkili ve verimli olarak yöneten kişidir. Bu durumda yöneticinin dikkate alması gereken iki önemli husus vardır: Kullanılacak kaynaklar ve yerine getirilmesi gereken yönetim görevi. Bir işletmede görevin yerine getirilmesi tüm yöneticilerin temel sorumluluğudur. Ancak yöneticiler, genellikle işin yapılmasına doğrudan ve fiziki olarak katılmazlar. Görevlerini ve neyin nasıl yapılacağını teknik anlamda bilmelerine rağmen genellikle bu işlerin, kendilerine bağlı başka kişilerce yapılmasını sağlarlar. Görevlerin yerine getirilmesi için diğer çalışanların çabalarını yönlendirirler.

Bir işletmenin yönetim piramidinde yer alan yöneticiler farklı sorumluluklarının ışığı altında farklı işler yapar ve farklı düzeylerde çalışırlar. Bir işletme büyüdükçe örgüt yapısı iyice karmaşıklaşır ve yönetim çeşitli düzeylerde farklılaşarak bölünür. Bu bağlamda, yönetim piramidi, bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarını gösterir. Bir işletmede en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üst kademeye kadar birçok yönetici söz konusudur. Buna göre yönetim basamakları üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir. Yöneticiler işlevsel olarak pazarlama, üretim, finans, muhasebe, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi farklı bölümlerde çalışırlar. Çalıştıkları bölümün hiyerarşisinde de farklı konumlarda yer alırlar; pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı, pazarlama müdürü, pazarlama iletişim şefi, tanıtım şefi vb. unvanlar taşırlar. Bunlar, her işletmenin yönetim piramidi şemalarında görülebilir.

Yöneticiler, yönetimin dört işlevinden (planlama, organize etme, yürütme ve denetim) yararlanarak diğer insanlar aracılığıyla işleri etkin ve verimli bir biçimde yerine getiren kişilerdir. Ama görevlerini başarmak için yaptıkları işler, çok karmaşıktır ve bir dizi farklı bilgi, beceri ve yetkinlik gerektirir.

Yönetim terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hâllerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır. Uygarlık tarihi boyunca, aileden başlayarak kabilelere, ordulara ve devletlere uzanan süreçte, bireylerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için başkalarıyla kaynak ve çabalarını birleştirmeleri, bir başka deyişle, iş birliği yapmaları gerekmiştir. Bugün olduğu gibi, antik çağda da tek başına ya da başkaları ile iş birliği içerisinde iş yapan bireyler, günlük yaşamın içerisinde hemen hemen her konuda, “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilen yönetim ile uğraşmıştır. Bir yandan başkaları ile uyum içerisinde

çalışırken diğler yandan belirlediği amaçlara ulaşmak için kıt kaynaklardan en yüksek faydayı sağlamak için etkin ve verimli bir biçimde faaliyet göstermeyi denemiştir.

Kavram üzerinde çok farklı görüşler bulunmasına karşın, yönetimi tanımlamak için kullanılan en yaygın yaklaşım, “başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek” biçimindedir. Tanımın genişletilmesi durumunda, yönetim kavramı, “kaynakları planlamak, örgütlemek, yürütmek ve denetlemek suretiyle amaç ve hedeflere etkin ve verimli biçimde ulaşmak” olarak da görülebilir. Görüşlerin birleştirilmesi ile “elde bulunan kaynakları planlamak, örgütlemek, yürütmek ve denetlemek suretiyle önceden belirlenmiş örgütsel amaç ve hedeflere etkin ve verimli biçimde başkaları aracılığıyla ulaşmak” olarak üzerinde uzlaşılacak iyi bir yönetim tanımına erişmek mümkündür.

İkinci hafta, yöneticiler ile yönetim düzeyleri, yönetim becerileri ve yöneticilerden beklenen davranış biçimleri (roller) ele alınmıştır. Ayrıca, yönetim kavramı açıklanarak, yönetim türleri, yönetimin özellikleri ve yönetimin temel işlevleri (fonksiyonları) tanımlanmış ve incelenmiştir.

3. YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

3.1. Sanayi Devrimi

3.2. Klasik Teori Öncesi Dönem

3.3. Klasik Yönetim Yaklaşımı

3.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı–Frederic W. Taylor

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Dünya tarihindeki hangi gelişmeler bilimsel olarak yönetim düşüncesinin ele alınmasına yol açmış olabilir?
2. İlk bilimsel yönetim çalışmaları nerede ve ne zaman yapılmış olabilir?
3. Yönetim bilimi ilk olarak nelerle ilgilenmiş olabilir?
4. Bilimsel yönetim ilkeleri Avrupa'ya nasıl yayılmıştır?
5. Klasik yönetim düşüncesinin ileri sürdüğü ilkelerin günümüzdeki uygulamaları nelerdir?

Anahtar Kavramlar

- **Yönetim Süreci:** Yönetime, bilimsel yönetimin yaptığı gibi iş tasarımı ve işlerin yapılma biçimi odaklı üretim bakış açısından uzaklaşarak farklı biçimde, daha çok örgütün bütünü bağlamında yaklaşarak, yönetimin tanımını yönetim işlevlerine dayandırılmasıdır.
- **Bürokrasi Modeli:** Temel olarak disiplin ve düzeni ifade eder.
- **Bilimsel yönetim:** Temel olarak üretim artışını amaçlamayı ifade eder.
- **Yönetim süreci:** Yönetime, bilimsel yönetimin yaptığı gibi iş tasarımı ve işlerin yapılma biçimi odaklı üretim bakış açısından uzaklaşarak farklı biçimde, daha çok örgütün bütünü bağlamında yaklaşarak, yönetimin tanımını yönetim işlevlerine dayandırılmasıdır.

Giriş

İnsanların toplu hâlde yaşamaları; iş bölümü ve iş birliği yapmalarını ve uyumlu bir bütün oluşturmalarını; iş bölümü ve iş birliği, değişik bir anlatımla uyum sağlayabilme örgütlenmeyi ve yönlendirmeyi gerekli kılmıştır. Doğadan ve sahip olunan kaynaklardan en yüksek ölçüde fayda sağlama düşüncesinin ürünü olan çabalar, üretici güçlerin gelişmesine; üretici güçlerin gelişmesi ise kendine özgü üretim ilişkilerinin oluşmasına neden olmuştur. Üretici güçler ile üretim ilişkilerinden oluşan üretim biçimi, toplumsal düzenlenişlerin ağırlıklı belirleyicidirler. Bu durum, değişik örgüt ve yönetim biçimlerinin ve düşüncelerinin varlığını ve gelişmesini de açıklamaktadır. İnsanlığın oluşum ve gelişimini inceleyen yayınlara bakıldığında; üretmeden, doğada mevcut hazır ürünleri rastlantısal olarak kullanan ilk insanların, doğayı değiştirmek için örgütlenmedikleri, onu sömürdükleri ve bundan ötürü de bilinçli üretim örgütleri oluşturmadıkları görülmektedir. Zamanla doğayla iş birliği yapan insanlar, ona egemen olmak ve değiştirmek üzere bir araya gelerek toplu hâlde yaşamaya başlamışlardır. Bu süreç içinde, yaşamlarını sürdürebilmek, gereksinimlerini karşılayacak malları üretmek, paylaşmak, değişimini ve tüketimini sağlayabilmek, korunmak veya ucuz emek veya birikmiş sermaye (değişik bir söylemle hazır ürün) elde etmek için savaşmak, toplumsal ilişkileri düzenleyebilmek vb. amaçlarla örgütler oluşturmuşlardır.

Örgüt ve yönetim olgularının insanın toplum yaşamına geçmesi ile yaşıt olması, yönetim düşüncesinin oldukça uzun bir geçmişi olduğunu ve oldukça uzun bir zamanı kapsadığını göstermektedir. Yaşamın belirli dönemlerinde, toplumsal yapının düzenlenişiyle ilgili siyasal ve toplumsal alanlarda gelişmiş ve üzerinde tartışılmış, örgütsel ve yönetsel düşüncelerin ve uygulamaların varlığına karşılık, özellikle de üretken birimlerde, yönetim ve örgütlenme önemli bir sorun oluşturmamış, dolayısıyla bu dönemlerde, bu alanda örgüt ve yönetim ile ilgili uygulamalar, basit uygulamalar olmaktan ileri gitmemişlerdir. Binlerce yıllık evrimde, yakın tarihlere kadar durum böyledir. Süreçte, çeşitli ekonomik ve özellikle ticari etkinlikler sonucu kullanılmaya hazır yığılmış sermayenin de etkisiyle oluşan ortam koşullarının, üretim araçları üzerindeki hızlandırıcı değişim etkisi; metalürji, dokuma makinaları ve buhar gücünün üretime koşulmasıyla başlayan teknolojik yenilikler ve gelişmeler; el sanatları ve ev sanayiinin küçük ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanmaya başlaması ile fabrika sisteminin ortaya çıkması; bunu destekler nitelikte yol, kanal ve demir yolu yapımları, hızlı bir biçimde sanayileşmeye ve buna karşılık gelecek şekilde, yeniden biçimlenme sürecine giren toplumsal ilişkilerin (sosyal, siyasal, yasal, kültürel, dinsel vb.) sonucu, faaliyet alanları genişleyen, büyüklükleri artan ve yapıları karmaşıklaşan örgütlerin tamamen sezgi ve deneyime dayanarak, el yordamıyla yönetilmeleri zorlaşmış, yönetim ve örgütlenme önemli olmaya başlamıştır. Yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeler arasındaki birleşmeler nedeniyle aşırı ölçüde karmaşıklaşan, içinde bulunulan durum, yönetim uygulamalarının birtakım kavram ve ilkelere dayandırılıp basitleştirilmesine, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırıcı tekniklerin geliştirilmesine, yönetim öğretiminin hızlandırılmasına gereksinim duyurmaya başlamıştır.

Sanayide önemli gelişmelerin yaşandığı dönemin ürünü olarak oluşan ve gelişen, bilimsel metoda dayanılarak geliştirilen yönetim uygulamaları 19. yy. sonları ve 20. yy.da

yeşeren ve gelişen yönetim ve örgüt kuramlarının en önemli kaynağını oluşturur. Bu dönemden sonraki yönetim düşüncesi; yönetim süreci, örgütsel yapı ve örgütsel davranışla ilgili birtakım kavram, ilke, model, teknik ve kuramlardan oluşur. Bu dönemde amaç, konuyla ilgili olgu ve olaylara açıklık kazandırmak, anlaşılmasını kolaylaştırmak, bunlarla ilgili öngörü yapılmasını kolaylaştırmak, onları etkilemek ve denetlemektir.

Sanayi devriminden günümüze gelinceye değin, örgüt ve yönetim düşüncesinde; ortam koşullarındaki hızlı değişme ve gelişmelerin (bilimsel ve teknik gelişmelerin üretim biçimine yansımalarının) sonucu, önemli aşamalar kaydedilmiştir. Bu dönemdeki gelişim göz önünde bulundurulduğunda, işletmeyi tek bir bireyin yani girişimcinin karar ve davranışları açısından inceleyen ve çalışan kişileri edilgin bir üretim faktörü olarak ele alan, örgüt içi faaliyetleri inceleme dışı bırakan ve bu özellikleriyle bir örgüt kuramı niteliği taşımayan klasik firma kuramı, sanayi devrimi sonrasında yönetim ve örgüt kuramlarına geçişi sağlayan bir aşama olarak görülmektedir. Söz konusu aşamalar arasında belirli ve kesin sınırlar olmamasına karşın, ayırt edici özellikler bulunmaktadır. Yönetim ve örgüt düşüncesindeki bu gelişmeleri sınıflamadan önce, günümüzde yönetim ve örgütlere ilişkin tüm görüşlerin belirli ölçülerde varlıklarını sürdürdükleri, dolayısı ile bu konudaki kuram ve yaklaşımların **birbirlerini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan, yöneticilerin karşılaştıkları sorunları çözmekte kullanacakları araçların sayılarını ve etkinliklerini arttırmayı amaçlayan yaklaşımlar** olarak ele alınmaları gerektiği gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

Özetle; “yönetim” kavramı, uygarlık tarihi kadar eski olmasına karşın, 18. yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi ile birlikte bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. İşletme düşüncesinin doğasını oluşturan görüşler, 1800’lü yılların ortalarında ve 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan, Klasik Dönem (Bilimsel Dönem) öncesi düşüncelere dayanır. Klasik öncesi dönemdeki çalışmalar çok eskiye dayanır. Bunlar içinde bize ulaşan bilgiler MÖ 5000 yılına kadar uzanmaktadır. Bunlar içinde önemli olanları Tablo 1’de özetlenmiştir.

3.1. Sanayi Devrimi

Organizasyonların doğuşu yeni değildir. Kişiler tek başlarına yapamadıkları işler ve gerçekleştiremeyecekleri amaçları için işler ve insanlar arasında çeşitli yapılar kurmuşlar, bu yapılar için çeşitli süreçleri geliştirmişlerdir. Binlerce yıl öncesinde var olan bazı organizasyon yapılarını, onlar hakkındaki yazılardan öğrenmekteyiz. Bunun yanında kutsal kitaplarda da bazı organizasyon örnekleri görülmekte ve organizasyonlarla ilgili sorunların nasıl çözümlenmesi ile ilgili bazı öyküler ve öğütlere rastlanmaktadır. Ancak organizasyonlarla ilgili bilimsel anlamda çalışmalar 18. yüzyıl sonlarında sanayi devrimi ve fabrikaların kurulması ile başlamıştır. Sanayi devrimi ve fabrikaların ortaya çıkması ile iş yaşamında büyük değişimler olmuş, bu değişiklikler işleri, insanları, ilişkileri ve süreçleri büyük ölçüde etkilemişlerdir.

Yukarıda belirtilen gelişmelerle oluşan sanayi devrimi, kısaca, aşağıdaki özellikleri toplum ve iş yaşamına getirmişlerdir:

- **Uzmanlaşma:** İş bölümünün bir sonucu olarak aynı işi gören ve bu işi defalarca yapan kişiler, yaptıkları işler üzerinde uzmanlaşmışlar ve bu durumda hata oranları azalmış, verimlilikler yükselmeye başlamıştır.

- **Standartlaşma:** İş ve görevlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceği belirlendikten ve test edildikten sonra, bu yöntemler, fabrikalarda standart kurallar hâline getirilmiş ve her iş ve görevin bu standart yöntemlerle yapılması sağlanmıştır.

- **Eş Güdüm:** Senkronizasyon olarak da tanımlayabileceğimiz bu özellik, yaygın iş bölümü ve standartlaşmanın sebep olabileceği aksaklıkların giderilmesi, üretimin çeşitli nedenlerle kesilmesinin önlenmesi ve dolayısı ile verimliliğin artırılması ile ilgili koordinasyon çalışmalarını da gündeme getirmiştir.

- **Fabrikalaşma:** Sanayi devrimi öncesinde, belirli atölyeler yine vardı. Bu atölyelerde ustanın etrafında gruplaşmış bulunan işgörenler, onun gözetimi ve denetiminde, basit aletlerle işlerini yapmakta idiler. Makine ve motor kullanımının üretimde kullanılmasının başlanması ile bu gelişmiş güç kaynaklarının belirli ve uygun yerlerde bulundurulması ve bunları kullanarak işlerini görececek kişilerin bu uygun yerlerde bulundurulması ile fabrikalaşma süreci başlamıştır. Fabrikalaşma süreci ile ustaların yerini, standart yöntemlerin kullanımını denetleyen formenler (ustabaşları) almışlardır.

Tablo 1: 18. Yüzyıla Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Tarih	Yönetim Düşüncesine Katkıda Bulunan Birey veya Etnik Grup	Yönetim Bilimine Başlıca Katkıları
MÖ 5000	Sümerler	Yönetim için yazılı kurallar ve düzenlemeler.
MÖ 4000	Mısırlılar	Planlama, örgütlenme ve denetim için çalışmalar.
MÖ 2700	Mısırlılar	Şikâyetlerin dinlenmesi ve görüşmeler yapılması ve yönetimde adil davranılması.
MÖ 2600	Mısırlılar	Merkezîleşmemiş örgüt kurmaları.
MÖ 1800	Hamurabi	Denetim için ölçüler, asgari ücret saptamak, sorumluluğun devredilemeyeceği.
MÖ 1600	Mısırlılar	Örgütlerde merkezîleşme.
MÖ 1491	İbraniler	Örgüt kavramı ve hiyerarşi sistemi ve iş ilkesi uygulanması.
MÖ 500	Mencius	Standartlara ve sistemlere olan ihtiyacın ortaya konması.
MÖ 400	Sokrat	Yönetimin evrenselliğinin belirlenmesi.
MÖ 50	Varro	İş şartnamelerinin kullanılması.
MS 1100	Grekliler	Yöneticinin özellikleri.
MS 1340	Lucas Pacioli	Çift kayıt sistemi.
MS 1500	Sir Thomas Moore	Uzmanlaşma
MS 1525	Machiavelli	Liderin kitlelere dayanması.
MS 1776	Adam Smith	İş Bölümü ve Uzmanlaşma
MS 1799	Eli Whitney	Bilimsel yöntem, maliyet muhasebesi.

Kaynak: A. Baransel'in Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (1993) isimli eserinden uyarlanmıştır.

Sanayi devrimi ile değişmeye başlayan süreçler ve ilişkiler, iş yaşamı ve toplumda yeni beklentiler meydana getirmeye başlamıştır. Bu beklentilerden en önemli birisi de artan üretimin neden olduğu fabrikalar arası rekabet ve rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi içinde en az girdi ile en çok çıktıyı sağlayabilecek üretim sistemlerinin ortaya çıkarılmasıdır. Kısaca üretimde verimlilik sağlanmasıdır. Sanayi devrimi iş adamları ve patronların “rakiplerime göre nasıl daha verimli bir organizasyon yapı ve süreçlerini geliştirebilirim; nasıl daha verimli çalışabilirim” düşüncesi ile yaşama geçirdikleri düşünceler ve çalışmalara yön vermiştir.

3.2. Klasik Teori Öncesi Dönem

1750 ve 1850 yılları arası, aynı zamanda endüstri mühendisliğinin, özellikle **iş bölümü** kavramı ile birlikte, temellerinin atıldığı bir dönem olmuştur. 1750 yılına kadar aynı kişi işi planlar, **malzeme** ve takımını, tertibatını seçer, temin eder, işlemini ve kontrolünü yapardı. 1776 yılında İngiltere’de **Adam Smith** yayınladığı *The Wealth Of Nations (Ulusların Zenginliği)* adlı kitabında üretimde iş bölümünün ekonomik yararlarından söz ederek fabrika sistemine yönelik bir model önermiştir. Smith, toplu iğne üretiminde uzmanlaşma sonucunda üretimin artacağını ileri sürdü. A. Smith' in *Ulusların Zenginliği (1776)* adlı kitabında en ünlü bölüm, iş bölümüyle ilgili olan ilk bölümdür. 18. yüzyılda yazılmış olmasına rağmen, bugün için bile çok doğru gelmektedir. Smith, bu bölümde iş bölümünün üretimi nasıl arttırdığını toplu iğne üretimiyle ilgili bir örnekle açıklar. Tek bir kişi, yapılması için on aşaması olan bir iğneden günde sadece on tane yapabilmektedir; fakat her aşamayı sadece bir kişi yapsa yani on kişi çalışsa, bir günde üretilen iğne sayısı 4800'e çıkmaktadır; ama her biri her aşamayı yapsaydı sadece 100 iğne üretilecekti. Bu demek oluyor ki iş bölümü, iğne üretimini 48 kat arttırmaktadır. Ayrıca işçinin belli bir aşamada uzmanlaşması o teknolojiyi kullanmanın yeni yolları bulunarak arttırılabilir, bu da daha hızlı üretime sebep olur.

Yukarıda da bahsedildiği gibi; işletme düşüncesinin doğasını oluşturan görüşler 1800’lü yılların ortalarında ve 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan, Klasik Dönem (Bilimsel Dönem) öncesi düşüncelere dayanır. Klasik Yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasına öncülük edenler bu düşünürlerden bazıları aşağıda açıklanmıştır:

Charles W. Babbage (1792–1871): İngiltere’de Cambridge Üniversitesinde matematik profesörü olarak çalışıyordu. 1822 yılında mekanik hesap makineleri ile ilgili buluşuyla tanınan Babbage, üretimin etkililiği üzerinde durdu. Yönetimle ilgili olarak yazılan ilk kitap olan *Makineler ve İmalatçıların Ekonomisi* isimli eseri yazdı. Kitabında, iş öncesi eğitimin gerekliliği, iş analizi ve iş bölümü, standardizasyon, ücret sistemleri ve işçi-işveren ilişkilerinin geliştirilmesi konularından bahsetmiştir. Ayrıca günümüz bilgisayarlarının geliştirilmesine önemli katkıda bulunan Fark Makinası (Difference Engine) adını verdiği dört aritmetik işlemi gerçekleştirebilecek bir makine geliştirmiştir. Ayrıca, çeşitli örgütlerdeki yönetim sorunlarının çözümü ile ilgilendi. Verimliliğin artmasında katkıda bulunan çalışanlara **kârdan pay** verilmesini önerdi.

Robert Owen (1771–1858): İngiliz reformcu ve işletmeci olan Owen, örgütlerde insan kaynakları üzerinde duran ilk kişilerden biridir. 1813 yılında yayınlanan *Fabrika Yöneticilerine Sesleniş* adlı kitabında da işçilere de en az makineler kadar önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Owen’den önce çalışanlara birer “makine” gibi bakan işletme sahipleri söz konusuydu. Owen’in tekstil fabrikası, verimlilikte örnek bir işletme olmuştu. Bunun nedeni ise bazı yenilikler getirmesiydi. Bu yenilikler arasında aşağıdakileri sayabiliriz:

- Yüksek olarak belirlenen asgari ücret ödenmesi,
- Çalışma saatlerinin azaltılması,

- Yemek yardımı yapılması,
- Dinlenme merkezinin açılması.

İnsan kaynaklarının önemini anlayan başarılı bir İngiliz girişimci olan Owen, sahibi olduğu İskoçya'daki Cotton Mill şirketinde çalışanların çalışma ve yaşam koşulları ile ilgilenmiştir. O zamanki işletmelerde 1,5 saat öğle tatilini de içeren günlük 13 saat çalışma süresi vardı ve bu işletmelerde genellikle 400–500 çocuk çalıştırılıyordu. Owen, çalışanların yaşam koşullarını, eğitim sistemini, çalışanların çalışma ortamlarını ve sağlık hizmetlerini iyileştirmeye çalışmıştır. Böylece verimlilikte %50 hatta %100'lere varan artış sağlanacağını iddia etmiştir. Ancak, diğer işletmeleri ikna edememiştir. Bu yüzden 10 yaşından küçük çocukların çalıştırılmasını ve gece mesailerinde çocukların çalıştırılmasını yasaklayan ve mesaiyi 10,5 saate indiren bir önerge sunmuştur. Bu önerge ancak 1819 yılında sadece pamuk işletmeleri için yasallaştırılmıştır.

Henry Towne (1844–1924): Makina mühendisidir. Yale ve Towne Manufacturing işletmesinin kurucusu olan Towne teşvikli ücret (prim) sistemleri üzerinde çalışmalar yapmıştır. Henry R. Towne, Yale ve Towne Üretim Şirketinin kırk sekiz yıl başkanlığını yapmıştır. Şirketinde modern yönetim yöntemleri uygulamıştır. **“İşletmenin”, mühendislik kadar önemli ve onun kadar eşit ölçüde bilimsellik düzeyi olan bir araştırma konusu olduğunu** iddia etmiştir. Bu nedenle işletmeciliğin ayrı bir *bilim dalı* olarak görülmesi gerektiğini söylemiştir. Mühendislerin **“bir ekonomist gibi düşünüp üretimlerini piyasada kâr yapacak biçimde, verimli yapmalarına”** işaret etmiştir. Towne; 1888'de Amerikan Makine Mühendisleri Derneği'ne (ASME) başkan seçilmiştir.

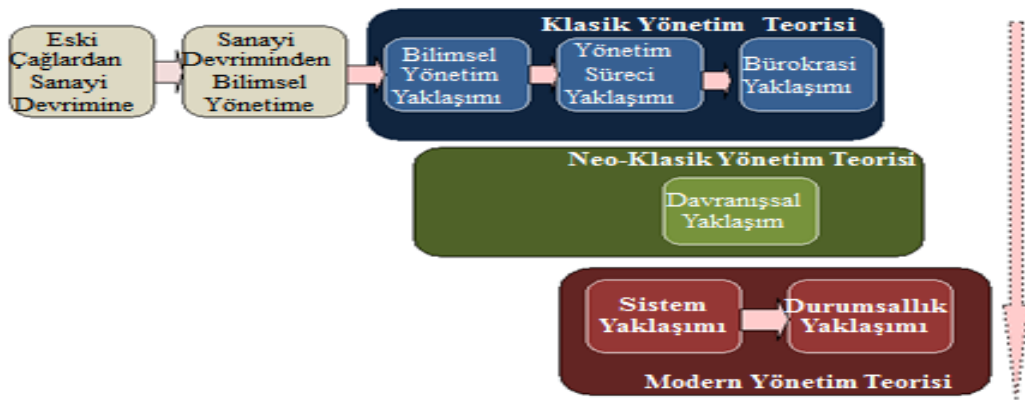
Towne'nin 1886'da “Şikago Mühendislik Ekonomisi” konusunda çıkarmış olduğu kitap işletmenin bir bilim dalı olarak kabul edilmesine öncülük etmiş ve **Bilimsel Yönetim** konusunda öğrencisi olan Frederick W. Taylor'a ışık tutmuş ve yol göstermiştir. Towne, teknik kolejler ve üniversitelerde sanayi yönetimi derslerinin oluşturulmasını istemekte ve bilimsel yönetim hareketinin öncüsü ilan ettiği Taylor'un desteklenmesini önermekte idi. Onun yönetim alanına önemli katkısı, “yeni yönetim metotlarının uygulanması için uygun iklim ve atmosfer oluşturmasıdır.” Aynı dönemde **Henry Meltcafe**, sanayide kullanılan geleneksel organizasyon ve denetim yöntemlerinin yararsız ve etkisiz olduğunu öne sürerek, 1881'de denetim sistemi geliştirmişti. Taylor ve Amerikan Yönetim Birliği, Meltcafe'yi yönetsel deha olarak kabul etmektedirler. **Frederick Halsey** de ücret sistemleri ile ilgili çalışmaları ile bilimsel yönetimin gelişmesine öncü olan bir diğer kişidir

Bilimsel yönetimin doğuşunda, özellikle yaygınlaşıp gelişmesinde, 1880'lerde ABD'de ortaya çıkan **“Yönetim Hareketinin”** büyük etkisi olmuştur. Yönetim Hareketi; yönetimle ilgili birtakım derneklerin kurulması, yönetim konularında konferans ve seminerler düzenlenmesi, dergilerde yazılar yayınlanması, üniversitelerde yönetim eğitiminin başlaması vb. olayları içeren ve anlatan bir kavramdır. Bu hareket aslında, yukarıda bahsi geçen, ASME'nin 1880 yılında kurulmasıyla başlamıştır. Bilimsel Yönetimin yaygınlaşıp gelişmesinden sonra da, Yönetim Hareketi, 3.3.1.'de açıklanacak olan “Bilimsel Yönetim Hareketine” dönüşmüştür.

İşletmecilik alanında değişik konu ve sorunları ortaya koyan ve bunlar hakkında öneriler getiren bunlar gibi öncü düşünürlerin katkıları büyüktür. Ancak bu öncüler daha çok görünen problemlere çözüm bulmak ve belirli teknikler geliştirmek üstünde durmuşlardır. Bu öneriler köklü bir inceleme ve teori oluşturacak nitelikte değildir.

Çağdaş yönetim anlayışı, örgütsel ve yönetsel konular ile ilgili incelemelerde bilimsel yöntem kullanılarak yapılan çalışmalar sonucu sistemli olarak biriken bir bilgi topluluğuna karşılık gelmektedir. Yaşadığımız koşulların değişmesi, farklı yapıları ve ilişkileri gerekli kılmaktadır. Yaklaşık yüzyıllık bir birikim sürecinde, bu dönemdeki değişmelerin örgüt ve yönetim düşüncesinde farklılaşmaya yol açması kaçınılmazdır. Sosyal ve kültürel yapıdaki değişim, ekonomik yapıdaki değişim, siyasal yapıdaki değişim, bilimsel gelişmeler ve teknolojilerdeki değişim, aralarında gerçekleşen çok yönlü ve karmaşık ilişkiler ve yol açtıkları kompozisyonlar, kendilerine uygun düşecek yapısal formların ve ilişkilerin geliştirilmesine yol açmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışındaki gelişmeleri bu sürecin, hem etkileyen hem etkilenen, ayrılmaz bir parçası olarak görmek gerekmektedir. Çağdaş yönetim düşüncesi, gelişmelere, olaylara ve bunlara karşılık verilmesi sürecine yönelik bakış açıları, varsayımları–dayanakları ve kullandıkları yöntemlere bağlı olarak iki farklı grupta toplanabilmektedir. Bunlardan ilki, örgütün **kapalı sistem** olarak düşünülmesi ve etkili ve verimli kılınmasına yönelik arayışların bu mantıksal çerçevede aranmasını temel alan anlayıştır. İkincisi ise, örgütün **açık bir sistem** olarak düşünüldüğü, bu sistemin etkin ve verimli olabilmesine yönelik arayışların bu çerçevede içerildiği çalışmalara veya yaklaşımlara karşılık gelmektedir. Örgütleri, “kapalı sistem” olarak inceleyen yaklaşımlar “Klasik Yaklaşımlar ile Neo–klasik (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı” ayrımında incelenirken; örgütü “açık sistem” olarak inceleyen yaklaşımlar, Modern örgüt ve yönetim düşüncesi olarak tanımlanan “Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarıdır.” (bkz. Şekil 5)

Yönetim Yaklaşımları



Şekil 5: Yönetim Yaklaşımları

Kaynak: A. Baransel'in Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (1993) isimli eserinden uyarlanmıştır.

3.3. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan kuramlar, genel hatlarıyla üç ana yaklaşımın incelenmesi ile anlaşılabilir: “**Bilimsel Yönetim**” “**Yönetim Süreci**” ve “**Bürokrasi Modeli**”. Üç ana grubun da temel varsayımları, örgütün önceden belirlenmiş ilke ve kurallar doğrultusunda bir makine gibi kusursuz biçimde işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu anlamda bakıldığında, üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin artırılması için uyulması gereken ilkeleri belirlemeye çalışmıştır. Bilimsel yönetimin, üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü ile yönetim sürecinin hiyerarşik yapılanma ile bürokrasi modelinin ise bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenmesi, klasik yönetim yaklaşımlarının dış çevreyi göz önünde bulundurmadığını, işletmeleri kapalı sistemler olarak ele aldığını ve etkinlik ve verimlilik açısından “en iyi” örgüt yapısını araştırdığını açıkça göstermektedir.

Bilimsel yönetim, temelde üretim artışını amaçlamıştır. Bu bakış açısına göre, bir işi en iyi biçimde yapmanın bir tek yolu vardır. Bu nedenle, verimliliği yükseltmek için hareket ve zaman etütleri yapılmalı, işin gereksiz bölümleri ayrıştırılarak belirli bir sıra izlemesi sağlanmalı ve bir işin en iyi biçimde en kısa zamanda nasıl yapabileceği belirlenmelidir. Bilimsel yönetim yaklaşımının sonucu olarak, **zaman etüdü, hareket etüdü, iş ekonomisi, iş standartları, özendirici ücret sistemleri** gibi çalışmalar yaygın hâle gelmiştir. Bu yaklaşım; ilki, iş tasarımı ve standartlaştırma, ikincisi, işlevsel ustabaşılık kavramı yönüyle yönetim ve örgüt kuramına katkıda bulunmuştur. **Yönetim süreci**, yönetime, bilimsel yönetimin yaptığı gibi iş tasarımı ve işlerin yapılma biçimi odaklı üretim bakış açısından uzaklaşarak farklı biçimde, daha çok örgütün bütünü bağlamında yaklaşarak, yönetimin tanımını yönetim işlevlerine dayandırır. Bu anlamda, yönetim “...ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek” biçiminde tanımlanır. Yönetim süreci yaklaşımı, örgüt tasarımı ve yönetim ilkeleri ile de ilgilenmiş; işletmede gerçekleştirilen faaliyetleri teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, muhasebe faaliyetleri, yönetim faaliyetleri olarak sınıflamıştır. **Bürokrasi modeli** ise, temel olarak disiplin ve düzeni ifade eder. Örgütsel yapılanmanın ve işleyişin belirli hiyerarşik kurallara uygun olarak gerçekleştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

3.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı–Frederic W. Taylor

Yukarıda da söz edildiği gibi Klasik Organizasyon Teorisinde, organizasyonlara verimliliği yükseltmek ve bu bağlamda yöneticilerin karşısına çıkabilecek sorunlara çözümler bulmak amacı ile “etkin yönetim” açısından yaklaşan düşünürler ve uygulayıcılardan en önemli olanlar **Frederic W. Taylor** ve **Henry Fayol**'dur. Klasik organizasyon yaklaşımı taraftarları, organizasyonlarda verimlilik için bazı ilkelerin uygulanması gerektiğini ve bu ilkelerin her çevre ve koşulda ve her bir organizasyon için geçerli olduklarını savunurlar. Dolayısı ile yapılacak şey, bilimsel yolla kanıtlanmış bu ilkeleri doğru olarak her organizasyonda uygulamaktır. Organizasyonun içine dönük bir bakış açısı ile çevre ve diğer koşullardan bağımsız olarak belirlenen ilkeler her bir organizasyon için geçerli ilkelerdir. Bu düşünür ve uygulayıcıların temellerini attıkları ilkeler ve yöntemler günümüzde de geçerliliklerini korumakta ve çağdaş işletme yönetimlerinde uygulanmaktadır.

Amerikalı bir makine mühendisi olan Frederic W.Taylor (1856–1915), o günlerde işletmelerin rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamak için fabrikalarda iş gücünün veriminin nasıl yükseltileceği ile ilgili çalışmalar odaklanmıştı. Taylor'a göre iş gücünün verimini yükseltmek için işgörenlerin aşırı şekilde çalıştırılması veya onlara ödenen ücretlerin düşürülmesi bir çözüm değildi. O günlerde doğru olduğu kabul edilen başkaca görüşlerin esas alındığı ilkelerin uygulanmasının da bir işe yaramayacağını düşünüyordu. Esas sorun bu durumlara rasyonel bir çözüm bulamayan yöneticilerde saklıydı. Taylor bu nedenle yöneticilerin, fabrikalarda, herkesin kabul ettiği ilkeleri bir kenara bırakmaları ve bilimsel çalışmalar yaparak iş gücü verimliliği ile ilgili konuları analitik olarak incelenmesi gerektiğini düşünüyordu. Bu araştırmalar sonucunda iş gücü verimliliğinin ve dolayısı ile fabrikalardaki toplam verimliliğin artacağına inanıyordu. Kendisinin genel müdür olduğu Bethlehem Çelik şirketine bağlı fabrikada işgörenlerin vagonlarda bulunan pik demirlerin boşaltılması ve mamul çeliklerin yüklenmesi sırasında, bazı hareketleri boş yere yaptıklarını, bu hiçbir işe yaramayan sadece zaman kaybettiren hareketlerin elimine edilmesi ile aynı zaman diliminde daha çok boşaltma ve yükleme yapılabileceğini gördü. Taylor analitik çalışmalar sonucunda gereksiz hareketlerin elimine edilmesi, uygun alet ve donanımın kullanılması ve yapılacak işe uygun özelliklere sahip işgörenlerin bu konularda bir ön eğitimden geçmeleri hâlinde verimliliğin yükseleceği görüşüne vardı. Bu görüşlerin iş yerinde uygulanması ile fabrikada işgören başına olan 12,5 tonluk günlük boşaltma ve yükleme kapasitesi 47,5 tona yükseldi. Fabrikada diğer iş guruplarında da yapılan çalışmalarla iş yerinin üretim kapasiteleri yükseldi ve ürün birim maliyetleri azaldı.

Taylor, yönetim ile ilgili düşüncelerini, ilk önce 1885 yılında yazılı olarak ifade etti, daha sonra 1903 yılında *Shop Management (Atölye Yönetimi)* ve 1911 yılında da *Principles of Scientific Management (Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri)* kitaplarını yayınladı. Taylor, yönetimin asıl amacının, **işverenler ile işçilerin daha çok gelir elde etmesini sağlamak** olduğunu öne sürmektedir. İşçilik maliyetini düşürerek ücretlerin ve işverenlerin azami zenginliklerinin artabileceğini belirten Taylor; iş yerlerinde; verimli bir çalışma düzeninin bulunmadığını; yönetim sisteminin bozuk olduğunu; çalışanların büyük kısmının işin gerektirdiği nitelikleri taşımadıklarını; yönetim sisteminin bozuk olması nedeniyle kendi çıkarlarını korumak için işçilerin verim kısıtladıklarını yani çalışanlar arasında sistematik kaytarma olduğunu; çalışanlar arasında çalışmama ve tembellik eğiliminin yaygın olduğunu; çalışanların işleri standartlaştırılmış bir şekilde yapmadıkları, yöntem ve süre olarak bağımsız davrandıkları, yönetsel sorumlulukları yüklediklerini gözlemiş ve sorundan çıkış noktası olarak bu olumsuzlukların giderilmesi için çalışmalarını yoğunlaştırmıştır.

Taylor bu konuda, yönetim ilkelerine temel oluşturan dört ilke üzerinde önemle durmakta ve bu dört ilkenin hangi tür işe uygulanırsa uygulansın, eskisinden çok daha iyi sonuçlarla karşılaşılacağını savunmaktadır:

1. Gerçek bir iş biliminin geliştirilmesi (sistematik gözlem ve ölçme),
2. İşçilerin bilimsel olarak seçilmesi ve sürekli gelişmelerinin sağlanması,
3. İş bilimi ile bilimsel olarak seçilmiş ve eğitilmiş işçilerin bir araya getirilmesi,

4. Yönetim ve insanların sürekli ve samimi iş birliğinin sağlanması

Taylor, verimliliği arttırmak için standart iş görme yöntemlerinin belirlenmesi; standart iş sürelerinin belirlenmesi; kullanılan araçların geliştirilmesi ve standartlaştırılması; emek unsurunun seçiminde yeterlik, yetenek ve kapasitenin göz önüne alınması ve bu nitelikleri temelinde en uygun işlere yerleştirilmesi, çalışanları özendirmek amacıyla farklılaştırılmış ücret sistemi uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Taylor, yoğun çalışmaları sonunda şu ilkeleri öne sürmüştür:

- Göz kararına dayalı gelişigüzel çalışma biçimi yerine bilimsel yöntem kullanılmalıdır.
- Anlaşmazlık yerine, uyumlu ve eşgüdümlü çalışma gerçekleştirilmelidir.
- Bireysellik yerine iş birliğinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Sınırlandırılmış üretim yerine, en yüksek çıktı elde etmek hedeflenmelidir.
- Herkes en yüksek verimlilik ve refah düzeyine çıkarılacak şekilde eğitilmelidir.
- Yönetimle çalışanlar arasında iş bölümü (sorumluluk dağıtım-bölümü) yapılmalıdır.

Bu ilkelerin işe aktarılması ise şöyle olmaktadır:

–Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına (görevlere) ayrılmalıdır.

–Bu görevlerin her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmelidir.

–Bu inceleme yapılırken, görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği, araç ve gereçlerin nasıl kullanılacağı, görevi yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır.

–Böylece görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduktan sonra, bunlar standartlaştırılmalıdır.

–Daha sonra standartları belli olan bu işleri yapabilecek nitelikteki kişiler seçilmelidir.

–Bu kişiler uygun bir şekilde eğitilerek işi öngörülen şekilde yapabilecek hâle getirilmelidir.

–Özendirici ücret sistemi geliştirilerek işgörenlerin öngörülen şekilde çalışmalarını finansal olarak desteklenmelidir.

–Yönetim bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Taylor'un yaklaşımının ana görüşü, uzmanlaşma ve işe yoğunlaşma sürecinin gerçekleştirilmesidir. Bu şekilde amaçladığı düşünceleri gerçekleştirebileceğini gösteren araştırmaları bulunmaktadır. Örneğin; bilyeli yataklarda bilyelerin denetimi 120 kişi tarafından sağlanmakta iken, bilimsel yönetimin uygulanması yoluyla aynı iş 35 kişi ile yapılabilir duruma getirilmiş, işin kalitesinde de üçte bir oranında artış gerçekleştirilmiştir. Bir diğer örnek olarak; maden cevheri kürekleme işinde ise, kürekleme işini incelemiş, günlük işin etkin bir biçimde gerçekleştirileceği kürek yükü bulunarak, bu yüke uygun şekilde çeşitli maden cevherleri için farklı kürekler geliştirilmiştir. (Bu istenilen anda herhangi bir maddenin küreklenebilmesi için uygun küreklerin bol miktarda yapılması bulundurulmasını gerektirdi). Kürekleme işlemi sırasında yapılan hareketler incelenerek işçilerin hangi aralıklarla ve ne kadar zaman dinlenmeleri gerektiği saptanmış ve böylece standartlar oluşturulmuştur. Standart oluşturduktan sonra kürekleme işlerini planlamak ve işçilerin ücretlerini hesaplamakla bir nezaretçiyi, kürekleme işini öğretmek ve izlemekle bir nezaretçiyi, küreklenecek malzemeye uygun kürek dağıtımını ve toplanması görevini de bir nezaretçiyi görevlendirmiştir. Kürekleme ile ilgili etkin çalışma, işçilere uygun işin verilmesi ve ona gerekli araçların sağlanması ile olanaklı olacağından, iş yapılacak yerlerin ve uygun araçların belirlenmesi, bir gün öncesinden hangi türde ve ne kadar işin yapılması gerektiğinin planlanmasını gerektirmekteydi. Bu yöneticilere yeni görevler yükledi. İşçilerin istenilen şekilde çalışmalarını sağlamak, yaptıkları işin sonucundan haberdar olmalarını sağlamak için bilgilendirme mekanizmasının oluşturulması gerekiyordu. Bunun için yeni yöntemler oluşturuldu. Kürekleme işinde çalışan işçilerin, performanslarının izlenmesi, onların ücretlendirilmesi açısından ve düşüş görülmesi durumunda onlara kürekleme işinin yeniden öğretilmesi açısından önemliydi. Bu süreçte çalışanlarla yöneticiler arasında uyumun sağlanması işlerin istenildiği gibi yapılmasını sağlayacaktı. Yeni sistemde yönetimin işçilere karşı tutumu değişti.

Taylor, iş yerini ve ilişkileri düzenleyerek, çalışanları işe uygunlukları temelinde seçerek, onların tanımlanan işleri doğru ve istenir şekilde yapmalarını sağlamış. İşçilerin işlerini kendilerinden istenildiği şekilde yapmamalarını sağlamak için özendirici olacak şekilde, ücretleri yüzde atmış oranında yükseltmiştir. Taylor, bilimsel araştırmalarla desteklenen yönetim uygulamaları nedeni ile artan verimlilik sonucu elde edilen karların bir kısmının teşvik primi olarak işgörenlere verilmesinin, toplam iş yeri verimliliğini daha da arttıracığını yine bilimsel araştırmalarla hesapladı. Günlük 1,15 \$ olan işgören ücretini, yeni kapasitelerle belirlenen standartlara ulaşanlar için 1,85 \$'a yükseltti. Sonuç olarak aynı çaba ile daha yüksek verim sağlayan işgörenlerin günlük ücret artışı yanında fabrikanın da artan üretim kapasiteleri, azalan birim maliyetleri nedeni ile yüksek karlılığa erişmesi oldu.

Özetleyecek olursak; Taylor, işgörenlerden işleri usulüne uygun olarak yapmalarını, alışılmış uygulamaları bırakarak öğrendiklerini uygulamalarını, bilimsel gerçeklere uygun olarak değişime hazır bulunmalarını öngörmekte ve bunlara karşılık yaptıkları işle orantılı olarak %30–100 arasında ücret artışı beklentilerinin gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Taylor'un önerdiği bilimsel çalışmalara dayanan yönetim sistemleri sayesinde işyerlerinde artan verimlilik, bireysel ve organizasyonel tatminleri yükseltmiştir.

Taylor'un, yukarıda bahsedilen görüş ve uygulamalarını ilkeler hâlinde bir kere daha aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Her iş unsurlarına ayrılmalı ve her iş için standart uygulama yöntemleri bilimsel araştırmalar yapılarak geliştirilmelidir.
- Her iş için, o işe uygun özellikte işgörenler seçilmelidir.
- Seçilen işgörenler, o iş ile ilgili standart yöntemler konusunda eğitim görmelidir.
- İş görenlerin yaptıkları işler ile ilgili her kademede koordineli planlar yapılmalı ve iş kayıpları önlenmelidir.
- Standart üretim kapasiteleri üstünde üretim için işgörelere teşvik primleri sağlanmalıdır.

Görüleceği üzere Taylor'un öncelikli amacı, iş yaşamında bilimsel yöntemlerle yapılan araştırmaların geliştirilmesi ve bunlardan sağlanacak bilgilerle verimliliğin artırılmasıdır. Bunun yanında işletmelerde işgörenlerin seçimi ve eğitimi konularının da bilimsel olarak yapılması ve işe uygun uzmanlaşmış eleman sağlanmasını önermektedir. Başkaca bir katkı da işgörelere artan üretim miktarı için teşvik primleri verilmesidir. O günlerde işgörelere verilecek her ücret bir maliyet artırıcı unsur olarak kabul edilmekteydi. Taylor bu düşüneyi yaptığı araştırmalarla ve hesaplarla yıkmış ve işgörelere teşvik olarak verilen primlerin aslında işletmenin toplam verimliliğini ve dolayısı ile karlılığını arttıracakını bu nedenle her iki tarafın da teşvik primi uygulamasından yarar sağlayacağını ileri sürmüştür.

Taylor araştırma ve çalışmalarını genellikle işgören düzeyinde yapmış ve işgörenlerin verimliliği yolu ile toplam verimliliğin artırılması konusunda incelemelerde bulunmuştur. Ancak iş kayıplarını önleyecek planlamanın ve işle ilgili denetimlerin, yine o kademede ki ustabaşların alışılmış uygulamaları ile değil, yönetim kademeleri tarafından bilimsel olarak yapılmasını öngörmektedir.

Organizasyonlarda bilimsel yönetim ve denetimin işgörenlerin verimliliği vasıtası ile işletme verimliliğini arttırdığı şüphesizdir. Bu bağlamda Taylor'un yönetim ve organizasyon alanındaki katkıları inkâr edilemez. Ancak işlerin unsurlarına ayrılması ve işçilerin önceden belirlenmiş bu standart işleri birer ruhsuz makine gibi gün boyunca yapmaları, yapılan işin neye hizmet ettiğini, hangi ürünün bir parçası olduğunu duyumsayamamaları, dolayısı ile kendilerinin de birer makine hâline gelmesi Taylorizm ve onun bir uzantısı olarak görülebilecek Fordizm'in (Henry Ford'un otomobil fabrikalarında Taylor ilkelerini en uç derecede uygulamaları bu terimle adlandırılmaktadır) tenkit edilmelerine de neden olmuştur. Taylor'un "bilimsel yönetim", karşı görüşte olanların ise "zalim yönetim" ile adlandırdıkları Taylorizm, tek amaçları düzenli ve prosedürlere uygun çalışma ile ve iş kayıplarını azaltarak standart kapasite üzerinde üretim yaparak teşvik primine hak kazanmak isteyen işgörenleri yalnızlığa ve yabancılaşmaya itmiştir. Katı kurallarla beslenen Taylorist yukarıdan aşağıya yönetim ve denetim kuralları, gelişmiş toplumların en önemli değerlerinden olan katılımcı ve

demokratik yönetim tarzlarının işletmelerde uygulanmasını önlemiş ve geciktirmiştir. Günümüzde Taylor ilkeleri hâlâ geçerli ve gereklidir. Ancak yeni yönetim ve organizasyon trendleri, Taylorizmin katı kurallarını ve insan haklarına aykırı uygulamalarını, çeşitli mekanizmalarla yumuşatmıştır.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın öncülerine Bölüm 3.2'de kısaca değinilmişti. Bu kişiler; Henry R Towne, Henry Meltcafe, Frederick Halsey ve yukarıda detaylı bir şekilde Bilimsel Yönetime katkıları açıklanan *F. W. Taylor'du*. Bunlara ilave olarak, burada H. Gantt, Frank ve Lillian Gilbreth ve H. Emerson'dan da söz etmek gerekir.

Frank B. Gilbreth ve Lillian M. Gilbreth (1900)

Taylor'un çok yakın çalışma arkadaşı olan Frank B. Gilbreth, M. I. T. giriş sınavından geçtiği hâlde, tuğlacılık işine girmiş, sendikal çalışmalarda bulunmuş, başarılı bir müteahhittir. Lillian M. Gilbreth ise psikoloji ve yönetim alanında önemli bilgi birikimine sahiptir ve Frank B. Gilbreth'in eşidir. Gilbreth'ler *hareket ve zaman etütlerini* geliştirmişler, işi ana unsurlarına ayırarak iş basitleştirmesini gerçekleştirmişlerdir (hareket etütlerinde, hareketleri filme çekip, çeşitli zamanlarda bu hareketleri inceleme olanağı sağlamışlardır, bu arada karşılaştıkları engeli yenmek için mikro kronometreyi icat etmişlerdir). Yönetimde *insan* unsurunun önemine değinen yazarlar, ilgili konularda *yönetimin* kendini yetiştirmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. İşlem şemaları, iş akış diyagramları, işçilerin yorgunlukları ve standartlaşma konularında bilimsel yönetime katkıda bulunmuşlardır. Gilbreth'ler tuğla duvar örme işinde bilimsel yönetimi (özellikle; hareket ve zaman etüdü yaparak ve iş basitleştirmesini gerçekleştirerek) kullanarak, 18 hareketle yapılan normal tuğla yerleştirme işini 5 harekete (basit bir tür tuğla yerleştirmede ise 2 harekete) indirmişlerdir. Gilbrethler, iş analizi yaparak çalışmalarına başlamışlardır. Yapılan her hareketi inceleyen araştırmacılar, hareketin gerekliliğini sorgulamışlar, gereksiz olan hareketleri nasıl yapılmaması gerektiğini tartışmışlar ve bunları ayıklamışlar; gerekli olan hareketlerin daha kolay bir şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini tartışmışlardır. Tuğlaların bir işçi tarafından uygun pozisyonda bir tahta üzerinde yerleştirilmesi, bir işçinin bu tuğlaları ayarlanabilir iskelelerde harç kutusuna yakın uygun bir yere yerleştirmesi durumunda tuğlacının büyük ölçüde zaman kazandığını belirlemişlerdir. Tuğlanın örülmesi sürecinde kullanılan harcın kıvamının doğru olması durumunda, tuğlacının tuğlayı yerleştirmek için zaman kaybetmeyeceğini iddia eden Bay ve Bayan Gilbreth, tuğlacıların aynı anda iki elle basit hareketleri yapabileceklerini göstermişlerdir Gilbreth'ler psikolojiyi yönetsel araç olarak kullanan, *araçlar ile insanlar* arasında bağı kuran ilk araştırmacılarıdır. Gilbreth'lerin geliştirdiği yöntem, öğretilebilir bir nitelik taşımaktaydı. Sonuçta, bu yöntemin uygulanması, hem çalışanın daha fazla ücret almasını, hem de bir işçinin daha fazla tuğla örerek maliyetin düşmesini sağlamıştır.

Henry L. Gantt (1901)

Birkaç işletmede Taylor ile birlikte çalışmıştır. Taylor'a göre psikoloji bilgisi daha fazladır. Onu ve onun yönetime etkisini, "insancıl" kelimesi ile tanımlamak mümkündür. Gantt, Taylor'un kavramlarını ve düşüncelerini oldukça fazla eleştirmiştir. Onunla birlikte çalıştığı on dört yılda düşünceleri tümenden değişmese de gelişmiştir. Gantt, Taylor'un

farklılaştırılmış ücret sistemi yerine görev prim sistemi önermiş; insan unsuruna önem vererek, işçilerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini dikkate almış, işçilerin eğitimi ve endüstri alışkanlıkları kazanması gerektiğini vurgulamıştır. Gantt, işçilerin belirli bir amaca yönelik çalışmalarını sağlayabilmek için, özel bazı işlere ödüller koymuştur, ayrıca iş yerinde *kârdan çok hizmete* önem vermiştir. İşlerin planlanmasında ve denetlenmesinde kullanılan grafik tekniklerini, *Gantt şemalarını* (diyagramlarını) geliştirmiştir ki, bu şemaların günümüzde sayısız uygulamaları ve farklı türleri bulunmaktadır. Bu şemalar, günümüzde de kullanılan P.E.R.T. (Program/Proje Değerlendirme ve Gözden Geçirme Teknikleri)'nin de temelini teşkil etmektedir.

Harrington Emerson (1910)

Bilimsel yönetim düşüncesini demiryolu işletmeciliğinde uygulayan Emerson, çalışmalarını "Verimlilik Mühendisliği" olarak isimlendirmektedir. Çalışmalarını Taylor'dan bağımsız olarak sürdürmüştür. Verimlilik mühendisliğinin amacının arazi, insan, sermaye israfının önüne geçmek olduğunu belirtmektedir. Emerson, verimlilik ile ilgili olarak ilk beşi kişiler arası ilişkiler, kalan yedisi yönetim sistemi ile ilgili olan, on iki ilkeyi açıklamıştır. **Verimliliğin bu 12 ilkesinin** etkili bir biçimde uygulanmasının örgüte bağlı olduğunu ifade etmekle, "örgüt ve örgütlemeye" verdiği önemi açıklamak istemiştir. Emerson'un ilkelerinin ardında yatan temel düşünce; "arazi, insanlar ve sermaye ile uygun araçlar kullanılarak verimin arttırılacağıdır." Bu ilkeler şöyle özetlenebilir:

Amaçların açıklıkla tanımlanması, uzmanlara danışma, disiplin sağlanması, sağduyu, adil ve hakça davranma, güvenilir, anında, yeterli ve düzenli kayıtlar, faaliyetlerin uygun yönlendirilmesi, standartlar ve programlar, standartlaştırılmış koşullar, standartlaştırılmış işlemler, yazılı standart-uygulama (iş) tanımları, verimli çalışan işçi ve yöneticilerin ödüllendirilmesi.

Yukarıda açıklanan Bilimsel Yönetime öncülük edenlere, M. L. Cooke da eklenebilir. 1960 yılına kadar Bilimsel Yönetimi temsil eden Cooke, "bilimsel yöntemleri üniversite ve kamu kuruluşlarında uygulamıştır." Ayrıca Taylor'un önerdiği "fonksiyonel örgüt" şeklini benimsemiş ve danışmanlık yaptığı işletmelerde uygulamıştır.

Bilimsel Yönetim, ABD'de hızla gelişmiş, 1910'ların başında önce Fransa, daha sonra da Avrupa'da "Taylorizm" ya da "Rasyonalizasyon Hareketi" adıyla yayılmıştır. I. Dünya Savaşı'nın yarattığı üretim sorunları, Bilimsel Yönetimin Avrupa'da yayılmasını hızlandırmıştır. Böyle Bilimsel Yönetim uluslararası bir nitelik kazanmıştır. Ayrıca konu ile ilgili birçok enstitü de kurulmuştur. Bilimsel Yönetim ile ilgili ilk uluslararası kongre de 1924 yılında Prag'da toplanmıştır. Bundan sonraki hafta ise; Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımı ele alınacaktır.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İnsanların toplu hâlde yaşamaları; iş bölümü ve iş birliği yapmalarını ve uyumlu bir bütün oluşturmalarını; iş bölümü ve iş birliği, değişik bir anlatımla uyum sağlayabilme örgütlenmeyi ve yönlendirmeyi gerekli kılmıştır. Doğadan ve sahip olunan kaynaklardan en yüksek ölçüde fayda sağlama düşüncesinin ürünü olan çabalar, üretici güçlerin gelişmesine; üretici güçlerin gelişmesi ise kendine özgü üretim ilişkilerinin oluşmasına neden olmuştur. Üretici güçler ile üretim ilişkilerinden oluşan üretim biçimi, toplumsal düzenlenişlerin ağırlıklı belirleyicidirler. Bu durum, değişik örgüt ve yönetim biçimlerinin ve düşüncelerinin varlığını ve gelişmesini de açıklamaktadır. İnsanlığın oluşum ve gelişimini inceleyen yayınlara bakıldığında; üretmeden, doğada mevcut hazır ürünleri rastlantısal olarak kullanan ilk insanların, doğayı değiştirmek için örgütlenmedikleri, onu sömürdükleri ve bundan ötürü de bilinçli üretim örgütleri oluşturmadıkları görülmektedir. Zamanla doğayla iş birliği yapan insanlar, ona egemen olmak ve değiştirmek üzere bir araya gelerek toplu hâlde yaşamaya başlamışlardır. Bu süreç içinde, yaşamlarını sürdürebilmek, gereksinimlerini karşılayacak malları üretmek, paylaşmak, değişimini ve tüketimini sağlayabilmek, korunmak veya ucuz emek veya birikmiş sermaye (değişik bir söylemle hazır ürün) elde etmek için savaşmak, toplumsal ilişkileri düzenleyebilmek vb. amaçlarla örgütler oluşturmuşlardır.

Örgüt ve yönetim olgularının insanın toplum yaşamına geçmesi ile yaşıt olması, yönetim düşüncesinin oldukça uzun bir geçmişi olduğunu ve oldukça uzun bir zamanı kapsadığını göstermektedir. Yaşamın belirli dönemlerinde, toplumsal yapının düzenlenişiyle ilgili siyasal ve toplumsal alanlarda gelişmiş ve üzerinde tartışılmış, örgütsel ve yönetsel düşüncelerin ve uygulamaların varlığına karşılık, özellikle de üretken birimlerde, yönetim ve örgütlenme önemli bir sorun oluşturmamış, dolayısıyla bu dönemlerde, bu alanda örgüt ve yönetim ile ilgili uygulamalar, basit uygulamalar olmaktan ileri gitmemişlerdir. Binlerce yıllık evrimde, yakın tarihlere kadar durum böyledir. Süreçte, çeşitli ekonomik ve özellikle ticari etkinlikler sonucu kullanılmaya hazır yığılmış sermayenin de etkisiyle oluşan ortam koşullarının, üretim araçları üzerindeki hızlandırıcı değişim etkisi; metalürji, dokuma makinaları ve buhar gücünün üretime koşulmasıyla başlayan teknolojik yenilikler ve gelişmeler; el sanatları ve ev sanayiinin küçük ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanmaya başlaması ile fabrika sisteminin ortaya çıkması; bunu destekler nitelikte yol, kanal ve demiryolu yapımları, hızlı bir biçimde sanayileşmeye ve buna karşılık gelecek şekilde, yeniden biçimlenme sürecine giren toplumsal ilişkilerin (sosyal, siyasal, yasal, kültürel, dinsel vb.) sonucu, faaliyet alanları genişleyen, büyüklükleri artan ve yapıları karmaşıklaşan örgütlerin tamamen sezgi ve deneyime dayanarak, el yordamıyla yönetilmeleri zorlaşmış, yönetim ve örgütlenme önemli olmaya başlamıştır. Yoğun rekabet ortamında bulunan işletmeler arasındaki birleşmeler nedeniyle aşırı ölçüde karmaşıklaşan, içinde bulunulan durum, yönetim uygulamalarının birtakım kavram ve ilkelere dayandırılıp basitleştirilmesine, örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırıcı tekniklerin geliştirilmesine, yönetim öğretiminin hızlandırılmasına gereksinim duyurmaya başlamıştır.

Sanayi devriminden günümüze gelinceye değin, örgüt ve yönetim düşüncesinde; ortam koşullarındaki hızlı değişme ve gelişmelerin (bilimsel ve teknik gelişmelerin üretim biçimine

yansımasının) sonucu, önemli aşamalar kaydedilmiştir. Yönetim kavramı, uygarlık tarihi kadar eski olmasına karşın, 18. yüzyılda gerçekleşen sanayi devrimi ile birlikte bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır. İşletme düşüncesinin doğasını oluşturan görüşler, 1800'li yılların ortalarında ve 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan, Klasik Dönem (Bilimsel Dönem) öncesi düşüncelere dayanır. Klasik öncesi dönemdeki çalışmalar çok eskiye dayanır. Bunlar içinde bize ulaşan bilgiler MÖ 5000 yılına kadar uzanmaktadır.

Üçüncü hafta, yönetim düşüncesinin günümüze kadar geçirdiği evrim açıklanmaya başlanmıştır. Bu amaçla, Sanayi Devrimi ve toplum, iş hayatına getirdiği değişiklikler ile Klasik Yönetim düşüncesi öncesi dönem ele alınmıştır. Ayrıca, Yönetim Yaklaşımları kısaca açıklanmış ve Klasik Teorinin bir alt başlığı olan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı açıklanmıştır.

4. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 4.1. Yönetim Süreci Yaklaşımı–Henry Fayol
- 4.2. Bürokrasi Yaklaşımı–Max Weber
- 4.3. Klasik Yönetim Düşüncesini Oluşturan Yaklaşımların Ortak Noktaları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Rasyonel insan modeli her durumda geçerli midir?
2. Teşvikli ücretli sistemi günümüzde de geçerli midir?
3. M. Weber'in Bürokrasi yaklaşımı günümüzde de geçerli midir?
4. Bürokrasi yaklaşımına getirilen eleştiriler nelerdir?

Anahtar Kavramlar

- **Yönetim süreci yaklaşımı:** Örgütsel ve yönetsel konularda birtakım ilke ve yöntemler geliştiren düşünceler toplamıdır.
- **İş bölümü:** Aynı çaba ile daha fazla üretim ve iş yapmaktır.
- **Yetki:** Yöneticinin sorumlu olduğu iş ile ilgili, karar ve emir verme hakkıdır.

Giriş

Klasik yönetim düşüncesinde “insan”, çevreyle etkileşimi olmayan kapalı ve mekanik olarak tasarlanarak standartlaştırılmış bir sistemde yer alan bir makinenin dişlisi, bir diğerinin yerine geçebilecek bir parçası olarak görülür. Bu anlamda birey, ikinci plana atılmış; kendine söylenileni yapan, rasyonel davrandığı düşünülen ve pasif bir varlıktır. Örgüt içi etkinlik ve verimliliği yükseltmek için uyulması gereken ilkeler ise evrensel olarak düşünülmüş ve değişen çevre koşulları ile ilgili herhangi bir kaygı duyulmamıştır.

4.1. Yönetim Süreci Yaklaşımı–Henry Fayol

Yönetim süreci yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel konularda birtakım ilke ve yöntemler geliştiren düşünceler toplamıdır. Bu yaklaşım, **örgütü ve yönetimi bir bütün olarak** ele alıp incelemeye çalışmaktadır. Değişik bir anlatımla, bilimsel yönetim ilkelerinin örgütün üst düzeylerinde uygulanması ile ilgili çalışmalarını içerdiğinden, bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlıdır. Daha sonraki yıllarda birçok yazarın katkıda bulunduğu bu yaklaşımda; yetki oluşumu ve kullanımı, yönetsel işlevler, yönetim ilkeleri, örgüt yapısı, amaçlara ve hedeflere dikkat çekilmesi konularında yönetim ve örgüt kuramına katkıda bulunulmuştur, bu yaklaşımın yönetim ve örgüt düşüncesinin gelişmesine yaptığı en önemli katkı, **yönetimin kendine özgü ilke ve kuralları olan dolayısıyla gözlemlenebilecek, incelenebilecek ve bilimsel olarak araştırılabilecek ayrı bir süreç olduğunu** göstermesidir.

Yönetim yaklaşımı ile ele alınan klasik organizasyon teorisinin önemli düşünürlerinden başka biri de Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol (1841–1925) dır. Çalıştığı Comambault Maden Gurubunda başkanlığa kadar yükselen Fayol, bu işletmede edindiği deneyimleri “*General and Industrial Management–Genel ve Endüstriyel Yönetim*” adlı kitabında bir organizasyonda yer alan faaliyetleri ve yöneticilerin yönetim sorumlulukları ile ilgili yapması gereken işlevleri **14 yönetim ilkesi** çerçevesinde kaleme almıştır.

Henry Fayol, şüphesiz, yönetim düşüncesi alanındaki en çok fark edilen Avrupalı olmuştur. Fayol, yönetim sisteminin üzerinde düşünülebilir ve öğrenilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. O, yönetim süreci okulunun gelişmesinin kapısını açmış, üst yönetim görevinde bulunanların işlerine açıklık kazandırmıştır. Fayol, genel yönetim teorisi ile ilgili düşüncelerini yayınlamaya 1914 yılında hazırды, fakat I. Dünya Savaşı nedeniyle görüşleri ancak 1916 yılında bir dergide yer aldı, 1925 yılında ise kitap olarak (*Genel ve Endüstriyel Yönetim*) yayımlandı. Basımdaki bu gecikme, Fayol için bir şanssızlıktı, onun düşüncelerinin, aynı zamanda yayınlanan (1914–Bilimsel Yönetimin İlkeleri) Taylor’un görüşlerinin gerisinde kalmasına neden oldu. Taylor, örgütlerin alt düzeylerindeki işlerin planlanması, örgütlenmesi ve yürütülmesi ile ilgilenirken, Fayol, örgütün üst düzey yöneticilerinin bakış açısıyla olaya yaklaşmıştır. İşletmelerle ilgili öngörülerde bulunmak ve planlamak, organizasyonu ve kontrol sistemini geliştirmek, bütün düzeylerde yürütülen çabaların koordinasyonunu sağlamakla ilgilenmişti. Sonuçta da Fayol’un teorisi, hem sanayide, hem de diğer alanlarda başarılı oldu.

Fayol, öncelikle bir organizasyonda yer alan faaliyetleri **6 grupta** toplamıştır:

1) Teknik faaliyetler (Üretim ile ilgili faaliyetler): İşletmede yer alan teknik faaliyetler üretim, imalat, uyumlaştırma, sıra bakımı vb. işlerden oluşur. Teknik faaliyetlerin sayısı, miktarı, özellikleri teknik adamların yaptığı işlerden oluşur.

2) Ticari faaliyetler (Alım–satım, pazarlama ile ilgili faaliyetler): Genellikle satma, satın alma ve değiştirme gibi faaliyetleri kapsar. Teknik faaliyet gibi ticari faaliyetin de önemi büyüktür. Malların veya hizmetlerin satışı ile kâr sağlanmaktadır. Sadece üretmek yeterli değildir.

3) Finansal faaliyetler (Finansal kaynak bulma ve yatırım faaliyetleri): Bu fonksiyon olmadan diğer fonksiyonların başarılması imkânsızdır. Personelin maaşını ödemek için, tesis ve araç için para lazımdır.

4) Muhasebe faaliyetleri (Kayıt ve istatistiklerin hazırlanması ve kaydedilmesi ile ilgili faaliyetler): Bu faaliyetler defter tutma, bilanço, maliyet hesapları, kâr–zarar tabloları faaliyetleridir.

5) Güvenlik faaliyetleri (İş yeri ve işgörenlerin korunması ile ilgili faaliyetler): Bu faaliyetler genellikle insanları ve malları çeşitli tehlikelere karşı korumak içindir.

6) Yönetim faaliyetleri (Yöneticilerin planlama, organize etme, emir–komuta, koordinasyon ve kontrol işlevlerini kullanarak işletmeyi yönetmeleri): Fayol dikkatini daha çok **yönetim** faaliyetine çevirmiş ve yönetim faaliyetlerini planlama (ve öngöründe bulunma), organizasyon (organize etme), emir verme, koordinasyon ve denetim olmak üzere beşe ayırmıştır.

Yöneticiler yukarıda yazılı alanlardaki faaliyetleri yapmakla yükümlüdürler. Bu alanlardan ilk 5 adedi genellikle işlerin teknik uzmanlık alanı olup mesleki bilgi ve deneyim gerektirmektedir. Sonuncu faaliyet alanı ise yönetsel becerilerin ağır bastığı ve belirli yönetim ilkeleri ışığı altında yapılması gerekli faaliyetlerdir.

Önceki bölümlerde, bir süreç olarak organizasyonu tanımlarken, günümüzde geçerli yönetim işlevlerinden de bahsetmiştik. Planlama, Organize etme, Yürütme ve Kontrol işlevleri olarak sıraladığımız ve yeterli bilgi verdiğimiz işlevler, aslında kaynağını Fayol’un yukarıda yönetim faaliyetleri içinde yer verdiği işlevlerden almıştır. Emir–komuta işlevi günümüzde **yürütme** olarak adlandırılmış, **koordinasyon** işlevi ise her işlevde yer alan bir unsur olması sebebi ile ayrıca dâhil edilmemiştir. Fayol’un grupladığı şekli ile yönetim faaliyetlerinde yer alan işlevleri kısaca hatırlatmakta yarar görüyoruz:

- Planlama işlevi, işletmenin amaçlarının ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanan ilk yönetim işlevidir.

- Organize etme, yönetim sürecinin ikinci safhasıdır. Amaçlar ve yollar ve planlama safhasındaki diğer konular ele alındıktan sonra, bunları gerçekleştirecek yapının kurulması organizasyon süreci içinde yer alır.

- Fayol’un adlandırması ile emir–komuta (günümüzde yürütme işlevi olarak adlandırılmaktadır) yönetim sürecinin üçüncü safhasıdır. Bu safha bir yerde “düğmeye basarak yapıyı harekete geçirme” olarak da tanımlanabilir.

- Koordinasyon bir işlev olarak Fayol gruplamasında yer almaktadır. Tüm işlevler ve faaliyetler arasında uyumlaştırma ve ahenkleştirme yapılması ile ilgili konular bu safhada yer alır. Yukarıdaki paragrafta bahsedildiği gibi koordinasyon günümüzdeki yönetim işlevleri

arasında yer almamakta, ancak diğer 4 işlev içinde bulunması gerekli bir unsur olarak düşünülmektedir.

- Kontrol işlevi ile kurulan yapı ve yürütmenin, seçilen yöntem ve yolların önceden konulan amaçları gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği denetlenir ve gerekirse düzeltici tedbirler alınarak amaçlara varılması sağlanır.

Fayol'a göre yöneticilerin organizasyon faaliyetlerini ve yönetim sorumlulukları ile ilgili yapması gereken işlevleri yaparken belirli yönetsel ilkelere uymalıdır. Gerçekte yönetim ilke sayısı ile ilgili bir sınırlama getirmeyen, belirli bir sayı öngörmeyen Fayol, kitabında 14 adet olarak belirttiği bu ilkelerin, esnek bir şekilde gereksinimlere uygun olarak ele alınabileceğini ileri sürmektedir. Ancak, tüm klasik yaklaşım düşünürlerinin ileri sürdüğü gibi Fayol da, bu esnek yönetim ilkelerinin **her koşul ve organizasyon için geçerli** en iyi ilkeler olduğu konusunda hemfikirdir. Fayol'un 14 Yönetim ilkesi aşağıda özet olarak belirtilmiştir:

- **İş bölümü:** Organizasyonların kurulması iş bölümünün bir sonucudur. Dolayısı ile her organizasyonda iş bölümü işin doğası gereği vardır. İşbölümü ilkesi ile belirtilmek istenen, aynı çaba ile daha fazla üretim ve iş yapmak olarak açıklanabilir. Parçalara bölünmüş işleri devamlı olarak yapan işgören veya yönetici, bu işlerde uzmanlaşacak ve iş yeri verimi yükselecektir.

- **Yetki ve sorumluluk:** Yetki, yöneticinin sorumlu olduğu iş ile ilgili, karar ve emir verme hakkı olarak tanımlanabilir. Bir iş ile ilgili yetkisi bulunan kişi, aynı zamanda sorumluluğu da taşıyacaktır. Bu durumun tersi de geçerli olup sorumluluk sahiplerinin yetkiye sahip olmaları gerekir.

- **Disiplin:** Bu ilke iş yerinde işgörenler ve yöneticiler arasında işlerin yapılması ile ilgili biçimsel veya biçimsel olmayan prosedürler, kurallar bulunması gerektiğini ve bu kurallara uyulması ile ilgili taraflarca kabullenilmiş bir ortam yaratılmasını öngörür. Her kademe iyi yöneticilerin bulunması, adil ve açık prosedür ve kuralların belirlenmiş olması ve adil ceza uygulamalarının bulunması iyi ve disiplinli bir ortam yaratılmasına yardımcı olur.

- **Emir ve komuta birliği:** Her ast mutlaka bir üst yöneticiye bağlı olmalı ve ondan başkasından emir almamalıdır. Bu ilke yerine getirilmediği takdirde diğer yönetim ilkelerinin uygulanması bozulur. Birden fazla üst yönetici ile muhatap olan ve her birinden emir alan astların bulunduğu bir iş yerinde, disiplin, düzen, inisiyatif ve diğer ilkelerin önerdiği ortam bozulur.

- **Yönetim birliği:** Bu ilke emir ve komuta ilkesinden farklı olup aynı anlamda düşünülmemelidir. Burada belirtmek istenen, organizasyonel amaçlara uygun tek bir plan çerçevesinde, faaliyetlerin tek bir istikamete yönlendirilmesini sağlayacak yönetim yapısının kurulmasıdır.

- **Genel çıkarların bireysel çıkarlara üstünlüğü:** İşyerlerinde organizasyonel amaçlar gerçekleştirilirken, işgörenlerin bireysel amaçları da dolayısı ile gerçekleşmektedir.

Örneğin iş yeri beklediği karlılığı elde ederken, işgörenler de ücret ve maaşlarını almakta ve tarafların beklentileri yerine gelmiş olmaktadır. Ancak burada ilke olarak organizasyonel çıkarların sağlanmasına öncelik verilmeli, bunlar gerçekleşince bireysel çıkarların tatmininin sağlanacağı kabul edilmelidir.

- **Ücret ve Maaş politikası:** İşletmedeki ücret ve maaş yönetimi ve uygulamaları hem işgörenler, hem de yöneticiler açısından adil ve tatmin edici olmalıdır. Ücret ve maaşlar makul ölçülerin üzerinde olmamalı, üstün çaba ve başarı gösterenler, çeşitli ücret ve maaş yöntemleri ile ödüllendirilerek teşvik edilmelidirler.

- **Merkezîyetçi yönetim:** İş bölümünde olduğu gibi organizasyonlarda kararların üst yönetim organlarında alınması işin doğasından ötürüdür. Üst yönetimde alınan kararlar hiyerarşik düzende diğer yönetim kademelerine gönderilmelidir. Ancak yöneticilerin arzu ve oluşun koşullar çerçevesinde merkezîyetçi yönetim çok yüksek veya düşük dereceli olabilir.

- **Hiyerarşik düzen:** Bu ilke her organizasyonun en yetkili üst yöneticisinden en alt düzeydeki işgörenine uzanan ve çeşitli basamaklardan/kademelerden oluşan dikey bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Hiyerarşik yapıda da emir komuta düzeyi yine dikey olarak en üst kademedan aşağıya doğrudur.

- **Uygun düzen:** Uygun düzenin şöyle belirtilebilir; İşyerlerinde herkes veya her şey için uygun bir yer bulunmalı ve herkes veya her şey kendine ait yerde durmalıdır. İşyerlerindeki uygun düzen kullanılan maddeler, aletler, makineler için olduğu gibi, çalışanların sosyal yapısı için de geçerlidir.

- **Adil yönetim:** İşyerlerinde yönetim ve işler adalet ilkeleri göz önünde bulundurularak adil bir şekilde yapılmalı ve çalışanların bunu algılamaları sağlanmalıdır.

- **İstikrarlı işgören devir hızı:** İşe uygun olarak seçilen elemanlar ve bu kişilerin gerek işbaşında gerekse iş dışında eğitimlerle kazandığı deneyim ve uzmanlıklar işletmenin verimliliğinde önemli unsurlardır. İş'ten ayrılan deneyimli uzman elemanların yeri kolayca ve kısa bir zamanda doldurulamaz. Bu durumda işlerin gerektiği şekilde yapılamamasına neden olabilir. Bu nedenle zaman ve emek harcanarak kazanılan bu kişilerin işletmede uzun müddet çalışmalarının sağlanması gerekir.

- **İnisiyatif:** İş'lerin çeşitli koşullar altında yapılması, planların uygulanabilmesi, o işleri yapmakla sorumlu kişilerin inisiyatif kullanmaları ile başarıya ulaşacaktır. Bazı sorunlu zamanlarda inisiyatif kullanmanın önemi daha da büyük olur. Bu nedenle iş gücüne, yaptıkları ve sorumlu oldukları işlerde gerekli inisiyatif kullanmaları özendirilmelidir.

- **Takım ruhu :** “Birlikten güç doğar” deyişini, çalışanlar arasında bağlılık, güven ve kolektif başarı arzusu ile pekiştirdiğimizde, işletmelerde takım ruhunu sağlayabiliriz. Bu ruh işletme ve çalışanları için amaçlarına ulaşabilmede büyük bir güç kaynağı olacaktır.

Fayol, ayrıca yöneticilerin sahip olması gereken bazı nitelik ve yeteneklerden de bahsetmiştir. Bunlar kısaca şöyledir:

- Fiziksel nitelikler (Sağlık vb.)
- Entelektüel nitelikler (Düşünme, öğrenme, zekâ, hafıza, muhakeme vb.)
- Manevi nitelikler (İrade, metanet, sebat vb.)
- Genel kültür
- Yönetimsel kapasite (Yönetim işlevleri ile ilgili. Uzağı görme, plan yapabilme, insanları idare edebilme, işleri ahenkleştirme, amaca doğru yönelme)
- İşletme fonksiyonlarına ilişkin bilgiler (Teknik, mali, ticari, muhasebe)
- İşletmenin belirgin özelliği ile ilgili bilgiler.

H. Fayol, ilk geniş kapsamlı genel yönetim kuramını oluşturmaya çalışan kişi olup, öne sürdüğü düşüncelerden günümüzde de büyük ölçüde yararlanılmaktadır. İnsanların birlikte gerçekleştirdikleri etkinliklerin tümünde; evde, işte veya hükümetlerde **yönetimin** yaygın bir faaliyet olduğunu gözleyen Fayol, bu etkinliklerin büyük ölçüde planlama (ve öngöründe bulunma), örgütlenme, yürütme, eş güdümlenme (koordinasyon) ve denetimi gerektirdiğini belirtmektedir.

Özetleyecek olursak; H. Fayol, organizasyonların daha çok üst kademe yönetimi ile ilgili çalışmalarda bulunmuş ve ilkeler geliştirmiştir. Bu çalışmalar organizasyonlarda verimlilik amacı ile yapılmış olmasına rağmen, günümüze dek gelen çağdaş yönetim bilimi ile ilgili eğitim yöntem bilimi ve yönetici eğitimi konularında öncülük yapmıştır. Bu yönü ile Fayol'un yönetim bilimine eğitim açısından yaptığı katkılar inkâr edilemez.

Fayol'den sonra Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda (veya Yönetimsel Teoride) 1930'lu yıllara kadar önemli bir gelişme olmamış, 1930'lu yıllarda ise J. Moonet, L. Gulick, L. Urwick ve R.C. Davis'in katkıları ile oluşumunu tamamlamıştır. Kısaca bu düşünürlerin katkılarından bahsedelim:

James D. Mooney (1931)

Hiyerarşi ilkesi, işlerin işlevsel olarak tanımlanması ve eşgüdümlemenin örgütler için taşıdığı önem konularına değinen Mooney; A. Reiley ile birlikte yazdıkları eserde, örgütün etkili olabilmesi için biçimselleştirilmesi gerektiği ve bununda ilkelere dayandırılarak yapılması temel düşüncesini işlemektedir. Düşünür, örgütlenme ilkelerinin evrensel olduğunu öne sürmektedir.

Luther Gulick (1937)

Gulick yönetim fonksiyonlarını Fayol'dan farklı bir şekilde sınıflayarak; 1. planlama, 2. örgütlenme, 3. kadrolama, 4. yürütme, 5. eş güdümlenme (koordinasyon), 6. raporlama, 7. bütçeleme olarak belirlemiştir. Gulick'e göre; bir örgütün temel işlevi iş bölümünün gerçekleştirilmesidir ve bu da eş güdümlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Eş güdümlenmeyi sağlamak için ise örgütlenme gerekliliğini vurgulayan Gulick, benzer faaliyetlerin bir yöneticinin yönetimi altında toplanması gerektiğine işaret etmiştir.

Lyndall F. Urwick (1943)

Yönetim sanatının temel ilkesinin inceleme ve araştırma olduğu noktasından hareket eden Urwick; yüksek derecede kullanılabilir ve güvenilir yönetim bilgisinin varlığını kabul ederek, bunların eş güdümlenmesi gerektiğini belirlemiştir. Özellikle Taylor, Fayol ve Mooney'in düşüncelerini, kavramlarını ve ilkelerini sistematik olarak incelemiş ve bunları tamlaştırmak üzere yönetim düşüncesine katkıda bulunmuştur.

R. C. Davis

Yönetimin esas itibarıyla, işletme ve teşebbüslerde icrai önderlik fonksiyonunun yerine getirilmesinden ibaret olduğunu belirtmiştir. Davis, “yönetim felsefesini,” **yönetim sorunlarının çözümlenmesinde mantıksal ve etkili bir biçimde düşünmeyi sağlayan bilgi topluluğu** olarak tanımlamıştır. Yönetim fonksiyonları olarak ise sadece planlama, örgütlenme ve kontrol olarak üç grupta toplamıştır.

4.2. Bürokrasi Yaklaşımı–Max Weber

Bu yaklaşım, organizasyon sistemi ve işletmedeki kural, politika ve yöntemlere dayanmaktadır. Bu yaklaşımın kurucusu olan sosyolog Max Weber, bürokrasinin işletmenin çalışması açısından çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Weber ayrıca, yetki kuramı üzerinde durmuştur. Bir Alman sosyoloğu olan Max Weber (1864–1920), toplumsal değişimlere ve bu bağlamda yüksek derecede bürokratik gelişimlere neden olan sanayi toplumlarının kilit özelliklerini inceleyen çalışmalarda bulunmuştur. Feodal ve diğer geleneksel toplum yapılarında olumsuz bir imaja sahip olan bürokrasinin, sanayileşen toplumlarda yararlı katkılarının bulunduğu inanan Weber, açık kural ve prosedürlere dayandırılmış objektif emir komuta ilişkilerinin sosyal çevreyi akılcı bir sisteme dönüştürdüğünü ileri sürüyordu.

Weber, hukuk alanında uzmanlaşmış, din sosyolojisi ve iktisadi yaşamla ilgili sosyoloji konuları üzerinde durarak uygarlıkların tarihsel gelişimi konusuna yoğun bir şekilde ilgilenmiş bir akademisyendir. Weber'in çalışmalarının 1930 ve 1947 yıllarında İngilizceye çevrilmesi, onu sosyoloji alanında çok tanınan bir kişi konumuna getirdi. Biçimsel örgütler ile toplumun ekonomik ve politik yapısını incelerken dolaylı olarak, yasal sosyal denetim sistemi ve yetki yapısı kuramının bir parçası olarak ilgilenmiştir. Büyük ölçekli örgütlerin etkin ve verimli olarak yönetilmeleri için, ussal temellerin belirlenmesi gerektiği düşüncesinden hareketle, ideal veya saf örgüt şeklini tanımlayan bürokrasi kavramını ve

modelini geliştirmiştir. Weber, bürokratik örgütün, teknik açıdan oluşturulabilecek en etkin örgüt yapısı olduğunu belirtmekte, diğer örgüt biçimlerini mekanik olmayan üretim yöntemlerine benzetirken, bürokrasinin modern bir makina olduğunu söylemektedir. Weber, belli bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı olarak tanımladığı yetkinin, “**geleneksel, karizmatik ve ussal–yasal**” olabileceğini belirterek; bürokrasinin ussal–yasal yetkiye dayandığını ne srmiştir. Weber, yetkinin ussal oluşunu, örgütlerde kullanılan araçların belirli amaçlara yönelik olarak düzenlenmeleri temelinde; yasal oluşunu, yetkinin bir birey tarafından, işgal ettiği mevki ve kurallara uygun olarak kullanılması temelinde açıklamıştır.

Max Weber'e göre; hizmet arzının hukuksal olarak yoğunlaşması, kitlelerin büyümesi; örgütün yüklendiği görevlerin artması ve o oranda genişlemesi; rasyonel ve önceden belirlenebilen hareket ve davranışları sağlayan sistematik ve objektif hukuk düzeninin yerleşmesi; bürokratik mekanizmayı işleten maddi araçların, otorite sahibinin elinde toplanması ve bu otorite tarafından dağıtılması gibi etkenlerin brokratikleşmeye yol açması söz konusudur.

Sanayi ncesi toplum yapılarında kişisel karizmaya veya belirli ve baskın aristokratik gurupların isteğine bağlı olarak oluşturulmuş yetki ve emir komuta ilişkileri, sanayi toplumunun oluşturduğu bürokraside önemini kaybetmekte ve emir komuta ve yönetim ilişkileri objektif, akılcı kriterlere göre, işe uygun yapıda oluşturulan sistematik bir yapıya dnştirlmekteydi. Bu bağlamda bürokrasi akılcı ve biçimsel özellikleri ile sosyal çevreyi yeniden düzenlemekteydi.

Toplumsal değişimlere neden olan sanayi devrimi sonrası organizasyonları, bütüncü bir bakış açısından ve yönetim kademelerindeki ilişkiler yönü ile inceleme konusu yapan Weber’in, bu yönü ile Fayol’un yönetim süreci bakış açısına sahip bulunduğu söylenebilir.

19. yüzyılın ikinci yarısında işletmeler genellikle aileler tarafından, kişisel karizmalara veya ailesel ilişkilerde baskın gurupların isteğine göre seçilmiş yöneticiler tarafından yönetiliyordu. Yönetici seçiminde, işe uygunluk veya yatkınlık gibi kriterlere dikkat edilmiyordu. Çünkü ailesel ilişkiler, organizasyonel amaçlara üstün tutuluyordu.

Weber makineleşmiş, büyümüş ve değişimle yüz yüze gelmiş sanayi devrimi sonrası organizasyonlarda, yukarıda paragrafta anlatılan kişiselleşmiş ve baskın grubun ahabap–avuş ilişkileri üzerine kurulmuş yönetim yapısının geçerli olamayacağını, giderek yozlaşacağını ileri sürüyordu. Değişime ayak uydurabilecek yönetim yapısı ancak organizasyon yönetimlerinde kişiselleşmeyi önleyen, kuralcı, biçimsel, hiyerarşik ve akılcı ilişkiler kurularak önlenebilirdi. Organizasyon yapılarında pozisyonlar, emir komuta ilişkileri, yönetici ve çalışanların seçimleri, ahabap avuş ilişkileri ötesinde objektif ve akılcı kriterlerle oluşturulmalı idi. Yöneticiler ve işgörenler işe uygun ve yetenekli olan kişiler arasından objektif kriterlere bağlı olarak seilmeliydi. Yöneticiler kişisel karizma ve güçleri ile değil, buldukları mevkiinin kendilerine verdiği yetki ve otorite sonucu astlarına iş yaptırma gücü elde etmeliydiler. Organizasyonu kuran ve sahibi olan kişiler yönetim becerileri yeterli değil ise, yönetimi bu konuda yetkinlik sahibi kişilere bırakmalıydılar. Yukarıdaki paragrafta

anlatılanları özetlersek, Weber'in bürokrasi yaklaşımının önemli ilkelerin aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Açık olarak sınırları çizilmiş yetki ve sorumluluklar ile işler ve görevler resmen tanımlanacak ve her iş ve görev böylece yasallaşacak ve resmileştirilecektir.
- Görev ve mevkiler hiyerarşik olarak, astların üste bağlı olduğu ve emir aldığı ilişkiler düzeninde yapılandırılacak.
- Tüm çalışanlar teknik yeteneklerine göre yapılacak sınavlar sonucu veya eğitim ve deneyim durumlarına göre seçilecek ve yükseltilecektir.
- Yönetimsel davranış ve kararlar yazılı olarak kayıt altına alınacaktır. Bu kayıt altına alınmış bilgiler organizasyonun gelecekteki davranış ve kararlarına yol gösterecektir.
- Organizasyonu kuran ve pay sahipliğini elinde tutanlar ile yönetim kademelerinde görev alacaklar arasında kesin bir çizgi konulacak, gerekli yönetim becerileri bulunmayan pay sahiplerinin herhangi bir yönetim kademesinde görev almaları önlenecektir.
- Yöneticiler, güvenilir ve tutarlı, kişilere bağlı olmayan, herkes için geçerli kural ve prosedürler çerçevesinde yönetim faaliyetinde bulunacaklardır.

Özetle Max Weber'e göre ideal bürokrasi modeli aşağıdaki özelliklere sahiptir;

- Biçimsel yetki ve görevler, kanun, kaide ve idari kararlarla önceden belirlenmiştir.
- Görev ve yetkiler, bir hiyerarşi ve makamlar sistemi oluşturacak biçimde düzenlenmiştir.
- Astlar üstlerin emirlerine, kişisel olmayan yasal yetkiye bağlı olarak uyarlar.
- İlişkiler yazılı olarak yürütülür ve yazılar bir merkezde toplanır.
- Görevlere özel eğitim görmüş memurlar atanır.
- Görevler önceden belirlenmiş genel kurallara uygun olarak yürütülür.

Weber, bürokratik organizasyonun, en saf şekli olan monokratik türünün; teknik yönü, dakiklığı, kararlılığı, katı disiplini, güvenilirliği, aşırı verimliliği, gerçekleştirilen işlemlerin belirliliği ve her tür işe uygulanabilir olması niteliklerine sahip olması nedeniyle, diğer örgüt yapılarından üstün olduğunu belirtmektedir.

Burada bir de bürokrasinin olumlu ve olumsuz fonksiyonlarından bahsetmek mümkündür. Olumlu fonksiyonları, "uzmanlaşma, sağlam örgüt yapısı, önceden tahmin edilebilirlik ve sağlama, belirsizliği azaltma, usallık (rasyonellik) ve demokratiklik." Bürokrasinin olumsuz fonksiyonları ise, "katılık ve değişmezlik, gayri

şahsilik, amaçların yer değiştirmesi, bağımsızlık eğilimi ve kendi kendini devam ettirme eğilimidir.”

Weber'den sonra bürokrasi konusunda yapılan çalışmaların bir kısmında (**R. K. Merton, P. Selznick ve A. W. Gouldner**'in çalışmaları önde gelmek üzere) örgüt üyelerinin beklenmeyen tepkileri ya da bürokrasinin beklenmeyen sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda, düşünürler, bürokrasinin en etkin örgütlenme biçimi olduğu konusundaki temel önermeyi reddetmeden, bürokratik örgütlerin bazı olumsuz fonksiyonları ya da sonuçları olduğunu ortaya çıkarmışlar ve kurdukları modellerle klasik yönetim düşüncesinin felsefesine dayanan bu usullerin beklenen ve beklenmeyen birtakım sonuçlar doğurduğunu, kurdukları modellerle göstermişlerdir.

Bu konuda son olarak şunu tekrar belirtmek gerekebilir: Bürokrasi; günümüzde yetkisizliği, aşırı merkeziliği, zaman kaybına yol açan verimsiz bir yapıyı ifade eden bir terim olarak kullanılmaktadır. Ancak günümüzdeki anlamı ile Weber'in sanayi devrimini sonrasındaki organizasyonlar için önerdiği bürokrasi yaklaşımı arasında herhangi bir benzerlik bulunmamaktadır.

4.3. Klasik Yönetim Düşüncesi Yaklaşımlarının Ortak Noktaları

Klasik organizasyon düşünürleri, yönetim yaklaşımları açısından organizasyonların nasıl daha fazla verimli olarak yapılandırılması ile ilgili, gerek işgören, gerekse üst yönetim kademelerinde ilkeler geliştirirken önemli bir konuyu göz ardı etmişlerdi. Organizasyonları madde, makine ve insan unsurlarından oluşan bir yapı olarak ele almalarına rağmen, **insanı insan yapan değer, düşünüş ve davranışları yönü ile ele almadılar**. Yani organizasyon içinde çalışan insanı, verilen emirleri yerine getiren, bu anlamda makine gibi işleri yapan bir “kol gücü” olarak gördüler.

Birbirlerinden tamamen bağımsız olarak, aynı zaman dilimi içerisinde fakat tamamen farklı kişiler tarafından geliştirilen ve tek bir yaklaşım gibi birlikte incelenebilir nitelikte olan Klasik Örgüt ve Yönetim Düşüncesini oluşturan üç yaklaşımın (Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi) ortak özellikleri şöyle özetlenebilir:

- Her üç yaklaşımda da örgütü etkileyebilecek nitelikteki ortam koşulları ve neden sonuç ilişkileri tam olarak biliniyor varsayılmaktadır. Bu nedenle örgüt içindeki düzenlemeler, örgütsel ortam koşullarının etkileri göz önüne alınmadan gerçekleştirilmektedir. Örgüt kapalı bir sistem olarak düşünülmektedir.

- Her üç yaklaşım, ekonomik insan modelinden yola çıkarak, insanın ussal ve yasal davranacağı dolayısıyla davranışlarının düzenlenebileceği ve denetlenebileceği düşüncesini taşımaktadırlar. Bu nedenle, insanı veri olarak (bir işi yapmada kullanılan aletlerden biri veya makinaların bir parçası gibi) ele almışlar ve bu yönüyle insanların örgütün yapı ve işleyişini etkilemeyeceklerini varsayımlardır.

- Her üç yaklaşımda da, ekonomik ve teknik verimlilik ana amaç olarak düşünülmüştür. Örgütlerde kararların bilimsel araştırmalara dayalı olarak, yöneticilerce verildiğinin varsayıldığı her üç yaklaşımda da, işlerin gerçekleştirilmesinde en iyi tek bir yol arayışı söz konusudur ve konuda evrensel ilkelerin belirlenebileceği öne sürülmektedir.

- Örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin, iş bölümüne dayalı olarak iyi bir biçimde hiyerarşik bir yapı içinde düzenlenmesi ve uzmanlaşmanın sağlanması aracılığıyla etkin bir şekilde gerçekleştirileceği düşüncesiyle, her üç yaklaşım örgütü; yasal otoriteye dayanan, planlanan ve denetlenen mekanik bir sistem olarak tasarlamışlardır.

Sanayi devrimi ve sonraki yıllarda, insanın bir makine veya robot olmadığı günlük toplumsal yaşamda belirgindi ve kabul edilmekteydi. Ama organizasyonlarda ve çalışma yaşamında yöneticiler pek farkında değildi. Nitekim neoklasik organizasyon çalışmalarının başlangıcı sayılan Hawthorne araştırmaları, aslında klasik teori bakış açısından verimliliği arttırıcı sistemler üzerinde çalışmalar yaparken, farkında olmadan çalışan insanların bilinçli olarak ürettikleri düşünce ve davranışlarının üretim ve verimlilik üzerindeki etkilerini anlamışlar ve daha sonra çalışmalarını insan davranışları üzerinde yoğunlaştırmışlardır. Bu çalışmaları sonucunda organizasyonlarda çalışanların davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve bu yolla verimliliğin nasıl arttırılabileceği önem kazanmıştır.

Klasik Yönetim Yaklaşımında; maliyetlerin azaltılması, üretimin ve organizasyonel verimliliğin arttırılması esas alınmış ve insana bakış açısının şekillenmesinde, “rasyonel” ekonomik insan modeli düşüncenin temelini oluşturmuştur.

“Akılcı (rasyonel) insan modeli” olarak belirlenmiş olan klasik yönetim teorisinin insan modeli “*hedonizm*” felsefesine dayanır. Bu felsefeye göre insan, kendisine zevk veren davranışları tekrarlar, acı veren davranışlardan kaçınır. Bu nedenle, insan, sağlayacağı faydayı maksimize etmeye yönelik rasyonel davranışlarda bulunur ve çıkarlarını gözetir. Douglas Mc Gregor, X Teorisi ile Klasik Yönetim Teorisinin insan modelini; ortalama insanın işini sevmediğini ve işten kaçmak için bahane aradığını, işlerini sevmemelerinden dolayı insanları çalıştırırken zorlama, yönetme ve cezayla tehdit etme yollarından faydalanmak gerektiği öne sürmüştür. Bu görüşe göre, insanlar sorumluluktan kaçmaktadır ve en öncelikli değerlerini “güvenlik” oluşturmaktadır. Klasik Yönetim insanın tembel, çalışmaktan hoşlanmayan yapısından ötürü sürekli sıkı denetim altında tutulmasını hatta aynı çatı altında çalıştırılmalarını ve kararların merkezci olarak alınmasını öngörmüştür.

Klasik Yönetim Teorisi döneminde, insanın rasyonel ekonomik insan olduğunun en önemli göstergesi “teşvikli ücret sistemleridir”. Taylor, özellikle, aylık sabit ücret yerine, parça başı ücret ödemenin işçi verimliliğini arttıracağına vurgu yapmıştır. İnsan ürettikçe daha çok para kazanacak ve bu da onun daha fazla çalışmasına yol açacaktır. Buradan da anlaşılacağı gibi bu dönemin insanı akılcı rasyonel düşünce yapısını temsil etmektedir.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Yönetim süreci yaklaşımı, örgütsel ve yönetsel konularda birtakım ilke ve yöntemler geliştiren düşünceler toplamıdır. Bu yaklaşım, örgütü ve yönetimi bir bütün olarak ele alıp incelemeye çalışmaktadır. Değişik bir anlatımla, bilimsel yönetim ilkelerinin örgütün üst düzeylerinde uygulanması ile ilgili çalışmaları içerdiğinden, bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlıdır. Daha sonraki yıllarda birçok yazarın katkıda bulunduğu bu yaklaşımda; yetki oluşumu ve kullanımı, yönetsel işlevler, yönetim ilkeleri, örgüt yapısı, amaçlara ve hedeflere dikkat çekilmesi konularında yönetim ve örgüt kuramına katkıda bulunulmuştur, bu yaklaşımın yönetim ve örgüt düşüncesinin gelişmesine yaptığı en önemli katkı, yönetimin kendine özgü ilke ve kuralları olan dolayısıyla gözlemlenebilecek, incelenebilecek ve bilimsel olarak araştırılabilecek ayrı bir süreç olduğunu göstermesidir.

Yönetim yaklaşımı ile ele alınan klasik organizasyon teorisinin önemli düşünürlerinden başka biri de Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol (1841–1925) dır. Çalıştığı Comambault Maden Gurubunda başkanlığa kadar yükselen Fayol, bu işletmede edindiği deneyimleri “General and Industrial Management–Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı kitabında bir organizasyonda yer alan faaliyetleri ve yöneticilerin yönetim sorumlulukları ile ilgili yapması gereken işlevleri 14 yönetim ilkesi çerçevesinde kaleme almıştır.

Henry Fayol, şüphesiz, yönetim düşüncesi alanındaki en çok fark edilen Avrupalı olmuştur. Fayol, yönetim sisteminin üzerinde düşünülebilir ve öğrenilebilir olduğuna dikkat çekmiştir. O, yönetim süreci okulunun gelişmesinin kapısını açmış, üst yönetim görevinde bulunanların işlerine açıklık kazandırmıştır. Fayol, genel yönetim teorisi ile ilgili düşüncelerini yayınlamaya 1914 yılında hazırды, fakat I. Dünya Savaşı nedeniyle görüşleri ancak 1916 yılında bir dergide yer aldı, 1925 yılında ise kitap olarak (Genel ve Endüstriyel Yönetim) yayımlandı. Basımdaki bu gecikme, Fayol için bir şanssızlıktı, onun düşüncelerinin, aynı zamanda yayınlanan (1914–Bilimsel Yönetimin İlkeleri) Taylor’un görüşlerinin gerisinde kalmasına neden oldu. Taylor, örgütlerin alt düzeylerindeki işlerin planlanması, örgütlenmesi ve yürütülmesi ile ilgilenirken, Fayol, örgütün üst düzey yöneticilerinin bakış açısıyla olaya yaklaşmıştır. İşletmelerle ilgili öngörülerde bulunmak ve planlamak, organizasyonu ve kontrol sistemini geliştirmek, bütün düzeylerde yürütülen çabaların koordinasyonunu sağlamakla ilgilenmişti. Sonuçta da Fayol’un teorisi, hem sanayide, hem de diğer alanlarda başarılı oldu.

Önceki bölümlerde, bir süreç olarak organizasyonu tanımlarken, günümüzde geçerli yönetim işlevlerinden de bahsedilmişti. Planlama, Organize etme, Yürütme ve Kontrol işlevleri olarak sıralanan işlevler, aslında kaynağını Fayol’un yukarıda yönetim faaliyetleri içinde yer verdiği işlevlerden almıştır. Emir–komuta işlevi günümüzde yürütme olarak adlandırılmış, koordinasyon işlevi ise her işlevde yer alan bir unsur olması sebebi ile ayrıca dâhil edilmemiştir

H. Fayol, ilk geniş kapsamlı genel yönetim kuramını oluşturmaya çalışan kişi olup, öne sürdüğü düşüncelerden günümüzde de büyük ölçüde yararlanılmaktadır. İnsanların birlikte gerçekleştirdikleri etkinliklerin tümünde; evde, işte veya hükümetlerde yönetimin

yaygın bir faaliyet olduğunu gözleyen Fayol, bu etkinliklerin büyük ölçüde planlama (ve öngörüde bulunma), örgütleme, yürütme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve denetimi gerektirdiğini belirtmektedir.

H. Fayol, organizasyonların daha çok üst kademe yönetimi ile ilgili çalışmalarda bulunmuş ve ilkeler geliştirmiştir. Bu çalışmalar organizasyonlarda verimlilik amacı ile yapılmış olmasına rağmen, günümüze dek gelen çağdaş yönetim bilimi ile ilgili eğitim yöntembilimi ve yönetici eğitimi konularında öncülük yapmıştır. Bu yönü ile Fayol'un yönetim bilimine eğitim açısından yaptığı katkılar inkâr edilemez.

Fayol'den sonra Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda (veya Yönetimsel Teoride) 1930'lu yıllara kadar önemli bir gelişme olmamış, 1930'lu yıllarda ise J. Moonet, L. Gulick, L. Urwick ve R. C. Davis'in katkıları ile oluşumunu tamamlamıştır.

Dördüncü Hafta, yönetim düşüncesinin günümüze kadar geçirdiği evrim açıklanmaya devam edilmiştir. Bu amaçla, Klasik Yönetim düşüncesinin ayrımları olan Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımları açıklanmıştır.

5. NEO – KLASİK YAKLAŞIM

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 5.1. Davranışsal Yaklaşım
- 5.2. Yönetim Bilimi
- 5.3. Neo–Klasik Yönetim Teorisi ve Sosyal İnsan
- 5.4. Davranışsal Yaklaşımın Temel Kavramları ve Varsayımları
- 5.5. Neo–Klasik Yaklaşım İle İlgili Genel Değerleme

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İnsan her zaman rasyonel midir?
2. Verilen her kararın rasyonel olması gerekir mi?
3. Kısıtlı rasyonellik ne olabilir?
4. Hawthorne Araştırmaları sonuçları yönetim düşüncesini ne yönde değiştirmiştir?

Anahtar Kavramlar

- **Endüstriyel Hümanizma Akımı:** Bireye özünü gerçekleştirmesini sağlayacak olanağın verilmesi ve buna koşut olarak örgüt ortamının temelde dürüst ve gerçekçi olmasının amaçlanmasıdır.

- **Davranışsal yaklaşım:** Klasik yaklaşımın insana bakış ve onu ele alış biçimine karşı olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla, klasik yaklaşımın sahip olduğu bilgi birikimi içerisinde yer alan kavram ve ilkelere esneklik kazandırarak uygulanabilir duruma getiren bir yaklaşım türüdür.

- **İnsan ilişkileri yaklaşımı:** insanı, insanın gereksinimlerini karşılayabilmesini, mutluluğunu ön plana alan bir yaklaşımdır.

Giriş

Klasik yönetim düşüncesinin gelişiminin en yüksek düzeye ulaştığı, 1930 yıllarında yönetimde, “insan ilişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yeni bir yönetim felsefesini temsil eden bu yaklaşım hızla gelişerek II. Dünya Savaşı’nda sonra, yönetim düşüncesinde bir “okul”, yönetim uygulamalarında da bir “akım” hâline gelmiştir.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı, 1940–1950 yıllarının bir kısım düşünürlerini etkileyerek “Neo–Klasik Yönetim düşünce sisteminin doğuşunda başlıca rolü oynamış ve bu düşünce sisteminin önemli bir bölümünü oluşturmuştur. Neo–Klasik düşünce, esas itibariyle Klasik Yönetim Düşüncesi’nin kavram ve ilkelerine dayanır. Klasik düşüncenin esasını, bilimsel yönetimin oluşturmasına karşılık, Neo–Klasik düşüncenin esası insan ilişkileri yaklaşımına dayanır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişilerarası ilişkiler ve haberleşme gibi “mikro” konularla gelişmeye başlamış daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim vb. “makro” konu ve sorunlar üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve “örgütsel davranış” yaklaşımı ve “sanayide hümanizm” akımına dönüşmüştür.

Özet olarak, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, neo–klasik düşüncenin, bu yaklaşımın gelişmiş şekli olan “örgütsel davranış” da modern yönetim düşüncesinin en önemli bölümlerinden birini oluşturur.

Klasik yönetim düşüncesinin olgunlaşması, gelişmesi ve zenginleşmesi bir noktaya kadar etkinlik ve verimlilik artışına neden olmuş, fakat ortam koşullarındaki hızlı gelişmeler sonrası yetersiz kalmıştır. Buna, 1929 yılındaki dünya ekonomik bunalımı, devlet denetlemeleri ve sınırlamaları, toplumun değişen değerleri (estetik ve ahlak anlayışı, değer sistemi ve ideolojiler), toplumsal unsurlardan çalışanların örgütlenmeleri (sendikaların ortaya çıkışı) ve toplumdaki eğitim düzeyinin yükselmesinin (bireyin güçlenmesi) eklenmesi örgütler içinde insanlarla ilgilenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluğun yanı sıra, örgüt ve yönetim konusu ile ilgili psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilimler, matematik, istatistik, sanayi mühendisliği ve benzeri çok sayıdaki disiplin tarafından gerçekleştirilen çok sayıdaki temel ve uygulamalı araştırmaların sonucunda neo–klasik yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Neo–klasik yönetim düşüncesi iki temel ayırmda incelenmektedir:

a) Örgüt içinde yer alan insan ilişkilerini inceleme konusu olarak ele alan ve ulaştığı, elde ettiği bilgilerle öncül düşünceleri yenileyen davranışsal yaklaşım,

b) Örgütte gerçekleştirilecek faaliyetlerin kararlaştırılması ve düzenlenmesi ile ilgili sayısal işlemler, matematiksel modeller ve bilgisayar teknolojisini inceleme konusu olarak ele alan yönetim bilimi.

5.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın insana bakış ve onu ele alış biçimine karşı olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla, klasik yaklaşımın sahip olduğu bilgi birikimi içerisinde yer alan kavram ve ilkelere esneklik kazandırarak uygulanabilir duruma getiren bir yaklaşım türüdür. Davranışsal yaklaşımın açıklanabilmesi için öncelikle insan ilişkileri yaklaşımının açıklanması gerekmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, klasik yaklaşımın ussal ve yasal davranan, bu yönüyle makinaların bir uzantısı olarak ele alınan ekonomik insan düşüncesine, bir başka deyişle akılcı davranan insan modeline karşı çıkmaktadır. Bu yaklaşım insanın sosyal bir varlık olması nedeniyle, sosyal gereksinimlerinin davranışlarını büyük ölçüde etkilediğini ve bu nedenle davranışlarında her zaman ussal–yasal ve ekonomik olmadığı düşüncesini taşımaktadır. Anılan yaklaşım, örgütsel incelemelerde örgütü, iş–işçi, işçi–işçi, işçi–grup, grup–grup, ast–üst ilişkilerinden oluşan bir karşılıklı etkileşim yapısı olarak görmekte ve insanın örgütlerin en önemli ögesi olduğu görüşünü savunmaktadır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı; insanı, insanın gereksinimlerini karşılayabilmesini, mutluluğunu ön plana alır; değişik bir anlatımla, örgütler içinde çalışan bireylerin gereksinimlerinin doyumuna ve onların amaçlarını gerçekleştirebilmelerine önem vermektedir. Bu yaklaşımda, insan klasik yaklaşımda olduğu gibi yalnızca biyolojik ve fizyolojik özellikleri ile değil; biyolojik, fizyolojik, psikolojik ve sosyal özelliklere sahip bir bütün olarak görülür. Böylece bireyler arasında farklılıklar olabileceği; bireylerin davranışlarıyla örgütlerin yapı ve işleyişlerini etkileyebilecekleri, örgüt içinde hem bu yönleriyle hem de yaratıcı özellikleriyle diğer üretim faktörlerinden farklı olduğu gerçeğine dikkat çekilir. İnsan ilişkileri yaklaşımı, yönetimin dikkatini örgütlerde çalışan insan ve o insanı etkin kılacak unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda, klasik yaklaşım düşüncesinde yer verilmeyen biçimsel olmayan örgüt yapıları, iletişim, grup davranışı, güdüleme, iş doyumunu, önderlik ve kararlara katılma gibi konular üzerinde durulmuştur.

İnsan ilişkileri yaklaşımı çok sayıda uygulamalı ve kuramsal çalışmanın ürünüdür. Örneğin, Hugo Munsterberg, işbaşındaki çalışan bireyler arasındaki psikolojik farklılıkların ölçümünde, değeri kanıtlanmış bulunan psikolojik tekniklerin kullanılmasını önermiş ve iş görmede monotonluğu, yorgunluğu, psikolojik uyum ve diğer faktörleri, işçiye ve işçinin verimliliğine olan etkileri bakımından incelemiştir; bundan başka sosyal ve kültürel faktörlerin dışında nelerin bireyin verimliliğini etkilediğini araştırmıştır. Bu çalışma, bireyin fiziksel ve düşünsel niteliklerini işin gerektirdiği nitelikler ile bağdaştırılması sonucu, örgütteki insan kaynaklarının etkin kullanımını amaçlamaktadır.

Bir diğer araştırmacı Freud, insanların duyguları ve farkında olmadıkları heyecanları yoluyla güdülendikleri gerçeğini vurgulamıştır. Baransel, Freud'un “bilinçaltı güdüleme”, “ihtiyaçların engellenmesi”, “davranışlarda duygu ve tavırların etkisi” vb. konularla ilgili fikir ve görüşleriyle, insan ilişkileri yaklaşımının öncü ve taraftarlarını büyük ölçüde etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde bir etkileşim, “sosyal denge”, “sosyal sistem”, “mantık ve mantık dışı davranışlar”, “kelime ve dilin fonksiyonları” kavramlarını ortaya atan Wilfredo

Pareto için söz konusudur. İnsan ilişkileri öncü ve taraftarlarının bu kavramları sık sık kullanmaları bunu göstermektedir.

Davranış bilimleri yaklaşımının başlangıç noktasını oluşturan asıl çalışma **Hawthorne Araştırmaları** olarak bilinen Mayo ve Roethlisberger yönetiminde gerçekleştirilen araştırmadır. Klasik yaklaşımın varsayımlarını sınama niteliğinde başlayan bu araştırmada, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiş, araştırmacının sonucunda bunlarla verimlilik arasında bir ilişki belirlenememiştir. Daha sonra yenilenen araştırmada dikkatler, sosyal faktörler üzerinde yoğunlaştırılmış ve çalışmanın sonucunda, çalışanların güdülenmesinin, uygulanan denetim biçiminin, doyumlarının ve aralarında oluşturdukları ilişkilerin verimliliklerini önemli ölçüde etkilediğini belirlemişlerdir. Yukarıda ulaşılan bilgilerin klasik yaklaşımın verileriyle kullanılmaya başlaması, yönetim anlayışına değişik boyutlar kazandırmıştır. Yapılan diğer çalışmalarda (Yankee City araştırmasında), sosyal ve teknik yapılarda olası değişmelerin insan unsurunu önemli ölçüde etkilediği; Harword araştırmasında, planlama ve karar verme aşamasında katkıların verimliliği önemli ölçüde etkilediği ve Trist–Bamford tarafından gerçekleştirilen çalışmada, teknik sistemle sosyal sistem arasındaki ilişki, sosyal sistemin verimliliği önemli ölçüde belirlediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, davranışsal yaklaşımın gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Bu araştırmaların yanı sıra, Lewin, önderlik konusu üzerinde önemle durmuş, yönetimde insanca davranışların ve duyguların önemine dikkat çekmiş, bireysel davranış ile grupsal yapı, davranış ve grup dinamiğini, çalışanların değişikliklere karşı direnişini tartışmıştır.

Görüldüğü gibi, klasik yaklaşımın değinmediği alanlara girerek, onun eksik bıraktığı yerleri doldurabilecek ve kısmen onun çelişkilerini giderecek nitelikler taşımakta olan Neo–Klasik yaklaşım, klasik yaklaşımın insana bakış ve onu ele alış biçimine karşı olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla, klasik yaklaşımın sahip olduğu bilgi birikimi içinde yer alan kavram ve ilkelere esneklik kazandırarak uygulanabilir duruma getiren bir yaklaşım türüdür. Değişik bir anlatımla, insan ilişkileri yaklaşımıyla klasik yaklaşımı uyumlaştıran davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımı yadsımamakta, onun öne sürdüğü düzenlemelere ve ilkelere sahip çıkarak, temel felsefesine uygun olarak onları değiştirmektedir. Söz konusu yaklaşım, **kapalı sistemler** olarak düşündüğü örgütlerde, insan davranışları ve kişiler arası ilişkiler konusunda yeterli bilgiye sahip olunması durumunda, etkinlik ve verimliliğin artacağı düşüncesini tartışmaktadır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının öne sürdüğü düşüncelerden sonra, örgütlerde **insan unsuru** üzerinde ilgi artmış, bu ilgi sonucu insan unsurunun nasıl, neden farklı davranışlar gösterdikleri, güdüleme, önderlik ve grup davranışlarındaki farklılıkların nedenleri konusunda çeşitli modeller geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri akımının çağdaş bir uzantısı olarak görülen ve “Endüstriyel Hümanizma Akımı” olarak tanımlanan görüşte; bireye özünü gerçekleştirmesini sağlayacak olanağın verilmesi ve buna koşut olarak örgüt ortamının temelde dürüst ve gerçekçi olması amaçlanmakta; bireyle birlikte çevre ögesi de göz önüne alınmaktadır. İnsan Kaynaklarını Kullanma Akımı olarak da isimlendirilen bu yaklaşımın yalnız psikolojik ve sosyo–psikolojik yaklaşımlar ile değil, sosyolojik yaklaşımlarla da inceleme konusu yapılmış;

Maslow (1954), McGregor (1970), Likert (1961), Argyris ve Bennis (1966) gibi düşünürlerin bu akımın temel noktalarını oluşturmuştur. Görüldüğü gibi bu yaklaşım da pek çok bilim insanının katkıları ile oluşmuş ve bir başlık altında toplanmıştır.

Hawthorne Araştırmaları

Organizasyonlarda çalışanların davranışları ile ilgili araştırmalar 1924–1930 arasında Western Elektrik şirketinin Chicago yakınlarında Hawthorne Fabrikası'nda, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından başlatılmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi aslında çalışmalar işyerlerinde verimliliğin artırılması ile ilgili klasik organizasyon yöntemlerinin uygulamaları olarak başlatılmış, ama varılan sonuçlar yepyeni bir yaklaşımın doğuşuna neden olmuştur. Başlangıçta iş yerindeki ışıklandırma, ısıtma, fiziksel yerleşim ve düzenlemelerin verimliliğin artırılması üzerindeki etkileri araştırılmaya başlanmış, ancak verimliliğin artması veya düşmesinde iş yerindeki çalışanların güdülenme, tatmin duyumları, ilişkisel durumları, gurup baskıları, vs. gibi sosyal faktörlerin de etkili olduğu gözlemlenmiştir.

Elton Mayo ve Fritz J. Roethlisberger önderliğinde bir grup bilim adamı (T. N. Whitehead, W. J. Dickson, L. Henderson) tarafından gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarında araştırmacılar; ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin deki gelişmelerin verimlilik düzeyi üzerinde olumlu etkide bulunacağı düşüncesini incelemek için çalışmalarını başlatmışlardır. Klasik yaklaşımın öne sürdüğü düşüncelerin uygulamada test edilmesini amaçlayan araştırmada, elde edilen sonuçlar, öne sürülen araştırma hipotezini doğrulamamıştır. Hatta tersi sonuçlar bile elde edilmiştir, örneğin bir deneyde aydınlatma düzeyi azaltıldığı halde verimliliğin yükseldiği görülmüştür. Bunun üzerine çalışmalarını verimliliği arttıran unsurların belirlenmesi üzerine kaydıran araştırmacılar, dikkatlerini sosyal faktörlere kaydırmışlardır.

Araştırmacılar, yaptıkları bir dizi deney (ışıklandırma deneyleri, röle montaj odası deneyi, ikinci röle montaj odası deneyi, mika yarma test odası deneyi, mülakat programı, seri bağlama odası gözlemleri) sonucunda verimlilik artışının, işçilerin güdülenme düzeyleri, onlara uygulanan denetim biçimi, tatmin düzeyleri ve aralarındaki ilişkiler temelinde açıklanabileceğini belirtmişlerdir.

Hawthorne araştırmalarının sonuçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Bilimsel yönetim yaklaşımında işgörenleri verimli çalıştırabilmek için verilmesi düşünülen ücret, maaş ve teşvik primleri, verimlilik artışına neden olan tek unsur değildir.
- İşgörenlerin temel gereksinimlerinin karşılanması yanında, onlara gösterilen ilgi, sorunlarının çözümü ve gelişmelerine yardımcı olabilmek için yöneticilerce sarf edilen çabalar verimlilik artışına neden olabilmektedir.
- Organizasyonların yönetim kademeleri tarafından ilkeler, kurallar ve prosedürler ile biçimlendirdikleri (formel) bir organizasyon yapısı yanında, işgörenlerin kendi aralarında oluşturdukları biçimsel olmayan (enformel) bir yapı işyerlerinde bulunmaktadır.

- İşgörenlerin oluşturdukları biçimsel olmayan yapı, guruba özgü normlar geliştirerek gurup üyelerinin bu normlara uygun davranışlarda bulunmalarında etkin bir rol oynamaktadır.

- Yöneticilerin, bu nedenle, klasik yönetim ilkelerine uygun liderlik biçimleri yanında, insan psikolojisi, işgören davranışı, gibi konularda bilgilenmeleri ve insana yönelik liderlik biçimlerini geliştirmeleri gerekir.

Kısaca Hawthorne araştırmaları organizasyonlarda çalışan davranışlarının verimlilik üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Bu araştırmalar sonucunda organizasyon yönetimi alanında yeni bir ilgi alanı açılmış ve organizasyon içinde çalışan insanların davranışlarının etkin yönetimi ile verimliliğin artırılması çalışmaları önem kazanmıştır. O hâlde yapılacak organizasyon içinde insan ilişkileri ve davranışlarını etkin olarak ve amacı gerçekleştirecek bir şekilde yönetmek olacaktır. Bu çalışmaların en önemli sonucu, örgütlerin parçaları arasında karşılıklı bağlılıkları bulunan sosyal sistemler oldukları ve insan unsurunun bu sistemlerin en önemli unsuru olduğu gerçeğinin ortaya çıkarılmasıdır.

Elton G. Mayo

Elton G. Mayo, insan ilişkileri yaklaşımının öncüsüdür. Mayo'nun görüşleri şöyle özetlenebilir:

- İş ve çalışma, genel olarak bir grup faaliyetidir. Çalışan kişiler birbirleriyle ilişkisiz ve kendi çıkarlarına göre hareket eden, rastgele bir araya gelmiş bir insan topluluğu oluşturamazlar.

- Geleneksel iş bölümü ve teknolojik gelişmeler, iş gruplarının bölünmesi ve dağılmasına, çalışan kişiler arasındaki bağların zayıflamasına yol açmaktadır. Bu durum, çalışan kişilerin bir gruba ait olma, bir grubun beğenisini kazanma duygularını engellemekte, köreltmekte ve işlerin anlamsız hâle gelmesine yol açmaktadır. Bu durum karşısında, çalışan kişiler, çalışma koşullarından ve nezaretten şikâyetçi olmaktadırlar. Aslında onları huzursuz yapan yukarıda belirtilen ortam koşullarındaki değişmelerdir.

- Verimliliğin belirlenmesinde, duygusal faktörler, mantıksal faktörlere göre daha büyük önem taşımaktadır.

- İşlerin rasyonelleştirilmesinin ileri dereceye götürülmesi, işlerin anlamını kaybetmesine, bu da çalışan kişilerin, bu anlam kaybını sosyal ilişkilerle gidermelerine yol açar.

- Çalışan kişiler için sosyal ihtiyaçlar önem taşır. Kişiler, içinde çalışan grupta oluşan sosyal güçlere karşı duyarlıdırlar. Çalışan kişilerin yönetime karşı duyarlılıkları, sosyal ihtiyaçlarının yönetim tarafından karşılanma derecesine bağlıdır.

F. J. Roethlisberger

Hawthorne araştırmasına katılmış olmasının yanı sıra bu araştırmalarla ilgili geniş açıklamaları içeren *Management and The Worker* ve bu araştırmalara dayanan *Management and Morale* isimli iki eseriyle insan ilişkileri yaklaşımına öncülük ettiği söylenebilir. Yazarın Hawthorne Araştırması bulguları ile ilgili görüşleri özetle şöyledir:

- İnsan unsuruyla ilgili olmayan verileri toplar, sonrada bunlardan çıkardığımız sonuçların insan davranışlarını açıklamadığını görerek hayrete düşeriz. Benim kanaatim, insanlarla ilgili sorunların ancak insan unsuruyla açıklanabileceği ve çözülebileceği merkezindedir. Bunun için önce, beşerî sorunları incelemesini öğrenmeliyiz. İnsani bir sorun ancak insanlarla ilgili veri ve araçlarla, insani bir hâl tarzına kavuşabilir.

- Çalışanların çevrelerine karşı gösterdikleri tepki, bu değişikliklerin onlar için taşıdıkları anlama bağlıdır. Bunun da duygusal faktörler ve değer hükümleriyle karıştırılması nedeniyle, değişikliklere karşı tepki tamamen mantıklı bir yön takip etmeyebilir.

William F. White

White (1956) *The Organization Man (Organizasyon İnsanı)* isimli kitabında, yalnızca örgütü için çalışmayan aynı zamanda ona ait olan insanların çalışma hayatına geldiğine dikkat çekmekte, bu kişilerin genel özelliklerini, davranışlarının altında yatan etkenleri açıklamaya çalışmaktadır. İnsanın tek başına anlamsız olduğunu belirten yazar, onun bir grup tarafından içerilmesi durumunda kendi parçalarından daha fazla bir bütün yaratabileceğini öne sürmekte; toplumla insanlar arasında çatışma olmaması gerektiğini, bunda insan ilişkileri ile sağlanabileceğini tartışmaktadır. Sosyal ahlak konusuna dikkat çeken White, örgüt adamının kariyer döngüsünün izleyeceği yolu, onun sahip olduğu sosyal ahlak tarafından belirleneceğini belirtmektedir. White, tek başına çalışmak yerine grup hâlinde çalışmanın daha verimli olacağı üzerine durmaktadır. White, sosyal ve gruplarla ilgili faktörlerin, müşteriyle hizmetin kalitesini, işe devamsızlık, işi bırakma ve benzeri hususları büyük ölçüde etkilediğini belirlemiştir. White'ın "lokantada beşerî ilişkiler" araştırması sosyal insan modelini kanıtlayan bir araştırma olarak literatürde yer almaktadır.

Oliver Sheldon

Sheldon, 1923 yılında yayınlanan *Yönetim Felsefesi* adını taşıyan eserinde, kendisini üne kazandıran kavramlarına yer verdi. Sheldon, kitabında, günlük fonksiyonların çevresinden ayrılmakta, bilimsel yönetim uygulamalarıyla sosyal ahlakı birbirine karıştırmaya teşebbüs etmektedir. Bu yönetimde yeni bir yönü göstermektedir. 1. Dünya Savaşı sırasında gelişen, daha önceden tahmin edilemeyen yeni ve çok büyük olan sanayi atmosferinin etkisindedir. Karlılık, büyüme, sendikalar, bilimsel yönetim ve uyanan toplumun etkisiyle oluşan sosyal çevrenin, yönetimde karşılaşılan problemlerin karmaşıklığını ve sayısını arttıracaklarını düşünmektedir. Bu nedenle, Sheldon, endüstriyel sorumlulukta insan unsuruna ve ahlaka (zorunluluklara) dikkat çekmektedir. Sheldon'un sanayideki problemin, üretimdeki araçlar ve insanlar arasında uygun bir dengenin oluşturulmasıyla çözülebileceğine inanmaktadır.

Gannt bu sorunu erken fark etmiştir fakat Sheldon'un bakış açısı ile daha iyi açıklanmıştır. "... Sanayi makineler ve teknik işlemler yığını değildir; o bir insan vücududur." Sheldon, döneminde yer alan araştırmacılar tarafından öteye giderek, sanayiinin şekillenmesinde, sanayi içi (çalışanlar ve bilim) ve sanayi dışı (hükümet kararları, kamuoyu, eğitim, dış rekabet ve ticaret koşulları olarak belirttiği) güçlerin rol oynadığını, bunların bir birlerini karşılıklı olarak etkilediğini ifade etmiştir. Ayrıca iş gücü ve bilimin, yol açacağı gelişmeler, büyüme ve buluşlar nedeniyle sanayide önemli değişikliklere neden oluşturacağı öngörüsünde bulunmuştur. Sheldon, yönetimin, örgütsel gelişme sürecinde kararlı bir unsur olduğunu belirtmekte, kararlı bir sanayi için yönetim felsefesinin gerekli olduğunu belirtmekte ve bununla ilgili değerlendirmeler yapmaktadır.

Sheldon, yönetimin gelişmesine birçok yönden katkı sağlamıştır, en önemlisi onun, yönetimin sosyal sorumluluğu üzerine yaptığı vurguyu içeren felsefesidir. Bu yeni felsefe, yönetim düşüncesinde önemli değişimlere yol açmıştır. Sheldon, sanayide yönetim konusunun ayrı bir yeri olduğuna işaret etmiştir. Bu katkı, yönetimi saygın ve profesyonel bir konuma getirmiştir.

Mary Parker Follett

İlk davranış bilimcilerinden biri olan Follett, Boston'da doğmuş ve politika bilimi okumuş ve istihdam ile iş yeri özellikleri üzerinde durmuştur. Follett, bilimsel yönetim akımının geliştiği zamanda yaşamış olmasına rağmen, bu düşünce sisteminin etkisinden kurtulup yeni fikirler geliştirmesi bakımından bir davranış bilimcisi olarak kabul edilmektedir. Follett, örgütlerde grupların çalışması üzerinde önemle durmuştur. Grupların kendi eserlerinde denetim yapma kapasiteleri olduğunu belirten Follett'in bu kavramı bugün geniş çapta uygulanan kendi kendini yöneten ekipler ile kavram birliği içindedir. Ortak sorumluluk, gruplara sorumluluk verilmekle sağlanmaktadır. Follett bu konuda şöyle demiştir:

"Çalışanların işletmeye ortak olduğu düşüncesini yerleştirirseniz yalnız yapılan işin kalitesini artırmazlar, aynı zamanda zaman ve malzeme israfını azaltırlar ve çalışanların çıkarları ile yöneticilerin çıkarları aynı olur." Follett'in liderlik görüşü de farklıdır. "Lideri, verdiği emrin durum ve koşulların gereği ve bir parçası olduğunu astlarına gösterebilen kişi" şeklinde tanımlamıştır. Follett, klasik yönetim düşüncesinde yer almayan, ancak örgüt içinde kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan "çatışma" kavramı üzerinde de durmuştur. Follett'in üzerinde durduğu başka bir konu ise "koordinasyondur". Koordinasyonla ilgili dört ilke geliştirmiştir.

- İlgili kişiler arasında doğrudan ilişki kurma,
- Koordinasyonun ilk evrelerde başlaması,
- Koordinasyonun devamlı bir süreç olması,
- Bir durumla ilgili tüm faktörler arasında koordinasyon

Marry Parker Follett, gerçek bir yönetim felsefecisidir, Taylor'un mekanik yaklaşımıyla, insan davranışı yaklaşımı arasındaki aralığı kapatmaya çalışmaktadır. Diğerlerinden farklı olarak, yönetsel problemlerin çözümünde grupların önemine dikkat çekmektedir. Yazar, iş yapan bir insanın işin dışında birtakım güçler tarafından motive edildiğini belirtmektedir. Bu farkındalık, onun, her hangi bir örgütün yüklendiği görevi başarmak için, temel sorun olarak, grup çabalarını uyumlaştırması ve ahenkli bir duruma getirmesi gerektiği gerçeğini kavramasını sağlamaktadır. Follett, insanın benliğinin grup içinde gerçekleşeceğini, kişiliğini grup içinde kazanacağını, potansiyelini grup içinde ortaya koyabileceğini ifade ederek grup kavramına büyük önem vermiştir. Follett, yönetimi sosyal bir süreç olarak tasarlamış, yetki, güç, önderlik, çatışma ve koordinasyon kavramlarıyla ilgili görüşleri ile bu kavramlara yeni boyutlar kazandırmıştır.

Araştırmacı, liderlik ile ilgili konuşurken, belirleyici kişilik ve pozisyondan çok, grup içinde liderlikle ilgili en iyi kavramları seçen ve uygulayabilen, işlevsel liderliği dolayısıyla durumla ilgili aşırı bilgisi aracılığıyla yönlendiren kişiliği öne çıkarmış; liderliğin bir kişinin doğuştan kazandığı nitelik olmadığını, öğrenilebildiğini, liderin grup dinamiklerini ve insan davranışlarını anlayacak eğitimden geçmesi gerektiğini belirtmiştir. Liderin izleyicilere öğretmesi gereğine dikkat çekmiş, lider tarafından geliştirilen iyi insan ilişkileri nedeniyle; çalışanların, birinin emrinde çalıştıkları hissi yerine, birisi ile birlikte çalıştıkları hissine sahip olmaları gerektiğini tartışmıştır.

Follett'in bakış açısında, yönetimin merkezi rolünü eşgüdümleme oluşturmaktadır. O, eşgüdümlemenin, ilgili insanlarla doğrudan ilişki kurulması ile ilgili olduğu; onun sürekli bir işlem olduğu; onun gayretin ilk aşamasında bulunduğu; bir durumun bütün yönleriyle karşılıklı bir ilişkisi olduğu görüşündedir.

Chester I. Barnard

Barnard, "The Functions of the Executive" adını taşıyan eseriyle, birçok düşünür ve yazarı büyük ölçüde etkilemiştir. Onun fikir ve görüşlerinin; insan ilişkileri yaklaşımını aşır, modern yönetim düşüncesine, hatta 1970'lerde olgunlaşan sistem yaklaşımına kadar uzandığı söylenebilir. Barnard, örgütü "aralarında sistematik ilişkiler bulunan, fiziksel, biyolojik, psikolojik ve sosyal öğelerden oluşan bir sistem olarak nitelendirmiş ve iki ya da daha fazla bireyin faaliyetlerinin bilinçli olarak koordine edildiği iş birliği sistemi olarak tanımlayarak yönetime bilimsel bilgiye katkı sağlamıştır.

Barnard, biçimsel örgütün yanı sıra, biçimsel olmayan örgüt ile ilgilenmiş, ikisi arasındaki farkı, birincinin "bilinçli" olarak ortaya çıkmasına karşılık, ikincinin bilinçsiz olarak ortaya çıkması ile açıklamış ve biçimsel olmayan örgütün birtakım fonksiyonları olduğuna işaret etmiştir. Çalışmasında, üç nedenden ötürü yöneticilerin örgütler için yaşamsal bir önem taşıdığını belirten yazar, bunları;

- a) İş birliği sistemlerinde haberleşme sisteminin oluşturulması,

b) Sistemin işletilmesi için gerekli çabaların gösterilmesinin sağlanması (özendirilmesi),

c) Sistemin amaç ve hedeflerin tanımlanması ve formüle edilmesi olarak belirterek literatüre katkıda bulunmuştur.

Yetki konusunu inceleyen yazar, yetkinin subjektif ve objektif olmak üzere iki yönü bulunduğunu, **bireyden bireye değişen yetki kabul alanı ve kayıtsızlık alanı** bulunduğunu tartışmıştır. Yazar yetkinin, birey a. iletişimi anlaması durumunda; b. onun örgütün amaçlarına uyumlu olduğuna inanması durumunda, c. onun kendi kişisel çıkarları ile örtüştüğüne inanması durumunda, d. zihinsel ve fiziksel olarak onu yapabilecek nitelikte ise kabul edeceğini belirtmektedir. Barnard ayrıca, her bir bireyde bulunan farksızlık alanı (a zone of indifference) nedeniyle, emirleri, yetki kaynağını sorgulamadan bilinçsiz olarak kabul edebileceğini belirtmektedir. Bunların yanı sıra sistemler hiyerarşisi ile sistem sınıflamaları üzerinde duran Barnard, örgütün alt sistemlerinin bir biriyle ilişkili olduğunu bu nedenle örgütün bir bütün olarak tasarlanması ve ele alınması gerektiğine işaret etmiştir. Barnard, biçimsel örgütü, daha büyük bir sistemin alt sistemini oluşturduğunu ve birtakım alt sistemlerden oluştuğunu (Bu sınıflama ile Barnard, bir sonraki hafta açıklanacak olan Sistem Yaklaşımına da katkılar sağlamıştır) belirtmiş, alt sistemleri ise dörde ayırmıştır:

- Sosyal sistemler
- Biyolojik sistemler
- Bireysel sistemler
- Fiziksel sistemler

Kurt Lewin–Önderlik ve Grup Yaşamı Araştırması

Lewin, **Önderlik ve Grup Yaşamı** konusunda araştırmaları başlatan kişidir. 1938 yılında başlayan, önderliğin grup davranışları üzerindeki etkileri ve önder tiplerinin incelendiği bu araştırmalar daha sonra R. Lippitt ve R. K. White tarafından yürütülmüştür. Araştırmada, çocukların sanat ve el işi çalışmalarını yönetmek üzere, dört ayrı gruba üç farklı tip önder verilmiştir. Birinci önder, grubu yönetirken otoriter emirler vermiş, ikinci önder, çocuklara yön verici öğütlerde bulunmuş, onlara cesaret vermiş ve iş birliği yapmış, üçüncü önder ise grup üyelerine işin yapılışı hakkında bilgi vermiş, ancak duygusal yönden grup üyeleri ile kaynaşmamış, onlarla iş birliği yapmamıştır. Araştırma sonucunda, gruplar arasında önemli farklılıklar bulunmuştur. Otoriter önderliğin gerçekleştiği grupta daha fazla **çıktı** elde edilmiş, fakat grup üyeleri arasında **olumsuz davranış** biçimleri gözlenmiştir. Demokratik önderlikte, otoriter önderlikte olduğundan daha az sayıda fakat daha **nitelikli çıktı** elde edilmiş, oldukça **olumlu grup davranışı** gözlemlenmiştir. Liberal önderlikte ise grupta başarı sağlanmadığı gibi, grup dayanışması da gerçekleştirilmemiştir.

W. Lloyd Warner–Yankee City Araştırması

W. Lloyd Warner tarafından 1947 yılında yapılan araştırmada, Yankee kasabasında ayakkabı imal eden bir fabrikada, teknik değişikliklerin, işçilerin fabrika içinde ve dışındaki ilişki ve statüleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, teknik değişikliklerin, sanayileşmenin şeklini ve fonksiyonunu değiştirdiğini göstermiştir. Ayakkabı imal eden fabrikada gerçekleştirilen teknik değişiklik, fabrikada var olan teknik maharete dayalı hiyerarşiyi ve maharetin yaşa bağlılığını büyük ölçüde bozmuş, eskiden kalifiye işçi olanlar yarı kalifiye işçi durumuna düşmüş ve yaşlı–kalifiye işçiler bu değişiklikten büyük ölçüde etkilenmişlerdir. Üretim tekniğindeki değişiklikten sonra, işletmenin sahiplik biçiminde de değişiklik olmuş, daha önce topluma karşı sorumluluk duyan ve toplumun geleneklerinin etkisi altında bulunan fabrika sahiplerinin yanı sıra, büyük şehirdeki iş adamları bu fabrikaya yatırım yapmışlar ve fabrika büyük bir ortaklığın parçası hâline gelmiştir. Mülkiyet biçimindeki bu değişiklikte fabrika içindeki insan ilişkilerini etkilemiştir. Süreç içinde fabrikada grevler başlamış, grev sırasında, grevciler kasabanın küçük sanayicileri, halk ve polis tarafından desteklenmişler ve fabrikada hâkimiyet sendikaya geçmiştir.

Harwood Araştırmaları

Harwood işletmesinde yapılan araştırmada, pijama üreten işletmenin, model değişiklikleri sürecinde yaşanan sorunları gidermeye yönelik girişimi konu edilmektedir. Model değişikliklerinin farklı bir biçimde uygulanması ve sonuçlarının belirlenmesini konu alan araştırma, kararlara katılmanın olumlu sonuçlar verdiğini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Fabrikada uygulanan yöntem göre, yeni modelin uygulanışı ile ilgili açıklamalar ustabaşı tarafından yapılıyor, nasıl uygulanacağı işçilere öğretiliyor ve belirlenen bir günde, pijama üretiminde yeni modele geçiliyordu. Bu metodun uygulanması sürecinde, işçi şikâyetlerinin, işe geç gelmelerin, devamsızlıkların ve işten ayrılmaların artması dolayısıyla üretim azalıyor ve üretimin eski düzeyine ulaşması zaman alıyordu. Bu şikâyetlerin büyük kısmı, işe yeni alınan işçilerin eski işçilere göre daha fazla üretmelerinden ve başarılı olmalarından kaynaklanmaktaydı.

İş yerinde bu modeli uygulayan grubun yanı sıra, kısmi katılma grubu adı verilen bir grupla tüm katılma grubu adı verilen iki katılma grubu oluşturularak, model değişikliklerinin farklı biçimde uygulanması ve sonuçlarının belirlenmesi kararlaştırıldı. Kısmi katılma grubunda, işçilerin seçtikleri bir komiteden, model değişikliğinin uygulanması ile ilgili üretim standartları, parça başı ücretleri vb. hususları ustabaşı, desinatör ve ücret yönetimi kısmı ile görüşerek belirlemeleri istendi, komite çalışmalarını bitirince, kararlar bütün işçilere bildirildi. Pijama modelindeki değişikliklerin nasıl uygulanacağı, işçilere, komite üyelerince açıklandı. Tüm katılma grubunda, komite kurulmadan, değişiklik ile ilgili kararlar işçiler tarafından verilmiştir. Değişikliğin, eski metoda göre uygulandığı grupta, yeni modele geçişte, üretim düştü, beş hafta geçmesine karşın eski düzeyine çıkmadı. Yeni modelin uygulanışına geçtikten bir süre sonra işçiler üretimi belirli bir düzeyde sınırlandırdılar. İşçilerin %17'si işten ayrıldı, devamsızlık ve şikâyetler arttı. Kısmi katılım grubunda, yeni modele geçişle üretim önemli ölçüde düştüyse de iki hafta içinde eski düzeye yükseldi. Beşinci hafta sonunda

işçilerin gelirleri eskisine nazaran %17 artış gösterdi. İşten ayrılan olmadı. Devamsızlıklar ve şikâyetler azaldı. Tam katılma grubunda, yeni modele geçişle kısa bir süre üretim düştüyse de bir kaç gün içinde eski düzeyine ulaştı. İkinci haftanın sonundan itibaren işçilerin gelirlerinde ortalama %22 artış oldu. Bu grupta da devamsızlık ve şikâyetler azaldı. 40 gün içinde hiçbir şikâyet olmadı.

Trist ve Bamford–Tavistok Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması

Eric L. Trist ve K. W. Bamford tarafından yürütülen bu araştırma, kömür madenlerinde, mekanik kömür kesme araçları ve taşıyıcıları ile ilgili teknik yeniliklerin, buna uygun şekilde geliştirilen örgütsel yapı ve işleyişin, maden işçileri üzerindeki etkilerini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın gerçekleştirildiği kömür ocaklarında değişiklikten önceki sistemde, sayıları iki ile sekiz kişilik, yüz yüze çalışan iyi bütünleşmiş çalışma grupları bulunmaktaydı. Bu gruplar bir birlerinden bir hayli bağımsız ve çoğunlukla bir birlerinden yalıtılmış olarak çalışmakta idiler. Her grup kendisi için tanımlanmış bölgede ilkel yöntem ve araçlarla çalışmakta, kendi bölgelerindeki kömürün kesilmesi, yüklenmesi ve taşınmasından sorumlu idi. Grubun yeni üyeleri, grupça seçilmekteydi, uyum ve anlaşma grup üyeleri arasında uyum ve uzun süreli ilişkilerin kurulmasına yol açmaktaydı. Kömür kazma konusunda belirli yeteneklere sahip olan grubun üyeleri, üretim miktarını belirleyebilmekte, aralarında iş bölümü yapabilmekte, birbirlerine yardım edebilmekte, önderlik ve nezaret gibi konular grup içinde kalmaktaydı. Yer altında karanlıkta çalışmanın sıkıntıları ve işin tehlikeleri, grup üyeleri arasında çok sıkı dayanışma yaratmıştı ve grup üyeleri arası ilişkiler iş dışında da sürmekteydi. Gruplar arasında sürtüşme, rekabet (özen gösterilmesi nedeniyle, toplumun ve maden ocağının sosyal sistemini zedelemeyecek şekilde) çok yoğun bir biçimde yaşanmaktaydı. Maden ocağındaki kömür damarlarının çeşitli kalınlıkta olması, mühendislik açısından, kömürün kesilmesi ve taşınması işlemlerinde değişiklik yapılmasını gerektirdi. Yeni uygulama ile üretim ussallaştırılmakta ve büyük miktarda yapılması olanaklı olmaktadır. Bu değişiklikte, kömürün çıkarılmasında ve taşınmasında yeni teknoloji ve mekanik aletler kullanılmaya başlanmış, koridor hâlinde kazma işlemine geçilmiş ve kömür tamamen yürüyen bantlar aracılığıyla belirli merkezi bölgelere taşınmaya başlamıştı. Bu yeni üretim biçiminde eskisinden farklı nitelikte işçilere gereksinim duyulmuş, küçük çalışma gruplarından, kırk–elli kişiden oluşan büyük gruplara geçilmişti. Bu yöntemde işçiler çoğunlukla iki metre kadar genişliği, bir metre kadar yüksekliği olan bir tünelde 180 metre karelik bir alana yayılarak üç vardiya hâlinde çalışmaya başlatılmışlardı. Grup içinde alınan karar ve denetleme yetkisi yöneticilere aktarılmıştı. Bu yöntem kendisiyle birlikte, daha birçok değişikliği getirdi.

Kömür ocaklarında, kömür çıkarma işleminde yeni çalışma düzenine geçilmesi ile, içlerinde ileri derecede bir dayanışma ve iş birliği olan, sorumluluk alanı tanımlanmış olan, bir birleriyle yoğun rekabet hâlinde bulunan küçük çalışma gruplarının ortadan kalkması, duygusal gerilime yol açtığı gibi, işin miktar ve kalitesini de etkiledi. Birimler arası haberleşmenin aksaması dolayısı ile koordinasyonun aksaması, geniş bir alana yayılan işçilerin denetimlerinin zorlaşması, işin yarattığı gerilimleri küçük gruplar içinde duygusal ilişkilerle hafifletemeyen işçilerin veriminde düşme karşılaşılan sorunlardı. Ayrıca, işçilerde,

bir yalnızlık, işin anlamsızlaşması, işe ve topluma karşı ilgisizlik gibi psikolojik sorunlara yol açtı. Daha sonra, üretimi ussallaştırmak ve üretim miktarını arttırmayı amaçlayan fakat eski teknikle uyumlu sosyal sistemin bozulmasına neden olmasıyla amacına ulaşamayan yani yönetim biçimi ile eski yapının birtakım özelliklerinin yer aldığı bir sosyo–teknik sistem oluşturularak, yani teknik sistemler arasında orta yol bulunup sorunların bir kısmı giderilerek, örgütün daha etkin olması sağlanmıştır. Bu araştırma, uygulanan teknik sistemin otomatik olarak tek bir sosyal sistemin oluşumuna karşılık gelmeyeceğini, çalışanların doyumunun da, verimlilik arttırmayı düşünen sosyal sistemin tasarlanmasında belirleyici olduğunu göstermiştir. Araştırmada, teknik değişikliklerin, işçilerin sosyal ilişkilerinde de değişikliklere yol açtığı, biçimsel olmayan örgütün oluşmasını ve böylece duygusal ilişkilerin ortaya çıkmasını engellediği, bütün bu nedenlerle teknik değişikliklerden beklenen düzeye ulaşmadığı sonucuna varılmıştır.

Douglas Mc Gregor

Mc Gregor (1957), *The Human Side of Enterprise* isimli kitabında, yöneticilerin davranışlarının, birlikte çalıştığı insanlarla ilgili algılarına bağlı olduğunu öne sürmüştür. İnsanları, çalışmaktan hoşlanmayan ve çalışmaktan kaçan, sorumluluktan kaçan, işe karşı isteksiz ve güvenliği her şeyin üstünde tutan bireyler olarak gören, onun çalışması için zorlanması, sıkı bir şekilde denetlenmesi ve cezalandırılması gerektiğini (**X teorisi özellikleri**) düşünen yöneticiler; insanları pasif unsur olarak alır, ayrıntılı iş tanımları geliştirir, yetki aktarımından kaçınır, izlenecek ilkeleri ayrıntılı olarak belirtir, ayrıntılı ceza uygulamalarını duyurur ve otoriter bir davranış gösterirler. Bir insan için çalışmanın oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğal olduğu, onun tipik olarak tembel olmadığı, gerekli ortamın yaratılması ile çalışmayı zevk hâline getirebileceği, insanların işe karşı olumsuz tutumlarının geçmiş tecrübelerinin sonucu olduğunu, gerekli koşullar yaratıldığında öğrenme ve daha fazla sorumluluk alma eğiliminde olduğunu, kendini denetleyerek ve yöneterek örgüt amaçlarına katkıda bulunacağını (**Y teorisi özellikleri**) düşünen yöneticiler; danışmacı bir yönetim tarzı ve davranış gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır. İki kuram arasındaki önemli fark, birinin insan davranışının **dışsal denetimini** temel alırken, diğerinin **kendi kendini denetleme ve içsel yönlendirmeyi** temel almasıdır.

George Homans

İnsan grubu isimli eserinde örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını ifade eden Homans, sosyal sisteminin tümünü ikiye ayırmaktadır. Bunlardan birincisi iç sistem, ikincisi dış sistemdir. Dış sistem, dış çevre güçlerinden oluşmakta, bunlar arasında politikalar, iş tanımları, iş akışı vb. sayılabilir. İç sistem ise dış sistemi etkileyecek olan grubun sosyal yaşantısıdır (iç değerler, normlar vb.). Homans sosyal modelinde üç ögeden söz eder. Bunlar: İşler, Karşılıklı Etkileşimler ve Duygular.

Chris Argyris

Bireylerle organizasyon arasında psikolojik açıdan ortaya çıkan son çelişmeleri gösteren Argyris, bu boyutu ile davranışsal yaklaşıma katkıda bulunmuştur. Argyris konuya kişiliğin gelişmesi açısından bakmaktadır. Argyris'e göre örgütün temel biçimsel özellikleri bireylerin olgunlaşmasında engel teşkil etmekte ve nedenlerini geliştirememelerine neden olmaktadır. Taylor ve diğerlerini eleştiren Argyris, sorun yaratan biçimsel örgütün özelliklerini ortaya koydu.

- İş bölümü insanların yaratıcılığını önler ve işi aşırı tekrarlı, rutin ve sıkıcı hâle sokar.
- Yetki ve sorumluluk en üstteki birkaç kişi tarafından paylaşılır.
- Komuta birliği ilkesi yönetici tarafından her olayın denetleneceği anlamına gelir.
- Yönetim alanı kavramı piramidin altında olanların kendi kendilerini denetlemelerini azaltmaktadır. Bir yöneticiye bağlı ast sayısının azaltılması sonucunda sıkı denetim olmakta bu durum ise bireylerin olgunlaşmasını engellemektedir.

Argyris olgun olmayan özellikleri belirtmiş (Olgunlaşma Teorisi), bunlar arasında; pasif olmak, bağımlılık, sınırlı davranış gösterme, yüzeysel ilgi gösterme, kısa dönemli bakış açısı, astlık durumu, kendi duyarlılığından yoksun olma sayılabilir. Bu özelliklerin ortadan kalkması için yönetimin çalışanlara kendi başlarına hareket etme yetenekleri kazandırmaları gerektiğini belirtmiş bunu sağlamak ise çalışanlara daha çok sorumluluk verilmesi ve kendi kendilerini denetlemeleri ile olabilir demektedir. Bunu sağlayarak birey olgun olan özellikler kazanabilir. Bunlar arasında aktif olma, bağımsızlık, değişik davranışlar gösterebilme, derin ilgi, uzun dönemli bakış açısı üstlük durumu ile kendine duyarlı olmaktır.

5.2. Yönetim Bilimi

Örgüt tarafından gerçekleştirilecek faaliyetlerin kararlaştırılması ve düzenlenmesi ile ilgili sayısal işlemler, matematiksel modeller ve bilgisayar teknolojisini inceleme konusu olarak ele alan yönetim bilimine klasik yaklaşım içinde yer veren düşünürlerin sayıca azlığına karşın, konunun bilimsel yönetim ile sistem yaklaşımı arasında köprü oluşturması nedeniyle bu bölümde yer alması gerekliliği açıktır. Yönetim bilimi düşüncesi içinde biri **karar verme yaklaşımı diğeri yöneylem araştırması** olmak üzere iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Ekonomistler, istatistikçiler, matematikçiler ve mühendisler tarafından geliştirilen bu yaklaşım, kuramsal olmaktan çok sorun çözümüne ve uygulanmasına ilişkin teknikleri kapsamakta ve örgütsel sorunların çözümünde en uygun çözümlerin ancak bilimsel yöntemler kullanılarak elde edilebileceğini ileri sürmektedir.

5.3. Neo–Klasik Yönetim Teorisi ve Sosyal İnsan

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nın ardından gelen Neo–Klasik dönemde ise, örgütsel yapıya ilişkin ayrıntılı bir düzenleme yapılmamış, Klasik Yönetimin kapalı sistem anlayışı bu dönemde de devam etmiştir. Çalışanın psikososyal yönü vurgulanmış ve insanın işletmede sosyal bir varlık olarak tanınmasına yönelik çalışmalar ön plana çıkmıştır.

İnsanın işletme için sadece makine düzeninde çalışan bir varlık olmadığı fark edilmesi, tarihsel süreç içerisinde Fransız sosyalist Emile Durkheim'in çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Fransız sosyalist Emily Durkheim 1893'de "Toplumda İşbölümü" adlı bir kitap yazarak Adam Smith'in tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş hakkındaki fikirlerini genişletmiştir. Durkheim, biçimsel örgütün yanı sıra işçilerin sosyal ihtiyaçlarına vurgu yapmış, resmi ve resmi olmayan organizasyon arasındaki farka da ilk defa o dönemde dikkat çekmiştir. Aslında Bilimsel Yönetim anlayışı döneminde de Taylor, çalıştığı fabrika olan Midvale'i düzenleme esnasında işçilerin performanslarını artırmak için ikna ve gücü birleştiren denemelerde bulunmuştur. İşçilerin işten sıkılması, Taylor'un işgörenlerin en azından işin teknik yönlerini bilmesi gerektiğini fark etmesini sağlamıştır. Bunun üzerine Taylor, ham maddeyi işlemeyi ve makine ve diğer araçların kullanımını işçiye öğretmenin yanı sıra işçilerin motivasyonu gibi konularda da denemeler yapmıştır. İnsanın örgütteki önemi, özellikle 1930'larda Freud'un Psikanaliz akımından bazı örgüt kuramcılarının etkilenmesi sonucu, örgütlerde insan davranışının önemini fark edilmesiyle anlaşılmıştır. Çalışanı sosyal bir varlık olarak gören çalışmalar, örgütsel davranışın öncüleri tarafından ortaya konulan argümanlar sayesinde olmuş, bu dönemde işletmede insan unsuru tanınmış, iş yerindeki sosyal ilişkiler ön plana çıkmış, insanın işletme için önemli bir kaynak olduğu anlaşılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda yöneticilerin kafasındaki "ekonomik insan", yerini "sosyal", "toplumcu" insana bırakmıştır. Ekonomik olmayan ödüllerin iş motivasyonu yönünden paradan daha önemli olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda sözü edilen çalışmalar, çalışanların sosyal bir varlık olduğu konusunda fikir birliğine varmışlar; buna karşın çalışanların en yüksek performansı göstermelerini sağlamak için insan davranışının çok iyi bir şekilde bilinmesi gerektiğine ilişkin bir bilinç geliştirememişlerdir.

O dönemde, birçok kişinin insan davranışına dair bildikleri, yer çekimi konusundaki bilgi birikimine benzemektedir. İnsan, yer çekimi sayesinde yere bastığını ve yüksek bir yerden boşluğa yürüyemeyeceğini bilirdi ama bir astronotu aya gönderecek kadar derin yerçekimi bilgisine sahip değildi. Oysa insan davranışı ile ilgili söz konusu ilkeler anlaşılabilirse hem yöneticinin hem de birlikte çalıştığı kişilerin olumsuz etkilenmesi ve performans düşüklüğü gözlemlenmesi söz konusuydu. Ancak insan çalıştırmak için "davranış bilimi ilkeleri"ni tanımanın aslında şart olduğunu anlamak için aradan uzun yıllar geçmesi gerekmiştir. Tüm bu çalışmalar, daha sonra örgütsel davranışın, endüstriyel ve örgütsel psikolojinin de temelini oluşturmuştur.

5.4. Davranışsal Yaklaşımın Temel Kavramları ve Varsayımları

Davranışsal yaklaşım bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanı bir bütünün oluşturduğu; davranışların bir nedene dayandığı, örgütün bir sosyal sistem niteliği taşıdığı, insanın örgüte ve örgütün de insana bağlı olduğu temel kavramlarına dayanır.

- **Bireysel farklılıklar:** Bireyler Taylor'un düşündüğü gibi aynı fabrikada üretilen bir makine değil her bireyin özellikleri bir diğerinden farklıdır. Böyle olunca bütün insanları standart bir üretim faktörü olarak göremeyiz. İnsanların farklı olmasının temelinde yatan kavram psikolojiden gelir. İnsan doğduğunda diğerlerinden farklıdır ve gün geçtikçe her insan farklı bir özelliğe sahip olur. İnsanların farklı olması yönetimin her insana farklı bakmasını ve buna uygun güdüleme sistemi kurmasını gerekli kılar. Bunun sonucunda insanın temel analiz birimi olarak ele alınması gerekir. İnsanların birtakım kategorilere ayırıp, istatistiksel işlem görmesini önler.

- **Bir bütün olarak insan:** İnsan sadece biyolojik bir varlık değil, aynı zamanda değişik durumlarda farklı davranışlarda bulunan ve psikolojik ve sosyal yönü ağır basan bir varlıktır. Bazı yöneticiler çalışanın yalnızca becerilerini ve beyinlerini istihdam ettiklerini düşünürler.

- **Davranışlar bir nedene dayanır:** Davranışların temelinde bazı nedenler vardır. Bazı olaylar karşısında güçlü tepkiler gösterirken diğer olaylar üzerimizde bir etki yapmaz. “Davranışların bir amaca yönelik olduğu” ve “davranışların güdülenmiş olduğu” temel kavramına dayanan davranışsal yaklaşım insan davranışlarını temel alan bir görüşür.

- **İnsan ve örgütün karşılıklı bağımlılıkları vardır:** İhtiyaçlarımızı karşılayan sayısız örgütler insanların yardımıyla diğer bir deyişle insanların örgütlerde çalışmasıyla üretim yapmakta ve diğer insanların ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İnsanlar gelir elde etme arzularını, zamanlarını işte geçirme, yükselme vb. ihtiyaçlarını örgütler yoluyla karşılamaktadırlar.

- **İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır:** İnsan bir üretim faktörü olmasına karşın diğer üretim faktörleri gibi (klasiklerin düşünesi) kabul edilemez. İnsan doğanın en üstün yarattığı olması nedeniyle artı değer yaratan diğer bir deyişle girdilerinden fazla çıktı yaratan tek üretim faktörüdür.

- **Örgüt, sosyal bir sistemdir:** Davranışsal yaklaşımda dikkate alınan bu özellik, insanların oluşturduğu sistemin yalnız üretim faktörlerini işlemekten geçiren ve teknik olarak bir sonuca ulaşan bir sistem değil aynı zamanda sosyal bir sistem olmasıdır.

Davranışsal yaklaşımda önemli olan nokta insan davranışlarının toplumsal yaşamın başlangıcından bu yana var olmasıdır. Buna karşın, davranışların bilimsel olarak ele alınması 1. ve 2. Dünya Savaşları sırasında başlamıştır. Biçimsel olmayan yapının varlığını kabul eden ve inceleyen davranışsal yaklaşım insanların örgütler içinde “nasıl davranmaları gerektiği” konusundan çok “nasıl davrandıkları” konusunu inceler. Davranışsal yaklaşım, mikro analiz

üzerinde dururken bazı bilim dallarından yararlanır. Bunlar; Psikoloji, Sosyoloji, Antropoloji, Sanayi psikolojisi, Sosyal psikoloji ve Örgütsel psikolojidir. Davranışsal yaklaşım, genel olarak psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiden yararlanmış ve bu konularda bazı varsayımlara dayanmıştır. Bunlar şöyle özetlenebilir:

- **Psikolojiden Alınan Varsayımlar:** İnsanlar çeşitli biçimlerde güdülenir ve harekete geçirilir. Taylor, ise tek güdüleme faktörü olarak parayı görmüştü. İnsanlar her zaman akılcı davranmazlar. Çoğu zaman rasyonel olmayan kararlar ve davranışlarda bulunurlar. İnsanlar özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatlarında da birbirine bağımlıdır. Yöneticiler insan ilişkileri konusunda eğitilebilirler.

- **Sosyolojiden Alınan Varsayımlar:** İş yerindeki sosyal ortam; yalnız yönetim tarafından değil, grup üyeleri tarafından da etkilenir. Grup üyeleri de iş yerindeki sosyal ortamın etkisi altındadır. İşyerinde klik (hizip) ve biçimsel olmayan örgütün varlığı bir gerçektir. Örgütlerin biçimsel yapıyla başarılı olması mümkün değildir. İnsan faktörünün olması biçimsel yapıyı başarılı veya başarısız hâle getirebilir. Bunun sonucunda biçimsel örgütü etkiler veya biçimsel örgütten etkilenir. İşin gerektirdiği roller, işin içinde mevcut kişisel ve sosyal iş fonksiyonları nedeniyle iş tanımlarında belirlenenden çok daha karmaşıktır. Örgüt, gerçekçi biçimde birbirini karşılıklı olarak etkileyen kısımlardan oluşan sosyal sistem olarak tasarlanmalıdır.

- **Sosyal Psikolojiden Alınan Varsayımlar:** İnsanlar kendi amaçlarına, örgüt amaçları açısından bakmaya her zaman istekli değildirler. Bu konuda insanları etkilemek gerekir. Örgütün iletişim kanalları, örgütün rasyonel ve ekonomik bir biçimde işleyişini sağlayan bilgiler taşıdığı gibi çalışan kişilerin duygularını da nakleder. Sağlam teknik kararlar ve iş birliği için bir takım hâlinde çalışmak gerekir.

Davranışsal Yaklaşımın Dayandığı Örgüt Modeli ise şöyle özetlenebilir: Roethlisberger ve Dickson'un sosyal sistem yaklaşımı Taylor'un rasyonel modelinden farklıdır. Sosyal sistem; Beşerî (İnsan unsuru) ve Teknik Örgüt (Fiziksel unsurlar) olarak ikiye ayrılır. Beşerî örgüt de ikiye ayrılır: Sosyal Örgüt ve Birey. Sosyal örgüt ise “Biçimsel (Kurallar) ve Biçimsel Olmayan (İlişkiler)” örgüt olarak ikiye ayrılabilir.

5.5. Neo-Klasik Yaklaşım ile İlgili Genel Değerleme

Bu yaklaşımın değerlemesi, klasik yönetim düşüncesine yöneltilen eleştirileri hangi ölçüde ortadan kaldırdığı ve yönetim düşüncesine ne gibi katkıları olduğu göz önüne alınarak yapılabilir. Klasik teoriye yöneltilen eleştirilerden en önemlisi, bilimsel inceleme ve araştırmalardan çok bireysel tecrübelerle dayanmasıdır. Neo-Klasik düşünce, bu eleştiriye büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır. Neo-klasikler, kavram ve ilkelerde az da olsa, inceleme ve araştırmalara dayanan değişiklikler yapmışlardır. Neo-klasik yönetim düşüncesinde insan faktörü, bir “veri” değil, “değişken” olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, “sosyal insan” modeline dayanır ve çalışan kişilerle ilgili varsayımları, klasik düşüncenin “akılcı-iktisadi insan” modelinden oldukça farklıdır.

Neo–klasiklerin yönetim düşüncesine en önemli katkılarından birisi, davranış bilim adamlarının yönetim örgüt ve sorunlarıyla ilgili inceleme ve araştırmalar yapmış olmalarıdır. Ayrıca bu araştırmalar, yönetim ve örgütlerle ilgili bilgi topluluğunun bilimsel niteliğinin artmasını da sağlamıştır. Diğer katkı da, “biçimsel olmayan örgütün” ele alınmasıdır. Neo–klasikler, klasiklerin tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, çalışan kişilerin tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi bir beşerî amaç eklemiştir. Kararlara katılma, iş genişletme, merkezkaç (ademimerkezi) yönetim, aşağıdan yukarı haberleşme vb. önlemlerle, daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaya çalışmışlardır.

Özetle Neo–klasik yaklaşım; klasik düşüncenin ekonomik etkinlik ve verimlilik sağlama düşüncesini temel amaç olarak belirlemiştir. Ancak, Klasik düşüncede olduğu gibi örgütü **kapalı bir sistem** olarak düşünmüştür. Ayrıca, örgüt ve yönetim ile ilgili **en iyi tek bir yol** arayışı içinde olmuş ve uygulanması durumunda başarılı sonuçlar sağlayacağına inandığı birtakım evrensel ilkelerin bulunduğunu ileri sürmüştür. Kendini klasik yaklaşımdan farklı kılan önemli bir yönünü oluşturan uygulamalı araştırmalar konusunda zaman zaman eleştirilmiş ise de araştırmaların gerçekleştirildikleri alanlarda sağladıkları bilgi birikimi aracılığı ile neo–klasik yaklaşım, modern örgüt ve yönetim yaklaşımlarının doğuşuna zemin hazırlamıştır.

Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Klasik yönetim düşüncesinin gelişiminin en yüksek düzeye ulaştığı, 1930 yıllarında yönetimde, “insan ilişkileri” adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yeni bir yönetim felsefesini temsil eden bu yaklaşım hızla gelişerek II. Dünya Savaşı’nda sonra, yönetim düşüncesinde bir “okul”, yönetim uygulamalarında da bir “akım” hâline gelmiştir.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı, 1940–1950 yıllarının bir kısım düşünürlerini etkileyerek “Neo–Klasik Yönetim düşünce sisteminin doğuşunda başlıca rolü oynamış ve bu düşünce sisteminin önemli bir bölümünü oluşturmuştur. Neo–Klasik düşünce, esas itibariyle Klasik Yönetim Düşüncesi’nin kavram ve ilkelerine dayanır. Klasik düşüncenin esasını, bilimsel yönetimin oluşturmasına karşılık, Neo–Klasik düşüncenin esası insan ilişkileri yaklaşımına dayanır.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup davranışı, kişilerarası ilişkiler ve haberleşme gibi “mikro” konularla gelişmeye başlamış daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim vb. “makro” konu ve sorunlar üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve “örgütsel davranış” yaklaşımı ve “sanayide hümanizm” akımına dönüşmüştür.

Özet olarak, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, neo–klasik düşüncenin, bu yaklaşımın gelişmiş şekli olan “örgütsel davranış” da modern yönetim düşüncesinin en önemli bölümlerinden birini oluşturur.

Klasik yönetim düşüncesinin olgunlaşması, gelişmesi ve zenginleşmesi bir noktaya kadar etkinlik ve verimlilik artışına neden olmuş, fakat ortam koşullarındaki hızlı gelişmeler sonrası yetersiz kalmıştır. Buna, 1929 yılındaki dünya ekonomik bunalımı, devlet denetlemeleri ve sınırlamaları, toplumun değişen değerleri (estetik ve ahlak anlayışı, değer sistemi ve ideolojiler), toplumsal unsurlardan çalışanların örgütlenmeleri (sendikaların ortaya çıkışı) ve toplumdaki eğitim düzeyinin yükselmesinin (bireyin güçlenmesi) eklenmesi örgütler içinde insanlarla ilgilenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluğun yanı sıra, örgüt ve yönetim konusu ile ilgili psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilimler, matematik, istatistik, sanayi mühendisliği ve benzeri çok sayıdaki disiplin tarafından gerçekleştirilen çok sayıdaki temel ve uygulamalı araştırmaların sonucunda neo–klasik yaklaşım ortaya çıkmıştır.

Davranışsal yaklaşım, klasik yaklaşımın insana bakış ve onu ele alış biçimine karşı olarak ortaya çıkan insan ilişkileri yaklaşımıyla, klasik yaklaşımın sahip olduğu bilgi birikimi içerisinde yer alan kavram ve ilkelere esneklik kazandırarak uygulanabilir duruma getiren bir yaklaşım türüdür. Davranışsal yaklaşımın açıklanabilmesi için öncelikle insan ilişkileri yaklaşımının açıklanması gerekmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, klasik yaklaşımın ussal ve yasal davranan, bu yönüyle makinaların bir uzantısı olarak ele alınan ekonomik insan düşüncesine, bir başka deyişle akılcı davranan insan modeline karşı çıkmaktadır. Bu yaklaşım insanın sosyal bir varlık

olması nedeniyle, sosyal gereksinimlerinin davranışlarını büyük ölçüde etkilediğini ve bu nedenle davranışlarında her zaman ussal–yasal ve ekonomik olmadığı düşüncesini taşımaktadır. Anılan yaklaşım, örgütsel incelemelerde örgütü, iş–işçi, işçi–işçi, işçi–grup, grup–grup, ast–üst ilişkilerinden oluşan bir karşılıklı etkileşim yapısı olarak görmekte ve insanın örgütlerin en önemli ögesi olduğu görüşünü savunmaktadır.

İnsan ilişkileri yaklaşımının öne sürdüğü düşüncelerden sonra, örgütlerde insan unsuru üzerinde ilgi artmış, bu ilgi sonucu insan unsurunun nasıl, neden farklı davranışlar gösterdikleri, güdüleme, önderlik ve grup davranışlarındaki farklılıkların nedenleri konusunda çeşitli modeller geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri akımının çağdaş bir uzantısı olarak görülen ve "Endüstriyel Hümanizma Akımı" olarak tanımlanan görüşte; bireye özünü gerçekleştirmesini sağlayacak olanağın verilmesi ve buna koşut olarak örgüt ortamının temelde dürüst ve gerçekçi olması amaçlanmakta; bireyle birlikte çevre ögesi de göz önüne alınmaktadır. İnsan Kaynaklarını Kullanma Akımı olarak da isimlendirilen bu yaklaşımın yalnız psikolojik ve sosyo–psikolojik yaklaşımlar ile değil, sosyolojik yaklaşımlarla da inceleme konusu yapılmış; Maslow (1954), McGregor (1970), Likert (1961), Argyris ve Bennis (1966) gibi düşünürlerin bu akımın temel noktalarını oluşturmuştur. Görüldüğü gibi bu yaklaşım da pek çok bilim insanının katkıları ile oluşmuş ve bir başlık altında toplanmıştır.

Beşinci Hafta, yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim açıklanmaya devam edilmiştir. Bu amaçla, Neo–Klasik Yaklaşım, İnsan İlişkileri ve Davranışsal Yaklaşım aracılığıyla açıklanmıştır. Ayrıca bu yaklaşımın temel varsayımları, katkı sağlayan düşünürler ve araştırmalar ele alınmıştır.

6. MODERN YAKLAŞIMLAR

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

6.1. Sistem Yaklaşımı

6.1.1. Genel Sistem Teorisi: Ludwig Von Bertalanffy

6.1.2. Sistemler Hiyerarşisi: Kenneth E.Boulding

6.1.3. Bir Sistem Olarak Organizasyon (İşletme)

6.1.4. Sistem Yaklaşımı ve İnsan

6.1.5. Sistem Yaklaşımı ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yönetim Bilimine Katkısı

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Herhangi bir işletmenin çevresinden etkilenmemesi mümkün müdür?
2. Bir işletmede dış çevreden hiç etkilenmeyen bir birimin olması mümkün müdür?
3. Yönetim düşüncesi biyoloji biliminden etkilenmiş olabilir mi?
4. Sistem yaklaşımının işletme yöneticilerine sağladığı yararlar nelerdir?

Anahtar Kavramlar

- **Sistem:** Parçaların bir araya gelmesi ile oluşmuş bir bütüne verilen isimdir.
- **Alt sistem:** Bir bütünün parçalarıdır.
- **Bütün:** Aynı amacı, sonucu veya nitelikleri paylaşan bileşenlerden oluşan bir gruptur.
- **Entropi:** Sistemin bütünü ile ilgili olarak yaşam sürecindeki eğilim durumunu tanımlar.

Giriş

Klasik ve neo-klasik (davranışsal) organizasyon teorisinde düşünürler, organizasyonun amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için işgören ve yönetim kademelerinde çeşitli ilkeler ve yöntemler geliştirmeye çalışarak, en iyi yönetim tarzını ve organizasyon yapısını bulmaya çalışmışlardır. Her iki yaklaşımda çalışmalarında organizasyonu tek başına bir oluşum olarak almış ve bu bağımsız yapıda gerçekleştirilecek doğru yöntem ve ilkelerle amaçların gerçekleştirilebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Ancak organizasyonlar belirli amaçlarla kurulmuş olsalar ve en doğru yöntem ve ilkelerle yönetilseler bile, kapalı bir kutu içinde tek başlarına faaliyette bulunmamaktadırlar. Benzer veya farklı yapı ve süreçlere sahip diğer organizasyonların da yer aldığı bir ortam içinde yer almakta ve faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısı ile benzer veya farklı diğer organizasyonların da faaliyette bulunduğu bu ortamın içinde ve dışında oluşan ve gelişen olaylar ve oluşumlar organizasyonu ve faaliyetlerini etkileyebilecektir. Aslında faaliyette bulunulan ortam da başka bir ortamın içinde yer almakta ve o ortam veya dışından gelebilecek etkilere açık bulunmaktadır. Kısaca organizasyonlar ne yaparlar, nasıl yaparlarsa yaparlar, tek başlarına bulunmadıkları bir ortam içinde diğer organizasyonlarla birlikte faaliyette bulduklarından, bu ortamdan veya dışından gelebilecek etkilere açıktırlar. Bu nedenle yöneticiler verimli bir şekilde bu amaçlarını gerçekleştirmek için yöntemler ve ilkeler geliştirirken kendileri dışında bulunan ve kendilerinin de bir parçası oldukları bu ortamı çalışmalarında dikkate almak zorundadırlar. Bu düşünce, organizasyon çalışmalarına “sistem ve durumsallık yaklaşımlarını” getirmiştir. Bu iki yaklaşım da, işletmeleri birer “açık sistem” olarak ele almaktadır.

Ekonomik verimliliğin arttırılmasını amaçlayan klasik yönetim ve örgüt düşüncesi, yönetim uygulamalarının ussallaştırılmasını; neo-klasik düşüncede insancılaştırılmasını sağlamıştır. Her iki düşünce birlikte değerlendirildiğinde, örgütün teknik ve insana özgü yönüyle ilgili önemli gelişmeler kaydedildiği görülmektedir. Modern örgüt ve yönetim düşüncesi, öncül yaklaşımların eksik yönlerini giderecek bir şekilde, örgütlerin çevreleri ile ilişkili açık sistemler olduğu; yaşamını sürdürme, gelişme ve büyümelerinin çevrelerine uyum sağlayabilmelerine bağlı olduğu düşüncelerini öne sürmektedir. Örgütü, onu oluşturan öğelerin tümünü göz önünde bulundurarak değerleyen bu yaklaşım, öncül yaklaşımları sınırlamış bulunan dar görüş açılarından uzak kalarak, örgütlere daha geniş ve çok boyutlu bakılmasını sağlamıştır.

6.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem düşüncesi, bütün bilim dalları için geliştirilen kuramları bir arada değerlendirebilme çabasının sonucu ortaya çıkmıştır. Doğada, bütün bilimlerin ilke olarak uygulayabileceği soyut sistemler serisinin bulunduğunu varsayımı bu çabanın temel hareket noktasıdır. Sistem yaklaşımı; geniş bir alana yayılmış oldukça çeşitlenmiş–farklılaşmış uzmanlık alanlarındaki bilimsel bilginin bütünleştirilmesi için bir temel sağlar. Sistem yaklaşımı, örgütü oluşturan ve etkileyen bütün değişkenlerin bir arada görülmesini olanaklı kılmaktadır. Aynı zamanda, örgütü oluşturan boyutların iç ilişkileri ile örgüt çevre ilişkilerine dikkat çekmektedir. Genel Sistemler Kuramının, örgüt ve yönetim alanındaki yansıması olan sistem yaklaşımı, tam bir kuram olmaktan çok, içerisinde çeşitli kuramların geliştirilebileceği ve ilişkilerin kurulabileceği örgütlenmiş bir alan veya araştırma stratejileri kümesi olarak görülmektedir. Yaklaşım biçimi olarak, belirli olaylar, durumlar ve gelişmelerle ilgili genel ilişkilerin tanımlanmasına olanak sağlayan sistematik bir düşünce tarzıdır.

Sistem yaklaşımıyla örgütler, birer sistem olarak ele alınarak, yönetim olaylarının ve bu olayların gerçekleştirildikleri birimlerin birbirleriyle olan ilişkileri; bu ilişkilerin niteliği ve belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Değişik bir anlatımla, sistem yaklaşımı ile yönetim olayları başka olaylarla ve dış çevre koşulları ile ilişkili olarak incelenmektedir. Böyle bir yaklaşım biçimi, örgüt içindeki yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan eş güdüm için gerekli olan içsel ve dışsal faktörlerin görülmesi için bir çerçeve sağlamaktadır. Sistem bakış açısı, **kavramsal ve analitik** tabanlıdır. Sentez edici ve bütünleştirici bir doğaya sahiptir. Bir sosyal sistemin üç temel unsuru bulunmaktadır; “eylemler, karşılıklı ilişkiler ve düşünceler.”

Örgütün iç ve dış çevresel unsurlarının açık bir şekilde görülmesini sağlayan ve örgütün bu unsurlarla uyumlu bir şekilde tasarlanmasını olanaklı kılan sistem yaklaşımı yönetimin dikkatini;

a) Sistemin yaşamını sürdürmesi, kararlılığını ve etkinliğini devam ettirerek gelişip büyümesi,

b) Sistemin çevresel sistemler ile özellikle çevresel üst sistemiyle uzlaşması,

c) Sistem amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak şekilde çevresi üzerinde baskı oluşturması ve benzeri konular üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

Sistem yaklaşımıyla örgütleri incelemek, onları daha iyi anlamayı ve onunla ilgili sorunları daha iyi çözümlenmeyi olanaklı kılmıştır. Böylece örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmanın bir aracı olmuştur. Yönetimin dikkatini çekmeye çalıştığı konularda, onlar tarafından kullanılabilirdiği ölçüde etkili olabilen sistem düşüncesi, “sistem analizi” aracılığıyla uygulamaya aktarılabilir. Sistem yaklaşımının sunduğu bilgilerle, karşılaşılan sorunlara çözüm getirecek ussal kararlar alınarak örgütsel etkinlik sağlanabilecektir. Bu amaçla kullanılan sistem analizi, kapsamına çok sayıda yönetim tekniği alan, oldukça kapsamlı bir sorun çözümüleme araç ve yöntemidir.

6.1.1. Genel Sistem Teorisi: Ludwig Von Bertalanffy

Genel sistem teorisi, ilk olarak biyoloji bilimlerinde çalışmalarla ortaya çıkmış ve önem kazanmıştır. Biyoloji alanında organizmaların yaşamlarını sürdürebilmeleri için buldukları ortama uyum sağlamaları ile ilgili bir teoriden kaynaklanarak gelişen bu düşünce tarzı doğa bilimlerinde ve sosyal bilimlerde disiplinler arası genel kabul görmüş ve uygulama alanı bulmuştur. Genel sistem teorisi kendi başına yeni bir **bilimsel disiplin olmayıp** bir düşünce tarzıdır, bir bakış açısıdır. Bu yaklaşımın temel amacı olayların ve birimlerin birbirleri ile ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliklerini incelemek, bu ilişkiler nedeni ile gelişmeler ve oluşumların olaylar ve birimler üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Genel sistem yaklaşımını daha iyi anlayabilmek için, bu yaklaşımla ilgili terimler ve kavramlar üzerinde biraz daha açıklamalar yapmak gerekmektedir. Aşağıda, bu terimler ve temel kavramlar kısaca açıklanmaktadır.

Sistem, Alt Sistem ve Üst Sistem: Her birim veya oluşum, kendi içinde başka parçaların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bu birim veya oluşuma sistem adı verilmektedir. Yani sistem, parçaların bir araya gelmesi ile oluşmuş bir bütüne verilen isimdir. Sistemi (bütünü) oluşturan parçalar alt sistem olarak adlandırılmaktadır. Dolayısı ile her sistem alt sistemlerden oluşmaktadır. Sistem (bütün) aynı zamanda başka bir bütünün (üst sistem) parçasıdır (alt sistemidir). Bu bağlamda her sistem bir üst sistemin içinde yer almaktadır.

Örneğin bir otomobil tek başına bir sistemdir (bütündür). Ama bu bütün onu oluşturan parçalardan (kaporta, motor, diferansiyel vs.) meydana gelmiştir. Aynı şekilde otomobilin bir parçası olan motor da aslında parçalardan oluşmuş bir bütündür. Motorun parçalarından biri olan motor bloğu, yakıt pompası, havalandırma filtresi de birer bütün olup çeşitli parçalardan oluşmuştur. Bu bağlamda otomobili oluşturan her parça bir sistem (bütün) olarak düşünülmelidir. Her sistem kendini oluşturan alt sistemlere sahip olup, kendisi de bir üst sistemin parçasıdır.

Sistemle ilgili terim ve kavramları organizasyon konteksti içinde ele aldığımızda ise her bir organizasyonun kendini oluşturan parçalardan (alt sistemler) oluşan bir bütün (sistem) olduğunu görebiliriz. Kendi başına bir sistem (bütün) olan organizasyon, aynı zamanda içinde yer aldığı ve unsurlarından biri olduğu bir üst sistemin alt sistemidir. Örneğin ABC İşletmesi kendi başına bir sistem olup, kendini oluşturan bölümleri (Pazarlama bölümü, Üretim bölümü, Ar-Ge bölümü, Satın alma bölümü vs.) onun alt sistemleridir. Alt sistem olan pazarlama bölümü de kendi başına bir sistem olup çeşitli alt sistemlerden (Satış müdürlüğü, Reklam müdürlüğü, Halkla İlişkiler müdürlüğü vs.) oluşmuştur. ABC İşletmesi, içinde yer aldığı ve unsurlarından biri olduğu örneğin Beyaz Eşya Sektörünün (üst sisteminin) bir alt sistemidir. Beyaz Eşya Sektörü de başka bir üst sistemin (Dayanıklı Tüketim Sektörü) alt sistemidir.

Sistem, sözcük anlamı olarak şöyle de açıklanabilir:

- Karmaşık bütün, ilişkilendirilmiş şeylerin veya kısımların (parçaların) kümesi, maddi veya maddi olmayan şeylerin örgütlenmesi sonucu oluşan bütün,
- Aynı dinamik kanun altında, uzayda birbirine doğru hareket eden bileşenler grubu,
- Bir hayvan vücudunda aynı veya benzer yapıda veya aynı işlevi yerine getirmeyi amaçlayan parçalar veya organlar kümesi,
- Kapsayıcı bir yapıya sahip doktrinler, inançlar, teoriler, uygulamalar ve benzerleri, belirli bir felsefe, din, hükûmet şekli ve benzerleri–gibi örgütlenmiş bir bütün olarak göz önünde bulundurulmuş inanç ve bilgi bütünü,
- Bilinçli düzenlemeler veya yöntem.

Görüldüğü gibi, sistem kavramına oldukça geniş anlamlar yüklenilmektedir. Bu tanımlardan bazılarında katı bazılarında ise esnek bir yapılanış söz konusudur. Sistem kavramı, birlikte bir amacı gerçekleştirme işlevini yüklenen, bir birleriyle ve çevreleriyle ilişkili belirli alt birimlerden oluşan; çevresiyle ilişkili ve bir üst bütünün parçası olan bir bütün olarak tanımlanabilir. Çok genel şekliyle, kendi çevresi içinde bazı benzersizliklere sahip, birbirleriyle ve çevreleri ile karşılıklı ilişkili (göreceli bağımlılıkları olan) parçaların kümesi olarak tanımlanmaktadır. Tanımlanan bu karşılıklı ilişkili parçalardan oluşan yapı soyut bir kavramdır ve karşılıklı ilişki kurma sürecinden farklı bir şey değildir. Yapı, belirli bir andaki geçici bir durum betimlemesidir. Sistem kavramı, incelenen olgu ve olayların tümüne uygulanabileceği gibi, incelenen olgu ve olayların daha kolay anlaşılmasını sağlayabilecektir. Sistemi; temel unsurlarından hareketle;

- Belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik,
- Birbirleriyle ve dış çevreleriyle ilişkili,
- Birbirlerine göre bazı benzersizlikleri, farklılıkları olan,
- Her biri en az bir amacı gerçekleştirme işlevi yüklenen
- Belirli parçalardan oluşan
- Kendisi de aynı özelliklere sahip olmak kaydıyla daha büyük bir bütünün belirli parçalarını oluşturan,
- Süreçsel bir bütün olarak tanımlamak da olanaklıdır.

“Bütün” kavramı, aynı amacı, sonucu veya nitelikleri paylaşan bileşenlerden oluşan bir grubu tanımlamaktadır. Bütünün üyeleri bir birleriyle rastsal ilişkiler içinde değillerdir, bir şekil ve yapı oluştururlar. Bunun sonucunda ortaya çıkan sistematik bir oluşum söz konusudur. Bu tanımda yer alan süreçsel bütünlük ifadesine, parçaların sistemdeki rolleri ve

ilişkileri ile sistemin değişmesine, farklı bir anlatımla hareket hâlindeki (süreçsel) varoluşa dikkat çekmek için yer verilmiştir. Böyle bir yaklaşımdan yola çıkıldığında, birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet, kavram da bir sistem olarak ele alınabilir.

Sistemin Çevresi ve Sınırları: Bütünler veya parçalardan oluşmuş sistem, alt sistem ve üst sistemler bir ortam (çevre) içinde yer alır ve birbirleri ile ilişki ve etkileşim içerisinde bulunur. Her sistemin içinde, onun alt sistemlerinin bulunduğu ortam da alt sistemlerin çevresini oluşturur. Her sistem, alt sistem veya üst sistem, kendilerini içinde yer aldıkları çevreden ayıran ve onu bir bütün olarak çevre içinde belirginleştiren sınırlara sahip bulunmaktadır. Dolayısı ile sistemler birbirlerinden ve çevrelerinden sahip oldukları sınırlar ile ayrılmıştır.

Kapalı ve Açık Sistemler: Her sistemin, kendisini çevresi ve diğer sistemlerle ayıran sınırlarının bulunduğunu belirtmiştik. Bu sınırlar bazı hâllerde sisteme çevresinden gelen her türlü girdileri önler ve onun çevre ve diğer sistemlerle ilişkiye girmesini önler. Böyle bir durumun söz konusu olduğu sistem kapalı sistem olarak adlandırılır. Çevresi ve diğer sistemlerle her türlü girdi alışverişinde bulunan ve ilişkilerini geliştiren sistemler açık sistemlerdir. Açık sistemler çevreleri ve diğer sistemlere daha duyarlı olup, çevresel değişimlere ve sistemler arası etkileşimlere daha uyumludurlar. Kapalı sistemler çevrelerinden herhangi bir girdi alamadıklarından değişim ve gelişmelerden habersizdirler. Böyle bir durumda çevrelerine kolaylıkla uyum sağlayamazlar ve kendilerini geliştiremezler.

Yöneticilerin kapalı sistemlerde belirli girdiler ve süreçleri arzuladıkları gibi düzenleme hakları vardır. Genellikle de kullanılan başlangıç girdileri ile aynı veya benzer çıktılar elde edilebileceğini söylemek mümkündür. Açık sistemlerde ise böyle bir varsayım yapmak mümkün değildir. Çünkü açık sistemlerde değişik girdi ve süreç bileşimleri ile aynı veya farklı amaçları gerçekleştirebilecek çeşitli yollar bulunmaktadır.

Sistem Faaliyeti–Girdiler, Süreçler, Çıktılar ve Geri Besleme: Gerek kapalı gerekse açık, her sistem aldığı girdileri belirli süreçlerle çıktı hâline dönüştürür. Açık sistemde girdiler sistem sınırlarının dışındaki çevreden sağlanır ve sistemin içinde süreçlerle çıktı hâline dönüştürülür. Üretilen bu çıktı sınırların dışındaki dış çevreye gönderilir. Dolayısı ile açık sistem çevreden sağladığı girdileri çıktı hâline dönüştürdükten sonra yeniden çevreye gönderen bir sistemdir. Bu sistem ayrıca girdilerin çıktıya dönüştürülmesi süreci esnasında da çevreden sisteme yönlendirilen çeşitli olumlu veya olumsuz faktörlerin etkisi altındadır. Sistem çeşitli çevresel faktörlere karşı uyum sağlayabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için çevreden aldığı girdileri, bilgileri ve verileri geri göndererek tekrar sisteme sokar. Bu durum sistemimde geri besleme olarak tanımlanır. Geri besleme ile sistem kendini güncel ve çevresel değişimlere karşı uyumlu durumda tutar. Geri besleme, sistemde dinamik bir denge durumu sağlanmasına yardımcı olur. Kapalı sistemlerde girdiler bir kere belirlendikten ve tedarik edildikten sonra süreçlerle çıktı hâline dönüştürülür. Ancak çevresi ile ilişki ve etkileşim içinde bulunmayan kapalı sistemlerde bilgi ve veri akışı olamayacağından geri

besleme yetersiz kalacaktır. Bu durumda sistemin çevreye uyumu azalır ve *entropi* etkisi yükselir.

Entropi ve Negatif Entropi: Entropi terimi, sistemin bütünü ile ilgili olarak yaşam sürecindeki eğilim durumunu tanımlar. Her sistem genel olarak, bulunduğu ortam içinde belirli bir zaman süresi sonunda faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilime sahiptir. Bu faaliyetlerin durması yönündeki eğilim entropi olarak adlandırılmaktadır. Kapalı sistemlerde çevreye uyumlu özelliğin olmaması veya az bulunması nedeni ile entropi daha yüksek bir olasılıktır. Açık sistemlerde entropi söz konusu olabilmekte ancak kapalı sistemlere nazaran daha düşük bir olasılığa sahip bulunmaktadır. Negatif entropi, açık sistemlerde sistemin çevresinden aldığı girdiler sonucunda çevresine daha fazla uyum sağlayarak entropiyi bir noktada durdurması, hatta tersine çevirmesi olarak açıklanabilir. Sistem çevresinden sağladığı ve çıktı üretiminde kullandığı girdi miktarının bir kısmını tüketmeyerek saklar ve enerjisini stoklayabilir. Bu enerji entropinin geciktirilmesi, hatta tersine döndürülmesi, bir başka deyişle yaşamın sürdürülebilmesi için bir güç kaynağı olarak kullanılır.

Sistemde Devamlı ve Dinamik Denge Özelliği: Sistem çıktı üretebilmek için belirli girdi sağlamak zorundadır. Bu girdi ve çıktı dengesinin devam ettirilmesi(devamlı denge durumu) sistemin faaliyetini sürdürebilmesi için önemlidir. Açık sistemler bu dengeyi korurlar. Ancak çevresel koşullarda, çıktı miktarında veya girdi miktarında değişiklikler söz konusu olursa sistem dengesini, yeni koşullara göre düzenlemek durumunda kalır. Sistemin devamlı denge durumunu yeni koşullara göre düzenlemesi ancak dinamik denge özelliklerinin sistemde bulunması ile gerçekleşebilir.

Düzenli ve Değişken sistemler: Sistemin faaliyetleri, girdi, süreç ve çıktı miktarları önceden belirlenen bir şekilde devam ettirilip, beklenen sonuçlar alınabiliyorsa sistemin düzenli bir sistem özelliğine sahip bulunduğu söylenebilir. Önceden belirlenen girdi ve süreçler beklentilerden farklı değişik çıktılar üretiyorsa sistemin değişken özellikte bir sistem olduğu aşikârdır. Kapalı sistemler genellikle düzenli özelliktedir. Açık sistemlerde de belirli bir düzen sağlanabilir ancak bu sistemler doğası gereği açık uçlu sistemlerdir.

Sinerji: Yukarıdaki açıklamalarda sistemin(bütünün) alt sistemlerden (parçalardan) oluştuğunu belirtmiştik. Ancak parçaların kendi başlarına başarabilecekleri işlerin toplamı, bir araya gelip bir bütün olarak oluşturdukları işlerden daha küçüktür. Yani bütün(sistem), kendini oluşturan parçalarının (alt sistemler) toplamından daha büyük çıktılar üretebilmektedir. Bu durum sinerji etkisi olarak adlandırılmakta ve $2+2=5$ formülü ile belirtilmektedir. Her sistemde bir sinerjik etkinin bulunduğu şüphesizdir. Ancak, bilhassa bireyler tarafından amaca yönelik oluşturulan sosyal sistemlerin kuruluşunda bu sinerjik etkiden yararlanma nedeni ön planda gelen nedenlerden biridir.

Genel olarak sistemlerin temel özellikleri, şöyle özetlenebilir:

Sistem kendine has özellikleri olan bir bütündür. Sistemlerde, hiyerarşik bir yapı bulunmaktadır. Sistemler karşılıklı ilişkili parçaların bileşimidir. Sistemler çevreleriyle ilişki içinde bulunurlar. Sistemler çevreleriyle etkileşim düzeyleri temelinde açık veya kapalı

sistemler olarak nitelendirilirler. Sistemler, kendilerini dış çevrelerinden ayıran sınırlara sahiptirler. Sistemler, en az bir işlevi yerine getirirler. Sistemler ancak, kendini oluşturan öğeler dinamik olarak karşılıklı ilişkide buldukları zaman kavranabilirler. Sistemlerde bileşenler arası ilişkiler vardır ve bunlar sistemin görünüşünü oluşturur. Sistemlerde denetim sistemlerin nitelikleri temelinde farklı şekillerde gerçekleştirilir. Sistemlerde, gelişme ve büyüme eğilimi bulunmaktadır. Sistemlerde entropi eğilimi bulunmaktadır. Sistemlerde, kararlı bir denge durumu bulunmaktadır. Sistemlerde, dinamik bir denge durumu bulunmaktadır. Sistemlerde eş sonuçluluk özelliği vardır; farklı bir anlatımla, sistemler amaçlarına ulaşma biçimleri bakımından farklılık gösterirler.

Sistemlerde değişim, yani sürece bağımlılık özelliğinin belirleyiciliği söz konusudur. Bir oluş içinde bulunan sistemin, yeni şekiller almasında veya bir başka düzeye geçmesinde, sistemin bileşenlerinin oluşum içinde olmasının ağırlıklı yeri bulunmaktadır. Farklı bir anlatımla, bir sistem, tamamlanmış veya tam olarak oluşmuş parçaların toplamı değildir. Değişimin sürekliliği nedeniyle, sistemin süreç içinde aldığı çeşitli görüntüler bulunmaktadır. Sistemlerde, sinerji etkisi yaratabilecek şekilde birbirlerine bağlı olan parçaların karşılıklı etkileşmesi söz konusudur. Sistem, kendini diğerlerinden farklılaştıran özel niteliklere sahip olan ve gelişen sürece bağımlı, birikimli olarak nitelik değiştiren bir bütündür. Sistemler incelenirken, sistemin bir andaki konumunun tanımlanması ve kesitin betimlenmesinin; sürekli değişim durumunda bulunan sistemi anlamak için yetersiz kalacağı açıktır. Dolayısıyla, sistem bakış açısıyla bir yapı incelenmek isteniyorsa, sistemin uygun bir zaman derinliğinde ele alıp incelenerek, bileşenlerinin değişim yönü ve hızının da belirlenmesi gerekmektedir. Sistemlerin sınıflandırılıp, özelliklerinin tanımlanması sistem düşüncesine açıklık kazandıracak gibi, yapılan incelemeleri de kolaylaştıracaktır.

6.1.2. Sistemler Hiyerarşisi: Kenneth E. Boulding

Von Bertalanffy'nin genel sistem teorisi, doğadaki organizmaların biyolojik evrimi konusundaki çalışmalardan ortaya çıkan düşüncelerden temel olarak kurulmuştur. Bu teorinin destekçi ve takipçilerinden biri olan Kenneth Boulding, sistemleri belirli özelliklerine göre hiyerarşik bir sıralama düzeni içinde sınıflandırmıştır. "Boulding'in Sistemler Hiyerarşisi" olarak adlandırılan bu çalışma sonuçlarına göre sistemler aşağıdaki şekilde hiyerarşik bir düzene sahiptir:

a) Temel sistemler: Statik ve anatomik yapıya sahip olan sistemler. Anatomiler, atomlar gibi.

b) Basit sistemler: Basit, dinamik ama önceden belirlenmiş, tekrarlanan, rutin hareketler yapan sistemler. Saat, Güneş sistemindeki gezegenler gibi.

c) Sibernetik/Kontrollü sistemler: Belirli bir amacı gerçekleştirmek için programlanan ve geri beslemelerle kendi kendini kontrol ederek, gerekirse sapmaları düzelterek hareketlerini gerçekleştiren sistemler. Termostat, oto pilot gibi.

d) Açık sistemler: Çevresinden devamlı şekilde girdi sağlayarak kendi yaşamını sürdürebilen, dolayısı ile çevreye bağımlı sistemler. Hücre gibi.

e) Üretim programlı/Genetik sistemler: Doğal kopyalama, programlanma veya tekrarlanma sonucu olmayan, ama önceden belirlenmiş reçeteler veya prosedürler çerçevesinde amaçlayarak üretim yapan ve gelişebilen sistemler. Bitkiler gibi.

f) Duyarlı/Hayvansal sistemler: Çevreye duyarlı olan ve çevreden aldıkları bilgileri hafızasına kaydederek çevresini bütün olarak tanıyabilen ve ona uyumlu olarak davranabilen sistemler. Hayvanlar gibi.

g) Sembolik/İnsani sistemler: Çevreye duyarlılığın ötesinde onu yorumlayabilen, anlam verebilen bilinç'e sahip sistemler. İnsanlar gibi

h) Sosyal sistemler: İnsani sistemlerde davranış gösteren oyuncular tarafından, bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak kurulmuş olan düzenler, sistemler. Sosyal guruplar, Tüzel kişiler, Ortaklıklar, Kamu düzeni gibi

i) Bilinçötesi/Transendental sistemler: Mutlak ve kaçınılmaz bilinmeyenlerden oluşan sistemler. Metafizik, Estetik düzenler gibi.

Boulding'in hiyerarşik olarak 9 düzeyde sınıflandırdığı sistemlerden 1–3 düzeyindeki sistemler fiziki sistemler; 4–6 düzeyindeki sistemler, biyolojik sistemler; 7–8 düzeyindeki sistemler insani ve sosyal sistemler olarak tanımlanmaktadır. Görüleceği üzere açık sistemler 4. düzeyde başlamaktadır. Dolayısı ile 1–3 düzeydeki fiziki sistemler kapalı sistemler olup başlangıçta sağladıkları girdiler ve düzenlemeler haricinde ilave girdi ve düzenlemeye gerek duymadan faaliyetlerini sürdürebilirler. Hiyerarşik sınıflamada basitten karmaşığa doğru bir sınıflama yapılmıştır. Dolayısı ile üst düzeydeki sistem, kendinden önceki düzeydeki bir alt sistemin özelliklerini taşımakla birlikte, kendine has ve alt düzeylerde bulunmayan özellikleri de bulundurmaktadır. 9. düzeydeki Bilinçötesi/Transendental sistemler, henüz bilinmeyen ve belirlenemeyen ama olasılık dâhilindeki yeni açılımların yer alabileceği bir sistem kategorisi olarak, Boulding tarafından maksatlı olarak sistemler hiyerarşisine dâhil edilmiştir. Böylece Boulding, sistemler hiyerarşisinin, değişmez bir “son” olmadığını, hiyerarşinin yeni açılımlarla gelişebileceği hususunda konu ile ilgili olan kişileri uyarmış olmaktadır.

6.1.3. Bir Sistem Olarak Organizasyon (İşletme)

Organizasyonlar bu bağlamda, insanlar tarafından maksatlı olarak kurulmuş bir yapı ve düzendir. Bu yapı ve düzen belirli unsurlardan (alt sistemler) bir araya gelmiş bir bütündür (sistemdir). Aynı zamanda bu bütün (sistem) sınırları vasıtası ile içinde bulunduğu çevre ve çevre içindeki diğer bütünlerden (sistemlerden) kendini ayırmıştır. Bu bağlamda organizasyon başka bir bütünün (üst sistem) parçasıdır (alt sistemidir). (bkz. Şekil 6)

İnsanlar tarafından işler, bireyler ve faaliyetler arasında sosyal düzenlemeler için ortaya çıkarılmış olan organizasyon, bu bağlamda sosyal bir sistemdir. Boulding'in sistemler hiyerarşisinde 8. düzeyde bulunan sosyal sistemler en karmaşık ve gelişmiş sistemlerdir. Her

İşletmeler (organizasyonlar), çevrelerinden girdi alan, girdilerini aşamadan aşamaya geçirip işleyerek çıktıya dönüştüren yapay sistemlerdir. İşletme sisteminin; girdi, dönüşüm süreci, çıktı ve geribildirim alt sistemleri, tek başına bir anlam taşımaz. İşletme bunların toplamı olarak değil, uyumlu işlemleri koşuluyla sinerji etkisiyle pozitif fark yaratmış bir bütün olarak düşünülmelidir. İşletme sistemi, hem yapay, hem de çevresinden olumlu ya da olumsuz olarak etkilenen açık bir sistemdir. Dolayısıyla, bu yapay sistem tasarlanırken, çağdaş bilim ve yaklaşımlar göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca işletme faaliyet gösterirken, iç çevre ve dış çevredeki değişmelere karşı işletmenin uyumu sağlanmalıdır. Bu uyumu sağlayabilmek için, işletmenin biçimsel yapılandırılması, yönetim tarzı, bilgi akışı vb. çevre-işletme etkileşiminden maksimum sinerjiyi yaratacak biçimde düzenlenmelidir. Özellikle çevreden işletmeye, işletmeden çevreye bilgi akışı çağdaş bilgi teknolojisi ve yönetim bilgi sistemi temeline dayanmalıdır. Çünkü işletme yönetimin karar alma aşamasına yetişemeyen bir bilgi, ölü bir bilgidir. Yönetim kararları, iç çevre değişkenleri ve dış çevre değişmezlerinin (parametreleri) etkisinde alınır. Eğer, söz konusu değişken ve değişmezler sürekli olarak izlenmiyorsa, alınan kararların doğru olma olasılığı çok azdır. İşletme sistemine güncel sağlıklı bilgi akışı, karar alma sürecindeki belirsizliği son derecede azaltır. İşletme yönetiminde sistem yaklaşımı, birbirine bağlı işletme birimlerinin uyumlu çalışarak sinerji yaratmaları bilincini getirmiştir. Nasıl şişirilmiş bir balona yapılan bir basınç, balonun tüm çevresinde hissedilirse, işletmenin herhangi bir yerinde yapılan bir değişiklik de işletmenin her yerinde hissedilir ve işletmenin amacını olumlu ya da olumsuz olarak etkiler. Örneğin, bir işletmenin üretim bölümüne yeni bir teknoloji getirilmesi; pazarlama, finans, insan kaynakları, muhasebe gibi sistemin diğer bölümlerini de etkiler. Bu etkilenme bir sinerji yaratırsa, üst sistem olan işletme de amacına fazlasıyla ulaşmış olur.

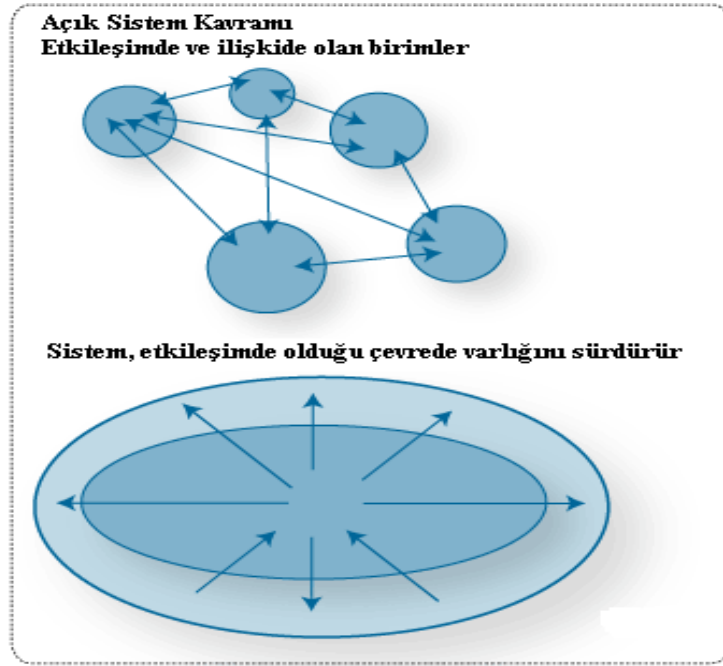
6.1.4. Sistem Yaklaşımı ve İnsan

Genel Sistem Teorisi, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır. Sistem Yaklaşımı veya Sistem Teorisi tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir bakış açısı olarak değerlendirilmelidir. Modern örgüt teorileri ayrımını açık sistem teorisi yapar; Açık Sistem Teorisinin başlangıcı 1920'li yıllara rastlarsa da işletme alanındaki esas etkisi 1950'li yıllar itibari ile olmuştur. Sistem Yaklaşımı, örgütlerin, oluşabilecek problemleri, çevreden aldıkları bilgi, materyal ve enerji sayesinde düzeltebilecekleri görüşünü savunur.

Sistem yaklaşımı, organizasyonu alt sistemlerin bir bütünü olarak görür; bu bütünde alt sistemlerin birbirleri arasındaki ilişkilerini alt sistemlerle ve çevre arasındaki etkileşimler bağlamında inceler. İşletmede üretim, finans, pazarlama vb. alt sistemleri ve insan ile ilgili psikososyal alt sistemi mevcuttur. Psikososyal alt sistem, temelini davranış bilimleri-antropoloji, psikoloji, sosyolojiden almaktadır. Organizasyonlarda sosyal ilişkiler içinde bulunan insanlar, psikososyal sistemleri oluştururlar. Diğer bir deyişle, psikososyal alt sistemin temel unsuru bireydir ve bu yönüyle psikososyal alt sistem insan davranışına odaklanmaktadır. Psikososyal alt sistem; liderlik, grup dinamikleri, statü ve rol, güç ve etki, güdüleme, çatışma, stres gibi konuları kapsar ve bu konuların hepsi de "insan" odaklıdır.

Örgütlerin başarısı ve verimliliği büyük ölçüde insan faktörüne dayalı olduğu için yöneticilerin örgütteki, psikososyal alt sistemlerin bilincinde olmaları büyük önem taşımaktadır.

Sistem Yaklaşımı ile birlikte yöneticiler, alt ve üst sistemler arasında bir uyum sağlamanın zorunlu olduğunu anlamıştır. Bu yaklaşım sonucunda, alt birim yöneticileri yalnızca kendi amaçlarını maksimize etme çabasından uzaklaşmış, diğer birimlerle birlikte kar etme amacına odaklanmışlardır. Başka bir ifade ile yöneticiler karar alırken, iç ve dış çevre koşullarını göz önünde bulundurmaya başlamışlar ve dış çevreye uyum sağlayabilmek için yönettikleri sistemde köklü değişikliklere gitme konusunda cesaretlenmişlerdir. Şekil 7’de bu durum ifade edilmektedir.



Şekil 7: Açık Sistem

Sistem Yaklaşımı, işletme yöneticilerine değişkenlerden ve değişmezlerden oluşan bütünlük bir karar modeli olanağı da vermiştir. Yaklaşım; fiziksel, parasal ve bilgisel akışın birbirini desteklemesi gerektiğini de göstermiştir. Ancak sistem yaklaşımının bazı eksiklikleri ve yetersizlikleri de mevcuttur. Sistem yaklaşımı; mevcut olanı analiz etmeye ve çözümlenmeye yöneliktir ve bu sebeple de sadece içinde bulunulan anı ve durumu incelemektedir. Sistem yaklaşımının geçmiş ve gelecekle bağı kopuktur. Bu yaklaşımın ciddi olarak eleştirildiği diğer noktalar ise; insana mekanik bir bakış açısı ile bakması, insanların psikolojik ihtiyaçlarının tamamen giderildiğini varsayarak, sadece onları motive etmeyi amaçlamasıdır. İnsanın bilinçli ve bağımsız bir birey olarak içinde bulunduğu durumdan farklı anlamlar çıkartabilme olasılığına eğilmemektedir.

Sistem Yaklaşımı, organizasyonun yaşaması, gelişmesi ve dinamik dengenin sağlanması için, yöneticinin organizasyonla ilgili bütün faktörleri (kontrol içi ve dışı) bilmesi,

anlaması ve değerlendirmesi koşulunu getirmiştir. Yönetici sistem içine ve dış çevreye ilişkin faktörleri, değerleyerek organizasyonun bunlara uymasını sağlamakla yükümlü olmuştur.

6.1.5. Sistem Yaklaşımı ile İlgili Genel Değerlendirme ve Yönetim Bilimine Katkısı

Sistem düşüncesi temelinde inşa edilen çok sayıda yaklaşımın varlığı, bu yaklaşımlara yöneltilen eleştirilerin doğrudan sistem düşüncesine odaklanmasına yol açmaktadır. Birden çok paradigmanın sistem düşüncesini içermesi ve desteklemesi nedeniyle, sistem düşüncesi anlaşılması güç bir görünüm kazanmaktadır. Sistem düşüncesinde yaşanan karmaşa; düşünce biçiminin yanlışlığından çok, yaklaşımı kullananlardan ve kullanım şekliinden kaynaklanmaktadır. Sistem düşüncesinin kökenine yöneldiğimiz, çeşitli disiplinlerin örneğin; felsefe, biyoloji, sosyoloji, yönetim ve örgüt kuramı, mühendislik (özellikle sibernetikle ilgili), temel bilimlerin sistem düşüncesi ile çeşitli şekillerde ilgilendikleri görülmektedir. Felsefecilerin bütünlük, benzeşim kullanımı, bütünü anlamada sınırlı kavrayış kapasitesine sahip olunması, tüme ilgili olma, sistemli inceleme süreci gibi sistem düşüncesi kavramlarının; biyologların karmaşıklık, ortaya çıkma, hiyerarşi, denge, uyum, kendiliğinden düzenlenme, homeostasis (dengenin korunmaya çalışılması), açık-sistem, çevre, kendini yeniden üretme (autopesis), ve özerklik kavramlarının; genel sistem kuramcılarının geribildirim, ileti, iletişim kavramları, sistem düşüncesinin gelişmesine önemli katkısı bulunmaktadır. Farklı bilim dalları içinde farklı şekillerde konu edilen sistem düşüncesi, bütün bilim dalları için geliştirilen kuramların bir arada değerlendirebilmesine yönelik çabaların bir ürünü olarak önem kazanmaktadır. Doğada, bütün bilimlerin ilke olarak uygulayabileceği soyut sistemler serisinin bulunduğunu varsayımı bu çabanın temel hareket noktasıdır. Sistem yaklaşımı; geniş bir alana yayılmış oldukça çeşitlenmiş-farklılaşmış uzmanlık alanlarındaki bilimsel bilginin bütünleştirilmesi için bir temel sağlayabilecek niteliktedir.

Sistem yaklaşımı, sistem olarak tanımlanan inceleme konusunu oluşturan ve etkileyen içsel ve dışsal bütün değişkenlerin ve onlar arasındaki ilişkilerin bir arada görülmesini olanaklı kılmaktadır. Değişik bir anlatımla, sistemi oluşturan parçaları, iç ilişkilerini ve sistemle çevresi ilişkilerine dikkat çekmektedir.

Genel Sistemler Kuramının örgüt ve yönetim alanındaki yansıması olan sistem yaklaşımı, tam bir kuram olmaktan çok, içerisinde çeşitli kuramların geliştirilebileceği ve ilişkilerin kurulabileceği örgütlenmiş bir alan veya araştırma stratejileri kümesi olarak görülmektedir. Yaklaşım biçimi olarak, belirli olaylar, durumlar ve gelişmelerle ilgili genel ilişkilerin tanımlanmasına olanak sağlayan sistematik bir düşünce tarzıdır. Sistem bakış açısı, kavramsal ve analitik tabanlıdır. Sentez edici ve bütünleştirici bir doğaya sahiptir. Bir sosyal sistemin üç temel unsuru bulunmaktadır; eylemler, karşılıklı ilişkiler ve düşünceler. Sistem yaklaşımı, herhangi bir sistemin, iç ve dış çevresel unsurlarının ve aralarındaki ilişkilerin açık bir şekilde görülmesine olanak sağlamaktadır. Sistem yaklaşımıyla sistemleri incelemek, onları daha iyi anlamayı ve onunla ilgili sorunları daha iyi çözümlenmeyi olanaklı kılmıştır. Sistem düşüncesi, incelenen sistemle ilgili vizyon oluşturmaya, vizyonu gerçekleştirmeye

yönelik yolları bulabilmeyi, buna yönelik sistemi oluşturan temel unsurların (teknoloji, ilişkiler ve eylemlerin) uyumlu harekete geçirilmesini olanaklı kılar. Sistem düşüncesi, bu nitelikleri ile sistemin etkinliği ve verimliliğini arttırmanın bir aracı olarak görülmelidir. Sistem düşüncesi ile içinde buldukları sistemi tanımlayan insanlar,

a) İçinde yer aldıkları sistemin amaçlarını tanımlayabilirler. Bunu yaptıklarında içinde buldukları sistemde yalnız bir işleve sahip bir bileşen olmadıklarını, yaptıkları işlerin başka işlerle bağlantılarını, başka işlerin sonuçlarını ve başka işlerinde girdilerini ürettiğini görürler; böylelikle yaptıkları işlerin anlamını, bu süreçte kurdukları ilişkilerin önemini fark ederler.

b) Benzer şekilde, yaptıkları işlerin yalnızca içinde yer aldıkları sistem içinde değil, bu sistemin çevresiyle olan ilişkilerinde de anlamlı olduğu gerçeğinin farkına varırlar. Gerçek yaşamın bütünlüğünün ve kendileri ile olan ilişkilerinin farkına varırlar.

c) Bu iki tanımlama, kişinin yaptığı işe ve içinde yer aldığı alt ve üst sistemlere yabancılaşmasını ortadan kaldırır. Dolayısı ile sahiplenme ve sorumluluk duyma gücünü arttırır.

d) Bütüncül bir bakış açısıyla içinde bulunduğu bütüne yaklaşan ve sorumluluklarının ayırımında olan insanlar; parçalar ve bağımsız kısa süreli olaylarla değil, bütünlü ile ilgilenmeyi yeğlerler. Parçalar ve bağımsız olayların, bütünlü ile ilgili gelişmelerin sonucu olduğunu bilirler ve bunu öyle tanımlamaya çalışırlar. Denetlemekle yükümlü olunana olaylarla ilgili öngörülerde bulunmak ancak böyle bir yaklaşımla olanaklıdır.

e) Sistem düşüncesine sahip insanlar, geleceği bütünlü ile ilişkili olarak görme olanağı bulurlar; bütündeki dinamizmi, gelişmeleri ve değişimi tanımlayabildikleri ve öngörebildikleri ölçüde, gerekli uyumlaştırıcı ve koruyucu önlemleri oluşturabilirler.

f) Bütüncül düşünebilen insanlar sistemlerin ve sistemler içindeki döngülerin ömürlerinin farklı olduğunu farkındadırlar. Özellikle uzun döngülü eylemlerde bulunurlarken, kararlarını ve bu kararların yol açabileceği sonuçları hesap ederek oluştururlar. İşlerini şansa bırakmazlar. Bu düşünceye sahip insanlar, deneme yanılma tabanlı öğrenme veya işbaşında öğrenme ekseninde yer almamaya azami ölçüde gayret gösterirler.

g) Sistem düşüncesine sahip insanlar güç birliğinin, iş birliğinin ve takım çalışmasının önemini ayırımındadırlar. Bunun, kendi yaşamlarının ve amaçlarının da içinde yer aldıkları bütünlü sistemler açısından önemini kavramışlardır.

Sistem yaklaşımı; herhangi bir sistem incelenirken, sistemi **yönetenlerin**;

a) Sistemin içinde yer aldığı zaman yer ve ortam koşullarına,

b) İncelenen sistemin dış dinamiklerine, dış dinamikleri arasındaki ilişkilere ve sistemle bunlar arasındaki ilişkilere,

c) İncelenen sistemi oluşturan parçalara, parçaların göreceli bağımsızlığına ve kısmi hareket serbestisine sahip olduklarına, bu parçalar arasındaki bağıntılara ve etkileşim biçimine,

d) İncelenen sistemdeki gelişme, büyüme ve entropi eğilimine, sistem içi ve dışında uzmanlaşma ve çatışma temelinde gelişen ilişkilere, sistem içi ve dışında çeşitli düzeylerde yetki ve sorumluluk ile güç kazanma ve kazanılan gücü uygulamaya aktarma çabasına ve sonuçlarına,

e) Bilgi akışının, özellikle de sistemin eylemleri ve sonuçları ile geri bildirim yaşımsal gerekliliğine, geçmişin birikimlerine, geçmiş ile ilgili bilgi ve deneyimleri kullanan bir bilgi sisteminin başarıya ulaşma çabasındaki yerine,

f) Sistemin aynı sonuçlara farklı şekilde ulaşabileceğine, dikkat çekerek sistem olarak incelenen olgu veya olayın anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır.

Sistem yaklaşımı, inceleme konusuyla ilgili bütün değişkenlerin bir arada görülmesine, konuyla ilgili genel ilişkilerin tanımlanmasına olanak sağlayan, sistematik bir düşünce biçimidir. Bu yaklaşımla herhangi bir konu, daha kolay incelenebilecek ve anlaşılabilir. Örgütsel ve yönetsel konulara, geniş bir açıdan bakılmasını sağlamasına karşın, eleştirel bir gözle incelendiğinde sistem yaklaşımının birtakım problemlere ve kısıtlara sahip olduğu görülmektedir, şöyle ki;

- Sistem düşüncesi çok soyuttur. Sistemin bütünüyle ilgilenilmesi nedeniyle, ilgi problem analizine anlamlı bir şekilde dönüştürülemez,

- Sistem düşüncesinin ileri sürdüğü karşılıklı bağımlılık düşüncesinde sorunlar bulunmaktadır. Her şeyin her şeyle bağımlı olduğu düşünüldüğünde, sistemi belirli yönlerde neyin etkilediğini tam olarak belirlemek zorlaşmaktadır,

- Sistem yaklaşımı, zaman zaman sistem içinde yer alan bireylerin öneminin göz ardı edilmesine ve onlara örgüt içerisinde sahip olduklarından daha az değer biçilmesine neden olmaktadır. Sistem analistleri zaman zaman, beşerî ve sosyal unsurların basit bir şekilde, sistem içerisinde yer alan mekanik unsurlar gibi yönetilebileceğini düşünebilmektedirler. Bu yönetimde çok katımlı sisteme yönelişi baltalamakta ve yıllarca önce düşünülen yanlışlıkların tekrar edilmesine neden olmaktadır.

Özetle, sistem yaklaşımı, olay ve olguları bütüncül açıdan inceleyecek makro modeller geliştirirken, çok soyut kavramları kullanması; sahip olduğu bağımlılık ve karşılıklı ilişkiler düşüncesinin çözümlemede birtakım sorunları beraberinde getirmesi; sistem uzmanlarının örgüt içerisindeki beşerî ve sosyal unsurları değerlemede yanılığa düşmeleri ve benzeri gibi nedenlerle, gerçekte, özellikle uygulamalı araştırma alanında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, örgüt ve yönetim konusunda, araştırma yapan veya yapmak isteyen kişiler, ilgili alandaki olay veya olguları incelerken, sistemi ayrıntılı ve somut bir biçimde inceleyecekleri bir yaklaşım tarzı arayışına yönelmişlerdir.

Klasik ve davranışsal yaklaşımlar işletme yönetimine büyük yararlar sağlamıştır. Aynı şekilde sistem yaklaşımı da, yönetime yeni boyutlar getirerek, pek çok yararlar sağlamıştır. Sistem yaklaşımının işletme yöneticilerine sağladığı yararları birkaç noktada özetlemek mümkündür:

- İşletme alt birimlerini ve alt birim yöneticilerini, yalnızca kendi amaçlarını maksimize etme çabasından uzaklaştırmış; tam tersine, alt birimler kendi amaçlarından fedakârlık yaparlarsa, üst sistem olan işletmenin amacının diğer bir deyişle kârlılığının maksimum olacağını göstermiştir.
- İşletme yöneticilerinin karar alırken, iç ve dış çevre koşullarını göz önünde bulundurmasını sağlamıştır.
- İşletme yöneticilerine, değişkenlerden ve değişmezlerden oluşan bütünleşik bir karar modeli olanağı vermiştir.
- İşletme yöneticilerine, işletmenin kuruluş ve işleyiş aşamasında alt ve üst işletme sistemleri arasında bir uyum sağlamanın zorunlu olduğunu göstermiştir.
- İşletme alt sistemlerinin işlevinin, genel işletme amacına katkıda bulunmak olduğunu göstermiştir.
- İşletme yönetimine sinerji kavramını kazandırmıştır.
- İşletmedeki fiziksel, parasal ve bilgi akımının birbirini desteklemesi gerektiğini göstermiştir.
- Yöneticiler, çevresel değişikliklere uyum sağlayabilmek için, yönettikleri sistemde bazı köklü değişikliklere gitme yönünde cesaretlendirilmiştir.
- Sistem yaklaşımı, başarı veya başarısızlık durumlarında neden–sonuç ilişkileri kurmuş ve nasıl ve niçin sorularına açıklamalar getirmiştir. Özet olarak sistem yaklaşımı, işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bütün değişmezleri ve değişkenleri aynı anda görmeyi sağlamıştır.

Klasik ve Neoklasik organizasyon teorisi, organizasyon ile ilgili çalışmalarını genellikle sistem ve alt sistemlerle ele almış, ancak organizasyonun bir üst sistemi olan çevre ile ilişkilerini inceleme konusu yapmamıştır. Bu nedenle her iki teori de organizasyonlara kapalı sistem mantığı ile yaklaşmış ve analizlerini bu düzeylerde yapmışlardır. Kapalı sistem görüşüne sahip yöneticiler, organizasyonların verimliliği ve rekabet gücü için “en iyi yöntemleri” bulmak için uğraşmışlar ve bu “en iyi yöntemlerin” her koşulda uygulanabileceğini ve arzulanan amaçlara varılabileceğini ileri sürerler. Bu yöneticiler organizasyonu bir bütün olarak görebilirler, bölümleri/parçaları dikkate alırlar, gerekli bilgi akışı ile geri bildirim yapabilirler.

Sistem yaklaşımı görüşüne sahip yöneticiler, yukarıdaki görüş açısı yanında organizasyonların başka bir bütünün parçası olduğuna ve bu bütünün içinde (çevre) faaliyette bulunduğu görüşünü ileri sürerler. Bu durumda, bir bütün olarak görülen organizasyon ve alt unsurlarına yönelik çalışmalar yanında, analiz çalışmaları çevreyi(üst sistem ve unsurları) kapsayacak şekilde geliştirilir. Çevre organizasyon için fırsat ve tehditler yaratır. Çok güçlü olanları hariç, organizasyonlar bu fırsat ve tehditleri istedikleri şekilde yönlendiremez. Bu durumda yapılacak şey çevresel koşullara uygun davranışlarda bulunarak sistemin(organizasyon) faaliyetini devam ettirmektir. Görüleceği üzere kapalı sistemdeki “en iyi yöntemi” bulmak ve uygulamak amaçlara ulaşmak için yetmemektedir. En iyi sonuçlar, çevresel koşullara uyumlu olan “en iyi yöntemlerle” alınabilir. Bu nedenle günümüzde organizasyon çalışmalarında organizasyonu, bir “açık sosyal sistem” yaklaşımı ile ele alan çalışmalar önem kazanmıştır.

Son olarak sistem yaklaşımının bir bilimsel disiplin olmayıp, bir düşünce tarzı olduğunu yinelemek isteriz. Bu düşünce tarzı, daha evvelki yönetim yaklaşımlarını geçersiz kılmamakta, doğası gereği, bilinen klasik ve neoklasik yönetim düşünce ve uygulamalarına yeni boyutlar ve özellikler getiren, her türlü organizasyona uygulanabilecek bir yaklaşım olarak kabul edilmelidir.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Klasik ve Neo-klasik (davranışsal) organizasyon teorisinde düşünürler, organizasyonun amaçlarını verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için işgören ve yönetim kademelerinde çeşitli ilkeler ve yöntemler geliştirmeye çalışarak, en iyi yönetim tarzını ve organizasyon yapısını bulmaya çalışmışlardır. Her iki yaklaşımda çalışmalarında organizasyonu tek başına bir oluşum olarak almış ve bu bağımsız yapıda gerçekleştirilecek doğru yöntem ve ilkelerle amaçların gerçekleştirilebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Ancak organizasyonlar belirli amaçlarla kurulmuş olsalar ve en doğru yöntem ve ilkelerle yönetilseler bile, kapalı bir kutu içinde tek başlarına faaliyette bulunmamaktadırlar. Benzer veya farklı yapı ve süreçlere sahip diğer organizasyonların da yer aldığı bir ortam içinde yer almakta ve faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısı ile benzer veya farklı diğer organizasyonların da faaliyette bulunduğu bu ortamın içinde ve dışında oluşan ve gelişen olaylar ve oluşumlar organizasyonu ve faaliyetlerini etkileyebilecektir. Aslında faaliyette bulunulan ortam da başka bir ortamın içinde yer almakta ve o ortam veya dışından gelebilecek etkilere açık bulunmaktadır. Kısaca organizasyonlar ne yaparlar, nasıl yaparlarsa yaparlar, tek başlarına bulunmadıkları bir ortam içinde diğer organizasyonlarla birlikte faaliyette bulduklarından, bu ortamdan veya dışından gelebilecek etkilere açıktırlar. Bu nedenle yöneticiler verimli bir şekilde bu amaçlarını gerçekleştirmek için yöntemler ve ilkeler geliştirirken kendileri dışında bulunan ve kendilerinin de bir parçası oldukları bu ortamı çalışmalarında dikkate almak zorundadırlar. Bu düşünce, organizasyon çalışmalarına “sistem ve durumsallık yaklaşımlarını” getirmiştir. Bu iki yaklaşım da, işletmeleri birer “açık sistem” olarak ele almaktadır.

Ekonomik verimliliğin arttırılmasını amaçlayan klasik yönetim ve örgüt düşüncesi, yönetim uygulamalarının ussallaştırılmasını; neo-klasik düşüncede insancılaştırılmasını sağlamıştır. Her iki düşünce birlikte değerlendirildiğinde, örgütün teknik ve insana özgü yönüyle ilgili önemli gelişmeler kaydedildiği görülmektedir. Modern örgüt ve yönetim düşüncesi, öncül yaklaşımların eksik yönlerini giderecek bir şekilde, örgütlerin çevreleri ile ilişkili açık sistemler olduğu; yaşamını sürdürme, gelişme ve büyümelerinin çevrelerine uyum sağlayabilmelerine bağlı olduğu düşüncelerini öne sürmektedir. Örgütü, onu oluşturan öğelerin tümünü göz önünde bulundurarak değerleyen bu yaklaşım, öncül yaklaşımları sınırlamış bulunan dar görüş açılarından uzak kalarak, örgütlere daha geniş ve çok boyutlu bakılmasını sağlamıştır.

Sistem düşüncesi, bütün bilim dalları için geliştirilen kuramları bir arada değerlendirebilme çabasının sonucu ortaya çıkmıştır. Doğada, bütün bilimlerin ilke olarak uygulayabileceği soyut sistemler serisinin bulunduğunu varsayımı bu çabanın temel hareket noktasıdır. Sistem yaklaşımı; geniş bir alana yayılmış oldukça çeşitlenmiş-farklılaşmış uzmanlık alanlarındaki bilimsel bilginin bütünleştirilmesi için bir temel sağlar. Sistem yaklaşımı, örgütü oluşturan ve etkileyen bütün değişkenlerin bir arada görülmesini olanaklı kılmaktadır. Aynı zamanda, örgütü oluşturan boyutların iç ilişkileri ile örgüt çevre ilişkilerine dikkat çekmektedir. Genel Sistemler Kuramının, örgüt ve yönetim alanındaki yansıması olan

sistem yaklaşımı, tam bir kuram olmaktan çok, içerisinde çeşitli kuramların geliştirilebileceği ve ilişkilerin kurulabileceği örgütlenmiş bir alan veya araştırma stratejileri kümesi olarak görülmektedir. Yaklaşım biçimi olarak, belirli olaylar, durumlar ve gelişmelerle ilgili genel ilişkilerin tanımlanmasına olanak sağlayan sistematik bir düşünce tarzıdır.

Sistem yaklaşımıyla örgütleri incelemek, onları daha iyi anlamayı ve onunla ilgili sorunları daha iyi çözümlenmeyi olanaklı kılmıştır. Böylece örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmanın bir aracı olmuştur. Yönetimin dikkatini çekmeye çalıştığı konularda, onlar tarafından kullanılabilirdiği ölçüde etkili olabilen sistem düşüncesi, “sistem analizi” aracılığıyla uygulamaya aktarılabilir. Sistem yaklaşımının sunduğu bilgilerle, karşılaşılan sorunlara çözüm getirecek ussal kararlar alınarak örgütsel etkinlik sağlanabilecektir. Bu amaçla kullanılan sistem analizi, kapsamına çok sayıda yönetim tekniği alan, oldukça kapsamlı bir sorun çözümlenme araç ve yöntemidir.

Altıncı Hafta, yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim açıklanmaya devam edilmiştir. Bu amaçla, Modern Yönetim Yaklaşımlarından birisi olan Sistem Yaklaşımı detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca, Genel Sistem Teorisi, Sistemler Hiyerarşisi ve Sistem Yaklaşımı açısından işletme konuları ele alınmıştır.

7. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 7.1. Durumsallık Yaklaşımı ve İnsan
- 7.2. Durumsallık Yaklaşımına Katkıda Bulunan Çalışmalar
- 7.3. Durumsallık Yaklaşımının Genel Değerlemesi

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Durumsallık yaklaşımının çıkış noktaları nelerdir?
2. Durumsallık yaklaşımı ile birey arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Durumsallık yaklaşımının temelleri nelerdir?
4. Durumsallık yaklaşımına getirilen eleştiriler nelerdir?
5. Mekanik ve organik örgüt yapıları arasındaki farklar nelerdir?

Anahtar Kavramlar

- **Durumsallık yaklaşımı:** Bir birinden farklı durumların standart yollardan çok değişik yollarla karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yolun var olduğunu öne süren yaklaşımdır.

- **Uyum Alanı:** Uyarıcıların, zorlukların ve performansın en üst düzeye ulaştığı noktadır.

- **Sosyal Yükümlülük:** Durumsallık yaklaşımında yöneticilerin, çalışanların sosyal yaşantıları ve psikolojik gereksinimleri gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerektiğine dair farkındalıktır.

Giriş

Yönetim teorilerinin gelişimi incelendiğinde, bu alandaki ilk çalışmaların, işletmeleri içinde yaşadıkları çevreden bağımsız olarak faaliyet gösteren birimler olarak ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşımlar, yönetimin evrensel olduğunu ve yönetim ilkelerinin her duruma uyan evrensel araçlar olarak görmektedir. Ancak günümüzde işletmeler de tıpkı insanlar gibi yaşadıkları toplumun bir parçası olarak kabul edilmekte ve yaşamaları ise içinde buldukları çevreye olabildiğince uyum sağlamalarına bağlı tutulmaktadır. Durumsallık yaklaşımı bu noktadan hareket ederek, yönetimde her duruma uyan evrensel ilkeler olduğu görüşünü reddetmekte ve her durumun kendine özgü bir yönetim tarzını gerektirdiğini savunmaktadır. Bu teori, içinde bulunulan durumun özellikleri anlamaya ve bu duruma uyan bir davranış tarzı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Organizasyon teorisinde durumsallık yaklaşımı, her organizasyon için geçerli “en iyi yönetim yapısı” görüşünü savunan klasik ve neoklasik teorilerin aksini ileri sürmektedir. En iyi organizasyon yapısının ve süreçlerinin içinde bulunulan durum ve koşullara bağlı olduğunu ve değişen koşullara göre “en iyi”nin her seferinde araştırılarak bulunmasını öneren durumsallık yaklaşımında, her zaman geçerli olan organizasyon yapı, ilke ve yöntemleri kabul görmemektedir. Bu yaklaşım taraftarları, söz konusu organizasyon için “doğru” ve “en iyi” ilke ve yöntemlerin, mevcut ilke ve yöntemler arasından, içinde bulunulan koşullara göre araştırılarak bulunması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Klasik ve neoklasik Yaklaşımların ışığı altında bir organizasyonda verimli sonuçlar sağlamış bulunan bir yapı, ilke veya süreç, farklı zamanlarda ve koşullarda aynı organizasyon için aynı yararları sağlamayabilir. İçinde bulunulan koşullar zaman içinde değişmiş olduğundan, geçmişte önerilen ve başarı sağlamış olan yapı ve ilkeler, yeni durumda başarılı olmayabilir

Bunun yanında bir organizasyon için önerilen ve yararlı olan yapı ve ilkeler, başka bir organizasyonda yarar sağlamayabilir. Çünkü her organizasyonun koşulları diğerinden farklıdır. Bu nedenle durumsallık yaklaşım taraftarları her organizasyon içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınarak yapılacak araştırmalarla yapı, ilke ve süreçlerin geliştirilmesini önerir. Durumsallık yaklaşımı da, sistem teorisinde belirttiğimiz gibi, klasik ve neoklasik organizasyon teorisinde ileri sürülen görüşlerin geçersiz ve değersiz olduğunu ileri sürmez. Bilakis, söz konusu teorilerde ileri sürülen yapı, ilke ve yöntemlerin, koşullar uygun olmak şartı ile bir organizasyon için geçerli olabileceğini, ancak bunun araştırılarak bulunmasını belirtir.

Durumsallık yaklaşımının, sistem yaklaşımının kavramları ile oluşturulan çerçevesinin; örgütün içsel ve dışsal iyi seçilmiş ve iyi tanımlanmış değişkenleri arasında neden-sonuç ilişkisini araştırmaya yönelik (kısıtları, problemleri ve eksiklikleri tam olarak ortaya konmuş) çalışmalarla desteklenmesi, ilgili alanda bilgi birikiminin artmasını sağlayarak, yaklaşım biçimi ile uygulama arasındaki açıklığın daralmasını sağlayabilecektir. Sistem yaklaşımının sağladığı bilgi tabanında yükselen ve bu bilgilerin öncül yaklaşımların sundukları bilgilerle bütünleştirilmesi sonucu, ilgilenilen konulara açıklık kazandırması

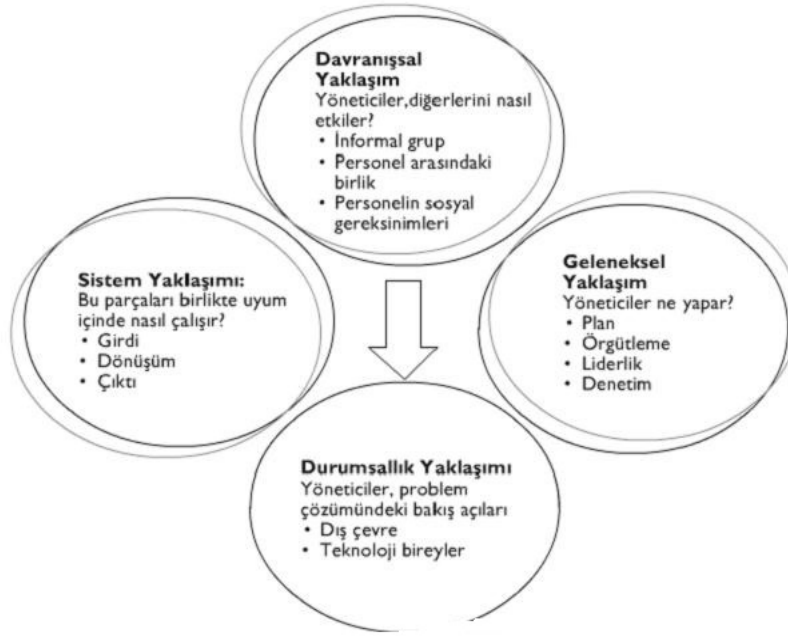
çabalarında önemli bir rol oynayan durumsallık yaklaşımı; bir konunun, bir olayın veya bir kavramın sistem olarak ele alınıp incelenmesini sağlamaktadır. Durumsallık yaklaşımıyla incelenen bir sistem; daha büyük bir sistemin göreceli bağımlılıklara sahip bir alt sistemi iken, kendisi de birbirlerinden farklılıkları olan karşılıklı ilişkili ve göreceli bağımlılıkları olan sistem nitelikli bileşenlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, söz konusu yaklaşım; incelenen bir sistemin, aynı zamanda hem bir değişken görünümünde olabileceği hem de bir değişkenler kümesinden oluşabileceğine dikkat çekmektedir. Bu yaklaşımla, incelenmeye çalışılan değişkenin; sistemin içinde ve dışında yer alan değişkenlere karşı konumu ile bunlarla olan ilişkilerinin yönü ve gücü araştırılmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, incelenen bağımlı değişkeni (veya değişkenleri), kendisini etkilemesi olası diğer değişkenlerle birlikte ele alıp incelemekte; incelenen bir değişkenin yapı ve işleyişinin, etken değişkenlerle olan karşılıklı ilişkisi temelinde açıklanabileceğini öne sürmektedir. Bu yaklaşımda, adına uygun bir çözümleme asıldır, bu çözümlemenin özü "her şeyin ancak kendine özgü koşullar içinde açıklanabileceği" veya "her şeyin duruma bağlı olduğu" gerçeğidir. Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta; anılan çözümleme sürecinde, durumsallık yaklaşımının örgütün bütünüyle ilgilenen sistem yaklaşımından farklı olarak, dikkatleri özel karşılıklı ilişkiler üzerinde yoğunlaştırmakta olduğudur.

Yapılan çalışmalarda, belirlenen yönetim ilkelerinin her işletmede farklı sonuçlara neden olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, işçilere ödül vermek XYZ Otel personeline işe geç kalmayı önemli azalttığı hâlde diğer işletmelerde çok az bir etki yapmıştır. Bu farklılıklar, işletmelerin içinde bulunduğu çevrenin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütsel yapıyı ya da çevredeki fırsat ve tehlikeleri göz ardı eden yöneticiler, karar verirken ya da faaliyete geçerken sorunlar yaşamakta ve bocalamaktadırlar. Finans ve muhasebe gibi bazı işlevler, belirli kurallara göre yürütülmek zorunda olmasına rağmen, yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşmada birçok yol içinden seçim yapma hakkına sahiptir. Durumsallık yaklaşımı, farklı durumların farklı uygulamalar gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu yaklaşım, 1960'ların ortasında, yönetsel problemlere geleneksel ya da sistem teorisini kavramlarını uygulamakta başarısız olan yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımı, belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim tarzının seçilmesine odaklanmaktadır. Bu bakış açısı, yönetim kurallarının evrensel olduğunu ve işletmenin içinde bulunduğu özel durumları göz ardı ederek tüm olaylara uygulanabileceğini görüşüne sahip klasik yönetim teorisyenlerinin ortaya koyduğu "en iyi yol" anlayışından oldukça farklıdır. Durumsallık yaklaşımı, "yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol" olmadığını, en iyinin içinde bulunan duruma bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Örneğin Weber, bürokratik işletme yapısının en iyi işletme yapısı olduğunu ileri sürmektedir. Ancak durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, bürokratik işletme yapısı örgütlenme ilkelerinden sadece biridir. 1950 ve 1960'lı yıllarda Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsh ve diğer araştırmacılar, yöneticilerin işletmelerinde kullandıkları teknoloji, çevre, rakip ve diğer faktörlere bağlı olarak farklı davranışlar gösterdikleri ortaya çıkarmışlardır.

Geçmişteki yönetim bakış açısından farklı olarak durumsallık yaklaşımı teorisyenleri, yöneticileri daha etkin kılacak uygun tek ya da tüm ilkeleri benimsemektedir. Durumsallık yaklaşımı, kendisinden önce gelen üç temel yönetim yaklaşımını (Klasik, Davranışsal ve Sistem yaklaşımı) içine alan bir bütündür. Durumsallık yaklaşımının temeli, personelin kapasitesi, teknoloji, dış çevrenin gereklerini de içeren yönetsel uygulamalardır (bkz. Şekil 8)



Şekil 8: Durumsallık Yaklaşımı

Organizasyonlar çevrelerini nasıl yönetirler konusundaki araştırmalardaki yaygın görüş, çevrenin, belirsizliklerin kaynağı olan bir yapıda olduğudur. Durumsallık teorisine göre, yöneticiler çevrelerini etkin bir şekilde yönetebilmek için, organizasyon yapılarının, içinde faaliyet gösterdikleri çevreye uyum sağlayabilecek şekilde göre tasarlanması gerektiğini belirtmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, örgütü kapalı sistem olarak inceleyen yaklaşımları sınırlamış bulunan dar görüş açılarından uzak kalmaya, çok genel ve soyut niteliklere sahip sistem yaklaşımının da sınırlılıklarını gidermeye çalışmaktadır. **Sistem yaklaşımı temelinde** geliştirilen durumsallık yaklaşımı; bir birinden farklı durumların standart yollardan çok değişik yollarla karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yolun var olduğunu öne sürmektedir. Değişik bir anlatım ile örgütün ve içerisinde yer aldığı koşulların bir birleri karşısında özel konum taşıdıkları, buna bağlı olarak ortam koşullarının örgütün iç işleyişini, yönetim türünü, yönetim tekniklerini ve yönetim süreci faaliyetlerini belirlediğini; incelenen durum dışında, her durumda uygulanabilecek genel ilkelerin olmadığı düşüncesini taşımaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, etkinlik arayışı sürecinde, ilgili alanda, bir birlerini çok farklı şekillerde (doğrudan veya dolaylı) etkileyebilen, önemli tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması, aralarındaki ilişkiler temelinde uyumlu kılınmaları gerektiğini

savunmaktadır. Örgütler açık sistemlerdir, çevreleri tarafından etkilenirler ve üst üste binen amaçlara sahiptirler. Bütün örgütler evrensel sorunlara sahip oldukları gibi kendilerine has benzersiz problemlere de sahiptirler. Bu nedenle etkin performans, dışsal gerekliliklerle içsel sınırlamalar arasındaki uyumu gerektirir. Durumsallık yaklaşımı, bu yönüyle de örgüt ve yönetim ile ilgili farklı çalışma alanlarındaki kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda temel yaklaşım biçimi olarak kullanılmakta, ilgili konularda bilimsel bilgi birikiminin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Durumsallık yaklaşımının başlıca özellikleri şunlardır:

a) Örgütlerin yönetiminde karar alma sürecinin karmaşıklığını en aza indirmeye çalışan durumsallık yaklaşımında pragmatizm üzerinde oldukça fazla durulmaktadır. Öncül yaklaşımların en iyi tek bir yol bulunduğu görüşüne karşı çıkararak, ortam koşulları ile yönetsel eylemler arasında uyumun sağlanması gerektiği düşüncesindedir ve sağlanacak bu uyumda görecelilik görüşü hâkimdir.

b) Yöneticileri yenilik yapmaya yönelterek, onların örgüt içinde faaliyette bulunduğu ortam koşullarına uygun stratejiler ve kavramlar seçip uygulamalarını sağlayacak şekilde yeteneklerini geliştirmelerine önem vermektedir.

c) Örgütü açık sistem olarak görmektedir. Dolayısıyla, oluşturulan yapısal ve örgütsel düzenlemelerin ortam koşullarındaki değişikliklere uyum sağlayacak esneklikte olması gerektiği görüşüne sahiptir. Bu yönüyle bir taraftan koşulların belirleyiciliğine dikkat çekerken, diğer taraftan gelecek ile ilgili stratejilerin geliştirilmesi konusuna dikkat çekmektedir.

d) Örgütsel ve yönetsel davranışlar ile ilgili mutlak doğruların bulunduğu görüşünü reddetmekte ve kullanılabilir çok az sayıda (ve genel şekilleriyle) mutlak dogmanın var olabileceğini belirtmektedir.

e) Örgütsel ve yönetsel problemlerin, ilgili koşullardaki özel bir dizi değişken arasındaki ilişkilerdeki değişikliklerin sonucu ortaya çıkabileceğini öne sürmektedir.

Özellikle;

a) Örgütün alt ve üst sistemlere sahip bir sistem olduğu görüşünü taşıması,

b) Örgüt elemanları arasında karşılıklı bağımlılıkların şekli ile ilgilenmesi,

c) Yönetimde süreklilik ve uyum ikili işlevinin önemini, yani örgütlerin yaşamını sürdürmek, gelişmek ve büyümek için çevrelerine uyum sağlamaları gereğini vurgulaması,

d) Konuda evrensel ilkelerin varlığına karşı çıkması yönleriyle sistem yaklaşımına çok benzeyen durumsallık yaklaşımı, uygulama alanında sistem yaklaşımından farklılaşmaktadır.

7.1. Durumsallık Yaklaşımı ve İnsan

Sistem Yaklaşımını takip eden dönemde işletmede çevre etkisi açıkça hissedilmiş, evrensel yönetim ilkelerinin olmadığı anlaşılmış ve klasik yönetim düşüncesini benimseyenlerin her zaman ileri sürdüğü gibi tek bir en iyi yol bulunmadığı görüşü hâkim olmuş ve Durumsallık Yaklaşımı da bu düşünce ile paralel bir şekilde gelişmiştir. Bazı görüşlere göre Durumsallık Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı karmaşasının üstesinden gelmek için bir çıkış olarak benimsenmiştir. Durumsallık Yaklaşımı, yöneticilere her durum için farklı rehber kullanmalarını önermiş; yöneticinin görevinin, örgütsel hedeflere ulaşmak için, geçerli koşullar ve kısıtlar dâhilinde, dış çevre koşullarını, kişisel özellikleri ve tercihleri de dikkate alarak doğru yönetim fikir ve tekniklerini seçerek harekete geçmek olduğunu savunmuştur.

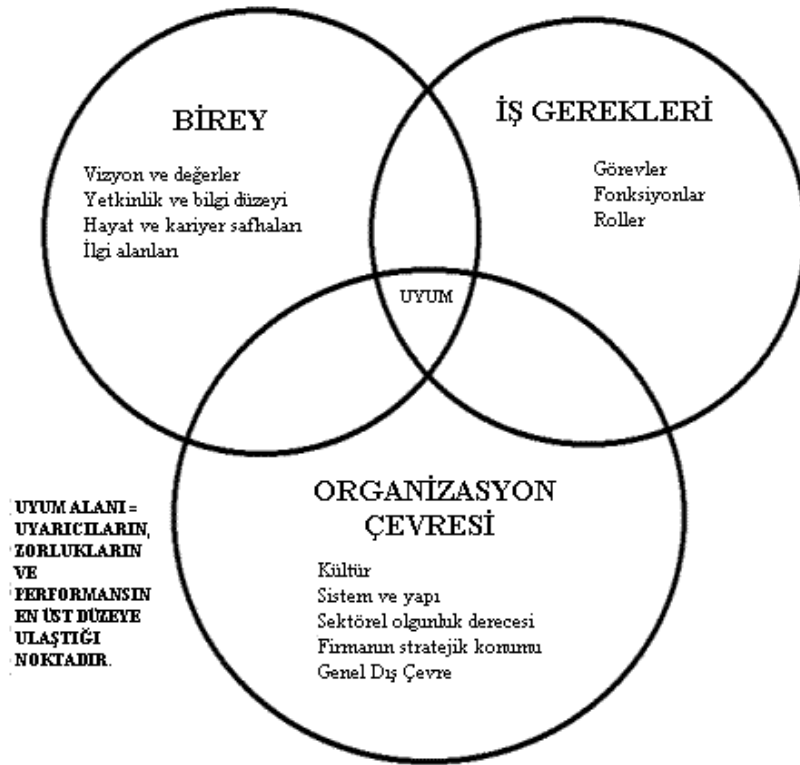
Bu yaklaşım çerçevesinde, yapılan araştırmalarda organizasyonun yapısının örgütü çevreleyen iç ve dış faktörlere bağlı olup olmadığı incelenerek pek çok değişken değerlendirilmiş, bunlar içinde en çok “organizasyonun büyüklüğü” ve “teknoloji” faktörleri üzerinde durulmuştur. Örgüt bilimciler, French, Kast ve Rosenzweig, örgüt yapılarının kullanılan teknolojilerin bir sonucu olduğunu vurgulamıştır. Bu faktörlere bağlı olarak departmanların, kademelerin ya da şubelerin sayısının ve birbirleri ile ilişkilerinin, örgütün formalleşme ve merkezileşme derecesine göre değişebileceği yönünde araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. Raymond A. Katzell’e göre ise, durumsal değişkenlere bağlı olarak organizasyonel yapının belirlenmesinde; organizasyonun büyüklüğü, çalışanları arasındaki etkileşim ve karşılıklı bağlılık derecesi, çalışanlarının kişisel özellikleri, organizasyonel hedeflerin uyumluluğu, karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasındaki dağılımı ve organizasyonun sistem olarak genel durumu gibi parametreler dikkate alınmalıdır.

Etkileşim ve karşılıklı bağımlılık parametresi, örgüt yapısına etki eden *insan boyutu* ile ilgilidir. Bu boyut, organizasyon çalışanları arasında etkileşim ihtiyacı ve karşılıklı bağlılık derecesinin artmasının, organizasyonel yapının içinde bilginin serbest bir şekilde ilerlemesine ve fikir paylaşımına olanak sağladığını savunur. Örgüt yapısını belirleyen diğer bir parametre, organizasyon çalışanlarının kişisel özelliklerinin organizasyonel yapılar ve süreçler ile uyumlu olmasıdır. Katılımcılık beklentisi olmayan, kural, emir ve direktiflere bağlı çalışanların, formalleşme derecesinin yüksek olduğu organizasyonel yapılara uyum sağladıkları; katılımcılığa önem veren, süreçlerde aktif rol almayı tercih eden çalışanların ise formelleşme derecesinin düşük olduğu organizasyonel yapılara daha çok uyum sağladıkları tespit edilmiştir. Yukarıda sıralanan parametreler, organizasyonların durumsal yaklaşıma göre incelenmesinde, temel çalışma alanını oluşturmuştur. Bu boyutlar, işin ve insanın özellikleri ile ilgili genellemeler değildir ya da organizasyonun yapı ve süreçlerinin belirlenmesinde “tek ve en iyi yöntem” olarak düşünülmemelidirler. Şekil 9’da “Birey / İş Gereklileri ve Organizasyon Çevresi” arasında uyum sağlamanın, iş performansını arttırdığı açıklanmaktadır.

Durumsallık yaklaşımda amaç; en iyi örgüt yapısını, en etkili yönetim şeklini bulmak ve organizasyonu buna göre yönlendirmektir. Günümüzde bu fikir artık daha fazla kabul

gördüğü için bize çok şaşırtıcı gelmese de ilk ortaya atıldığında oldukça büyük bir etki yaratmıştır. Organizasyonel yapının durumsallık yaklaşımına göre belirlenmesinde March ve Simon (1958) “Organizations” adlı kitaplarında 206 adet organizasyonel parametre belirtmişlerdir. Ancak, böyle geniş bir aralıkta olan parametrelerin, organizasyonel başarıya etkisinin değerlendirilmesi oldukça zordur. Durumsallık Yaklaşımında, yöneticilerin, çalışanların sosyal yaşantıları ve psikolojik gereksinimleri gibi konularda da bilgi sahibi olmaları gerektiği savunulmuştur. Bu farkındalık, “sosyal yükümlülük” olarak adlandırılmıştır. Sosyal yükümlülük, insanın organizasyondaki rolünün önemini vurgulaması açısından yeni bir olgu olarak ortaya çıkmıştır.

FAALİYET VE İŞ PERFORMANSINA İLİŞKİN DURUMSALLIK MODELİ



Şekil 9: Faaliyet ve İş Performansına İlişkin Durumsallık Modeli

İnsan unsuru yukarıda ifade edildiği üzere, Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde, örgüt yapısını etkileyen **bir parametre** olarak değerlendirilmiştir. Klasik Yaklaşımında insan en iyiye ulaşma yolundaki ilkelere uyan mekanik bir varlık, Modern Yaklaşım’da sosyolojik ve psikolojik yapısıyla içinde bulunduğu çevre ve dâhil olduğu organizasyonla bütünleşik bir “birey” olarak yerini almıştır.

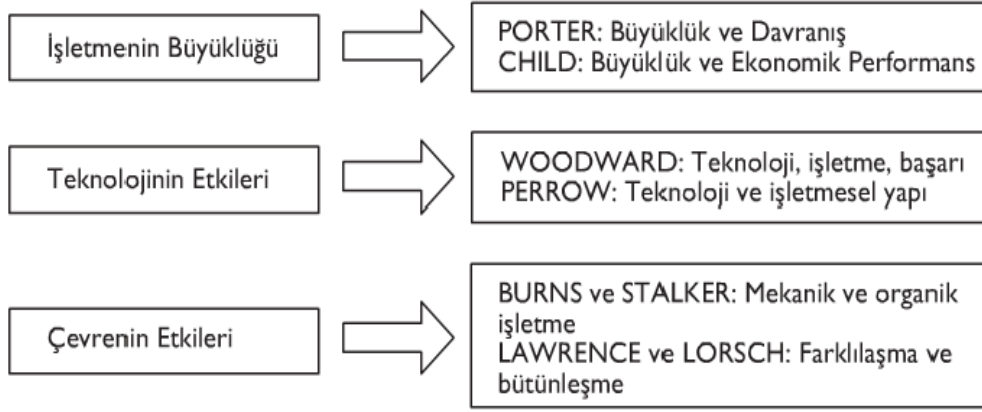
İnsan unsurunun yeri ve önemi bakımından Durumsallık Yaklaşımı, çevre etkisinin baskın olduğu, buna karşın insan boyutu ile ilgili gelişmeler açısından çok sınırlı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Yapı ve çevre ilişkisine önem verdiği için, insan (yönetici) ancak bu yapının seçiminde rol oynamaktadır. Davranışçı paradigmanın “birey çevrenin ürünüdür” tavrına karşın burada “birey yapının ürünüdür”. Teknoloji bağlamındaki birey, bir yandan eylemlerinde teknolojiye destek alırken, öte yandan da teknolojinin getirdiği sınırlamalar ile

boğuşmaktadır. Bu etkileşim sürecinde bireyin oluşturduğu teknoloji, kuramsal yapının değişmesine neden olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kuramın temel aktörü birey değil yapıdır. Durumsallık, insanların davranış ve eğilimlerinin çevresel oluşumlarca (yapı) belirlendiğini varsaymaktadır. Bu bağlamda, durumsallık yaklaşımının yöneticiye biçtiği rol, değişen çevreye uyumlu yapıyı tasarlayan; “tasarımcı” rolüdür. Bir başka deyişle, yöneticinin rolü, dışarıdan gelen baskı ve talepleri değerlendiren, örgütün söz konusu baskılara nasıl uyum sağlayabileceğini belirleyen ve uyum sağlamaya ilişkin eylemleri gerçekleştiren birey olarak netleşmiştir.

7.2. Durumsallık Yaklaşımını Geliştiren Çalışmalar

Bu kısımda, İşletme büyüklüğü, teknoloji ve çevrenin, işletmenin başarısını nasıl etkilediğini açıklayan çalışmaların neler olduğu açıklanacaktır. Durumsallık yaklaşımı, “**organizasyon(işletme) büyüklüğü, teknoloji ve çevre**” üzerinde durmuştur. Birçok çalışma, bu faktörlerin örgütün tasarımı ve etkinliği üzerindeki etkilerini araştırmıştır (bkz. Şekil 10).

“**İşletme büyüklüğü,**” işletme yapısını belirleyen en önemli faktördür. Birçok küçük işletmede, formel (biçimsel) bir yapıya çok az gereksinim duyulmaktadır. Ancak işletme büyüdükçe, personel yönetimi ve işlerin yürütümü ile ilgili olarak sorunlar arttıkça, ya işletme bölümlere ayrılmalı ya yarı özerk birimler oluşturulmalı ya da büyük işletmelerde olduğu gibi bölgelere ya da endüstrilere göre ayrılmalıdır. Büyük işletmelerde, kuralların ve standart prosedürlerin yoğun bir şekilde kullanılması nedeniyle, ilişkiler daha resmileştirilmiştir. Aston Üniversitesinde yapılan araştırmalar, büyüklüğün organizasyonun tasarımında önemli olduğunu göstermektedir. Büyüklük, koordinasyon sağlamak için bir araç olarak kural ve prosedürler aracılığıyla gerçekleştirilen standartlaşma gibi organizasyon yapısına ilişkin belirli birçok özellikleri açıklamaktadır. İstihdam edilen personel sayısı büyüklüğün ölçülmesinde önemli bir gösterge olmakla birlikte, birçok yöntem büyüklüğün ölçülmesinde kullanılabilir. Burada en önemli sorun, büyüklüğün etkilerini, diğer örgütsel değişkenlerin etkilerinden ayırabilmektir. Organizasyonun alt birimlerinin büyüklüğü ve bireysel davranış arasındaki ilişkilerini araştıran birçok araştırma, alt birimlerin büyüklüğü ile iş tatmini arasında olumsuz, devamsızlık oranı ve iş gücü devir hızı arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle işletme büyüdükçe iş tatmini azalmakta, buna karşı devamsızlık oranı ve iş gücü devir hızı artmaktadır.



Şekil 10: Durumsallık Yaklaşımı ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Ayrıca işletmelerin kullandıkları “**teknolojilerin**” bunların organizasyon yapılarını nasıl etkilediği, belirli teknoloji türleri için ne tür organizasyon yapı ve süreçlerinin uygun olacağı, uygulamalı ve teorik olarak çeşitli yazarlar tarafından araştırılmıştır. (Woodward, Aston Grubu, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, J. Thompson’un temel teknolojiler sınıflaması, C. Perrow’un rutin olan ve olmayan iş sınıflamaları.)

Durumsallık yaklaşımının ana fikri, **değişik çevresel koşullarda** en uygun olan organizasyon yapı ve süreçlerini belirlemektir. Bu konuda da organizasyon–teknoloji ilişkileri kısmındakilere benzer önemli uygulamalı ve teorik çalışmalar bulunmaktadır. (Burns–Stalker, Lawrence–Lorsch, Emery–Trist, J. Thomson, R. Duncan çalışmaları.)

Durumsallık yaklaşımıyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda, araştırmacılar yönetim bilimi, örgüt yapısı, örgütsel davranış ve liderlik konularında en iyi tek bir yol önermekten çok, farklı ortam koşullarına karşılık gelen farklı uygulamaların olacağını belirtmektedirler. Örneğin, Burns ve Stalker (1961), örgüt yapılarını birtakım özelliklerine göre sınıflayarak, çevre koşulları tarafından nasıl etkilendikleri; Lawrence ve Lorsch (1973), örgütlerde birimler arasındaki ilişkiler üzerinde durarak, çevre koşullarının örgütsel yapı üzerindeki etkilerini; Emery ve Trist (1965), çevre koşullarını sınıflayarak, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi; Perrow (1961), örgütün kullandığı teknolojiyi sınıflayarak, teknoloji ile yapı arasındaki ilişkileri; benzer şekilde Woodward (1965), örgütçe kullanılan teknolojileri sınıflayarak, teknoloji yapı arasındaki ilişkileri; Thompson, örgütlerin alt sistemlerini, çevrelerini ve teknolojilerini sınıflayarak aralarındaki ilişkileri; Aston grubu (1969), ortam koşulları (özellikle büyüklük) ile yapı arasındaki ilişkileri; Chandler (1973), örgütlerin gelişme süreçlerini inceleyerek, çevre–strateji–yapı arasındaki ilişkiyi araştırarak; Lawrence ve Lorsch’un çalışmalarında yer verdikleri araştırmalardan, Fouraker, çatışmayı ele alma ve ekonomik karar oluşturma ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi; Udy, örgütün gerçekleştirdiği faaliyetlerin farklılığı ile yapı arasındaki ilişkiyi; Fiedler, liderlik türü ile koşullar arasındaki ilişkiyi araştırarak durumsallık yaklaşımlı araştırmaların önünü açmışlardır.

Özetle, **çevrenin ve teknolojinin örgüte etkileri** konusunda, Burns ve Stalker (1961), Woodward (1965), Lawrence ve Lorsch (1967), Perrow (1967), Thomson (1967), Emery–

Trist (1965), Robert Duncan'ın (1972; 1973) çalışmaları, Durumsallık Yaklaşımının parametrelerini ve kapsamını genişletici, devam niteliğinde çalışmalardır. Teknolojinin örgüt yapısına etkileri konusunda J. Woodward'ın üretim tipi ile örgüt yapısı arasında paralellik kurmuş ve Woodward 3 tip teknoloji ortaya koymuştur:

- a) Birim Üretimi (Küçük partiler hâlinde)
- b) Kitle Üretimi (Büyük partiler hâlinde)
- c) Süreç Üretimi

Woodward, araştırmasında birim teknoloji kullanan organizasyonların organik, en başarısız olanların da mekanik bir yapıya sahip olduklarını tespit etmiştir. Kitle üretiminde ise durum bunun tamamen tersidir. Süreç teknolojisi kullanan ve başarılı olan işletmelerin ise organik yapıya sahip olduklarını belirlemiştir.

Tom Burns ve George M. Stalker aynı dönemde yaptığı çalışmalarda, etkin bir organizasyon biçiminin çevrenin taleplerine uyumlu, bir örgütlenme yapısı temeline oturtulmasını önerir. Burns ve Stalker, araştırmalarında, elektronik sanayinde bazı işletmeleri incelemiş ve işletmelerin faaliyet alanının istikrarı veya istikrarsızlığına göre mekanik/organik olmak üzere iki örgütsel yapı önermişlerdir. Burns ve Stalker'e göre mekanik organizasyonlar yüksek performanslı sistemlerde, uzmanlaşmış işlerde uygundur ve bir makine düzeniyle çalışmaktadır. Organik organizasyonlar ise; sürekli değişen koşullara ayak uydurma gereksinimi duyan, bundan dolayı mekanik organizasyonlara kıyasla daha az uzmanlaşma, daha az hiyerarşik yapı ve kurallara bağlılık gerektiren organizasyonlardır. Bu organizasyonların bir diğer özelliği ise; yatay iletişim ve eşgüdümüne ağırlık vermeleridir. Mekanik ve organik organizasyon biçimlerinin farkları kurum bazında karşılaştırılırsa; üniversite kütüphaneleri, pastaneler ve diğer devlet daireleri ile telefon şirketleri mekanik organizasyon özellikleri gösterirken, hastanelerin acil bölümleri, araştırma laboratuvarları ve arkadaşlarınızla yaptığınız hafta sonu gezi programları organik organizasyon yapılanması gösterirler. Araştırmacılar organik yapıların çalkantılı ve dinamik çevresel koşullarda, mekanik yapıların ise durgun ve tahmin edilebilir koşulların var olduğu ortamlarda etkili olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (bkz. Tablo 2)

Tablo 2: Mekanik ve Organik Organizasyonlar

MEKANİK VE ORGANİK ORGANİZASYONLARIN KARŞILAŞTIRILMASI	
Mekanik Organizasyonlar (Mali yükümlülüğü ve öngörüsü olan)	Organik Organizasyonlar (Esnek, uyum sağlayabilen, yenilikçi)
Yüksek yatay ve dikey ayrışma–hiyerarşik yetki ve kontrol düzeni	Yüksek/karmaşık yatay ve dikey bütünleşme, bilgi ve görev temelli yetki ve kontrol ağı
Yüksek kuralcılık, sabit roller ve sorumluluklar, çalışma talimat ve yöntemleri	Gevşek kuralcılık, duruma göre görev ve sorumlulukların yeniden tanımlanması
Merkezileşme, kararların hiyerarşisinin tepesinde alınması	Sorumluluğun dağıtılması, bilgiye dayalı karar alma
Yazılı kural ve yöntemlerle, standardizasyonun sağlanması	Karşılıklı görüş alışverişiyle sorun çözme ve etkileşim yoluyla görev ve yöntemlerin yeniden tanımlanması
Nüfuz ve mevkiin itibarına dayalı yakından denetleme	Yakın denetimsiz kişisel deneyim ve yaratıcılık, deneyime göre saygınlık
Talimat biçiminde dikey ast–üst iletişimi	Sıklıkla farklı bölüm çalışanları arasında danışma biçiminde yapılan yatay iletişim

1967 yılında P. Lawrence ve J. Lorsch'un çevresel faktörlerin etkisiyle yaratılan koşul bağımlılık durumları, “*Organization and Environment*” ve “*Managing Differentiation and Integration*” adlı kitapları Burns ve Stalker'ın çalışmalarını takip etmiştir. Hemen hemen aynı dönemde İngiltere’de bulunan Aston Üniversitesi’nden bir ekibin yürüttüğü araştırma, organizasyonun sosyal yapılanmasının örgüt büyüklüğü ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Sonuç olarak; organizasyon yapısının tasarımında ve organizasyonda kullanılan çeşitli süreçlerin etkinliğinde, kullanılan teknoloji önemli bir rol oynar. Kullanılan teknoloji türüne göre değişik bir yapı uygun olacaktır. Yani her durum ve koşul, kendine uygun bir örgüt yapısı gerektirecektir. Her organizasyon, kendi durumu ve koşulları içinde ele alınmalıdır.

Aynı şekilde, organizasyon-çevre ilişkisini ele alan çalışmalar da, Hawthorne çalışmalarının yönetim teorisine yapmış olduğu katkı derecesinde bir katkı sağlamış ve bir dönüm noktası olmuşlardır.

7.3. Durumsallık Yaklaşımının Genel Değerlemesi

Yukarıda yer alan çalışmalar, durumsallık yaklaşımının ilk oluşum sürecindeki araştırmalardan bir kaçını oluşturmaktadır. Daha sonraki yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarla zenginleşen yazın incelendiğinde, durumsallık yaklaşımlı araştırmaların, yukarıda araştırmalarda değinilen değişkenleri, farklı sayılarda, farklı şekillerde ve farklı yaklaşım biçimleri ile ilişkilendirmeye çalıştıkları görülmektedir. **Çevre, strateji, örgütsel sistemin yapısı-işleyişi-iç ilişkileri, etkinlik ve yönetsel anlayışı değişkenlerini** konu alan yaklaşımlar, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin farklı tanımlanması nedeniyle, farklı şekillerde isimlendirilmişlerdir.

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin unsurları ile belirli yönetim kavram ve teknikleri arasında fonksiyonel bir ilişki araştırmaktadır. Ayrıca, yöneticinin daha iyi karar verebilmesi için, organizasyonun içinde bulunduğu durumu iyi tanıması gerektiğini savunur. Değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her koşulda geçerli tek bir “en iyi” organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımı; etkinlik, ilkeler ve en iyi organizasyon yapısı ile dış çevre koşulları ve teknoloji arasındaki ilişkileri ön plana çıkarmıştır. Organizasyon içi faktörler “bağımlı değişken”, teknoloji ve çevresel unsurlar ise “bağımsız değişken” olarak ele alınmışlardır. Bu yaklaşım da, açık-sistem yaklaşımını esas alır. Oysa hatırlanacağı gibi, Klasik yaklaşım, kapalı-sistemi esas almaktadır. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak yapılan bütün çalışmalara rağmen, durumlara (koşullara) ilişkin değişkenlerle, organizasyona ilişkin değişkenler arasında neden sonuç ilişkilerini tam olarak açıklayan bir teori henüz geliştirilmiş değildir.

Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun yapısında çeşitli etkiler yaratan durumsal faktörlere ağırlık vermektedir ve daha çok organizasyon arasındaki farklılıklarla ilgilenmektedir. Klasik yaklaşımın ve insan ilişkileri yaklaşımlarının “en iyi yapı” gibi birçok varsayımını reddetmektedir. Bununla birlikte durumsallık yaklaşımı, organizasyonun performansının, örgüt yapısının içinde faaliyet gösterilen çevrenin beklentilerine ne derece uygun olduğuna bağlı olduğunu kabul etmektedir. Diğer yaklaşımlarla birlikte durumsallık yaklaşımı, yönetime katkıları bakımından birçok tartışmalara ve eleştirilere neden olmuştur. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak eleştiriler, güçlükler, sınırlamalar şöyle özetlenebilir:

- **Örgütsel performans:** Durumsallık yaklaşımı, örgütsel performansı maksimize etmek amacıyla durumlar ve organizasyonun parçaları arasında uygunluğa önem vermektedir. Bununla birlikte, örgütsel performans çok yönlüdür ve performansın ölçümü, birçok durumsallık çalışmasında kusursuz değildir. Performansın geliştirilmesinde etkili olacak tek bir kriter belirlemek oldukça güçtür.

a) Planlı değişim: Durumsallık modelleri, planlı değişiminde oybirliğiyle gerçekleştirilmesine odaklanılmasını vurgulanmakta yetersiz kalmıştır. Örneğin, sunulan yeni teknolojinin, organizasyonun çalışma stiline ya da personel arasındaki etkileşime olan etkileri belirli faaliyetlerle ilişkilidir.

b) Nedensellik ilişkisi: Organizasyon ve performans arasındaki nedensellik ilişkisi tartışmaya açık bir konudur. Birçok durumsallık modeline göre, bağımsız değişken olarak örgütsel yapı ve bağımlı değişken olarak performans arasında bir nedensellik bağı olduğunu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, “yönetiminin ve personelin kişisel özellikleri ve ürün pazarındaki değişmeler” de işletmenin performansını etkileyebilmektedir.

c) Güç faktörleri: Örgüt yapısı, sadece durumsal faktörlerinin anlaşılmasında değil, aynı zamanda “güç faktörlerinin” tanımlanmasında da gereklidir. Devlet kontrolü gibi dış denetimin baskısı ya da, çeşitli üyelerin güç istekleri ve yönetsel tercihleri gibi isteklerinin yarattığı baskı örgütün tasarımını etkilemektedir.

d) Örgütsel değişimin zamanlaması: Birçok organizasyon, sürekli değişen faaliyetlerin altında çalışmaktadır ve bu ise sık sık örgütsel değişimin sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin geliştirilmesi, örgütün formel yapısını değiştirmeden gerçekleştirilemez. Bu değişikliğin kolay kolay olmaması, organizasyon cevap vermeden durumsal faktörlerde önemli bir değişiklik olmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, organizasyondaki değişiklik çevredeki değişikliğin gerisinde kalmaktadır.

e) Çoklu belirsizlik: Durumsal faktörlerin farklı örnekleri, örgüt tasarımında önemli etkilere neden olmaktadır. Örgütler, birçok belirsizliklerle karşı karşıyadır. Bu belirsizlikler, farklı yapı örnekleri gereksinmelerini ortaya çıkarmıştır.

Son olarak şu hususları tekrarlamakta yarar var. Bir organizasyon için önerilen ve yararlı olan yapı ve ilkeler, başka bir organizasyonda yarar sağlamayabilir. Çünkü her organizasyonun koşulları diğerinden farklıdır. Bu nedenle durumsallık yaklaşım taraftarları, her organizasyon için içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınarak yapılacak araştırmalarla yapı, ilke ve süreçlerin geliştirilmesini önerir. Durumsallık yaklaşımı da, sistem teorisinde belirttiğimiz gibi, klasik ve neoklasik organizasyon teorisinde ileri sürülen görüşlerin geçersiz ve değersiz olduğunu ileri sürmez. Bilakis, söz konusu teorilerde ileri sürülen yapı, ilke ve yöntemlerin, koşullar uygun olmak şartı ile bir organizasyon için geçerli olabileceğini, ancak bunun araştırılarak bulunması gerektiğini belirtir.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Yönetim teorilerinin gelişimi incelendiğinde, bu alandaki ilk çalışmaların, işletmeleri içinde yaşadıkları çevreden bağımsız olarak faaliyet gösteren birimler olarak ele aldıkları görülmektedir. Bu yaklaşımlar, yönetimin evrensel olduğunu ve yönetim ilkelerinin her duruma uyan evrensel araçlar olarak görmektedir. Ancak günümüzde işletmeler de tıpkı insanlar gibi yaşadıkları toplumun bir parçası olarak kabul edilmekte ve yaşamaları ise içinde buldukları çevreye olabildiğince uyum sağlamalarına bağlı tutulmaktadır. Durumsallık yaklaşımı bu noktadan hareket ederek, yönetimde her duruma uyan evrensel ilkeler olduğu görüşünü ret etmekte ve her durumun kendine özgü bir yönetim tarzını gerektirdiğini savunmaktadır. Bu teori, içinde bulunulan durumun özellikleri anlamaya ve bu duruma uyan bir davranış tarzı geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Organizasyon teorisinde durumsallık yaklaşımı, her organizasyon için geçerli “en iyi yönetim yapısı” görüşünü savunan klasik ve neoklasik teorilerin aksini ileri sürmektedir. En iyi organizasyon yapısının ve süreçlerinin içinde bulunulan durum ve koşullara bağlı olduğunu ve değişen koşullara göre “en iyi”nin her seferinde araştırılarak bulunmasını öneren durumsallık yaklaşımında, her zaman geçerli olan organizasyon yapı, ilke ve yöntemleri kabul görmemektedir. Bu yaklaşım taraftarları, söz konusu organizasyon için “doğru” ve “en iyi” ilke ve yöntemlerin, mevcut ilke ve yöntemler arasından, içinde bulunulan koşullara göre araştırılarak bulunması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Klasik ve Neoklasik Yaklaşımların ışığı altında bir organizasyonda verimli sonuçlar sağlamış bulunan bir yapı, ilke veya süreç, farklı zamanlarda ve koşullarda aynı organizasyon için aynı yararları sağlamayabilir. İçinde bulunulan koşullar zaman içinde değişmiş olduğundan, geçmişte önerilen ve başarı sağlamış olan yapı ve ilkeler, yeni durumda başarılı olmayabilir

Bunun yanında bir organizasyon için önerilen ve yararlı olan yapı ve ilkeler, başka bir organizasyonda yarar sağlamayabilir. Çünkü her organizasyonun koşulları diğerinden farklıdır. Bu nedenle durumsallık yaklaşım taraftarları her organizasyon içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınarak yapılacak araştırmalarla yapı, ilke ve süreçlerin geliştirilmesini önerir. Durumsallık yaklaşımı da, sistem teorisinde belirttiğimiz gibi, klasik ve neoklasik organizasyon teorisinde ileri sürülen görüşlerin geçersiz ve değersiz olduğunu ileri sürmez. Bilakis, söz konusu teorilerde ileri sürülen yapı, ilke ve yöntemlerin, koşullar uygun olmak şartı ile bir organizasyon için geçerli olabileceğini, ancak bunun araştırılarak bulunmasını belirtir.

Durumsallık yaklaşımı, örgütü kapalı sistem olarak inceleyen yaklaşımları sınırlamış bulunan dar görüş açılarından uzak kalmaya, çok genel ve soyut niteliklere sahip sistem yaklaşımının da sınırlılıklarını gidermeye çalışmaktadır. Sistem yaklaşımı temelinde geliştirilen durumsallık yaklaşımı; bir birinden farklı durumların standart yollardan çok değişik yollarla karşılanabileceğini, yöneticilerin hareketlerinin büyük ölçüde çevre tarafından kısıtlanmış bulunduğunu, içinde yer alınan durumlara uygun olacak birden çok yolun var olduğunu öne sürmektedir. Değişik bir anlatım ile örgütün ve içerisinde yer aldığı koşulların

bir birleri karşısında özel konum taşıdıkları, buna bağlı olarak ortam koşullarının örgütün iç işleyişini, yönetim türünü, yönetim tekniklerini ve yönetim süreci faaliyetlerini belirlediğini; incelenen durum dışında, her durumda uygulanabilecek genel ilkelerin olmadığı düşüncesini taşımaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, etkinlik arayışı sürecinde, ilgili alanda, bir birlerini çok farklı şekillerde (doğrudan veya dolaylı) etkileyebilen, önemli tüm faktörlerin göz önünde bulundurulması, aralarındaki ilişkiler temelinde uyumlu kılınmaları gerektiğini savunmaktadır. Örgütler açık sistemlerdir, çevreleri tarafından etkilenirler ve üst üste binen amaçlara sahiptirler. Bütün örgütler evrensel sorunlara sahip oldukları gibi kendilerine has benzersiz problemlere de sahiptirler. Bu nedenle etkin performans, dışsal gerekliliklerle içsel sınırlamalar arasındaki uyumu gerektirir. Durumsallık yaklaşımı, bu yönüyle de örgüt ve yönetim ile ilgili farklı çalışma alanlarındaki kuramsal ve uygulamalı çalışmalarda temel yaklaşım biçimi olarak kullanılmakta, ilgili konularda bilimsel bilgi birikiminin gelişmesine olanak sağlamaktadır.

Yedinci Hafta, yönetim düşüncesinin geçirdiği evrim açıklanmaya devam edilmiştir. Bu amaçla, Modern Yönetim Yaklaşımlarından birisi olan Durumsallık (Koşul Bağlılık) Yaklaşımı açıklanmıştır. Ayrıca, bu yaklaşımın temel varsayımları, katkı sağlayan düşünürler ve ilgili çalışmalar ele alınmıştır.

8. ORGANİZASYONLARDA ÇEVREYE UYUM YAKLAŞIMLARI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 8.1. Koşul–Bağımlılık (Durumsallık) Yaklaşımı
- 8.2. Konfigürasyonel Yaklaşım (Genel Örgütsel Gruplaşma)
- 8.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı
- 8.4. Örgütsel Strateji Yaklaşımı
- 8.5. Bilgi İşleme Yaklaşımı
- 8.6. Mülkiyet–Kontrol Ayrımı
- 8.7. Vekâlet Yaklaşımı
- 8.8. Hizmetkârlık Teorisi
- 8.9. Paydaş Teorisi
- 8.10. İşlem Maliyeti Yaklaşımı
- 8.11. Kurumsallaşma Yaklaşımı
- 8.12. Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı
- 8.13. Çevreye Uyum

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. İşletmenin en önemli kaynakları nelerdir?
2. Girişimciler kâr elde etmek ister ki bu risk almayı gerektirir; yöneticiler ise ücret elde ederler ki bu da durumu korumayı gerektirir. O zaman yönetici niye risk alsın ki?
3. Çevreye uyum sağlayamayan işletme ne olur? İlla uyum sağlamak mı gerekir? Çevre istediğimiz gibi şekillendirilemez mi?
4. Girişim ve işletme kavramları arasındaki farklar nelerdir?
5. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı çerçevesinde hangi kaynaklar rekabet avantajı meydana getirebilir?
6. Vekâlet yaklaşımı çerçevesinde, girişimci ile yöneticinin aynı yöne gitmesi, bir başka deyişle kâr odaklı olması nasıl sağlanabilir?
7. Yönetici ile girişimcinin aynı bilgiye sahip olmaması ne gibi sorunlar yaratabilir?

Anahtar Kavramlar

- **Post-modernizm:** Yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir nevi yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden, her şeyi göreceli olarak düşünen bir bakış açısıdır.

- **Konfigürasyonel Yaklaşım:** Stratejiyi bir bütün olan örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunarak, örgütü o bütünün bir göreceli konumu veya süreci olarak ele alan yaklaşımdır.

- **Girdiler:** İşletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, iş gücü para vs.

Giriş

Modern Yönetim Yaklaşımları; Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı başlığı altında, önceki bölümlerde açıklanmıştı. Klasik ve Neo-klasik dönemde, en iyi örgüt yapısını bulmaya ve tasarlamaya çalışılmıştır. Sistem ve durumsallık yaklaşımları da, her durum ve koşulda verimli tek bir örgüt yapısı olamayacağını varsayarak, örgütleri anlama çabasına başlamıştır.

Yönetim ve örgüt düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler ise daha çok, örgüt ağırlıklıdır. Yönetim olgusunun gerçekleşebilmesi, yani sonuç almak ve üretim yapmak ancak çeşitli kaynakların organize edilmesi ve faaliyetlerin bir organizasyon (düzenleme) içinde yürütülmesiyle sağlanabilir. Örgütlerin nasıl yapılandırılacağı (tasarlanacağı), örgüt ilkeleri, örgüt yapısı içinde oluşan süreçler, örgütlerin nasıl değişebileceği vb. sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır. Yeni bir yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir. Bu gelişmelerin örgütler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimleri, ölçek ekonomisinden, esneklik sağlayan küçük yapılara; bürokratik kişilikten, girişimciliğe; büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük işletmelere; dikey bütünleşmeden, taşeronla çalışmaya; pazar payını artırmaktan, yeni pazarlar yaratmaya; toplu pazarlamadan, esnek pazarlamaya; nicelikten niteliğe vb. sıralanabilir. Kişiler ve örgütler açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Bu nedenle kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve (küreselleşme), yönetim düşüncesi ve organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir diğer faktördür. Bu gelişmeler; sistem yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan örgütleri, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu durum kuruluşları; faaliyetlerinde etkinlik ölçütlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır.

Kronolojik olarak bakıldığında ise, 1970'lerin ortalarından itibaren, yönetim ile ilgili olarak geliştirilen yaklaşımlar, değişik bir görünüş kazanmıştır. O dönemden, 2000'li yılların başına kadar geçen sürede, ortaya atılan ve gelişen yönetim yaklaşımlarını etkileyen gelişmeleri, üç grup hâlinde ele almak mümkündür. Bunlar;

- Post-modernizm bakış açısının gelişmesi,
- Yönetim konularına sosyolojik ve ekonomik açıdan bakan görüşlerin ortaya çıkması ve
- Günümüzde, küreselleşme, bilgi toplumu ve bilgi çağının yaşanmasıyla birlikte gelişen yönetim kavram ve yaklaşımları olarak sıralanabilir.

Sosyal bilimlerde bir düşünce sistemi olarak post-modernizm, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir nevi yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden, her şeyi göreceli olarak düşünen bir bakış açısını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, post-modernizm şüpheci, karamsar

bir bakış açısidir. Bilimsel araştırmayı, sebep–sonuç ilişkisini, gerçeği bulma arayışını ve tahmin yapmayı reddeder. Çünkü her şey birbirine bağlıdır. Diğerlerine göre post-modernizm, fonksiyonel ve rasyonel düşünce anlayışına bir alternatiftir. Bazılarına göre de endüstri ötesi ve bilgi çağı toplumlarını anlama ve araştırma metodudur. Herkesin paylaştığı ve üzerinde ittifak ettiği bir tanımlanmayan post-modernizm, yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından şunu ifade etmektedir. Farklılıklar yaratıcılığı teşvik eder. İnsanlara doğruları dayatmak yerine, onları tamamen serbest bırakmalı ve kendi isteklerini yapmalarına fırsat verilmelidir. Bürokrat ve biçimsel (biçimsel) yapılaşma yerine kişiyi esas alan biçimsel olmayan gruplara geçmelidir. Bu ve benzeri görüşler, günümüzdeki küreselleşme ve bilgi çağı ortamında gelişen pek çok yönetim kavram ve uygulamasının da temelini oluşturmaktadır.

Organizasyonların incelenmesinde en çok kullanılan bakış açıları “organizasyonların biçimsel yapıları” ile “organizasyon yapısı içindeki davranışlar ve ilişkiler” olmuştur. Biçimselleşme, Klasik Teoriden itibaren devamlı incelenen ve üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. Aynı şekilde organizasyonlar içindeki davranışlar da, Davranışsal Yaklaşımla başlayıp Örgütsel Davranış adı altında devam etmiş ve organizasyonlarda kişilerin ve grupların davranışları sürekli araştırılmıştır. Bu bakış açılarının hemen hepsinde “organizasyon”larda rasyonellik ve etkinlik arayışını görmek mümkündür. Böylece bu teorilerde araştırma birimi organizasyon içindeki “birey”, bireylerden oluşan “biçimsel olmayan veya biçimsel gruplar”, “departmanlar” ve nihayet bir bütün olarak organizasyonun kendisi oluşmuştur. Netice olarak özellikle modern yaklaşımın katkıları ile organizasyonlar bir sosyo-teknik sistem olarak ele alınmış; bir yandan sosyal yapıyı oluşturan birimlerin diğer yandan teknik bünyenin beraberce optimizasyonu hedeflenmiştir. Geliştirilen organizasyon yapıları ve işleyiş özellikleri ile bir yandan teknik rasyonellik sağlanmaya, diğer yandan da insan unsuru ile ilgili olarak sosyal disiplinlerin bulguları kullanılmaya, böylece bir bütün olarak organizasyonlarda rasyonellik gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Organizasyonlar incelenirken ele alınabilecek bir diğer bakış açısı da “organizasyonların nasıl değiştiği ve varlığını sürdürdüğü”dür. Özellikle, çevrenin organizasyonlar üzerindeki etkisini vurgulayan durumsallık yaklaşımı ile birlikte organizasyonların, yöneticiler tarafından bilinçli ve sistematik olarak alınan kararlarla değiştikleri ve çevrelerine uyum sağladıkları görüşü, değişim konusunda yaygın bir görüş olarak süregelmiştir. Bu görüşe göre organizasyon yönetimi, içinde bulunduğu çevreyi sürekli olarak izler, gelişmeleri belirler, organizasyonun yapı ve işleyişinde değişiklikleri yapacak kararları alır, bunları uygular ve böylece organizasyonlar çevrelerine uyum sağlamış olurlar. Bunu yapmayan veya yapamayan organizasyonlar ise çevrelerinden kopar ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak veya sahip değiştirmek zorunda kalır. Organizasyonların bu şekilde bilinçli olarak alınmış kararlarla çevrelerine uyum sağlamalarını inceleyen görüşler “Adaptasyon–Uyum–Yaklaşım” olarak adlandırılmaktadır. Ancak 1975’li yılların ortalarından itibaren organizasyon teorisinde ağırlık kazanan bir diğer görüş, organizasyonların çevreleri ile olan ilişkilerini incelerken, yöneticilerin bilinçli karar vermeleri yerine, “çevrenin seçiciliği”ne ağırlık veren görüş olmuştur. Organizasyon teorisinde “Ekolojik Görüş”, “Popülasyon Ekolojisi” veya “Örgütsel Nüfus Çevrebilim Modeli” olarak da bilinen bu görüşün ana fikri şudur: Doğadaki canlı varlıklar nasıl tabii bir seçimle elenip bir kısmının yaşamı son bulurken diğerleri bir evrim içinde gelişerek yaşamlarını sürdürüyorsa, organizasyonlar dünyasında da durum bunun

benzeridir. Çevre, bünyesinde bulunan organizasyonlardan bir kısmını elimine etmekte, bir kısmını da seçerek yaşamlarına devam etmelerine imkân vermektedir. Elenenler faaliyetlerini durdurmakta, seçilenler ise yaşamlarını sürdürebilmektedir. Böylece çevre, örgütsel nüfusu kontrol etmektedir. Bu şekilde tabii seçim ve eleme devam etmekte ve ekolojik kanunlar organizasyonlar içinde geçerli kabul edilmektedir. Hannan ve Freeman önderliğinde bu sosyolojik yaklaşım ile organizasyonların değişimleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri veya yok olmaları, doğal yaşamda canlıların evrimine benzer bir yaklaşımla açıklanmaya ve incelenmeye başlanmıştır.

Organizasyonların, değişim ve çevreye uyumlarını inceleyen yaklaşımlar açıklanmıştır.

8.1. Koşul–Bağımlılık (Durumsallık) Yaklaşımı

Bu yaklaşım, bir önceki bölümde detaylı olarak incelenmişti. O yüzden burada kısaca özetlenecektir. Bu yaklaşımın temel görüşü; İşletme organizasyonlarının yapı ve işleyişini, işletmelerin içinde buldukları çevre koşullarının özellikleri, işletmede kullanılan teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri etkilemektedir. İşletme yöneticileri, bu koşulların neler olduğunu izleyip inceleyecekler ve bu özelliklere uygun bir yapı ve işleyiş süreçleri geliştireceklerdir. Örneğin, sürekli değişen çevre koşullarında, daha çok kişiye ağırlık veren ve biçimsellik derecesi az, “organik tarzda” bir organizasyon yapısı uygun olacaktır. Buna benzer şekilde yöneticiler çevre koşullarına uymak için yapı ve işleyiş ile ilgili kararları verecekler ve işletmelerin çevre koşullarına uyumu–adaptasyonunu sağlayacaklardır. Bu uyumu sağlayamayan işletmeler ise “çevre koşullarına uygun olmayan” yapı ve süreçlerle çalışacaklar ki bu durum onların rekabetteki etkinliklerini azaltacaktır. Yöneticilerinin bilinçli ve sistematik bir analiz sonucu vermiş oldukları kararlarla işletmeler yapılarını ve kullandıkları süreçleri değiştirecekler ve böylece çevrelerine uyum sağlayacaklar; değiştiremeyenler veya değiştirmeyenler ise çevre koşullarına cevap vermeyecekleri için sonunda faaliyetlerini devam ettiremeyecek hâle geleceklerdir.

8.2. Konfigürasyonel Yaklaşım (Genel Örgütsel Gruplaşma)

Koşul bağımlılık yaklaşımının devamı sayılan konfigürasyonel yaklaşım, stratejiyi bir bütün olan örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunarak, örgütü o bütünün bir görelî konumu veya süreci olarak ele almaktadır. Koşul bağımlılık yaklaşımının temel görüşü, organizasyonların yapı ve işleyişlerini, içinde buldukları çevre koşullarının özellikleri, kullanılan teknoloji ve büyüklüklerin etkilediği yönündedir. Bu durumda yöneticilerin yapmaları gereken bu koşulları belirleyip, bu özelliklere uygun bir yapı ve işleyiş süreci geliştirmektir. Konfigürasyonel yaklaşım ise direk olarak organizasyonlarda değişimi inceleyen bir yaklaşım değildir. Bu yaklaşıma göre; organizasyonları anlamayı hedefleyen çeşitli teoriler geliştirilmiştir ve bu teoriler organizasyonların neden ve nasıl başarılı olduklarını, performansı etkileyen faktörleri ayrı ayrı incelemektedir. Bir kısmı bu faktörleri organizasyon içindeki teknik ve sosyal bünyelerle, bir kısmı biçimsel yapılarla ve bir kısmı da değişik dış çevre özellikleri ile açıklamıştır. **Oysa organizasyonları ve performanslarını bu şekilde ayrı ayrı ve birbiri ile ilişkisiz teorilerle açıklamak yerine bütün bu teorileri dikkate alarak, organizasyonlarda performansı etkileyen çeşitli özellikleri ve bunları etkileyen faktörleri gruplar hâlinde belirlemeye çalışmak** daha yararlı olacaktır. Bu durumda, organizasyonlarda etkinlik ve verimlilikle ilişkili değişik özellikler taşıyan konfigürasyonları belirlemek organizasyonları anlamak açısından hem daha yararlı hem de daha önemli bir hâl alacaktır. Böylece sayıları artma eğiliminde olan teorilerin sayıları azalmış olacak ve hepsinin ortak yönleri bir araya getirilmiş olacaktır. Bunun sonucunda ise yöneticiler hangi dış çevre özelliklerinde ne tür konfigürasyonun başarı ile ilişkili olduğunu görme imkânına kavuşacaklardır. Böyle bir yaklaşımla, gittikçe artma eğilimi gösteren teorilerin hem sayıları azalmış, hem de hepsinin ortak yönleri bir araya getirilmiş olacaktır. Böylelikle yöneticiler, hangi dış çevre özelliklerinde ne tür gruplaşmanın başarı ile ilişkili olduğunu görecektir.

Konfigürasyonel yaklaşım, koşul bağımlılık yaklaşımının devamı niteliğini taşıyan bir yaklaşımdır. Genel olarak koşul bağımlılık teorisine yapılan temel eleştirilerin değiştirildiği ve bu kuramdan daha gelişmiş bir yaklaşım olarak düşünülmektedir. Konfigürasyonel yaklaşımın üstün yönü olarak da, örgütsel yapıların ve yönetim sistemlerinin bir bütün olarak daha iyi anlaşılabilmesi düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel sınıflamalar arasındaki benzerlik ve farklılıkların tanımlanması, örgütsel olgunun bilimsel olarak anlaşılması, tahmin edilmesi ve açıklanmasını sağlayabilir. Konfigürasyonel yaklaşım, merkezileşme ve biçimselleşme gibi yapısal kavramları ve büyüklük ve teknolojik belirsizlik gibi durumsal kavramları inceleyen koşul bağımlılık yaklaşımından açık kalan bir aralığı doldurmaktadır. Öncelikle konfigürasyonel yaklaşım da koşul bağımlılık yaklaşımı gibi yöntem açısından eleştirilmektedir. Konfigürasyonel yaklaşımda kullanılan sınıflandırma tablolarının gerçeği fazla basitleştirmesi ve örgütsel hayatın karmaşıklığını yansıtmaması ve bu sınıflandırmaların sadece bir ya da iki boyuta dayanması temel eleştiri noktalarını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra konfigürasyonel yaklaşım da örgütte insan unsurunu göz ardı etmektedir. Sosyal bilimler, sosyal hayatın sıradan, durgun olduğu varsayımı temelinde oluşurlar. Konfigürasyonel örneklerin, türlerin ve kategorilerin keşfedilmesi sosyal teori ve araştırmalar da yeni bir bakış açısı oluşturmuştur. Bu konfigürasyonlar insanlara cümlelerini farklılık içerisinde ve nispeten benzer gruplarla özetleyerek cümlelerinden anlam çıkarmak ve düzenlemek için imkân verirler. Konfigürasyonel yaklaşım da örgütlere, tipolojiler ve taksonomiler vasıtasıyla örgütsel farklılığı (çeşitliliği) anlatmaya çalışmaktadır. Burada amaç, rasyonellik, bürokrasi, kontrol gibi anahtar teorik fikirleri sistematik olarak açıklamak ve özetlemektir. Bu sınıflandırma, örgüt teorilerinin temel ilkelerinin desteklenmesi için de kullanılabilir.

8.3. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı

James Thompson tarafından ilk kez açıklanan ve daha sonraları geliştirilen bu yaklaşımın genel çerçevesi şöyledir: Organizasyonlar faaliyetlerini ve dolayısı ile yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdileri kullanırlar. Girdiler, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, iş gücü para vs. ifade etmektedir. Her işletme için kullanılan girdilerin çeşitliliği, göreceli önemi ve temin edilme kolaylığı farklıdır. Her işletme için kritik önemde sayılan girdiler olabilir. Bazı girdilerin temininde belirsizlikler olabilir. İşte organizasyonlar, bu şekildeki kritik ve temininde belirsizlik bulunan girdiler için çeşitli önlemler alırlar. Bu önlemlerin başında işletmeler arası birleşmeler, konsorsiyumlar, çeşitli yasal anlaşmalar ve stratejik birlikler, ortak yönetim kurulu üyeleri seçmek gelmektedir. Bu önlemler, organizasyonların faaliyetlerinin kesilmeden devam etmesini sağlayıcı niteliktedir. Bu tür önlemleri alamayan işletmeler gerekli girdileri teminde zorlanacak ve belki faaliyetlerini durdurmak zorunda kalacaktır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı da, açık sistem anlayışını esas almaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde durmaktadır.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi için çevresi ile değişim içinde bulunması gerekir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi veya kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Kaynak ihtiyacı, organizasyonları,

çevrelerine **bağımlı** hâle getirir. Hatta organizasyonun ne yapacağını dış çevresindekiler belirler. Organizasyonlar kritik nitelik taşıyan bu bağımlılığı güvence altına alabilmek için dış çevredeki organizasyonlarda (bunlar müşteri, tedarikçi, rakip vb. olabilir) çeşitli şekillerde iş birliği geliştirir. Bu yaklaşım da, yöneticilerin çevrelerini ve kullandıkları girdileri sürekli değerleyeceğini, kritik nitelik taşıyan veya temininde benzerlik olan girdilerin güvenliğe alınabilmesi için organizasyon bünyesinde birtakım değişiklikler yaparak diğer işletmelerle çeşitli düzey ve şekillerde iş birliğine gireceklerini öngörmektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyonlar, çevrelerine karşı **pasif değil, aktiftir**. Kendi geleceklerini etkileyecek kararları kendileri alırlar. Bu yaklaşımın ekoloji yaklaşımından farkı da buradadır. Şüphesiz işletmeler, benzer değişimleri ürettikleri çıktının çevreye akışını güvence altına almak için de yapabilirler. Böyle bilinçli ve sistematik olarak alınan önlemlerle, organizasyonların çevrelerine uyumları da sağlanmış olacaktır.

Yine bu yaklaşıma göre, işletmenin ihtiyaç duyduğu kritik nitelikteki kaynakların temin edilmesinde rol oynayan birey ya da gruplar, örgüt içinde daha fazla güç sahibi olacaklardır.

8.4. Örgütsel Strateji Yaklaşımı

Bazı teoriler, “çevrenin” örgütleri şekillendirdiği ya da ortadan kaldırdığını varsaymaktadır. Örgütsel strateji ise bu teorilerden farklı bir bakış sunmaktadır. Bu yaklaşıma göre; “organizasyonlar, üst kademe yönetimlerin formüle ettiği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlarlar.” Bunun için üst kademe yönetim, işletmeyi etkileyen çevresel koşullardaki değişimleri sürekli izler; bu değişimlerin ne gibi fırsatlar yarattığını veya ne gibi tehlikeleri beraberinde getirdiğini tespit eder. Öte yandan işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini ayrı ayrı değerlemeye tabi tutarak organizasyonun kaynaklarını nerede ve nasıl kullanılacağına karar verirler. Verilen bu kararlar işletmenin stratejisini oluşturur. İşletmeler; dış çevrenin yarattığı “tehdit ve fırsatları” ayrıca, iç çevre ile ilgili olarak kendi güçlü ve zayıf yönlerini (rakiplere göre) belirlemeye çalışırlar (SWOT Analizi). İşletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajı devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uygulayacaklardır. Bunlar göre saldırgan–hücum özellikli olabileceği gibi, savunma özellikli de olabilir. Gerekli ve uygun stratejiyi kararlaştıramayan veya strateji uygulamasında başarısız olan işletmeler çevreleri ile uyumu sağlayamayacaklardır. Bu da işletmelerin rekabet avantajlarını kaybederek faaliyetlerini durdurmaları ile sonuçlanabilecektir. Bu yaklaşım, esasında, Stratejik yönetim adı altında ele alınan ve incelenen konuları içermektedir. Ayrı bir **örgütsel uyum yaklaşımı** olarak öncülüğünü Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter yapmıştır.

8.5. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Bilgi işleme yaklaşımı, tıpkı insan beyni gibi, organizasyonları, en alt kademesinden en üst kademesine kadar bilgi işleyen ve karar üreten birimler olarak ele alır. Alt kademelerde daha önce belirlenmiş bulunan ilke ve prosedürlere göre kararlar üretilirken, üst kademelere çıkıldıkça bu ilkelerin ve prosedürlerin değiştiği ve stratejik nitelikteki kararların üretildiği

görülür. Organizasyonları bilgi işleyen birimler ve haberleşme sistemleri olarak gören bu yaklaşıma göre organizasyonların çevrelerine uyumu, çevreleri ile ilgili bilginin toplanması, işlenmesi ve karara dönüştürülmesi süreci sayesinde başarılmaktadır. Çevrelerine uyumu sağlayarak yaşamlarını sürdüren organizasyonlar, karar ilke, çerçeve ve mekanizmalarında değişiklik yapabilen, değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerleyebilen organizasyonlardır. Bu anlamda organizasyonlar, kendi faaliyetlerini sürekli olarak değerlendirerek düzenlemeye tabi tutan sistemlere benzemektedir.

Sınırlı rasyonellik, karar vericinin, ancak algılayabildiği koşullar ve değişkenler çevresinde bir rasyonellik içinde karar verebileceğini vurgulamaktadır. Öğrenen organizasyon ise; veri ve bilgiyi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmiş, bunun sonucu olarak davranışlarını değiştirebilen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Günümüz çevresel koşulları, organizasyonların bilgi toplama ve işleme kapasite, çabukluk ve esnekliklerinin önemini arttırmıştır. Enformasyon Teknolojisi (IT) olarak bilinen bu konu, organizasyonların stratejik seçimler yapmalarında çok önemli bir rol oynar hâle gelmiştir. İşletmelerin kullandığı enformasyon teknolojisi, organizasyonların karar verme esneklik ve çabukluğunu etkileyerek, çevreye uyum sağlamaları üzerinde etkili olmaktadır. Çevresinden bilgi toplayamayan, bilgi yaratmayan, bunları işleyip belirli kararlara dönüştüremeyen veya bunları hızla yapamayan işletmelerin çevreleri ile bağları kopmakta, çevreleri ile uyumları kaybolmaktadır. Bunu yapabilenler ise çevreye uyumda başarılı olarak faaliyetlerini devam ettirebilmektedirler.

8.6. Mülkiyet–Kontrol Ayrımı

Mülkiyet–kontrol ayrımı, şirketin yönetiminin şirketin hisselerine sahip olan, dolayısıyla ekonomik anlamda şirketin sahibi durumunda bulunan ve şirket karının da sahibi olan hissedarların elinden çıkması ve bu hususta yönetim kurulu üyelerine, murahhaslara ve hatta ortaklığın yönetiminde görev yapan diğer üst düzey elemanlara yetki verilmesini ifade eder. Genellikle anonim şirketlerde görülen ve her geçen gün gelişen piyasalarda şirketlerin rekabet edebilmelerinin anahtarı niteliği taşıyan ve yaygın mülkiyet yapısının bir sonucu olarak ortaya çıkan “mülkiyet–kontrol ayrımı” kavramı; kısaca, anonim şirketin mülkiyetini elinde bulunduranlarla, kontrolünü elinde bulunduranların farklı kişiler olmasını ifade eder. Eğer bir kişi, mülkiyet hakkına sahip olmakla beraber, sahip olduğu mülkiyet konusunun iktisadi kaderini kendisi belirleyemiyorsa, mülkiyet kontrol ayrımı vardır. Berle ve Means tarafından ifade edilen şirketlerde ortaklık ve yöneticiliğin bir birinden ayrılması olgusu, kurumsal yönetimin hitap ettiği en temel sorunun kökenini oluşturmaktadır. Bu temel çatışma kategorisinde hissedarlar şirketi kontrol eden profesyonel yöneticilerin şirket değerini kendilerine aktarmaları şeklindeki sömürüsü ile karşı karşıyadırlar. Yönetimde bulunan yöneticiler, kendi işlerine gösterdikleri özeni ve dikkati çalıştıkları şirket için göstermeyebilirler. Diğer bir taraftan icra ettikleri faaliyetlerde, kurum çıkarlarını değil kendi çıkarlarını ön planda tutmaları da söz konusu olabilir. İşte bu sebepten, bugünkü anlamda kullanılan kurumsal yönetimin (Corporate Governance) temelinde duran esas anlayışlardan birinin Berle ve Means’in yapmış olduğu mülkiyet–kontrol ayrımı olduğu söylenebilir. (Adolf Berle ve Gardiner Means'nin 1932 yılında yayınladığı Modern Şirket ve Özel Mülkiyet (The

Modern Corporation and Private Property) başlığını taşıyan kitaplarında şirketlerde mülkiyet (sahiplik) ile kontrol (denetim) fonksiyonlarının aynı elde bulunmasının tehlikelerine dikkat çekilmiş ve bu iki fonksiyonun birbirinden ayrılmasının gereği üzerinde durulmuştur.)

8.7. Vekâlet Yaklaşımı

Mülkiyet–kontrol ayrımı ve birtakım yönetsel dönüşümlerden sonra, bazı anlaşmazlıklar ve çıkar sorunları yine mevcudiyetini korumaktaydı. Ancak, bu dönemde İkinci Dünya Savaşının ortaya çıkması ve batı ekonomilerini de etkisi altına alması, diğer taraftan uluslararası ticaretin artması ve uluslararası şirketlerin (multinational corporations) kontrol edilemez büyüme hızları, bu konuların müzakere edilmesine uzunca bir ara verilmesine sebep olmuştu. Bu arada, neo–klasik iktisatçılar pazar değişikliğini temel alan kaynak tahsisi (theory of resource allocation) teorisinin geliştirmeye çalışmaktaydılar ve ekonominin verimlilik alanının analizleri ihmal edilmekteydi.

Kısaca, vekâlet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Vekâlet teorisinde, bir kişi ya da grup adına harekette bulunan kişiye vekil (agent), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba vekâlet veren veya asil (principal) denilmektedir. Vekâlet veren ile vekil arasındaki ilişki ise vekâlet ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekâlet ilişkisi söz konusu olur. Vekâlet ilişkisi; halka açık anonim ortaklıklarda ortaklar (hissedarlar) ile yöneticiler arasında çok sıkı bir şekilde görülür. Şahıs ortaklıkları ve dışa kapalı aile işletmelerinde temsil ilişkisinden söz edilemez. Çünkü işletmenin sahibi ve yöneticisi aynı kişidir. Konuya organizasyon teorisi açısından bakılırsa, vekâlet veren (principal) olarak hissedar (sahip) vekil olarak yönetici veya vekâlet veren olarak üst yönetici vekil olarak ast (çalışan), müşteri–satıcı ele alınabilir. Vekâlet teorisi bu ilişkiyi (vekâlet ilişkisini) kontrat metaforunu (metaphor of contract) kullanarak açıklamaya çalışmaktadır. Vekâlet teorisinde, yapılan kontrata uygun olarak işletme sahibi ile yönetici arasında bir kontrol ilişkisi söz konusudur. Bu yönüyle, vekâlet teorisi uygulamalarında hem sahiplerin menfaatlerini korumak hem de vekillik maliyetlerini azaltmak için vekil–işveren ilişkisine paralel olarak ücret planlaması ve kademeli yönetim yapıları gibi çeşitli mekanizmalar geliştirilmiştir. Kurumsal yönetim alanındaki akademik çalışmaların önemli bir bölümü, Vekâlet Teorisi bakışıyla gerçekleştirilmektedir. Örneğin, hissedar ve yönetici rollerinin farklı kişilerce üstlenilmesi sonucunu doğuran vekâlet ilişkisinin şirket performansına ne şekilde yansıtıldığı kurumsal yönetim literatüründe geniş yer tutan bir araştırma konusudur.

Özetle; Vekâlet yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin birbiri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Esas itibarı ile bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma durumunda olan tarafların motivasyonları, birbirini kontrol etmeleri ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemesi ile gelişmeye başlamıştır. Ortak bir amaç uğruna yardımlaşmak durumunda olan iki tarafın birincisi vekâlet veren diğeri de vekildir. Vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar,

vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Bir işin gerçekleştirilmesinin başkasına devredildiği durumlarda vekâlet ilişkisi söz konusu olur. Vekâlet yaklaşımı şu sorulara cevap bulmaya çalışır:

- Arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği
- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Organizasyon teorisi açısından bakılırsa, vekâlet veren olarak hissedar, vekil olarak yönetici veya vekâlet veren olarak üst yönetici, vekil olarak ast, müşteri–satıcı ele alınabilir. İktisatçıların bakışına göre vekil kendi kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır. Vekâlet veren, çeşitli özendirmelerle vekili motive edebilir. Ancak eğer vekâlet veren vekilin davranışlarını değerleyip yönlendiremiyorsa, aralarında çatışma başlayacaktır. İşletmelerde sahiplik ve yöneticiliğin ayrılması ve yönetimin profesyonel yöneticilere geçmeye başlaması ile birlikte işletmenin performansının kim tarafından, nasıl ve nereye kadar kontrol edileceği önemli bir sorun olarak belirtilmiştir. Bu sorunun nasıl çözümleneceği vekâlet yaklaşımının uğraştığı konular arasındadır. Bu yaklaşıma göre vekâlet veren, başta ücretleme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararlara kontrol etmeye imkân verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme gibi araçlarla vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Bu yaklaşımın organizasyon teorisine katkısı şöyle açıklanabilir: Yönetici ücretleme ve ödeme planlarının yapılması; risk yönetimi, bilgi akış sistemleri tasarımı; çeşitlendirme, stratejik iş birimleri ve çeşitli işletmeler arası birlikteliklerle karar veren yönetici ile sahip durumundaki taraf arasındaki sorunları netleştirmek ve çözüm alternatifleri geliştirmek gereklidir. Hissedarların çıkarları ile yöneticilerin çevreye uyum için verdikleri kararlar arasındaki ilişkinin incelenmesinde de bu yaklaşım kullanılabilir.

8.8. Hizmetkârlık Teorisi

Vekâlet Teorisi'nin kişisel çıkar odaklı davranan insan tanımlamasını kısıtlı bulan bazı yazarlar, yönetici davranışlarını açıklamak için bu teoriye alternatif bir yaklaşım önermiştir. Hizmetkârlık Teorisi (Stewardship Theory) olarak anılan bu yaklaşım, varsayımları açısından aslında Vekâlet Teorisi'nin tam karşıtı olarak düşünülebilir. Hizmetkârlık teorisi çok farklı bir yönetim modelini göstermektedir. Bu teoride, örgüt yapısının yeni baştan bir düzenlemeye tabii tutulduğu ve sorumlulukların yeniden oluşturulduğu bir hukuki ekonomik düzenleme söz konusudur. Bu teorinin ışığında, icradan sorumlu yönetici, kaytarmaktan, fırsatçılıktan uzak, gerçekte iyi iş yapmak isteği olan, iyi bir kurumun değerlerine hizmet eden bir kişidir. Bu teori, doğal olarak yönetici motivasyonunun genel bir probleminin olmadığını ileri sürmektedir. Diğer taraftan yöneticiler arasında belirli bir iç motivasyon probleminin olmayışı, yöneticilerin talip oldukları başarmak için nasıl bir kurumsal performans sergileyecekleri sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Böylece, hizmetkârlık teorisi performans değişikliklerinin, yapısal durumun olup olmadığından doğduğunu belirtmektedir. Böylelikle,

organizasyonel yapının olup olmaması yöneticilere, yüksek kurumsal performans için planların düzenlenmesi ve uygulanmasında yardımcı olmaktadır.

Hizmetkâr, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarına tercih etmeyecektir. Hatta işletme sahibi ile hizmetkârın çıkarları bir birine uygun olmayabilir. Bu durumda hizmetkâr iş birliğinde, yalnız kendi çıkarları istikametinde hareket etmekten daha yüksek bir fayda algıladığı için, onun davranışı rasyonel nitelik de taşımaktadır. Bu durumda, sahiplerin çıkarları için çalışan yönetici açısından motive olma, yönetme ve sorumluluk alma bir prensip hâline gelmektedir. Yaklaşımın temelinde profesyonel yöneticilerce, sahiplerin kazançlarını koruma çabaları önem kazanmaktadır. Hizmetkârlık teorisinin temelinde yatan bir varsayıma göre sahiplerin çıkarıyla paralellik gösteren bir temsilci davranışı her dönem gereklidir. Önceden, ampirik araştırmacılar, tüm yöneticilerin birer hizmetçi ve ya vekil olduğunu farz ederek, vekalet teorisi ve hizmetkarlık teorisinin her ikisini, kurumsal Yönetim (corporate governance) için en iyi bir yol olduğunu kabul etmeye çalışmalar yapıyorlardı. Araştırmacılara göre, her iki teori de yönetimi açıklamak için gerekliydi.

8.9. Paydaş Teorisi

Vekâlet Teorisi, işletmeyi kontrol eden yöneticilerin işletme sahibi konumundaki hissedarlara karşı sorumluluklarını ele alarak, bu sorumlulukların yerine getirilmesini temin edecek çeşitli kurumsal yönetim mekanizmalarını açıklamaktadır. Ancak, işletmenin varlığını sürdürmesi üzerinde meşru çıkarları olan başka grupların da olması bu yaklaşımın çeşitli yazarlarca sorgulanmasına neden olmuştur. Nitekim işletmenin hissedarlar dışındaki gruplara karşı sorumluluklarının neler olduğu literatürde oldukça geniş yer bulan bir tartışma konusudur. Bu konu üzerine yoğunlaşan çalışmalar Paydaşlık Teorisi (Stakeholder Theory) olarak nitelendirilen yaklaşımı ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımda işletme ile çıkar ilişkisi olan tüm gruplar, “paydaş” olarak adlandırılmakta ve yöneticilerin paydaşlara karşı sorumlulukları incelenmektedir. İşletmenin paydaşlarının beklentileri hakkında yöneticilerin doğru bilgileri aramaları ve paydaşlara karşı işletmenin hesap verebilirliğinin tiplerini daha kesin incelemek mümkündür (bkz. Tablo 3).

Bir işletmenin faaliyetleri, işletme hissedarlarından, sermaye piyasası yatırımcılarından, işletme ile ticari münasebete giren veya girecek olan kişilerden, işçi ve memurlardan, vergi alacaklısı ve topluma daha iyi bir hayat sağlama yükümlülüğünü üstlenmiş devletten oluşan ve işletmenin başarılı işleyişinden yararlanabildiği gibi, başarısızlığından ve kötü idaresinden de olumsuz yönde etkilenebilen ve zarar görebilen büyük bir sosyal topluluğu ilgilendirmektedir. Freeman’a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi hâlde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım “paydaş teorisi”nin temel önermesini oluşturmaktadır. Diğer bir taraftan paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş teorisinin amacı rekabet avantajı geliştirmek için organizasyonun iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır.

Tablo 3: Paydaşların Beklentileri

Paydaşlar	Paydaşların İşletmeden Beklentileri	İşletmenin Hesap Verebilirlik Tipleri
Çalışanlar	Emeklerinin karşılığının verilmesi, iş güvenliği, şartlar, eğitim	İşletme raporları, iş haberleri, pazar bilgileri
Hissedarlar	Hisseler ve hisse senedi fiyatlarının değerlendirilmesi	Yıllık rapor ve hesaplar, birleşme yapılan veya satılan işletme bilgisi
Müşteriler	Kalite, hizmet, güvenlik, paraya karşılık değer	Satış broşürü, reklam, hizmet
Bankacılar	İşletmenin likiditesi ve ödeme gücü, güvenlik değeri, nakit üretimi	Karşılama (cover) oranları, maddi teminat, nakit tahminleri
Devlet	Yasalara uyma, iş, rekabet edebilirlik, doğru veriler	Resmi kurumlara raporlar, basın açıklamaları
Genel Toplum	İş güvenliği, toplumsal yardımlar	Güvenlik raporları, basın açıklamaları
Çevre	Tehlikesiz çalışmalar, yenilenebilir olmayan kaynakların ikamesi	Çevre raporları, uyumluluk raporları

8.10. İşlem Maliyeti Yaklaşımı

1975 yılında Oliver Williamson tarafından, temeli akılcılığa dayanan klasik iktisat görüşüdür. Örgütleri açık sistem olarak kabul eden İşlem Maliyeti Teorisi (Transaction Theory) ağırlığı, üretilen mal ve hizmetlerin sistem sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydıran bir yaklaşımdır. Bir başka ifadeyle bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretimden daha ziyade, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yönlendirenin örgüt yapıları olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın ana fikri şudur: Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Ekonomiklik bir yandan karar verenlerin sınırlı rasyonelliğe sahip olmalarından, diğer yandan da değişimle ilgili olan kimselerin kendi çıkarlarına göre davranmalarından etkilenebilir. Kurumsal yönetim ise genel olarak şirket ile ilgili grupların, yani tüm paydaşların haklarının korunması ve aynı zamanda bu gruplar arasındaki ilişkileri düzenlemeye çalışan bir sistemdir. Bu anlamda şirket ve ilgili gruplar arasında çeşitli şekillerde karşılıklı işlemler meydana gelmektedir. İster ham madde temininde ister hazır ürünün satışında ve de isterse hisse senedi ihracında değişim konusu gündemde olmaktadır. Kurumsal yönetim anlayışı da genel olarak bu karşılıklı ilişki içinde olan ilgili gruplarla işletmenin ilişkilerini düzenleme amacı taşıdığı içi, kurumsal yönetim anlayışının ortaya

çıkmasında etkili olan anlayışlardan birinin İşlem Maliyeti Teorisi olduğu kanısına varmamız mümkündür.

Bu yaklaşım da, organizasyonları açık sistem olarak kabul eder ve ağırlığı organizasyonun kullandığı teknoloji ve üretim sistemi yerine, üretilen mal ve hizmetlerin sistemin sınırları dışındaki kişilerle değiştirilmesi işlemine kaydırır. Bu yaklaşım, esas kritik önem taşıyan faaliyetin üretim değil, fakat üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve bu değişimi yöneten organizasyon yapıları olduğunu vurgulamaktadır. Organizasyonlar ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini, maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. Bu en ekonomik olma bir yandan karar vericilerin “sınırlı rasyonelliğe” sahip olmaları, bir yandan da değişimle ilgili kişilerin kendi çıkarları doğrultusunda davranmalarından etkilenir. Williamson’a göre bu yaklaşım, stratejik yönetim gibi karmaşık ve disiplinler arası bir alanda kullanılacak bir yaklaşımdır. Çünkü ekonomi, en iyi stratejidir. İşlem maliyeti yaklaşımının en önemli mesajı da budur.

8.11. Kurumsallaşma Yaklaşımı

1977 yılında P. Selznick’in doğal sistem modelini örgütlerin değerlendirilmesinde kullanmasıyla ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllarda ise, Powell ve Dimaggio ile yeni bir bakış açısı kazanmıştır. Kurumsallaşma; zaman içinde örgütte gerçekleşen, örgütün kendine özgü yapısını yansıtan, örgütte bulunan aktörleri ve onu şekillendiren grupları belirten ve çevreye uyumlaştırmanın yollarını gösteren bir süreçtir. Kısaca Kurumsallaşma, sosyal, ekonomik ve politik nitelikteki olayların incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Kurumlar nasıl oluşur? Toplumsal özellikler ile kurumsallaşma arasındaki ilişkiler, organizasyonların yapı ve işleyişleri ile kurumsal olmaları gibi konular bu yaklaşımın incelediği konulardır. Kurumsallaşma yaklaşımı da, sosyolojik bir yaklaşımdır. Sosyolojik anlamda kurum, toplumda organize olmuş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli sosyal ilişkiler düzeyinde topluluğunu ifade etmektedir. Örneğin, evlilik, mukavele, sigorta, işletme, el sıkma birer “kurum” örneğidir. Bunların bazıları kültür ağırlıklı, bazıları ekonomik ve yapısal ağırlıklı, kabul edilmiş, yerleşmiş ilişkiler düzenidir. Bir organizasyon teorisi olarak kurumsallaşma, organizasyonların yapı ve davranışlarının, sadece Pazar koşulları tarafından değil fakat kurumsal nitelikte ki baskılar, bekleyişler ve inançlar tarafından da etkilendiğini söylemektedir. Örneğin sosyal bekleyişler, devletin bekleyiş ve yönlendirmeleri, o endüstri dalında hâkim olan iş yapma usulleri, organizasyonların üzerinde etki yapan kurumsal nitelikte baskılardır. Dolayısı ile kurumsallaşma yaklaşımı, belli bir çevrede faaliyet göstermekte olan organizasyonların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik ön görmektedir. Bu benzerlik de “eş biçimlilik veya eş-şekillilik (izomorfizm) olarak adlandırılır. Bu benzerlik, organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi kuran en önemli faktördür. Aynı sektörde, aynı dalda çalışan organizasyonlar, benzer çevresel baskılar sonucu, benzer yapı ve işleyiş özelliği kazanacaklardır. İşte böylece eş biçimlilik ortaya çıkacaktır. Aynı daldaki organizasyonlar da yapı ve işleyiş açısından en azından uzun dönemde birazda baskılara verilen tepkilerin bir sonucu olarak birbirine benzeyeceklerdir.

8.12. Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı

Örgütsel Ekoloji (Nüfus–Çevre Bilim) yaklaşımı olarak da adlandırılan yaklaşım, M. Hannan ve J. Freeman tarafından 1977 yılında ortaya atılmıştır. Bu görüşün temelini oluşturan “ekoloji” kavramı, bilindiği üzere canlılar ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları ve bilim dalını ifade etmektedir. İnsan ekolojisi, insan ile çevresi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Popülasyon ekolojisi de herhangi bir canlı organizma grubu ile bunların çevresi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Böyle bir bakış açısı organizasyonlara uygulandığında, belli bir toplumda veya sanayi dalında veya belli bir bölgedeki organizasyonlar topluluğunun çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilir. Böylece ortaya daha önceki yaklaşımlardan farklı ve sosyolojik niteliği ağır basan yeni bir yaklaşım çıkmış olmalıdır. Böyle bir ayırım ve farklı yaklaşım, organizasyonlarla ilgili çalışma ve araştırmalarda ele alınabilecek “çalışma birimi” veya “analiz düzeyi” konusunun önemini artırmaktadır. Organizasyonlarla ilgili çalışma ve araştırmalarda kullanabilecek “çalışma birimi” konusunda en azından altı alternatifin olabileceği görülmektedir. Bunlar:

- Bir organizasyondaki kişi
- Bir organizasyondaki kişiler (grup)
- Bir organizasyonun departman veya bölümü
- Organizasyonun bütünü
- Belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonların tamamı
- Toplumun tamamı olabilmektedir.

Organizasyon konusu, bu altı değişik açıdan ele alınabilir. Adaptasyon yaklaşımları tek bir organizasyonu çalışma birimi olarak ele alırken, ekoloji yaklaşımı belli bir daldaki veya bölgedeki organizasyonlar topluluğunu çalışma ve inceleme birimi olarak ele almaktadır. Hannan ve Freeman’a göre, alt düzeydeki bir çalışma birimi, daha üst bir düzeydeki çalışma birimine anlamadan tam olarak incelenemez. Böyle bir bakış açısı esasında, sistem yaklaşımının temel görüşünü yansıtmaktadır. İşletme organizasyonlarında çeşitli nedenlerle “katılık–eylemsizlik” (inertia) olayı ortaya çıkmaktadır. Böylece işletme, çevreden gelen değişiklik zorunluluklarına cevap verememektedir. Hannan ve Freeman’a göre bunun başlıca nedenleri şunlardır:

- Sabit yatırımlar
- Uzmanlaşmış personel sayısı
- Organizasyon yapısı içinde oluşan güç dengeleri
- Dış çevreden gelen data ve bilgi yetersizliği

- Prosedür ve iş yapma usulleri ile şekillenen
- Organizasyon kültürü
- Sanayi dalına giriş ve çıkış ile ilgili engeller (bariyerler)

Bu faktörler organizasyonları katılaştırmakta, organizasyonlar kolaylıkla kaynak transfer veya aktarımı yapamamakta, iş yapma usullerini değiştirememekte dolayısı ile değişime karşı bir direnç göstermeye, değişen çevre koşulları karşısında zorlanmaya başlamaktadır. Ekoloji yaklaşımını bir diğer temel görüşü, “optimizasyon” ile ilgilidir. Daha önceki organizasyon yaklaşımlarının hepsinde, bir organizasyonun, kullanıldığı kaynakların optimize etmesi, yani amacına en uygun miktar ve tarzda birleştirmesi vardır. Burada optimize edilen, “organizasyonun kendisidir.” Ekoloji yaklaşımında ise optimize eden “çevre”dir. Çevre (doğa), bünyesindeki birimler arasında bir elemeye giderek kendisini optimize etmektedir. Yani çevre, kendi amaç ve özellikleri doğrultusunda uygun miktar ve özellikteki organizmaları seçmekte diğerlerini elimine etmektedir. Ekoloji yaklaşımının bir diğer temel kavramı “eş biçimlilik”, “eşşekillilik” veya “izomorf” adı verilebilecek olan “isomorphisim” kuralıdır. Eşşekillilik şu anlamdadır: Çevre koşullarının tür ve özelliklerine göre sadece bu koşullara uyan, bu koşullarla izomorf olan bir organizma türü vardır. Çevre, koşullarına uymayan diğer organizmaları elimine ederek uyanları seçer ve yaşama imkânı sağlar. Dolayısı ile yaşama imkânı bulan işletmeler arasında ortak özellikler vardır. İşletmeler eş biçimde olmaya başlamıştır. Canlı organizmaların çokluğu ve çeşitliliği, çevre türlerinin ve koşullarının çokluğu ve çeşitliliği ile ilgili bir olaydır. Bu açıdan bakıldığında belli bir türdeki organizasyonların çokluğu veya azlığı, bunların ilgili oldukları çevre koşulları ile açıklanabilir. Daha önce de bahsedildiği gibi, bu yaklaşıma göre, canlı bir varlık olan organizasyonda da “katılık” (Rigor Mortis) görülebilir ve organizasyon değişime ayak uyduramaz hâle gelebilir. Rekabet koşullarının değişmesi, aynı zamanda endüstri dalında bir boşluğun (nişin) doğmasına neden olmaktadır. Pazardaki bu boşluğu ya da boşlukları dolduran işletmeler, aslında çevre tarafından seçilen ve varlıklarını devam ettirme şansı tanınan işletmelerdir.

8.13. Çevreye Uyum

Organizasyonlardaki çevreye uyum olayına ekolojik yaklaşım açısından bakıldığında, uyum olayının iki şekilde açıklanabileceği görülmektedir. Birinci açıklama tarzı, “rekabet yaklaşımı” adı verilen ve çevrenin ön gördüğü rekabet özellik ve koşullarını uyamayan organizasyonların elimine olduğu görüşüdür. Buna göre, belirli bir yapı ve işleyiş özelliği olan organizasyonlar, çevre özelliklerinin değiştiği durumlarda, özellikle “katılık” nedeniyle, faaliyetlerini devam ettirmekte güçlük çekmektedir. Çünkü başka organizasyonlar, o çevre koşullarına daha uygun davranmaktadır. Örneğin mal veya hizmetlerini daha ucuz, daha kaliteli üretebilmekte veya müşteriye daha kısa sürede hizmet sunabilmektedir. Dolayısı ile bunu yapamayan organizasyonlar elenmek tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Öte yandan her çevre koşulunun, bünyesindeki organizasyonlara yaşamlarını sürdürebilmeleri için verebileceği kaynak miktarı sınırlıdır. Bu nedenle organizmaların sürekli olarak sonsuza

kadar artması söz konusu değildir. Bu nedenle en iyi rekabet eden, kendini değiştirerek kaynaklarını en iyi kullanan organizasyonlar çevre tarafından “seçilecek” diğerleri “elimine” olacaktır. İkinci açıklama tarzı, “Boşluk (Niş) Yaklaşımı” adı verilen yaklaşımdır. Buna göre çevresel koşullardaki her gelişme ve değişiklik, “doldurulacak bir boşluk” yaratır. Çevre tarafından seçilerek yaşamlarını sürdürme imkânı verilen organizasyonlar esasında bu boşluğun ön gördüğü özelliklere sahip olan, bunlara uyan, bu boşluğu dolduran organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar çevre tarafından elimine edilecektir.

Organizasyonlarla ilgili yapılan araştırmalarda bakış açısı önceleri, organizasyonun nasıl daha etkin, rasyonel ve verimli çalışabilecekleri iken, daha sonra bakış açısı organizasyon ve çevre arasındaki ilişkilere kaymış ve organizasyonların değişen çevre koşullarına nasıl uyabilecekleri araştırılmaya başlanmıştır. Yeni bir bakış açısı da, “sürekli değişimi” esas alarak, böyle bir ortamda yaşayabilecek esnek, çalışma hızı yüksek ve çevredeki değişimlere hemen adapte olabilecek ve hatta bu değişimi yaratacak organizasyon yapıları araştırılmaya başlanmıştır.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Modern Yönetim Yaklaşımları; Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı başlığı altında, önceki bölümlerde açıklanmıştı. Klasik ve Neo-klasik dönemde, en iyi örgüt yapısını bulmaya ve tasarlamaya çalışılmıştır. Sistem ve durumsallık yaklaşımları da, her durum ve koşulda verimli tek bir örgüt yapısı olamayacağını varsayarak, örgütleri anlama çabasına başlamıştır.

Yönetim ve örgüt düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeler ise daha çok, örgüt ağırlıklıdır. Yönetim olgusunun gerçekleşebilmesi, yani sonuç almak ve üretim yapmak ancak çeşitli kaynakların organize edilmesi ve faaliyetlerin bir organizasyon (düzenleme) içinde yürütülmesiyle sağlanabilir. Örgütlerin nasıl yapılandırılacağı (tasarlanacağı), örgüt ilkeleri, örgüt yapısı içinde oluşan süreçler, örgütlerin nasıl değişebileceği vb. sürekli incelenmiş ve araştırılmıştır. Yeni bir yönetim düşüncesini ve örgütlerin yapılandırılmasını etkileyen gelişmeler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir. Bu gelişmelerin örgütler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimleri, ölçek ekonomisinden, esneklik sağlayan küçük yapılara; bürokratik kişilikten, girişimciliğe; büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük işletmelere; dikey bütünleşmeden, taşeronla çalışmaya; pazar payını artırmaktan, yeni pazarlar yaratmaya; toplu pazarlamadan, esnek pazarlamaya; nicelikten niteliğe vb. sıralanabilir. Kişiler ve örgütler açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Bu nedenle kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar. Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve (küreselleşme), yönetim düşüncesi ve organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir diğer faktördür. Bu gelişmeler; sistem yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan örgütleri, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu durum kuruluşları; faaliyetlerinde etkinlik ölçütlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır.

Sosyal bilimlerde bir düşünce sistemi olarak post-modernizm, yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen; her türlü bilimsel araştırma ve birikmiş bilgi birikimini eleştiren, bir nevi yerleşmiş düzene başkaldırmayı ifade eden, her şeyi göreceli olarak düşünen bir bakış açısını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, post-modernizm şüpheci, karamsar bir bakış açısıdır. Bilimsel araştırmayı, sebep-sonuç ilişkisini, gerçeği bulma arayışını ve tahmin yapmayı reddeder. Çünkü her şey birbirine bağlıdır. Diğerlerine göre post-modernizm, fonksiyonel ve rasyonel düşünce anlayışına bir alternatiftir. Bazılarına göre de endüstri ötesi ve bilgi çağı toplumlarını anlama ve araştırma metodudur. Herkesin paylaştığı ve üzerinde ittifak ettiği bir tanımı olmayan post-modernizm, yönetim ve organizasyon düşüncesi açısından şunu ifade etmektedir. Farklılıklar yaratıcılığı teşvik eder. İnsanlara doğruları dayatmak yerine, onları tamamen serbest bırakmalı ve kendi isteklerini yapmalarına fırsat verilmelidir. Bürokrat ve biçimsel (biçimsel) yapılaşma yerine kişiyi esas alan biçimsel olmayan gruplara geçmelidir. Bu ve benzeri görüşler, günümüzdeki küreselleşme ve bilgi çağı ortamında gelişen pek çok yönetim kavram ve uygulamasının da temelini oluşturmaktadır.

Organizasyonların incelenmesinde en çok kullanılan bakış açıları “organizasyonların biçimsel yapıları” ile “organizasyon yapısı içindeki davranışlar ve ilişkiler” olmuştur. Biçimselleşme, Klasik Teoriden itibaren devamlı incelenen ve üzerinde tartışılan bir konu olmuştur. Aynı şekilde organizasyonlar içindeki davranışlar da, Davranışsal Yaklaşımla başlayıp Örgütsel Davranış adı altında devam etmiş ve organizasyonlarda kişilerin ve grupların davranışları sürekli araştırılmıştır. Bu bakış açılarının hemen hepsinde “organizasyon”larda rasyonellik ve etkinlik arayışını görmek mümkündür. Böylece bu teorilerde araştırma birimi organizasyon içindeki “birey”, bireylerden oluşan “biçimsel olmayan veya biçimsel gruplar”, “departmanlar” ve nihayet bir bütün olarak organizasyonun kendisi oluşmuştur. Netice olarak özellikle modern yaklaşımın katkıları ile organizasyonlar bir sosyo-teknik sistem olarak ele alınmış; bir yandan sosyal yapıyı oluşturan birimlerin diğer yandan teknik bünyenin beraberce optimizasyonu hedeflenmiştir. Geliştirilen organizasyon yapıları ve işleyiş özellikleri ile bir yandan teknik rasyonellik sağlanmaya, diğer yandan da insan unsuru ile ilgili olarak sosyal disiplinlerin bulguları kullanılmaya, böylece bir bütün olarak organizasyonlarda rasyonellik gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Sekizinci Hafta; Klasik, Neoklasik ve Modern Yaklaşımlardan sonra; organizasyonların çevreye uyumu (adaptasyonu) ile ilgili yaklaşımların (Kaynak Bağımlılığı, Örgütsel Gruplaşma, Vekâlet, İşlem Maliyeti, Kurumsallaşma, Popülasyon Ekolojisi vb.) temel varsayımları ve Yönetim bilimine katkıları açıklanmıştır.

9. YÖNETİM İŞLEVLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

9.1. Planlama

9.1.1. Planlama Süreci

9.1.2. Plan Türleri

9.1.2.1. Kapsadıkları Zaman Süresine Göre Planlar

9.1.2.2. Organizasyon ve Uygulama (Örgüt) Kademelerine göre Planlar

9.1.2.3. Kullanım Sıklıklarına Göre (Kullanılma Seçenekleri Açısından) Planlar

9.1.2.4. Planların Tiplerine Göre:

9.1.3. Stratejik Planlama

9.1.3.1. Dış Çevre Analizi

9.1.3.1.1. Genel Çevre Analizi

9.1.3.1.2. Sektör/İş Çevresi Analizi

9.1.3.2. İşletme (İç Çevre) Analizi

9.1.3.3. Durum Belirleme Matrisleri

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Plan denildiğinde ne anlıyorsunuz?
2. Planların esnek olması ne demektir?
3. Kısa, orta, uzun vade ayrımı neye göre yapılır?
4. A, B, C planlarının olması ne demektir? Neden böyle bir şeye ihtiyaç duyulur?
5. “Plan hiçbir şeydir; planlama ise her şey” cümlesinden kast edilen ne olabilir?
6. Planlama aşamasında nelere dikkat edilmelidir?
7. Bir iş kurmaya karar verecek olsaydınız, planlamaya nereden başlardınız?

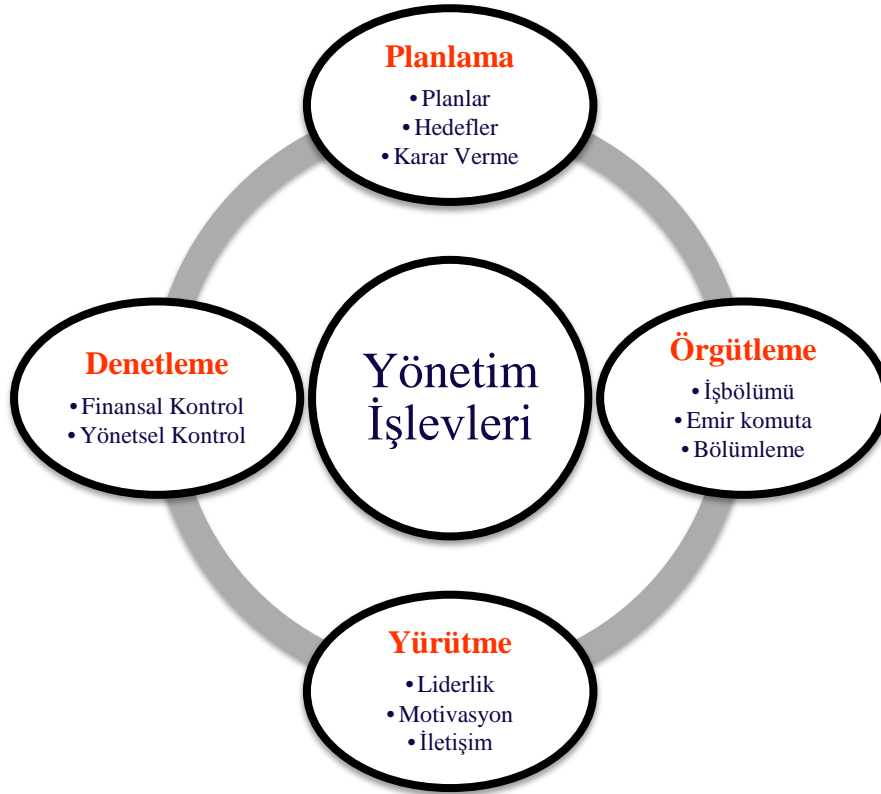
Anahtar Kavramlar

- **Amaçlar:** İşletmenin belirlediği ve varmak istediği, genellikle kavramsal sonuçlardır.
- **Hedefler:** Daha spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.
- **Stratejik Amaç/Hedefler:** İşletmenin bütünü ile ilgili olup, onun yaşamını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için beklediği sonuçları ve gelecekte neye ulaşmayı hedeflediğini belirten genel kapsamlı açıklamalardır.
- **Taktik planlar:** Bölüm ve birimlerin kendi taktik amaç/hedeflerini hayata geçirmek için belirledikleri yollar ve kararlar topluluğudur.

Giriş

Yönetim, daha önce de bahsedildiği gibi, bir “süreçtir.” Bu süreçte, önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (organize etme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yürütme) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (kontrol etme). İşte bu dört işlev, yönetimin işlevleri (fonksiyonları) olarak adlandırılır (Şekil 11). Yönetim işlevleri, şöyle de özetlenebilir:

Yöneticiler, içinde bulunulan koşullar çerçevesinde, önce yapılması gereken işleri ve varılmak istenen sonuçları belirler ve bunların nasıl tamamlanacağını planlarlar (Planlama). Sonra, planlarla belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları yapılandırır–organize ederler (Organize etme). Planları ve işin yapılış tarzını belirledikten sonra vasıflı kişileri işe alır ve onlara görevlerini açıklarlar ve bu açıklanan görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacı ile bu kişilerle doğru iletişim sağlayarak, onlara liderlik yaparak ve motive ederek **işlerin yapılmasını** sağlamaya çalışırlar (Yürütme). Bu görevlerini yaparken aynı zamanda çalışanları izler ve yapılan işleri **denetlerler**, gerektiğinde de düzeltici önlemler alırlar (Denetim).



Şekil 11: Yönetim İşlevleri

Kaynak: S. K. Mirze (2010). İşletmeden uyarlanmıştır.

9.1. Planlama

Yönetimin **ilk** işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İlk yönetim işlevi, örgütsel amaç ve hedeflerin, bu amaç ve hedeflere erişilmesini sağlayacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen planlama işlevidir. Bu anlamda, plânlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletme başarısına yönelik herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyet ve sürede gibi sorulara yanıt arayan temel ve öncelikli bir süreçtir. Ek olarak, yönetimin diğer işlevleri olarak sayılan örgütlenme, yürütme ve denetleme işlevlerinin başarısı da planlama sürecinin başarısına bağlıdır. Özetle planlama; işletmenin amaç ve hedeflerini, bunlara ulaşmakta kullanılacak yöntem ve araçları belirleme faaliyetidir.

İşletmeler, arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için kurulurlar. Hedefler gelecekte gerçekleştirilecek sonuçlardır. Dolayısıyla yöneticiler gelecekteki amaçlara ulaşmak için gereken kaynak kullanımlarını ve diğer faaliyetleri belirten projeler hazırlarlar. Bütün bu çabalar çeşitli adımların atılmasını gerektirir. “Nereye ve nasıl gideceğinizi bilmediğiniz takdirde” bulunduğunuz yol, sizi istediğiniz yere ulaştıramaz. İşletmeden ve sorumlu yöneticilerden beklenen ise onların hiçbir amaç ve hedef koymadan günü birlik faaliyetlerle önceden belirlenemeyen sonuçlara varması değildir. Hiçbir yöneticiye bir hedef veya sonuç göstermeden “istediğiniz gibi yapın, ne sonuç alırsanız alın bizim için fark etmez” gibi bir yaklaşımla görev verilmez. Bu nedenle gelecek için önceden belirlenmiş hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için gereken planlar olmaksızın işletme yönetiminden söz edemeyiz.

Amaçlar; işletmenin belirlediği ve varmak istediği, genellikle kavramsal sonuçlardır. **Hedefler** daha spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Amaç ve hedefler gelecekteki işletme faaliyetlerine rehberlik ederler. Hedefler bir anlamda işletmede yapılan performans değerlendirmeleri için belirlenen standartlar olarak da görülebilirler. **Planlar** ise amaç ve hedeflere varmak için belirlenmiş yollar ve kararlar topluluğudur. Hedef belirlerken planlamayı daha etkin kılmak için hedeflerin belirli niteliklere sahip olması önem taşır;

• Hedefler, **belirgin, ölçülebilir** ve eğer mümkünse sayısal olarak ifade edilebilir olmalıdır.

• Hedefler, işletmenin **temel sonuç alanlarına yönelik olmalıdır.**

• Hedefler, **zorlayıcı** fakat ulaşılamayacak düzeyde ve gerçeküstü olmamalıdır.

• Hedefler için bir **zaman dilimi** tanımlanmalıdır.

• Hedefler, mümkünse işletmede **belirli ödüllere ilişkilendirilmelidir.**

İşletmelerde hedefler yöneticilerin görev yaptığı her yönetim düzeyinde belirlenir. En üst kademedeki belirlenen hedefler, orta ve alt kademe yönetim düzeylerinde hedef belirlenirken dikkate alınır. Bu durum hiyerarşinin alt kademelerinde belirlenen hedefin daha

üst yönetim düzeyinde belirlenen hedeflerle uyum içinde olması gerektiği anlamına gelir. Aslında bir anlamda her düzeyde belirlenen hedefler arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur.

Amaç, hedef ve planlar yönetim hiyerarşisinde aşağıdaki gibi sınıflandırılır:

- **Stratejik Amaç/Hedefler** işletmenin bütünü ile ilgili olup, onun yaşamını devam ettirmesi ve rekabet üstünlüğü sağlaması için beklediği sonuçları ve gelecekte neye ulaşmayı hedeflediğini belirten genel kapsamlı açıklamalardır. Stratejik hedefler bölüm veya birimlerdeki uygulama ve faaliyetleri içermezler. İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için belirlediği yollar ve kararlar topluluğu da **stratejik planlar** olarak adlandırılır.

- İşletme içindeki bölüm ve birimlerin, üst yönetim düzeylerinde belirlenmiş olan stratejik hedeflerle uyumlu ulaşılması gereken kendi sonuçları vardır. Bu amaçlar **taktik amaç/hedefler** olarak anılır ve orta kademe yönetim düzeyinde belirlenir. Böylece stratejik amaç/hedeflere varmak için orta düzey yönetim kademelerinde bulunan bölüm ve birimlerin hangi sonuçlara ulaşması tanımlanır. **Taktik planlar** bölüm ve birimlerin kendi taktik amaç/hedeflerini hayata geçirmek için belirledikleri yollar ve kararlar topluluğudur.

- Çalışma grupları ve bireyler gibi işletme yönetim hiyerarşinin alt kademelerinde bulunan alt kısım ve birimler de stratejik ve taktik amaç/hedeflerle uyumlu, onları gerçekleştirmeye yardımcı olacak genellikle kısa vadeli kendi amaç/hedeflerini belirlerler. Bunlara **operasyonel amaç/hedefler** adı verilir. Alt kademe yöneticiler kendi operasyonel amaç/hedeflerini gerçekleştirmek için **operasyonel planlar** hazırlarlar.

9.1.1. Planlama Süreci

Yönetimin ilk işlevi olan ve amaç, hedef ve planların belirlendiği planlama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur:

1. **Örgütsel Amaç/Hedeflerin Belirlenmesi:** Planlama süreci amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle başlar. Bunlar belirlenmedikçe planlama süreci sonuçlandırılmaz. Daha önce belirtildiği gibi, eğer işletme gelecekte neler beklediğini, hangi sonuçlara varmak istediğini açıkça belirlememişse, planlama yapmaya gerek kalmaz. Nereye gideceğini bilmeyenlerin plan yapmasına gerek yoktur. Böylesi bir durumda planlama için harcanan tüm çabalar ve yapılan harcamalar boşa gidecektir.

2. **Gelecekteki olası olayların ve varsayımların belirlenmesi:** Planlama sürecinde ikinci adım gelecekte karşılaşılabilecek olası olayları belirlemek ve gelecekteki bu olası durumlara uygun varsayımlar geliştirmektir.

3. **Alternatiflerin (Seçeneklerin) belirlenmesi:** Amaçlara ulaşmak için çeşitli yol ve yöntemleri, başka bir deyişle alternatif planları belirlemek gerekir. İşletmenin önceden belirlenen gelecekteki durumuna nasıl ulaşabileceği, alternatif yol, yöntem ve tekniklerin neler olduğu, çeşitli karar verme yöntemleri ile belirlenir.

4. Olası alternatiflerin incelenmesi ve Uygun alternatiflerin seçimi: İşletme belirlenen alternatif yol, yöntem ve teknikleri incelemeli ve bunları birbirleriyle karşılaştırmalıdır. İşletme, incelemesi yapılan ve karşılaştırılan alternatifler arasından en makul olan seçmelidir. Seçim sonucunda seçilen alternatif yol ve yöntemleri kararlılıkla uygulamaya hazır bulunulmalıdır.

5. Uygun alt planların hazırlanması: İşletmede stratejik, taktik ve operasyonel planlar birbirleri ile uyumlu ve uygulanabilir hâle getirilmelidir

6. Planların uygulanması (Eyleme geçirilmesi): Son olarak, plan kararlaştırılıp kabul edildikten sonra işletme tarafından uygulamaya konur. Bu aşama en önemli aşamalardan biridir. Çünkü birçok etkili olarak hazırlanmış her yönetim düzeyindeki planlar, uygulama yapılamaması nedeniyle raflarda beklemekte ve çabalar boşa harcanmış olup beklenen sonuçlar gerçekleştirilememektedir. Bazen de çok iyi hazırlanmış planlar, politik, duygusal, finansal veya teknik yetersizlikler veya bilinçli ihmal nedeni ile uygulamaya konulamamaktadır.

9.1.2. Plan Türleri

Planlar süre, hazırlanma düzeyi ve kullanılma seçenekleri açısından çeşitli şekilde sınıflandırılır.

9.1.2.1. Kapsadıkları Zaman Süresine Göre Planlar

(Uzun, Orta ve Kısa Süreli Planlar) Planlar gelecekle ilgili öngörüler ve belirsizlik altında tahminler yapmayı gerektirir. Gelecekle ilgili belirsizlik planlamada süreyi tayin ederken dikkate alınması gereken kriterlerden biridir. Bazı istikrarlı sektörlerde planlamacı sektörün istikrarına bağlı olarak uzun sürede nelerle karşılaşılacağına ilişkin yeterli bilgiye sahip olabileceğinden uzun vadeli planlama dönemini 30–40 yıl olarak alabilir ve planlarını hazırlayabilir. Ormancılık sektöründe bir kızılçam ormanı 25 yılda yetiştirilebileceğinden ve bu sürede politik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler sonuçları fazlası ile etkilemeyeceğinden bu sektörde yapılan üretim planları 25 yıllık süreyi kapsamaktadır. Belirsizliğin yüksek olduğu devamlı değişim yaşayan sektörlerde yetersiz bilgiler nedeni planlama dönemi 2–3 yıla, hatta 6 aya bile ulaşamayabilir. Örneğin Bilişim ve iletişim teknolojisi sektörü belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörlerle ilişkin iyi bir örnektir. Kısaca, belirsizlik, tahmin ve öngörü süresi belirli bir sektörde planlama ufkunu, süresini tayin eden önemli faktörlerdendir.

Ancak, birçok işletme ve sektörde, süre açısından planların üç kategoride sınıflandırılabilirdiği genel kabul görmüştür:

- Çoğu sektör ve işletmede 5 yıl veya daha uzun yıllar için hazırlanan planlar genellikle **uzun vadeli plan** addedilmektedir.

- **Orta vadeli planlar** 1 ila 5 yıllık süreyi kapsayan planlardır.

- Bir yıldan daha kısa süreliğine hazırlanan planlara ise **kısa vadeli planlar** denmektedir.

Planlama ufku ise; planların dikkate aldığı zaman süresidir. Ufku dar olan planlar, kısa vadeli plandır. Organizasyon kademelerinde yükseldikçe planlama ufku da genişler.

9.1.2.2. Organizasyon ve Uygulama (Örgüt) Kademelerine göre Planlar

- **Stratejik planlar**, işletmenin yaşamını devam ettirebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik temel stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yolları tanımlamak üzere üst düzey yönetim tarafından hazırlanır. Amaç işletmeyi devam ettirmek ve çevredeki fırsat ve tehditleri belirleyip değerlendirerek işletmenin uzun dönemde başarılı olmasını sağlamaktır.

- Üst düzey yönetim tarafından daha önce hazırlanan stratejik planların uygulanmasına yardımcı olmak için orta kademe yönetim tarafından tasarlanarak hazırlanan planlara **taktik planlar** denir. Bu planlar belirli bölümlerde ve birimlerde yapılacak hedef ve faaliyetleri işletmenin genel stratejik planıyla uyumlu bir şekilde tanımlar.

- **Operasyonel planlar**, işletmenin alt kademe yönetimi tarafından hazırlanır ve yönetim hiyerarşisinin üst kademelerince hazırlanan taktik ve stratejik planlarla uyumlu bir biçimde alt birim ve kısımlarda hedef, faaliyet ve izlenecek yolları belirler.

9.1.2.3. Kullanım Sıklıklarına Göre (Kullanılma Seçenekleri Açısından) Planlar

Bu tür planlar; iki kategoride sınıflandırılabilir:

- Gelecekte, büyük olasılıkla tekrarlanmayan amaç ve hedeflere ulaşmak için hazırlanan planlara **tek kullanımlık plan** adı verilir. İşletmelerdeki tek kullanımlık planlara ilişkin bazı örnekler aşağıda yer almaktadır:

- **Program:** Tamamlanması birkaç yıl alabilecek, ancak tek bir amaç veya hedefe yönelik veya tek seferlik önemli bir işle ilgili kapsamlı ve karmaşıklık derecesi yüksek olabilen plan.

- **Proje:** İşletmenin tek bir amaç ve hedefine yönelik hazırlanan, ama programa göre daha dar kapsam ve daha düşük karmaşıklık derecesinde olan plan.

- **Bütçe:** Beklenen sonuçların rakamlarla ifade edildiği belge. “Sayısallaştırılmış” program da denilebilir.

• **Sürekli (Devamlı) planlar**, işletmelerde devamlı ve tekrarlayan faaliyetlere ışık tutması ve rehberlik etmesi için hazırlanan ve her an yararlanılan planlardır. Sürekli planların örnekleri aşağıda yer almaktadır:

- **Politika:** Faaliyetlerin ve işlerin nasıl yapılacağı ve davranışların nasıl olacağı konusunda yol gösteren genellikle kavramsal bir rehberdir. Bu rehber çalışanlara ve işletme içi ve dışındaki diğer paydaşlara yol gösterir ışık tutar. Ancak politikaların kavramsal niteliklerinden dolayı bu rehberine uygun olarak uygulama yapanlar, çeşitli durum ve koşullarda takdir ve inisiyatifleri dâhilinde yorumlar yaparak davranışlarını belirleyebilirler.

- **Prosedür:** Belirli bir işin tam olarak hangi adımlar ve aşamalarla yapılabileceğini tanımlayan standart bir faaliyet rehberidir. Bu rehber çok açık ve seçik olarak faaliyet aşamalarını içerdiğinden çalışanların işlerini yaparken yorum yapmasına veya takdir ve inisiyatif kullanmasına gerek yoktur.

- **Kural:** Esnek olmayan bir plan olarak tanımlanabilir ve kapsamı politika veya prosedürden daha dar olup kesin eylem gerektirir. Kuralların geçerli olduğu durumlarda sorumlu personelin takdir hakkı veya inisiyatif kullanmasına izin verilmez.

9.1.2.4. Planların Tiplerine Göre

Bir başka sınıflama da şöyle yapılabilir:

• **Programlar:** zaman boyutuna oturan plan (Tamamlanması birkaç yıl alabilecek, ancak tek bir amaç veya hedefe yönelik veya tek seferlik önemli bir işle ilgili kapsamlı ve karmaşıklık derecesi yüksek olabilen plan)

• **Bütçeler:** finansal boyuta oturan planlar. (Beklenen sonuçların rakamlarla ifade edildiği belge. “Sayısallaştırılmış” program da denilebilir.)

• **Politikalar:** Kararları kolaylaştıran kılavuz ve ilkeler bütünü (Faaliyetlerin ve işlerin nasıl yapılacağı ve davranışların nasıl olacağı konusunda yol gösteren genellikle kavramsal bir rehberdir.)

• **Prosedürler:** İşin nasıl yapılacağını safhalarla açıklayan plan. (Belirli bir işin tam olarak hangi adımlar ve aşamalarla yapılabileceğini tanımlayan standart bir faaliyet rehberidir)

• **Kural, Kaide:** Kesinlik taşıyan planlar. (Esnek olmayan bir plan olarak tanımlanabilir ve kapsamı politika veya prosedürden daha dar olup kesin eylem gerektirir).

BİR İŞLETME PLANI ÖRNEĞİ:

a) İşletmenin Tanımı

- Misyona, vizyona
- Temel inançlar ve iş yapma anlayışı
- Örgütsel kimliği

b) Şu anki durumu

- Kuvvetli yönleri
- Zayıf yönleri

c) Nereye Ulaşılmak isteniyor?

- Sorunlar
- Hedef ve amaçlar
- Varsayımlar
- Tahmin ve kestirmeler

d) Hedefe Nasıl Ulaşılacak?

- Stratejiler
- Aksiyon (Uygulama) programları

e) Hedefe ne zaman ulaşılacak?

- Genel zamanlama
- Faaliyet bazında zamanlama
- Termin belirleme

f) Kim neden sorumlu olacak?

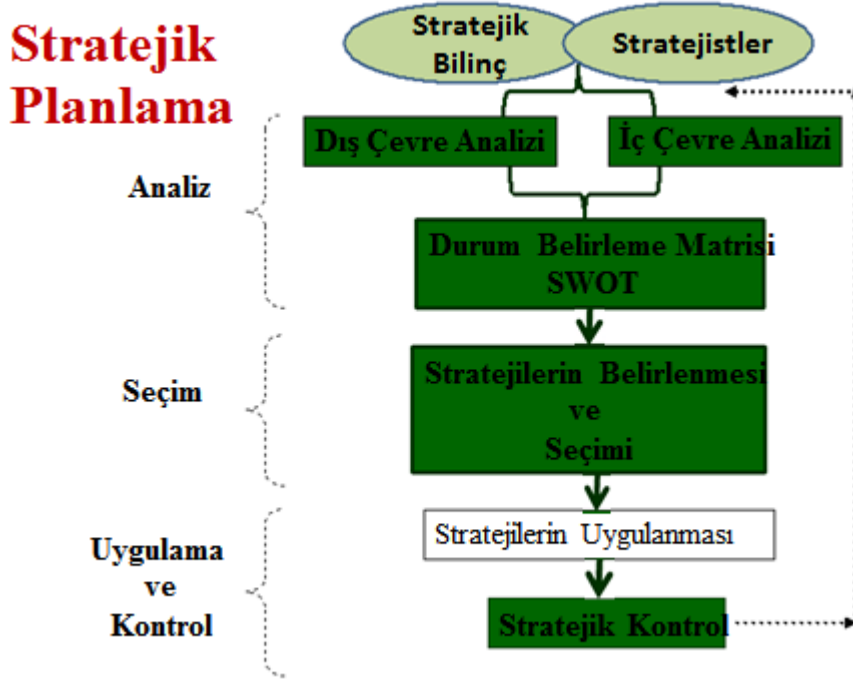
- Kişilere verilen özel sorumluluk
- İş dağıtımı

g) Maliyet hesaplamaları

9.1.3. Stratejik Planlama

Planlama; en genel anlamıyla, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır. Başka bir tanıma göre, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılabileceğinin önceden belirlenmesidir. Bir diğer ifadeyle planlama, örgütün amaçlarını tanımlama, bu amaçlara ulaşmak için genel stratejiler belirleme, örgütteki çalışanları koordine etme ve bütünleştirmek için ayrıntılı planlar oluşturma sürecidir. Planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlemidir.

Yönetimde planlama işlevi, bilimsel olarak klasik yönetim teorisinin yönetim süreci yaklaşımı ile başlatılmıştır. Yönetim sürecinin planlama konusundaki tespitleri hâlen kullanılmaktadır. Ancak, bu işlev son yıllardaki işletme alanında gerçekleşen değişimlere paralel olarak evrimleşmiştir. Evrimleşme sonucunda planlama kavramı, stratejik planlama şekline dönüşmüştür. Özellikle, organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler, stratejik düşüncenin önemini artırmıştır. Stratejik planlama konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazılarını bakacak olursak, basit bir tanımla; kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamı olduğudur. Kapsamlı başka bir tanıma göre stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olması için, örgütün üst yönetimi tarafından, geleceğin tasarlanması, gerekli prosedür ve operasyonların geliştirilmesi sürecidir. Diğer bir tanıma göre stratejik planlama, örgütün amaçlarına ulaşması için örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi, amaçların saptanması ve stratejinin seçilmesine ilişkin kararların verilmesidir (bkz. Şekil 12) Stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Stratejik planlama tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu özelliği ile stratejik planlar, işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluştururlar.



Şekil 12: Stratejik Planlama Süreci

Stratejik Planlama; bir şirketin, kurumun veya kuruluşun geleceğini tasavvur ettiği ve geleceğe ulaşmak için gerekli yol, yöntem, prosedür, kaynak ve uygulamaların hayata geçirildiği bir süreçtir. Bir şirketin geleceği ve hedeflerine yönelik planlama ve gerçekleştirilmesi sırasında üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, her kademenin katkısının sağlanması, en alt kademelere kadar açılımının yapılması, yaygınlaştırılması, takip edilmesi, alınan sonuçların ölçülmesi ve denetlenmesi, gerektiğinde değişiklik ve düzeltmelerin yapılması gerekir. Üst ve orta yönetim kademelerinin stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında katkıları kritik ve vazgeçilmezdir.

Misyon:

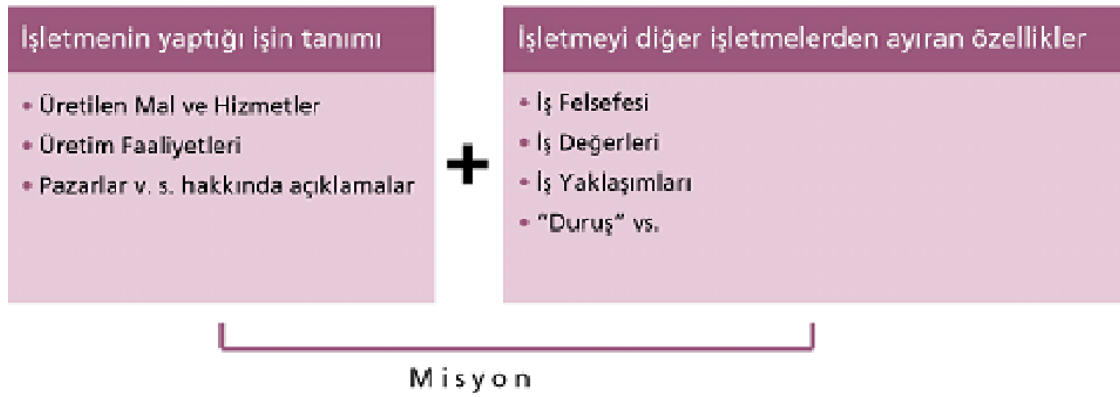
İşletmenin Yaptığı İşin Tanımı; İşletmenin yaptığı iş; **ürettiği mal veya hizmetlerin, üretim faaliyetinin ve faaliyette bulunduğu pazarların belirtilmesidir**. İşletmenin yaptığı işin tanımında; **Ürün, İşlevler ve Pazarın** açıklanması gerekmektedir. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin hedef kitlesinin, müşteri gruplarının ve bu müşterilerin hangi tip gereksinimlerinin nasıl karşılanabileceğinin de açıklanması önemlidir.

Misyon, “bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerler”dir. Bu bağlamda **misyon**, bir işletme veya örgütün “**kuruluş ve varoluş nedeni**”ni açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir (bkz. Şekil 13).

Misyonun Özellikleri:

- İşletmelerde misyon, stratejistlere ve çalışanlara yol gösteren bir rehberdir. Yönetimin başlangıç evresinde, misyonun tanımladığı sınırlar içinde ele alınması ve hazırlanması gereklidir.
- İşletme misyonu, işletmenin içinde ve dışında tüm sosyal paydaşlara işletmenin işi, değerleri, felsefesiyle ilgili bir biçimsel açıklama özelliğindedir.
- İşletme misyonu, koyduğu değer ve felsefe normları ile çalışanlar arasında ortak bir “bağlayıcı” elemandır.
- İşletmenin bütünü açısından işletmenin temel bir misyonu olmasının yanında her yönetim düzeyindeki değişik iş birimlerinin de işletmenin temel misyonu ile uyumlu bir misyonu vardır.

Misyon



Şekil 13: Misyon Kavramı

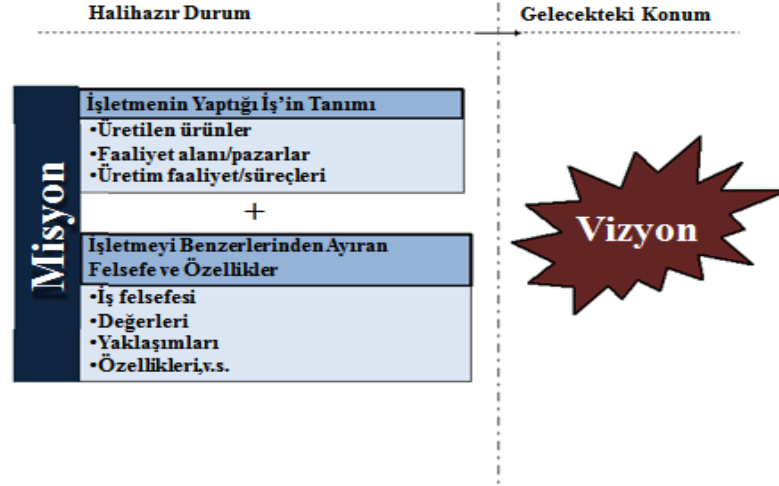
Vizyon ise, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon, “gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumla ilgili rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şeklidir” (bkz. Şekil 14)

Bir işletme veya kurumun vizyonunu öncelikle; **işletmenin içinde bulunduğu dönem için vizyonu (mevcut vizyonu) ve gelecek dönemler için vizyonu (gelecekteki vizyon)** olarak ikiye ayrılır. Bir işletmenin **yöresel, ulusal veya küresel** boyutlarda farklı vizyonları olabileceği gibi, **üst düzey yönetimi, stratejik işletme birimleri ve işlevsel** boyutlarda da birbirlerine bağımlı ancak ayrı ayrı vizyonları da olabilir. Vizyonu oluşturmada iki temel yol izlenebilir:

1. Kurucu veya lider tarafından önceden belirlenmiş bir vizyonun örgüt üyeleri ile paylaşılması ve geliştirilmesi ya da

2. Vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesi.

Vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve geliştirilmesi farklı noktalara özen gösterilmesini gerektirir. İlkinin başarılı olabilmesi şirketin en üst düzey yöneticisinin liderlik yeteneğine bağlıdır. İkincisinin başarısı için de çok sağlıklı bir iletişim ortamının bulunması gereklidir.



Şekil 14: Misyon ve Vizyon İlişkisi

Özet olarak, bir işletmenin vizyonu; misyonu, amaç ve hedefleri ile değerlerinin bir bileşkesidir. Bir işletmenin “temel değerleri” ise kurumun ilkeleri, davranış kuralları ve yönetim biçimini ifade etmektedir (bkz. Şekil 15).

Temel Değerler

Kurumun ilkeleri, davranış kuralları ve yönetim biçimini ifade eder

<u>Üç temel alanda ilke ve temel değerler:</u>	<u>İlke ve temel değerler ile ilgili Sorular:</u>
<ul style="list-style-type: none">• Paydaşlara (çalışanlar, yararlanıcılar) yönelik ilke ve değerler• Süreçlere (karar alma, üretim süreci, v.s.) yönelik ilke ve değerler• Performansa (üretilen mal ve hizmet kalitesine) yönelik ilke ve değerler	<ul style="list-style-type: none">• Kurumun çalışma felsefesi nedir?• Kurumun çalışma ve faaliyetlerine temel teşkil eden değerler, inançlar, standartlar ve idealler nelerdir?• Kurumun çalışanları ve hizmet verdiği paydaşlarla ilgili değerleri nelerdir?• Kurumun hizmet kalitesi ve sonuçları ile ilgili değerleri nelerdir?• Kurum çalışanlarının benimsediği değerler ve inançlar nelerdir?

Şekil 15: Temel Değerler

Temel değerlere, kalite, güvenilirlik, mesleki uzmanlık, tarafsızlık, şeffaflık, saydamlık, katılımcılık, hesap verebilirlik gibi örnekler verilebilir.

İşletmenin Amaç ve Hedefleri

Misyon işletmenin varoluş nedeni olup, ona yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenir. Amaç ise misyonu yerine getirirken işletmenin neyi elde etmek istediğini açıklar. Değerler, hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu gösterir.

İşletmenin amaçları, faaliyetlerinin sonucunda elde etmek istedikleri olup işletmenin yaptığı işleri, faaliyetleri “niçin” yaptığını, “neyi veya neleri elde etmek için” yaptıklarını belirten sonuçlardır. Misyon bir şirketin varoluş nedenini belirlerken, amaçlar vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentilerdir. Hedefler ise daha kesin ve ölçülebilir özellikte olup genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şeklidir.

- Hedefler, **belirgin, ölçülebilir** ve eğer mümkünse sayısal olarak ifade edilebilir olmalıdır.

- Hedefler, işletmenin **temel sonuç alanlarına yönelik olmalıdır.**

- Hedefler, **zorlayıcı** fakat ulaşılamayacak düzeyde ve gerçeküstü olmamalıdır.

- Hedefler için bir **zaman dilimi** tanımlanmalıdır.

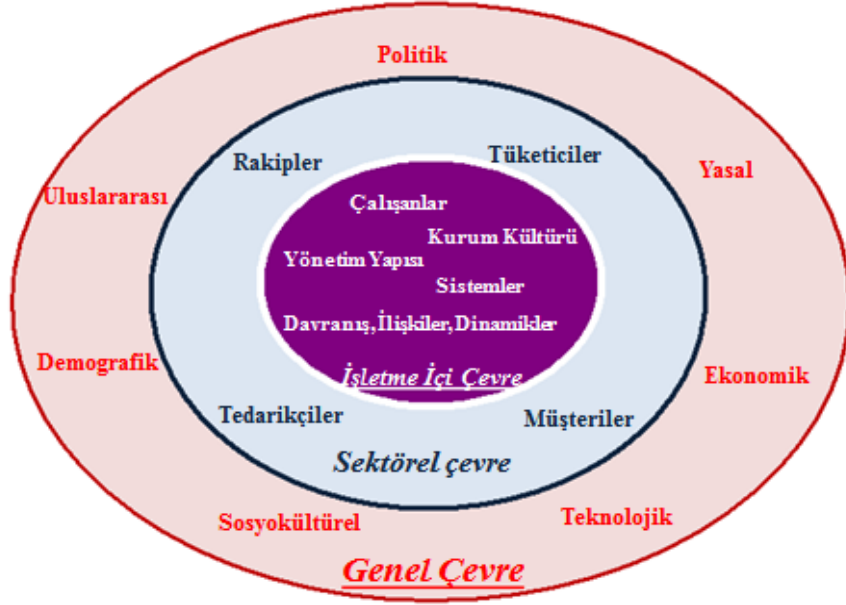
- Hedefler, mümkünse işletmede **belirli ödüllerle ilişkilendirilmelidir.**

9.1.3.1. Dış Çevre Analizi

9.1.3.1.1. Genel Çevre Analizi

İşletmenin dış çevresi veya üst sistemi birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olan çeşitli unsurlardan meydana gelmiştir. Dış çevrenin bazı unsurları işletmeyi dolaylı olarak etkilemektedir. Yani işletme, genellikle doğrudan ilişkili olmadığı bu dış çevre unsurlarından etkilenmektedir. Bu unsurlar işletme ile doğrudan temas etmemesine rağmen onunla ilişki içindedir. Bu unsurların bulunduğu çevre, genel çevre veya işletmenin uzak çevresi olarak adlandırılmaktadır.

İşletmenin genel veya uzak çevresinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Yukarıda belirtildiği gibi bu unsurlar işletmenin sektörel çevresinin bir üst sistemi içinde yer alırlar ve işletmeyle doğrudan ilişki içinde bulunmalarına rağmen işletmenin faaliyetlerini ve geleceğini etkilerler. Bu unsurların bulunduğu genel çevre, şekil 16’da da görülebileceği gibi yedi grupta toplanabilir.



Şekil 16: Genel Çevre

Politik Çevre ve Unsurları: Politik Çevre, “işletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamların ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortam” olarak tanımlanabilir. Bu ortamı yönetsel (idari) sistem ve siyasal oyuncularından oluşmuş bir platform olarak düşünebiliriz.

Yasal Çevre ve Unsurları: Politik çevredeki unsurların işletmelere etkisi bir yerde idare edenlerin çıkardıkları yasalar, yönetmelikler ve kararlarla olmaktadır. Bu nedenle yasal çevre ve unsurlarını “politik çevre unsurlarının somut kurallar hâline dönüşmüş şekli” olarak tanımlayabiliriz.

Ekonomik Çevre ve Unsurları: İşletmenin genel çevre faktörlerinden en önemlilerinden biri de ekonomik çevresiyle ilgili unsurlardır. Ekonomik çevreyi, “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüştüğü ortam” olarak tanımlayabiliriz. Doğal olarak bu ortam, üretim faktörlerinin (doğal kaynaklar, iş gücü, sermaye, girişimcilik, bilgi) kullanılması sonucu mal ve hizmetlerin ortaya çıktığı ve mübadele edildiği bir ortamdır ve her gün milyonlarca ekonomik faaliyete sahne olmaktadır.

Sosyokültürel Çevre ve Unsurları: Sosyokültürel çevre, insanların değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevredir. Tüm bu unsurlar ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir. Bu nedenle sosyokültürel konulara eğilmeyen, gelişen trendleri fark edemeyen işletme yöneticileri bu unsurların yarattığı fırsat ve tehditlere uygun stratejiler geliştiremeyecek ve işletmelerini geleceğe taşıyamayacaklardır.

Demografik Çevre ve Unsurları: Demografik çevre, işletmelerin faaliyette bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili unsurları kapsamaktadır. Nüfus yapısı içinde çeşitli unsurlar bulunmaktadır; Nüfusun sayısal büyüklüğü, kadın–erkek oranları, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası veya ülkelerarası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu vb. unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır.

Teknolojik Çevre ve Unsurları: Teknolojik çevreyi, yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platform olarak tanımlayabiliriz. Bu çevre unsurları 20. yüzyılın özellikle ikinci yarısında yaşamımızın her evresini etkilemiştir ve bugün de etkilemektedir. Yeni ürünler, yeni süreçler, yeni yaşam biçimleri gelişen teknolojilerin eseridir. Teknolojik unsurları, işletme için fırsat olarak görebildiğimiz gibi başkalarının daha erken yararlanabileceği bir tehdit unsuru olarak da görebiliriz. İster fırsat, ister tehdit olarak algılsın, çok hızlı değişen bu faktör en önemli çevresel unsurlar arasında kabul edilmeli ve gelişmeleri yakından izlenmelidir.

Uluslararası Çevre ve Unsurları: Uluslararası çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin dışındaki yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik ve sektörel olayları ve oyuncularını (müşteriler, tedarikçiler, rakipler) kapsamaktadır. Bu anlamda sistem yaklaşımı açısından, uluslararası çevreyi işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin üst sistemini oluşturan tüm dünya olarak tanımlayabiliriz.

9.1.3.1.2. Sektör/İş Çevresi Analizi

İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre, işletmenin Sektör/İş Çevresi olarak adlandırılır. Bu çevre, işletmenin içinde bulunduğu ve iş yaptığı sektör veya yakın dış çevresidir. Sektör/İş çevresi içinde tüm kuruluşların yaptığı faaliyetler sektör içindeki diğer kuruluşları mutlaka etkiler. Çünkü bu çevrede her işletme genellikle benzer malları aynı müşteri grubuna satmak durumundadır. Bu nedenle birinin yaptığı bir promosyon faaliyeti, geliştirdiği bir ürün veya uygulamaya çalıştığı fiyat politikası diğer işletmeleri dolaylı da olsa mutlaka etkileyecektir.

Sektör/İş çevresini incelerken öncelikle, işletmenin ürün pazarını, “ana pazar”ı incelenir. Daha sonra da iş çevresinde, işletmenin rekabet durumunu etkileyen faktörlerin ışığı altında iş çevresinin genel bir analizi yapılabilir. En son olarak da işletmenin esas rakip veya rakiplerine odaklaşıp “rakip firma analizini” gerçekleştirilir.

1. Ana Pazarın İncelenmesi: İşletmenin ürettiği mal ve hizmetleri arz ettiği, rakip firmalarla rekabet içinde bulunduğu ve bu faaliyetleri sonucu gelir elde etmeyi umduğu pazar, işletmenin ana pazarıdır. Ana pazarın üç açıdan analizi yapılır;

a) Pazarın Yapısı: İşletmelerin davranışını etkileyen ve belirleyen pazar veya piyasanın özellikleri “pazarın yapısı”nı oluşturur. Pazarın yapısını belirleyen özellikler; pazardaki firma sayısı, rekabet durumu ve pazara giriş zorluk derecesidir.

b) Pazar sınırlarının belirlenmesi: Pazar sınırı tanımlamasında iki ölçü vardır. Birinci ölçü pazarın “ürün yapısının özelliği”dir. Yani pazarı ürün yapısı ile tanımlanır. İşletmenin ürün yapısı misyon açıklamalarında tanımlanan ürün veya ürünlerdir. Pazar tanımlamasının ikinci ölçüsü “coğrafi veya bölgesel konum” dur. Bu tanımlamada işletmenin faaliyette bulunduğu veya pazarlama hedefi olarak seçtiği bölge, pazarın sınırını belirtir.

c) Pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresi: İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarın gelişme hızı işletmelerin davranışlarını ve kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Her pazarın bir gelişim yönü ve hızı vardır. Bu gelişim bazen olumlu (arzu edilen yönde), bazen de olumsuz (arzu edilmeyen yönde) olur. Doğal olarak işletmeler için fırsat yaratan, onları geliştiren ve amaçlarını gerçekleştiren pazarlar olumlu gelişen yani büyüyen pazarlardır. Ancak ekonominin duraklama veya gerileme aşamasında bulunduğu konjonktürlerde pazarın gelişmesi olumsuz yöndedir. Yani pazar daralır.

2. Sektör / İş Çevresi Rekabet Analizi: İşletmenin ana pazarında müşterileri ve rakipleri yer alır. Bu ana pazar içinde, pazarın özelliklerine göre aynı müşteri kitlesine malını satabilmek için işletme aynı malı üreten rakipleriyle sürekli rekabet içinde bulunacak ve stratejiler geliştirerek davranışlarını belirleyecektir. Stratejik yönetim, daha önce de belirttiğimiz gibi, genellikle işletmenin uzun dönemde rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerin “stratejik” olması, işletmenin, rakiplerinin olası karar ve davranışlarına (stratejilerine) karşı karar ve davranışlar (karşı stratejiler) ile cevap vererek yaşamını sürdürmeye çalışması nedeniyledir.

Bu bağlamda sektör/iş çevresi analizinde en önemli unsurun rakipler olduğu şüphesizdir. Bu nedenle geleneksel rekabet analizi öncelikle işletmenin rakipleri üzerine yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler rakiplerini inceleyerek, onların karar ve davranışlarını analiz ederek rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejiler geliştirmeye çalışırlar.

Ancak işletmelerin stratejilerini, stratejik karar ve davranışlarını sadece kendi ana pazarındaki rakipler ve müşterilerle olan ilişkisi belirlememektedir. Bu nedenle, işletmelerin stratejilerini yaparken, stratejik karar ve davranışlarını belirlemeye çalışırken iş çevresinde bulunan veya iş çevresinde bulunması muhtemel diğer bazı unsurları da incelemesi gerekmektedir. Çünkü bu unsurlar da aynen rakipler gibi, işletmenin gelecekteki durumunu, yani yaşamını sürdürebilmesini veya rekabet üstünlüğü sağlayabilmesini etkileyebilen unsurlardır. İş çevresinde rekabeti etkileyen beş güç (Porter’in beş gücü) olarak da adlandırılan ana faktörler;

- İş çevresine girebilecek yeni firmaların (olası rakiplerin) yarattığı tehdit,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ikame malların yarattığı tehdit,
- Tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Müşterilerin pazarlık gücü,

- Pazarda yer alan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, olarak sıralanabilir.

3. Rakip Firma Analizi: İşletmenin sektör/iş çevresine, her zaman izlediği, gözlediği esas rakibi veya rakipleri de dâhildir. Bu nedenle iş çevresi analizinde “pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti”nde söz edilen hususlar rakipler arasından biri olarak, esas rakibi (veya rakipleri) de kapsamaktadır. Esas rakip (veya rakipler), işletmenin stratejik karar ve davranışlarında etkili olan en önemli unsurdur. Bu nedenle de esas rakip veya rakiplerin iş çevresi analizinden ayrı olarak incelenmesi, analizinin yapılması stratejik yönetimin en önemli evrelerinden biridir. Her işletmenin bir “esas rakibi” vardır. Bu rakibin her kararı işletmenin stratejik kararlarını etkiler. Bu nedenle, esas rakipler birbirleri hakkında her şeyi öğrenmek ve bilmek isterler. Birinin attığı bir adıma diğeri hemen yanıt verir. Misyonları, vizyonları, amaçları, stratejik kararları, her yönetim düzeyindeki stratejileri ve uygulamaları, yapı ve yönetim tarzları rakipler tarafından karşılıklı olarak gözlenir ve izlenir.

9.1.3.2. İşletme (İç Çevre) Analizi

İşletme analizi, özetle, işletmenin içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. İşletmenin ne durumda olduğu ve nelere sahip olduğu bu analizde ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda, sahip olunan varlık ve yeteneklerin, rakiplerin varlık ve yeteneklerine göre ne durumda oldukları anlaşılacaktır. İşletmenin bazı yetenekleri sektördeki belli başlı rakiplerine göre çok üstün olabilir. Bunun yanında, diğeri bazı varlık ve yeteneklerinde ise rakiplerine oranla zayıflıkları olabilir. Etkili bir işletme analizinin beş önemli konuda ele alınması ve yapılması gereklidir:

- a) İşletmenin varlıkları ve yeteneklerinin belirlenmesi,
- b) Bu varlık ve yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı “temel yetenekler”den olup olmadıklarının belirlenmesi,
- c) Varlık ve yeteneklerin, sektördeki belli başlı rakiplerin veya esas rakibin sahip oldukları benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük veya zayıflıklarının belirlenmesi.
- d) İşletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi,
- e) Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.

İşletmenin Finansal Durumunun ve Performansının Analizi: İşletmenin analizinin yapılmasında önemli olan hususlardan biri de işletmenin şu an içinde bulunduğu durumun çeşitli açılardan belirlenmesidir. İşletmenin mevcut durumunu finansal açıdan gösteren üç temel tablo;

- Bilanço,
- Gelir (Kâr–Zarar)

- Nakit Akım Tablolarıdır.

Bilanço, belirli bir tarih itibarı ile firmanın varlıklarının ve yükümlülüklerinin parasal değerini gösteren finansal bir tablodur. Bu bağlamda, bilançoju belirli bir zamanda firmanın varlık ve kaynak durumunu gösteren bir fotoğraf olarak görülebilir. **Gelir Tablosu**, kâr zarar tablosu olarak da adlandırılmaktadır ve firmanın belli bir dönemdeki gelirlerini, giderlerini ve bunların arasındaki farkı kâr veya zarar olarak gösteren finansal bir tablodur. Gelir tablosu dinamik bir tablodur ve bu bağlamda bir yıllık bir süre için gelir ve giderleri gösteren bir video kaset gibidir. Gelirlerin giderlerden fazla olması hâlinde kâr, giderlerin fazla olması hâlinde zarar ortaya çıkacaktır. **Nakit Akım Tablosu**, belli bir zaman diliminde, işletmenin yatırım, üretim ve finansman (kaynak temini) faaliyetlerinin yarattığı nakit giriş ve çıkışlarını gösterir. Bu tablo, işletmenin nakit dengesindeki değişimleri gösterirken, işletmenin nakitlerini hangi faaliyetlerden temin ettiğini veya nerelerde kullandığını konusunda ilgili kişilere bilgiler verir.

İşletme İşlevlerinde Durum Belirlemesi: İşletme analizinde ele alınması gerekli başka bir konu da işletmenin ana işlevleri (fonksiyonları) açısından mevcut durumunun rakiplere veya sektör ortalamalarına göre üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesidir. İşletmenin ana işlevleri üretim, pazarlama, finans, araştırma ve geliştirme, insan kaynakları, yönetim ve organizasyon faaliyetleri olarak sıralanabilir. İşletmenin veya işletmenin içinde bulunduğu sektörün özelliklerine göre bu faaliyetlere ekler yapılabilir. Bunun yanında, her işletme için bu işlevlerin veya alt grup işlevlerin önem derecesi de bir değildir. İşletme veya bulunulan sektörün özelliğine göre işlevlerin önem dereceleri değişebilir.

İşletme işlevlerinde durum belirlemesi, rakiplerin aynı veya benzer konulardaki faaliyetlerine kıyaslama yapılarak belirlenir. Kıyaslama sonucuna göre ana veya alt grup faaliyetlerde işletme rakiplerine göre üstün veya zayıf olabilir. Değer Zinciri Analizinde de bu işlevleri temel ve destek faaliyetler olarak sınıflamış, ana ve alt grup faaliyetlerin değer yaratabilme kapasitesine göre rakiplerin yetenekleri ile kıyaslanarak analizinin yapılabileceğini belirtilmişti. Ancak, değer zinciri analizinde faaliyetlere değer yaratan yeteneklerin belirlenebilmesi yönünden yaklaşılmıştı. Burada ise amaç, sadece işletme için önemli sayılan işlevlerin, rakiplerle kıyaslanarak bir durum belirlemesinin yapılmasıdır.

Rakiplerle kıyaslanarak üstünlük ve zayıflıkları belirlenecek faaliyetler işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine olanak sağlayan işlevler hâlinde gruplandırılmış faaliyetlerdir. Bu işlevleri (faaliyetleri) genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Üretim işlevleri
- Pazarlama işlevleri
- Finansman işlevleri
- Araştırma ve geliştirme işlevleri

- İnsan kaynakları ile ilgili işlevler
- Yönetim ve organizasyon işlevleri

Tüm bunlar ve bunlara benzer ek işlevlerin işletmedeki önem derecesine göre analizi sonucu işletmenin üstünlüklerinin ve zayıflıklarının belirlenmesi mümkün olacaktır. Bu belirleme yapıldıktan sonra işletme üstünlüklerini sürdürebilir hâle getirirken, zayıflıklarını iyileştirmeye, en azından rakiplerle eşit duruma getirmeye çalışacaktır.

Kritik Başarı Faktörlerinin Analizi: Kritik başarı faktörleri, hemen hemen her iş kolunda bulunan ve “başarıya ulaşmayı kolaylaştıran” önemli faktörlerdir. Başka bir deyişle, kritik başarı faktörleri başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gerekli “işin püf noktaları”dır. Bu faktörler işletmenin yeteneği ile ilgili olabileceği gibi, bazen de işletme dışı çevresel unsurlarla ilgili olabilmektedir. Kritik başarı faktörleri belirlendikten sonra, işletme bu faktörlere sahip olmak için çalışmalar yapmalıdır.

9.1.3.3. Durum Belirleme Matrisleri

İşletmeler dış ve iç çevre unsurlarının analizini yaptıktan sonra elde ettikleri bilgileri belirli bir biçimde düzenlerler. Böylece, dış çevrenin işletme için yarattığı fırsat ve tehditlerle, işletme içindeki varlık ve yeteneklerin işletmeye sağladığı üstünlük ve zayıflıklar bir matris üzerinde sistematik olarak belirlenebilir. Bu fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen analizlerden en çok kullanılanı yabancı işletme bilimi literatüründeki adı ile “SWOT Analizi” veya Türkçe deyişi ile “FÜTZ Analizi”dir. SWOT; İngilizcedeki **S**trengths (üstünlükler), **W**eaknesses (zayıflıklar), **O**pportunities (fırsatlar), **T**hreats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. SWOT Analizi’nde, işletmenin dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda işletme için fırsat ve tehditler, işletme içi analiz sonucunda ise işletmenin üstünlükleri ve zayıflıkları belirlenir.

- Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır.
- Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır.
- Üstünlükler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır.
- Zayıflıklar, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir.

SWOT Analizi sonucunda yukarıda belirttiğimiz gibi işletmenin stratejik kararları için gerekli olan bir “Durum Belirleme Matrisi” hazırlanır. Burada belirlenenler, işletmenin dış çevresinin analizi sonucu oluşan fırsat ve tehditler ile iç çevre analizi sonucunda ortaya

çıkartılan işletmenin sahip olduğu üstünlükler ve zayıflıklardır. Doğal olarak, ilk aşamada oldukça uzun bir fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklar listesi ortaya çıkabilir. Bu uzun liste daha sonra stratejik önemi olmayanların ayıklanması ile özet bir hâle dönüştürülür. SWOT analizinde yapılan değerlemeler genellikle konularının uzmanı yöneticilerin yaptıkları kendi kişisel değerlemeleridir. Bu değerlemeler bazen yargısal (subjektif) olabilmektedir. Bu nedenle yapılan değerlemelerin analitik analizlerin ışığı altında yapılması son derecede önemlidir. Yani, dış ve iç çevrenin analitik yaklaşımla, verilere dayanarak analiz edilmesi, sonuçların göreceli de olsa yargısal (subjektif) değerlendirmelerden arındırılmasını ve daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Her alanda çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi için, değişimleri ve bunlardan dolayı meydana gelecek sonuçları önceden tahmin etmeleri, ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin kaynakları ve hedefleri ile çevresel şartlar arasındaki uyumu sağlayan, güçlü bir vizyon oluşturan stratejik planlamadır. Stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayan örgütlere nazaran geleceğe daha hazır oldukları, ani olaylar karşısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde, daha hızlı ve etkin bir değişimi gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Stratejik plânlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır ve tüm üyelerin katılımını gerektirir.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Yönetim, daha önce de bahsedildiği gibi bir “süreçtir.” Bu süreçte, önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (organize etme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yürütme) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (kontrol etme). İşte bu dört işlev, yönetimin işlevleri (fonksiyonları) olarak adlandırılır (Şekil 11). Yönetim işlevleri, şöyle de özetlenebilir:

Yöneticiler, içinde bulunulan koşullar çerçevesinde, önce yapılması gereken işleri ve varılmak istenen sonuçları belirler ve bunların nasıl tamamlanacağını planlarlar (Planlama). Sonra, planlarla belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakları yapılandırır–organize ederler (Organize etme). Planları ve işin yapılış tarzını belirledikten sonra vasıflı kişileri işe alır ve onlara görevlerini açıklarlar ve bu açıklanan görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacı ile bu kişilerle doğru iletişim sağlayarak, onlara liderlik yaparak ve motive ederek işlerin yapılmasını sağlamaya çalışırlar (Yürütme). Bu görevlerini yaparken aynı zamanda çalışanları izler ve yapılan işleri denetlerler, gerektiğinde de düzeltici önlemler alırlar (Denetim).

Yönetimin ilk işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İlk yönetim işlevi, örgütsel amaç ve hedeflerin, bu amaç ve hedeflere erişilmesini sağlayacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen planlama işlevidir. Bu anlamda, plânlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletme başarısına yönelik herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyet ve sürede gibi sorulara yanıt arayan temel ve öncelikli bir süreçtir. Ek olarak, yönetimin diğer işlevleri olarak sayılan örgütlenme, yürütme ve denetleme işlevlerinin başarısı da planlama sürecinin başarısına bağlıdır. Özetle planlama; işletmenin amaç ve hedeflerini, bunlara ulaşmakta kullanılacak yöntem ve araçları belirleme faaliyetidir.

İşletmeler, arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için kurulurlar. Hedefler gelecekte gerçekleştirilecek sonuçlardır. Dolayısıyla yöneticiler gelecekteki amaçlara ulaşmak için gereken kaynak kullanımlarını ve diğer faaliyetleri belirten projeler hazırlarlar. Bütün bu çabalar çeşitli adımların atılmasını gerektirir. “Nereye ve nasıl gideceğinizi bilmediğiniz takdirde” bulunduğunuz yol, sizi istediğiniz yere ulaştıramaz. İşletmeden ve sorumlu yöneticilerden beklenen ise onların hiçbir amaç ve hedef koymadan günü birlik faaliyetlerle önceden belirlenemeyen sonuçlara varması değildir. Hiçbir yöneticiye bir hedef veya sonuç göstermeden “istediğiniz gibi yapın, ne sonuç alırsanız alın bizim için fark etmez” gibi bir yaklaşımla görev verilmez. Bu nedenle gelecek için önceden belirlenmiş hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için gereken planlar olmaksızın işletme yönetiminden söz edemeyiz.

Amaçlar; işletmenin belirlediği ve varmak istediği, genellikle kavramsal sonuçlardır. Hedefler daha spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Amaç ve hedefler gelecekteki işletme faaliyetlerine rehberlik ederler. Hedefler bir anlamda işletmede yapılan performans

değerlendirmeleri için belirlenen standartlar olarak da görülebilirler. Planlar ise amaç ve hedeflere varmak için belirlenmiş yollar ve kararlar topluluğudur.

İşletmelerde hedefler yöneticilerin görev yaptığı her yönetim düzeyinde belirlenir. En üst kademede belirlenen hedefler, orta ve alt kademe yönetim düzeylerinde hedef belirlenirken dikkate alınır. Bu durum hiyerarşinin alt kademelerinde belirlenen hedefin daha üst yönetim düzeyinde belirlenen hedeflerle uyum içinde olması gerektiği anlamına gelir. Aslında bir anlamda her düzeyde belirlenen hedefler arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur.

Dokuzuncu Hafta; Yönetim Fonksiyonları açıklanmaya başlanılmıştır. Yönetim işlevlerinden ilki olan “Planlama” fonksiyonu ele alınacak; plan ve planlama kavramları, daha sonra da Planlama ve Stratejik Planlama süreci açıklanmıştır.

10. PLANLAMA

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

10.1. Karar Verme

10.2. Yöneticilik ve Karar Verme

10.3. Karar Türleri ve Karar Verme Süreci

10.3.1. Karar Türleri

10.3.2. Karar Verme Süreci

10.4. Grup Kararları

10.5. Organizasyon Kademeleri ve Karar Verme Süreci:

10.6. De Bono: 6 Farklı Şapka (Farklı Görüş Açılarında Analiz Yapma Yöntemi)

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Yöneticiler gün boyu ne iş yapar?
2. Her sorun çözülebilir mi?
3. Sorun çözme sistematığı gibi bir durum oluşabilir mi?
4. Yaşadığınız bir problemi De Bono'nun tüm şapkalarını giyerek nasıl çözersiniz?
5. Balık kılçığı yöntemini kullanarak yaşadığınız bir problemi nasıl çözersiniz?

6. Eastern Hava Yolları 1980 yılında yeni model bir uçak satın aldı. Uçuşlar başlar başlamaz, bazı uçuş görevlilerinin ellerinde, kollarında ve yüzlerinde bazı kızarıklıklar görülmeye başlandı. Kızarıklıklar görevlilerin başka yerlerinde görülmüyor ve yalnızca deniz üzerindeki uçuşlarda ortaya çıkıyordu. Kızarıklıklar genellikle 24 saat içinde kayboluyor ve daha sonra başka bir etki kalmıyordu. Bu görevliler aynı güzergâhta başka bir uçakta görev aldıklarında herhangi bir sorun olmuyordu. Ancak bu uçağın deniz üzerindeki her uçuşunda aynı sayıda görevli rahatsızlanıyordu. Doktorlar ve endüstriyel sağlık bilgisi uzmanları uçağın her tarafını kontrol ettiler ve hiç bir anormalliğe rastlamadılar. Böyle bir problemi nasıl çözerdiniz?

Anahtar Kavramlar

- **Rol:** Yöneticilerden beklenen davranış biçimleridir.
- **Programlanmış Kararlar:** İşletmede benzer durum ve koşullarda tekrarlanarak uygulanabilen kararlardır.
- **Programlanmamış Kararlar:** Daha önce karşılaşılmamış durumlarda o an, koşullara uygun olarak verilen kararlardır.
- **Kurumsal Kararlar:** Yeni bir işletme kurma ile ilgili kararlardır.
- **Stratejik Kararlar:** İşletmenin faaliyet alanları, yeni yatırımlar, pazar artırılmasına ilişkin kararlardır.
- **Operasyonel Kararlar:** Bu kararlar genel plan ve programların uygulanmasıyla ilgili kararlardır.

Giriş

Yönetimin **ilk** işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İlk yönetim işlevi, örgütsel amaç ve hedeflerin, bu amaç ve hedeflere erişilmesini sağlayacak yöntem ve tekniklerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen planlama işlevidir. Bu anlamda, plânlama, basit bir teknik veya faaliyet değil, işletme başarısına yönelik herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyet ve sürede gibi sorulara yanıt arayan temel ve öncelikli bir süreçtir. Ek olarak, yönetimin diğer işlevleri olarak sayılan örgütlenme, yürütme ve denetleme işlevlerinin başarısı da planlama sürecinin başarısına bağlıdır. Özetle planlama; işletmenin amaç ve hedeflerini, bunlara ulaşmakta kullanılacak yöntem ve araçları belirleme faaliyetidir.

10.1. Karar Verme

Karar verme, zihinsel süreçlerin (**bilşsel (kognitif) süreç**) sonucunda, çeşitli alternatifler arasında birinin seçilmesi süreci. Her karar verme süreci, nihai bir **karar** ile sonuçlanır. Sonuç, bir eylem veya seçilen bir fikir olabilir. İnsanlarda karar verme koşulları, çeşitli açılardan araştırma konusu olmuştur. **Psikolojik** açıdan, bireysel kararları kişinin sahip olduğu ve istediği değerler çerçevesinde incelemek gerekir. **Bilşsel** açıdan, karar verme sürecinin, çevre ile etkileşimlerin entegre olarak sürekli bir süreç olarak incelenmesi gerekir. Normatif bakış açısından, bireysel kararların analizi karar vermenin mantığına odaklanır ve nihai karara götüren **mantık** ve sabit seçimler incelenir. Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Karar, “bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir” biçiminde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise karar vermek, bilgiyi işlemek ve tercih yapmak sanattır şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanımda ise “karar verme en basit şekliyle çeşitli alternatifler arasında optimum faaliyetlerin seçimidir” şeklinde ifade edilmektedir. Karar verme, yönetimin temelini oluşturmaktadır. Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletme açısından hayati önem taşır. Bundan dolayı karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bunun doğal sonucu olarak da yönetim ile karar verme kavramları çoğu kez eş anlamlı kullanılıp, yönetimin de bir karar dizisi olarak incelendiği görülür.

İş hayatında karar verme, sadece yönetim süreçlerinde yer almaz. Hangi iş, örgüt veya birimde olursa olsun, her düzeydeki yöneticilerin ön planda olan ve vazgeçilemez bir görevi vardır; karşılaştıkları veya kendilerine getirilen bir konu üzerinde karar vermek. Bir bakıma karar vermek, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan bir görevi ve sorumluluğudur. Karar verme “iş” bir süreçtir. Yani, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için belirli bir başlangıç noktasından hareket edilen, bunu izleyen değişik faaliyet ve düşünceler sonunda bir seçimin yapıldığı, bir işler topluluğudur.

Karar verme, bir seçimi ifade eder ve sorunların, fırsatların ve alternatiflerin tanımlanmasını; mevcut alternatifler arasından seçim yapılmasını ve sorunların çözümlenmesini içeren bir süreçtir. Planların başarısı verilen doğru kararlara bağlıdır. Ancak doğru karar vermek kolay değildir. İş dünyası ve işletmeler doğru ve yanlış karar örnekleriyle doludur. Birçok işletme yanlış kararlar yüzünden başarısız olurken, diğer bazılarının başarısı doğru ve zamanında verilen kararların sonucudur.

Yöneticilerden beklenen davranış biçimleri (roller), daha önceki haftalarda açıklanmıştı. Bu rollerden bir tanesi de “Karar Verme” ile ilgilidir. Yöneticiler işlerinin gereklerini yerine getirirken daima kararlar alırlar. Karar alma, yöneticilerin en önemli ve temel görevleri arasındadır. Mevcut işlerinde yeni açılımlar yaparak veya yeni yöntemler bularak yenilikçi davranış biçimi geliştirirler. Bazen fırsat yakaladıklarında yeni işler yaratırlar. Bu davranışlar, yöneticinin işletme içinde **girişimcilik** rolleriyle ilgilidir. İşletme içinde ve dışında kişiler veya birimler arası çok sayıda çatışma olabilmektedir. Yöneticilerin

önemli rollerinden biri de huzursuzlukları giderici, başka bir deyişle **sorun çözücü** rolleridir. Çoğu yönetici işlevlerini yerine getirirken çok sayıda küçük veya büyük sorunu çözerler. Önemli karar verme rollerinden biri de yöneticinin **kaynak dağıtıcısı** olarak oynadığı roldür. İşletmelerde mal ve hizmet üretimi için gerekli olan kaynaklar kıt'tır ve bunlar yöneticiler tarafından dağıtılır. Çalışanlar ve kaynak ihtiyacında olan bireyler, ya da bölümler hak ettikleri değil pazarlık ettikleri kadar kaynak tedarik edebilirler. Bu yüzden yöneticiler daima işletme içinde veya dışında birey ve birimlerle pazarlık hâlinindedir. Bu da yöneticinin **pazarlıkçı (müzakereci)** davranış biçimi/rolüyle ilgilidir. Özetle; karar verici roller, yöneticilerin işlerinin gereklerini yerine getirirken aldıkları kararlarla ilgilidir.

10.2. Yöneticilik ve Karar Verme

Yönetim biliminde, yönetici, kısaca “karar veren kişi” olarak da tanımlanır. Yönetim hayatı, sürekli olarak karar vermektir. Yöneticinin varlığının nedeni de bu gerçektir. Yönetimde genel olarak, üst düzeyde ilke kararları, stratejik ve politik kararlar verilir; orta kademelerde daha çok taktik kararlar alt kademelerde çoğunlukla teknik ve rutin kararlar verilir. Diğer bir deyimle, üst kademelerde daha çok planlamaya yönelik, orta ve alt kademelerde ise uygulamaya yönelik kararlar verilir. Yönetimde kritik karar verebilmek için, öncelikle yöneticilerin karar verme yetkisine ve yeteneğine sahip olması gereklidir. Yönetimi etkileyen dış unsurlar, baskılar ve sınırlamalar vardır. Yönetimde baskı unsurları, çıkar grupları rasyonel karar vermeyi engelleyebilir. Hızlı ve cesur karar vermek, zararlı ve pahalıya mal olabilir. Karar verirken daima zorunlu sınırlamaları dikkate almak gereklidir. Karar verilemediği zaman, çözümü zamana bırakmak bir yöntem olabilir. Gerektiğinde karar vermemek de yönetimde en büyük zaafıdır ve zaman kaybıdır. İnsan çabuk ve süratli karar verdiğinde bile, onu düzeltmek için zaman kazanmış olur. Karar vermek zorunluluğundan kaçınmak doğru değildir. Belki uygulamayı bir süre ertelemek veya deneme mahiyetinde bir ön karar vermek doğru olabilir. Yönetim hayatında veya iş hayatında, alınan bütün başarılar ya da başarısızlıklar, hep verilen kararlara dayanan sonuçlardır. Yönetici birçok yol ayrımıyla karşılaşır. Her yol ayrımında da karar vermek durumundadır. Ancak, yol ayrımına gelmeden karar vermek de insanı yanlış yola götürür. En sık karşılaşılan sorunların temelinde bu tip bir erken davranma yatar. Bu nedendir ki, vaktinden önce karar verirseniz, önünüze çıkan fırsatlar yakalama imkânını kaybetmiş olursunuz. Vaktinden sonra karar vermenin ise hiçbir yararı yoktur. Yöneticinin en uygun zamanda en doğru kararı verebilme becerisi yani kritik karar alabilmesi kendisinden beklenen yönetsel bir roldür. Yönetici;

- Girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak,
- Normal işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak
- Kaynakların etkin dağılımını sağlamak
- Tartışmacı olarak pazarlıklara katılmak durumundadır.

Karar verme, yöneticinin "olmazsa olmaz" işidir. Yöneticilik, " bir karar verme" işidir. Yönetici, kendisine belirli amaçlar için kaynakların verildiği ve seçim(tercih) yaparak bu kaynakları kullanmasının beklendiği kişidir (bkz. Şekil 17).



Şekil 17: Yöneticilik ve Karar Verme

10.3. Karar Türleri ve Karar Verme Süreci

İşletmelerde yönetim fonksiyonu, mal ya da hizmet üretim sürecinde kullanılan kaynakların doğru yönlendirilmesinden sorumludur. İşletmeler ise "bilgi–karar–uygulama" döngüsü içinde oldukça karmaşık bir yapı göstermektedir. Bu tip bir karmaşık yapının sistem yaklaşımını benimseyen bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi karşılaşılan sorunların çözümünde ve karar verme sürecinde etkinliği artıracaktır. Bir karar birçok alternatif arasından seçilen bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtir. Karar verme süreci ise, bir bireyin bir yöneticinin veya bir örgütün mevcut alternatifler arasından, amaca en uygun birisini veya bir kaçını seçmesidir. Karar verme, bu yapıyla yönetsel bir işlev olmasının yanında örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetsel bir görevdir ve yönetim sürecinin en önemli fonksiyonudur. İşletmelerde yöneticinin temel sorumluluklarından birisi karar vermedir. Diğer taraftan karar verme, örgütsel bir süreçtir. Günümüzün modern örgütlerinde karar verme işlevi bireysel olmaktan çıkıp yöneticiyi aşan, grup, ekip ve hatta bilgisayar destekli bir süreç hâline gelmiştir.

10.3.1. Karar Türleri

En kısa biçimiyle, iyi karar, amaca ulaştıran karardır. Etkin bir karar yaptığı etki sonucu olarak, yeni bir durum, arzulan bir sonuç meydana getiren karardır. Kararın uygulanması sonunda istenmeyen sonuçlar da (yan etkiler) meydana gelebilir. Bunu bir

kararın maliyeti olarak ele almak gerekir. Yani, kararın iyilik derecesini, maliyetleri ile değerlendirmek gerekir. Alınan kararlar bireysel ve toplumsal yaşantıda önemli yere sahiptir.

Bunun içinde alınan kararların iyi olup olmaması büyük önem teşkil etmektedir. İyi bir karar şu özellikleri taşımalıdır:

- **Karar etkili olmalıdır:** Bir kararın iyi bir karar olabilmesi için öncelikle etkili olması gerekir. Bu karar, kararın verilmesini gerektiren sorunu ortadan kaldırdığı oranda etkili olur. Bu nedenle başlangıçta kararın uygulanması sonucu çözülecek sorunların doğru tespit edilmiş olması gerekir.

- **Karar verimli olmalıdır:** Kararın alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin “ön görülen düzeyde tutulması” demektir. İyi bir karar az harcama ve fedakârlıkla, masraflar minimum tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.

- **Karar uygulanabilir olmalıdır:** Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın iyiliğini (değerini) artırır veya azaltır. Alınan kararların gerçekçiliği ve mevcut duruma uygunluğu, kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini arttıracaktır.

- **Karar zamanında alınmış olmalıdır:** İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır.

Kararın iyiliğini arttırmada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar ise şunlardır:

- Alınacak kararlarla ilgili olan çıkar guruplarını/ bireyleri iyice tanımak
- İlgili kişi/gurupların geçmişteki benzeri kararlara karşı tepkilerini bilmek
- İlgililerin ihtiyaçlarını, psikolojik ve sosyal yapılarını bilmek
- Kendi risk algılayışımızla, ilgililerin risk algılayışını öngörebilmek
- Fizibiliteleri (yapılabilirlik etüdü) gerekli ve yeterli oranda yapmış olmak gerekir.

Bu açıklamalara göre iyi bir karar şöyle tanımlanabilir; “diğer bireyler üzerinde olumlu etki bırakan ve neticesinde karar verenin amaçlarının sağlandığı karardır.”

İyi bir kararda olması gerekli özellikleri sıraladıktan sonra karar türlerini açıklayalım:

1. Yönetmel Kararlar: İşletme yönetiminde kararlar iki kategoriye ayrılabilir:

a) Programlanmış Kararlar; işletmede benzer durum ve koşullarda tekrarlanarak uygulanabilen bu kararlardır. İşletmenin her zaman karşılaştığı durumlarda önceden belirlenen bu tür kararlara başvurularak faaliyetler yürütülür.

Programlanmış kararlar, rutin olarak sık sık tekrarlanan nitelikteki kararlardır. Bu tür kararlar bir kez verildiklerinde nasıl programlanmışsa, ikinci kez yine aynı şekilde uygulanır. Programlanmış kararlar örgütün iç işleyişine ilişkin olabileceği gibi, dışa dönük de olabilir. İşletmelerdeki günlük kararların çoğu bu tip kararlardır. Örneğin, personelin özlük işleri, yolluk, harcırah vb. konularda verilen kararlar ile sürekli siparişte bulunan müşterilere uygulanan fiyat politikası, müşteri şikâyetleri vb. konularda verilen kararlar, önceden tespit edildiği gibi sürekli tekrarlanarak yürütülür. Programlanmış kararlar; gelecekte başvurulacak ve geliştirilecek standart karar kalıplarına olanak sağlayan durumları gerektirir. Tekrarlanan örgütsel faaliyetlere bir tepki olarak doğarlar. Yöneticiler karar kurallarını bir kere formüle ettiğinde, alt kademe diğer planlar için yöneticilerden bağımsız kararlar alabilirler. Alt kademe yöneticileri ile orta yöneticilerin verdikleri birçok kararlar programlanmış kararlardır. Bununla birlikte üst düzey yöneticileri tarafından verilen kararların çok azı bu türden kararlardır.

b) Programlanmamış Kararlar; ise daha önce karşılaşılmamış durumlarda o an, koşullara uygun olarak verilen kararlardır. Bu kararlar genellikle belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda işletmenin daha önce tanımlayamadığı olaylarda kullanılır. Programlanmamış kararlar; kötü tanımlanmış, yapısız ve örgüt için önemli sonuçları olan sıradan olmayan durumlara tepki olarak alınırlar. Belirsiz büyük olduğundan ve karmaşık bir karar alanı bulunduğundan stratejik planlamayı gerektirirler. Yeni bir fabrika kurma, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme, yeni bir coğrafi pazara girme veya merkezin yerini değiştirme programlanmamış kararlara örnek olarak verilebilir. Programlanmamış kararlar, olağan dışı durumlar karşısında verilen kararları içerir. Bu tip kararlar, genellikle daha önce karşılaşmadığımız ve önümüzde her zaman referans olarak kullanabileceğimiz örnekleri olmayan kararlardır. Bu kararlarımızı etkileyen pek çok dış etken vardır. Söz konusu dış etkenlerin kesin olarak neler oldukları bilinebiliyorsa, buna belirlilik adı yerilir. Bir yönetici için belirlilik durumunda verilen kararlar en kolay kararlardır. Ancak bu tür kararlar oldukça nadirdir. Çoğunlukta ise, kararlarımızı etkileyen dış etkenlerin neler oldukları kesin olarak bilinmezler. Bu durumda risk ve belirsizlik altında karar verme söz konusudur. Risk ile belirsizlik arasındaki en büyük fark, risk durumunda meydana gelen olayların olasılıkları bilindiği hâlde, belirsizlikte bu olasılıklar bilinmemektedir. Nitelikleri nedeniyle programlanmamış kararlar, genellikle önemli miktarlarda belirsizlik içerirler. Yani karar verici için olması mümkün olayların gerçekleşmesi hakkında ne kesin ne de olasılık hâlinde hiç bir bilgiye sahip olmadığı bir ortam söz konusudur. Hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça, programlanmamış kararlar, daha çok önem arz eder.

2. Yönetim Düzeylerine Göre Kararlar:

a) Kurumsal Kararlar: Bu kararlar yeni bir işletme kurma ile ilgilidir. Bunlar yer seçimi, kurma, yönetim ve yatırım vb. işletmenin tümünü ilgilendiren kararlardır. Bu kararların belirsizlik derecesi yüksektir.

b) Stratejik Kararlar: İşletmenin faaliyet alanları, yeni yatırımlar, pazar artırılmasına ilişkin kararlardır. Buna faaliyet sahasının seçimi de denilmektedir. Bu kararla, çevre analizi, müşteri ihtiyaçları, gelişme yolları ve hizmetlerin değerlendirilmesi (güçlükler ve zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) yapılarak karar vermektir. Stratejik kararla ayrıca, çalışmaları, vizyon ve değerleri, yargıları ölçülebilir ve pratik sonuçlara ulaştırılan kararlardır. İşletmeyi bir bütün olarak ele alır. Bir işletmede stratejik kararlar, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı, planlama yöneticileri ve işletmenin danışmanları tarafından, diğer bir ifadeyle tepe yöneticileri tarafından alınmaktadır.

c) Yönetmel Kararlar: Yönetmel kararlar stratejik kararlara uygun bir biçimde şekillenir. Yönetmel kararlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidir. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Yönetmel kararların iki yönü vardır:

a. Örgütlenme ile ilgili yönü: örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin etkin verimli olabilmesi için bilgi ve iş akışının nasıl olması gerektiğine ilişkin kararlardır.

b. Kaynak sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili yönü: ihtiyaç duyulan ham madde, personel ve finans kaynaklarının geliştirilmesi, malzeme teçhizat akımı gibi konularla ilgili kararlardır.

d) Operasyonel Kararlar: Bu kararlar genel plan ve programların uygulanmasıyla ilgili kararlardır. Bunlar alt kademeleri ilgilendiren eylemlere dönük kararlardır. Yani bir bölüm veya kısmın kendisine tahsis edilen kaynakların kullanımı ile aldığı kararlardır. Örneğin, reklam satış ve üretim programları vb. kararlardır. Operasyonel kararlar, kaynakların en etkili ve verimli şekilde üretim sürecine girmesini sağlamaktadır. Bu kararların belirsizlik ve riskleri azdır. Bunun için standartlaşmaya gidilebilir.

10.3.2. Karar Verme Süreci

İş hayatında karar verme, sadece stratejik yönetim süreçlerinde yer almaz. Hangi iş, örgüt veya birimde olursa olsun, her düzeydeki yöneticilerin ön planda olan ve vazgeçilemez bir görevi vardır; karşılaştıkları veya kendilerine getirilen bir konu üzerinde karar vermek. Bir bakıma karar vermek, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan bir görevi ve sorumluluğudur. Karar verme “iş” bir süreçtir. Yani, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için belirli bir başlangıç noktasından hareket edilen, bunu izleyen değişik faaliyet ve düşünceler sonunda bir seçimin yapıldığı, bir işler topluluğudur. Bu süreç, birbiri ardına gelen ve optimal sonuca odaklı ve mantık kurallarına uygun bir faaliyetler topluluğundan oluşur.

Karar sürecinin evreleri konusunda değişik görüşler vardır:

- Amaç Belirleme veya Sorun Tanımlama

- Amaç ve Sorunları İrdeme, Öncelikleri Belirleme
- Seçeneklerin (Alternatiflerin) Belirlenmesi
- Seçeneklerin İrdelenmesi ve Değerlendirilmesi
- Seçim Kriterlerinin Tespiti ve Seçim Yapma

Karar sürecinin başlıca özellikleri ise şunlardır:

- Psikolojik ve maddi yönlerden güç olması,
- Pahalı olması,
- Etkinlik ve rasyonelliğe dayanması,
- Minimum bir yetkinlik ve serbestiye dayanması,
- Geleceğe yönelik olması ve geleceği öngörmeye dayanması,
- Bir zaman süresini gerektirmesi,
- Bir plan olması geleceği görebilmeye dayanması,
- Alternatif harcamalar doğurması,
- Bir problem çözme süreci niteliği taşımasıdır.

Örgütler için birimler arasındaki koordinasyonun gerçekleştirilmesi, işgörenlerin ve alt kademe yöneticiler için yapılacak eylemlerin zamanında ve aksaksız yürütülebilmesi için "karar alma süreci" çok önemli bir etmendir. Bu süreç önem teşkil etmesine karşılık henüz yönetim alanında kesin bir bilim dalı hâline gelmemiştir. Buna karşın son dönemlerde bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilişim sistemlerinin kullanılmaya başlaması karar almak isteyen yöneticilerin işlerini kolaylaştırıcı hâle gelmiştir. Karar, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranışsa, karar verme süreci de sorunun ortaya çıkışından, bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetlerdir denilebilir. Karar alma esnek bir davranıştır. Bundan dolayı farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip farklı kararlar alabilirler. Ancak kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır. Karar alma faaliyeti bir süreç olduğundan doğal olarak bu süreç içinde birtakım evreler yer alır.

Karar verme sürecinin aşamaları şöyle özetlenebilir:

1. Amaç ve Problemin Belirlenmesi (Amaç belirleme, Sorun Tanımlama)

Karar vermenin başlangıcını amaçların belirlenmesi ve geçmiş uygulamaların değerlendirilmesi oluşturur. Çünkü diğer safhaların oluşumu amaçların belirlenmesine bağlıdır. İyi bir karar süreci oluşturulabilmesi için problemin net bir biçimde belirlenmesi ve

anlaşılması gerekir. Problemin anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağlar. “Karar aslında bir sorunun çözümü amacını güder. Bu nedenle problemin ne olduğunun, önemini, kapsamını etki ve sonuçlarını açıkça bilmek gerekir. Sorun açık seçik ortaya konamazsa, alınacak karar problemin çözümünden çok, içinde bulunulan koşulları daha da ağırlaştırır. Bir başka tanıma göre; bu süreç verileri toplayıp, irdeleyerek yanıtlanması zorunlu ve gerekli olan soruların saptanması sürecidir. Bir karar alabilmek için işletmenin amacının iyi tanımlanması gerekir ve amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirebilmek için karar alıcının özel değerleri, tercihleri, istekleri sırasıyla belirlenir. Amaçlarda temel olan, alınan karar için özel kriterlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Çünkü genel olarak karar vermede temel unsur özel olarak belirlenen amaçlardır. Temel nitelikli problemlerin tanımlanmasında, çeşitli araçlardan, uzmanlardan ve kaynaklardan yararlanmak gerekir. Sorun, çok geniş açıdan ortaya atılacak çeşitli soruları kapsayabilir. Büyük sorunları, daha kolaylıkla çözümlenebilecek küçük bölümlere ayırmak, başarılı bir sorun tanımlama yoludur. Amacın belirlenmiş olması ve sorunun tanımlanmış olması kararı ifade eden “seçim” için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunlarının nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetlerinin, çözülmemesi hâlinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama da daha sıhhatli olunması sağlanacaktır.

Bu aşamada, **Karar Vermede Çerçeveleme Etkisinden** de bahsetmek gerekir. Çerçeveleme etkisi; “olayın ve durumların ifade ve takdim tarzı, karar vericileri tamamen farklı tutum ve çözümlere götürebilir” şeklinde özetlenebilir. Yani, sorunların takdim şekli karar davranışını etkilemektedir. “..Problemin ifade tarzı (formülasyonu), çözümünden daha önemlidir...Çünkü çözüm matematik ve ya deneysel yeteneklerden ibarettir.” (A. Einstein)

2. Probleme İlişkin Verilerin Toplanması (Amaç ve Sorunları İrdeleme)

Bu aşamada, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konu ile ilgili bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak birtakım “ön düşünceler” saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir. Son zamanlarda bilginin toplanma ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar vb. makinalar geri bildirim (feedback) ilkesini de gerçekleştirmiştir. Yöneticiye objektif ve doğru bilgi verme konusunda astlara büyük görevler düşmektedir. Yöneticinin, toplaması gereken bilgilerin neler olduğuna, aşırı veya olmamasına, hangilerinin kurum içinden, hangilerinin kurum dışından toplanacağına, bilgi edinme zamanlamasının yapılmasına ve bilgi edinme süresinin saptanmasına, son olarak da bilgi edinme maliyetinin üst sınırının belirlenmesine dikkat etmesi gerekir. Toplanan bilgilerin her biri önem derecesine göre sıraya konduktan sonra, en önemlisinden başlayarak detay niteliğinde olana doğru üzerinde çalışmalar yapılır. Bilgilerin toplanması ve işlenmesinde bilgisayarların önemi gittikçe artmaktadır. Bu yüzdende insan emeği giderek azalmaktadır. Günümüz rekabet ortamı ve hızla değişen koşullarda, problemlere en kısa zamanda çözüm bulmak, sistemin dengesini korumak için sürekli bilgi akışının sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

Bu aşamada, yine, çeşitli sorular sorarak tanımlanan sorunun irdelenmesi gerekmektedir.

- Gerçek durum nedir?
- Bilgiler sıhhatli mi?
- Ulaşılmak istenen durum net olarak belirgin mi?
- Çıkan sorunun büyüklük, yer, zaman olarak boyutları belli mi?
- Sorun 'un yaratabileceği alt sorunlar olabilir mi?
- Sorun çözüm önceliği neler?
- Sorun çözümlenemezse ne gibi sorunlar ortaya çıkar?

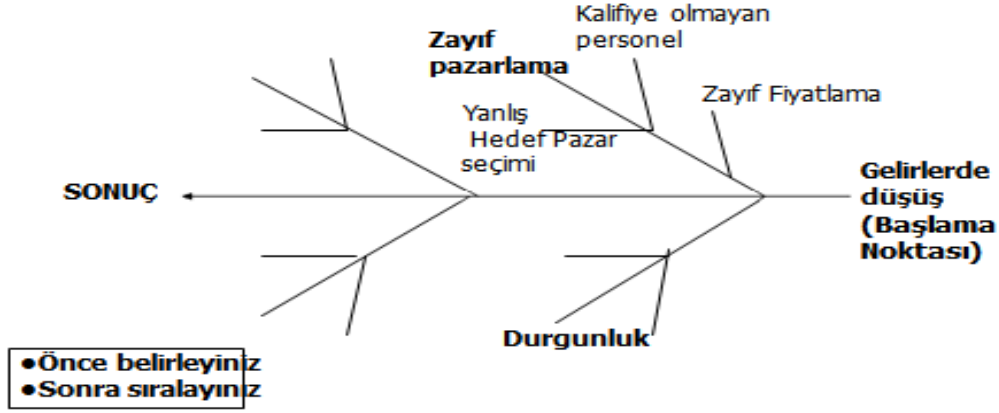
Sorunların daha sistematik bir şekilde tanımı ve irdelenmesi ile ilgili tekniklerden bazıları şunlardır:

- Balık Kılıcı Tekniği (Analizi)
- Pareto Analizi (80'e 20 ilkesi)
 - İtalyan İktisatçı V. Pareto, servet dağılımındaki eşitsizlik (Nüfusun %20'si gelirin %80'ini alır.)
 - Eğer yönetici, karar vereceği olayın bünyesindeki faktörlerden en önemli %20' sini kontrol edebilirse, geriye kalan % 80'ine bakmadan da sonucu etkileyebilir. (Olayın %20'lik kısmı, sonucun % 80'ini tayin eder.)
- Sebep–Sonuç Analizi
- Akış Diyagramları

Balık kılıcı analizi, bir neden–sonuç ilişkisine dayanan analiz tekniğidir. Neden–sonuç yaratan faaliyetler veya konular şekil olarak çizildiğinde ortaya çıkan görüntü kılıcı andırdığı için, bu analiz balık kılıcı analizi olarak adlandırılmaktadır. Bu analiz tekniğinde, sorunun belirtileri, sayfanın sağ tarafına yazılmaktadır. Yazılan bu durum karşılaşılan bir belirtiyi işaret etmektedir. Bu noktadan hareket ederek sorunu yaratan nedenlerin kökünü bulmak için geriye doğru analiz yapılmaktadır. Geriye doğru çizilen her yeni kılık veya alt kılık, onu doğuran neden veya nedenleri göstermektedir (bkz. Şekil 18).

Balık Kılıçığı Analizi

Sorun/fırsat/tehdit belirlenmesinde kullanılan etkili bir kişisel karar alma tekniği



Şekil 18: Balık Kılıçığı Analizi

3. Alternatif Çözüm Yollarının (Seçeneklerin) Belirlenmesi:

Bir kez sorun iyi bir biçimde ortaya konduktan sonra, karar verecek olan kişi, uygulama olanağı olan çözüm yolları bulmalıdır. Çoğu zaman, uygun alternatif çözüm yolları kolaylıkla tanımlanabilir: geçmiş deneyim, rakiplerin ve öteki firmaların uygulamaları, teçhizat imalatçıları, işçiler ve müşteriler gibi ilgililerin önerileri bu bakımdan normal ve çok yararlı kaynaklar oluştururlar. Hatta sorunun ilk kez ortaya çıkışı, bu ilgililerden birinin belli bir hareket tarzının izlenmesi hususundaki önerisinin sonucu olabilir. Meydana getirilen alternatifler birden fazladır ve bu sebeple de bunların en uygun olanını seçmek gerekir. Aralarında seçim imkânı bulunan bu çeşitli alternatiflerden en uygun olanını bulmak çok zor olabilir. Çünkü özellikle bulunabilecek bütün muhtemel çözüm yollarını yeni tedavi imkân ve amaçlarını bilmek gerekmektedir. Bu konu birçok bakımdan çeşitli araştırmaları kapsayabileceği gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir. Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar; risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır.

Risk derecesi: Karar alma mekanizmasında olanlar beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

Zamanlama: Karar verilecek konunun aciliyet durumuna ve önemine binaen zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıdı yok ise yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

4. Alternatiflerin Değerlendirilmesi (İrdelenmesi)

Bu safhanın amacı, geliştirilen çözüm önerilerinin birbiriyle karşılaştırılması yapılıdır. Karşılaştırma yapılırken değişik açıdan değerlendirilirler. Başka bir deyişle, bu safhada, karar vermenin sahip olduğu kaynakların bir nevi değerlemesi yapılır; kaynaklara (para insan gücü, bilgi, vs.) uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır. Seçeneklerin irdeleme kriterlerinden bazıları şunlardır:

- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Maliyet,
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği,
- Öngördüğü kaynak miktarı,
- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun vade–kısa vade dengelerine etkisi,
- Kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu,
- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu.

Bu değerlendirme faktörlerine, organizasyonlar kendi özelliklerine göre değişik faktörlerde ekleyebilirler. Her çözüm önerisi bu faktörlere göre teker teker değerlemeye tabi tutularak bir sıralama oluşturulur. Bu safhada alternatifler arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en fazla olan seçeneğin belirlenmesi amaçlanır. Karar vericiye düşende, bu seçenekler arasındaki en uygun olanını tercih etmek düşer. ” En uygun”dan maksat, en etkin ve en ucuz olanıdır.

5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Problem açıkça ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları imkânlar ölçüsünde iyi biçimde tahmin edildikten sonra, son seçimin, belli olmasa da kolay olacağı sanılabilir. Durum böyle değildir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır ve bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Bu çeşitli sonuç dizileri arasından bir seçim yapmak için karmaşık bir değerler sistemine gereksinim vardır. Karar verenin, mutlak anlamda, tam bir değerler sistemine gereksinimi bulunmamaktadır. Karar verme işleminin bu evresinde, karar verenin görevi, sadece tüm

alternatiflerin sonuçlarını birbiriyle karşılaştırarak seçim yapmaktır. Seçeneklerden bir tanesinin seçilmesi işlemi, seçeneklerin değerlendirilmesinden sonra üyeler arasında bir oylama yapılması, ortak bir görüşe vararak ya da bir yöneticinin tek başına bütün sorumluluğu üstlenmesiyle gerçekleşir. Seçeneklerin, farklı zaman, yer ve insan faktörüne bağlı olarak farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır. Sadece bir alternatifin seçilmesindeki amaç, daha önceden belirlenmiş hedeflere erişme doğrultusunda bir sorunu çözmektir. Bu nokta da, kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğu göstermesi açısından önemlidir. Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında seçim yapılmasıdır. Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. İnsanların hayvanlardan farkı içgüdülerine göre hareket etmemektir. Bu bakımdan ussallıkları hayvanlara oranla daha fazladır. Ama bu ussallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyi değil, kendilerine en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar. Yöneticilerin verecekleri kararların ilgili birimlerdeki alt kademe yöneticiler ile fikir alışverişinde bulunması uygulama aşamasında başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Çünkü yöneticilerin alt kademe çalışanların fikirlerini almaları, çalışanların performansında artma meydana getirdiği gibi bu gibi fikir alışverişleri çalışanı motive eder.

Seçim kriteri, alternatif veya seçeneklerin özelliklerinin hangilerinin, bunları karar olarak seçerken kullanılacağını ifade eder. Örnekler;

- Maliyet
- Gerektirdiği ek kaynak
- Zaman
- Teknik uygulanabilirlik
- Bekleyişlere uygunluğu vb.
- Objektif ve rakamsal hesaplamalar varsa daha kolay
- Geçmiş tecrübeler, insan ilişkileri, altıncı his vb.

Karar verildikten sonra, “kararın uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi” gerekmektedir. Bir kararın etkili olması isteniyorsa bir eylemle uygulanması gerekir tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karardan diğerleri etkilenecekse, durum ve kişilere iletilmelidir. Bu iletişim sonucunda uygulayacak kişilerin bu yönde güdülenmeleri gerekir. Bir kararın uygulanmaya konması, kararın programlanması demektir. Alınan karar uygulamaya konulduktan sonra, uygulama aşamasında duruma göre yeni bir yapı oluşturmak veya mevcut olan eski yapıyı kullanmak söz konusu olabilir. Bir kararın etkili olabilmesi için kararın uygulayıcılar tarafından kabullenilmesi ile mümkün olabilir. Kararın uygulama

aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler. Bir işletmede, amacın yönetici tarafından seçilmesi karar almayı gerektirir. Alınan kararın alt makamlara ulaştırılması gerekmektedir. Kişisel kararlarda da karar alana yöneticinin emrindeki diğer çalışanların belli bir ölçüde kararların alınmasına katkıda bulunması uygulamanın başarılı olmasını sağlar. Karar en uygun biçimde uygulanmaya konduktan sonra seçilen çözümün isleyip islemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktılar ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçeklesen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözümü seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir. Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece, örgütlerin amaçlarına da yaklaşılmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır. Değerlendirme ne derece güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de o derece başarılı olur.

Yöneticiler, bazen “kararsız” kalabilirler. Bunun çeşitli sebepleri olabilir:

- Bilgi, veri yetersizliği
- Amaçlar veya sorun net, açık olarak tanımlanmamıştır.
- Alternatifler yetersizdir.
- Çözüm alternatifleri birbirine çok yakındır.
- Yönetici risk almak istemeyebilir.
- Yönetici, kararsız bir tip olabilir.
- Eleştirilmek korkusu vb.

İnsanın fizyolojik yapısı beyin fonksiyonları tüm bilgileri toplamaya, onları tam anlamı ile analiz ederek çok sayıda seçenekler üretmeye imkan vermemektedir. Bu nedenle insan kısıtlı biçimde, sadece belirli olarak kendi seçtiği ve analiz edebileceği bilgiler yardımı ile sınırlı sayıda seçenek üretebilir. Böyle bir durumda da, tüm seçenekler doğal olarak ortaya çıkarılamamaktadır. Bu durum literatürde “Kısıtlı Rasyonellik” olarak tanımlanmaktadır. Kısıtlı rasyonellik, yeterli tatmin esasına dayanır ve yeteri kadar optimum çözümleri bulduğunda, o çözümü kabul eder.

Kişisel Kararlar: Kişiler, rasyonel karar vermenin tam tersi olarak, bazen sezgileri (içgüdüleri) ile karar vermektedirler. “Altıncı his” diye tanımlayabileceğimiz sezgilere dayalı

karar verme, kişinin deneyimleri ışığında, rasyonel modelin yönlendirdiği seçeneklerin dışında, hiçbir analitik düşünceye dayanmadan, tamamen içinden gelen sesi dinleyerek karar vermesi olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalarda, aşağıdaki koşulların bulunması hâlinde kişilerin sezgilere dayalı karar vermeye daha meyilli oldukları gözlemlenmiştir:

- Belirsizlik derecesinin yüksek olması,
- Değişkenler hakkında bilimsel olarak öngörüle bulunulamaması,
- Eldeki verilerin miktar ve kalite olarak sınırlı olması,
- Eldeki verilerin açık ve seçik olarak “yön gösterici” niteliğinin bulunmaması,
- Analitik verilerin yarar sağlamadığı durumlarda,
- Seçenekler arasında belirgin farklar bulunmaması,
- Zamanın kısıtlı olması.

Sezgilere dayalı karar verme rasyonel modelin bir alternatifi olarak görülmemelidir. Tam tersine, bu iki modeli birbirlerini tamamlayan modeller olarak görmek daha doğrudur. Gerçekten, belirli bir oranda içgüdüleri dinlemenin, karar vermeyi geliştirdiği ve başarılı sonuçlar elde edilmesine yardım ettiği görülmektedir. Karar verme sürecinde karşılaşılan olgulardan bazıları şunlardır:

- Kişiler kararlarında genellikle kısa yolu tercih etmektedirler.
- Kişiler karar verirken geçmişteki benzer olayların etkisi altında kalmakta ve bu olaylarla karşılaşılan olaylar arasında analoji yaparak karar vermektedirler.
- Daha belirgin bir şekilde rasyonelliği sınırlayan durum ise, kişilerin karar verirken, benzer konuda daha evvel vermiş oldukları kararlara bağlı kalmalarıdır.

Yukarıda belirtilen olguların, karar veren herkes üzerinde etkisinin bulunduğu şüphesizdir. Ancak, bunların analitik düşünce modelini ve rasyonelliği bozduğunu da belirtmek gerekir.

10.4. Grup Kararları

Stratejik karar almada, kişisel kararlar yanında grup kararları da son derecede etkili ve başarılı sonuçlar vermektedir. Akademik ortamlarda her fırsatta kişisel kararlar ve grup kararları arasında etkililik ve başarı açısından kıyaslamalar yapılmaktadır. Grup kararlarının bazı üstünlükleri şunlardır:

- Gruplar katılımcıların bilgi ve deneyim birikimleri nedeniyle daha fazla bilgi ve veri sağlayabilmekte, dolayısıyla daha analitik olabilmektedirler.

- Katılımcıların özellikleri nedeniyle çok çeşitli görüş ve fikirlerin ortaya çıkması sağlanmaktadır.

- Çözüm ve seçeneklere ilişkin kararlar grup üyelerinin çoğunluğu ile alındığından daha demokratik, katılımcı ve cesaretlendiricidirler.

Bunların yanında, aşağıda görüleceği gibi grup kararının kişisel kararlara göre zayıflıkları da bulunmaktadır:

- Grup kararları zaman alıcı olduğundan, karar süreci gereğinden fazla uzayabilir.
- Grup üyeleri genellikle üzerlerinde uzlaşma ve anlaşma baskısı hissettiklerinden, bazen benimsemedikleri kararlara açık ve dirençli olarak karşı koymayabilirler.

- Grup kararlarında, üyelerin kişisel yaklaşımlarından dolayı, konu hakkında belli bir konumları bulunmaktadır. Hararetli tartışmalar bu konumlarını daha aşırı boyutlara doğru çeker ve üyeler arasındaki görüş farkı daha da açılabilir.

- Bazı grup üyelerinin diğer üyeler üzerinde etkisi yüksek olabilir. Bu durum da, ileri sürülen görüşlere zıt, açık bir karşı-görüş konulmasını engelleyebilir.

- Grup kararlarında sorumluluk tüm gruba ait olduğundan bireysel sorumluluk duygusu ve kaygısı azalır.

Üst yönetim bakış açısından, stratejik yönetim sürecinde işletmelerin yaşamlarını sürdürmeye veya rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik, nihai sonuca odaklanmış önemli kararlar alınmaktadır. Her ne kadar bireysel kararların önemi ve etkisi yadsınamaz ise de grup kararları her zaman başvurulmuş vazgeçilmez karar verme teknikleri arasındadır.

- **Toplu Karar Verme Tekniği (Interacting Groups):** Toplu karar verme tekniği, grup karar teknikleri içinde en yaygın olarak kullanılan, basit ve popüler bir yöntemdir. Katılımcılar bir araya gelirler ve konuları yüz yüze tartışarak karar almaya çalışırlar. Burada, genellikle, gündemi belirleyen maddeler dışında başkaca bir kısıtlama bulunmaz.

- **Beyin Fırtınası (Brainstorming):** Grup kararlarında üyelerin bir uzlaşma zeminine kaymalarını önlemek ve herkesin fikir ve görüşlerini özgürce ve baskı altında olmadan gerçekleştirebilmelerini sağlamak için beyin fırtınası tekniği yararlı bir grup karar tekniğidir. Bu teknikte, katılımcıların her fikir ve görüşü, hiçbir kısıtlama yapılmadan ortaya konur.

- **Gordon Tekniği:** Beyin fırtınası tekniğinin bir başka şekli de Gordon Tekniğidir. Bu teknik, genellikle teknik sorunların çözümünde yararlı olmaktadır. Gordon Tekniği'nin beyin fırtınasından farkı, toplantının başında sorunun veya konunun yönetici tarafından açıklanmamasıdır. Yani katılımcılar hangi sorun için oraya geldiklerini, neyi tartışacaklarını bilmezler. Toplantıda sadece bir anahtar kelime veya cümle verilerek, bunun üzerinde fikir ve görüşler sorulur.

- **Delphi Tekniği:** Sayısal ve sayısal olmayan modelleri kullanan Delphi Tekniği ile karar alma, özellikle teknolojik çevre ile ilgili gelecek tahminleri yapılmasında yarar sağlamaktadır.

- **Nominal Grup Tekniği:** Zamanın kısıtlı ve sürenin belirlenmiş olduğu durumlarda kullanılan Nominal Grup Tekniği'nde, belirli bir konu hakkında çözüm ve önerilerle ilgili karar almak için katılımcılar bir araya getirilir. Oluşturulan grup içinde katılımcılar, konu ile ilgili çözüm ve önerilerini sistematik bir şekilde birbirlerine aktarır, karşı fikir, görüş ve önerilerini belirtirler. Ancak, birbirlerini ikna etmeye çalışmazlar. Daha sonra, ortaya çıkan çözüm ve öneriler, katılımcılarca kendi görüşleri doğrultusunda sıralanır ve puanlanır. En çok puanı alan çözüm veya öneri, seçilen karar olarak kabul edilir.

10.5. Organizasyon Kademeleri ve Karar Verme Süreci

Farklı örgüt kademelerindeki yöneticiler, doğal olarak farklı türde kararlar alırlar:

- **Alt Kademe Yönetici:** Uygulamaya Dönük, Kısa Vadeli ve Teknik Çözümü içeren kararlar alır.

- **Orta Kademe Yönetici:** Alt ve Üst kademelerde alınan kararları dengeler, uyumlaştırır ve koordinasyon içinde bir uygulama sağlamaya çalışırlar.

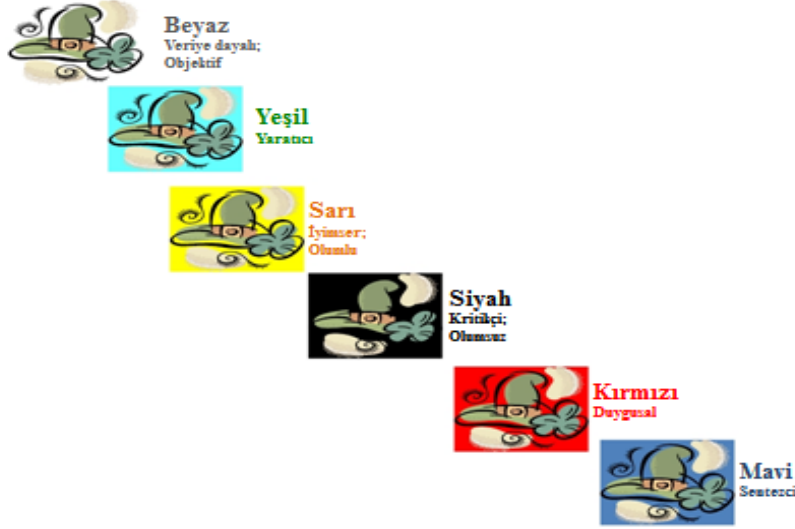
- **Üst Kademe Yönetici:** İşletme içi ve işletme dışı konularla ilgili kararlar alır. Belirsizlik ortamında karar alırlar ve bu kararlar stratejiktir.

10.6. De Bono: 6 Farklı Şapka (Farklı Görüş Açılılarından Analiz Yapma Yöntemi)

Kişiler bir konuyu derinlemesine her yönü ile analiz etme yerine kendi düşündükleri biçimde olaylara yaklaşmakta ve karar alma eğilimindedirler. 6 Farklı şapka yaklaşımı, bu eğilimi önleyen ve kararların her yönü ile analiz edilerek alınmasını sağlayan bir yöntemdir. Her farklı şapka, o şapkanın gerektirdiği düşünce yaklaşımı ile olayların analizinin yapılmasını sağlar. Her katılımcı, aynı anda, aynı şapkayı giyerek olayları o şapkanın gerektirdiği yaklaşımla analiz ederek karar alır (bkz. Şekil 19)

De Bono: 6 Farklı Şapka

(Farklı Görüş Açılarında Analiz Yapma Yöntemi)



Şekil 19: Karar Vermede De Bono Yöntemi

• **Beyaz Şapka (Gözlemci):** Eldeki veri ve bilgilere göre hareket eden, objektif, tarafsız gözlem yapılmasını öneren bu şapka altındaki kişi, eldeki sağlıklı bilgi ve verilere göre tarafsız, objektif gözlemlerle analizini gerçekleştirir.

• **Kırmızı Şapka (Duygusal):** Bu şapka altında analiz yapan kişi, durum ve olayları tamamen duygularına, hislerine, içine doğduğu şekilde analiz yapmakta serbesttir. Olaylara hiçbir şekilde akılcı veya gerekçeli gözlemlerle yaklaşması istenmemektedir.

• **Siyah Şapka (Kritikçi / Olumsuz):** Bu şapka altında analiz yapacak ve/veya sorun çözecek kişinin, olayları devamlı olarak kritik etmesi, her zaman olumsuz yaklaşması beklenmektedir. Bir anlamda, “şeytanın avukatlığı” görevini üstlenmiş bu şapka altında analiz yapan kişiden, olayları rasyonel olarak ama devamlı olumsuz yönleri ile ele alması, karşılaşılabilecek sorun ve başarısızlıkları ön plana çıkarması, kısaca o işin yararı olmayacağı nedeniyle yapılmaması yönünde çaba harcaması beklenmektedir.

• **Sarı Şapka (İyimser / Olumlu):** Bu şapka altında analiz yapacak kişiden olaylara daima iyimser bir gözle ve olumlu olarak yaklaşması, olayın ve/veya durumun iyi ve yarar sağlayacak yanlarını ortaya çıkararak bu yönde karar alınması için çaba göstermesi beklenmektedir. Sarı şapka altında yapılan analizde, siyah şapkanın tam tersi bir durum söz konusudur.

• **Yeşil Şapka (Yaratıcı):** Olaylara daima yaratıcı açıdan yaklaşan bu şapka altında analiz yapacak kişiden, düşünülmeyen, akla gelmeyen, çok farklı olarak algılanabilecek yaratıcı bir yaklaşımla analiz yapması beklenmektedir. Mümkün görünmeyen seçenekleri ortaya getiren bir düşünüş biçimi gerektiren bu şapka, kişilere farklı daha da ötede “akıl dışı, olanaksız” bakış açısı sağlamaktadır.

- **Mavi Şapka (Düzenleyici / Sentezci / Birleştirici):** Bu şapka altında analiz yapacak kişiden, tüm görüş ve yaklaşımların düzenli bir şekilde ortaya atılmasını organize etmesi, olayları, çeşitli şapkalar altında belirtilen farklı görüş ve açılardan inceleyerek analiz etmesi ve sonuçları toplayarak bir senteze/karara ulaşmayı sağlamak için çaba harcaması beklenmektedir.

Tercih ve seçim biçiminde ortaya çıkan ve bir sonuç niteliğinde olan karar, kuskusuz düşünsel çaba ve çalışmanın ürünüdür. Bu düşünsel ürünün iyi olmasının önemi büyüktür. Çünkü kararın ilgili olduğu örgütün başarı oranı, kararın isabet derecesine bağlıdır. Karar vermenin anlam kazanması, konunun süreç olarak ele alınmasıyla ilgilidir. İşletmelerde yönetim işlevini uygulayarak işletmenin amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir. Hiyerarşinin en alt düzeyinden başlayan operasyonel bazda işlerin yanı sıra, üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren daha stratejik işlerle de yöneticiler ilgilenir. Her örgütte yöneticinin temel işlevi ve hatta varlık sebebi ise karar vermektir. Karar vermek dikkatle düşünmeyi gerektirir. Ancak birden fazla düşünme türü vardır. Bir tek “doğru” çözümün olduğu durumlarda, sadece çözüme yönelen eleyici bir düşünme tarzına ihtiyaç duyulurken; yeni fikirler üretilmesi beklenen durumlarda bilinen çözümler dışındaki fikirleri de gündeme getiren yaratıcı bir düşünce tarzı benimsenmelidir. En iyi kararlar en iyi bilgilendirilmiş kararlardır. Bundan kasıt, bir karar almadan önce mevcut seçenekler ve muhtelif sonuçlar üzerinde derinlemesine düşünülmüş olmasıdır. Böylesi bir karar ise, zengin düşünebilme yeteneği gerektirir. Günümüzde yönetimin içinde faaliyet gösterdiği çevre oldukça hızlı değişmektedir. İş çevreleri, daha önceki dönemlere göre çok daha karmaşıktır ve bu karmaşıklık daha da artmaya meyillidir ve zamanında, doğru karar verme çok önemli bir hâle gelmiştir.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Karar verme, zihinsel süreçlerin (bilişsel (kognitif) süreç) sonucunda, çeşitli alternatifler arasında birinin seçilmesi süreci. Her karar verme süreci, nihai bir karar ile sonuçlanır. Sonuç, bir eylem veya seçilen bir fikir olabilir. İnsanlarda karar verme koşulları, çeşitli açılardan araştırma konusu olmuştur. Psikolojik açıdan, bireysel kararları kişinin sahip olduğu ve istediği değerler çerçevesinde incelemek gerekir. Bilişsel açıdan, karar verme sürecinin, çevre ile etkileşimlerin entegre olarak sürekli bir süreç olarak incelenmesi gerekir. Normatif bakış açısından, bireysel kararların analizi karar vermenin mantığına odaklanır ve nihai karara götüren mantık ve sabit seçimler incelenir. Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Karar, “bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurdu olarak yapılan bir seçimdir” biçiminde tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise karar vermek, bilgiyi işlemek ve tercih yapmak sanattır şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanımda ise “karar verme en basit şekliyle çeşitli alternatifler arasında optimum faaliyetlerin seçimidir” şeklinde ifade edilmektedir. Karar verme, yönetimin temelini oluşturmaktadır. Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletme açısından hayati önem taşır. Bundan dolayı karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bunun doğal sonucu olarak da yönetim ile karar verme kavramları çoğu kez eş anlamlı kullanılıp, yönetimin de bir karar dizisi olarak incelendiği görülür.

İş hayatında karar verme, sadece yönetim süreçlerinde yer almaz. Hangi iş, örgüt veya birimde olursa olsun, her düzeydeki yöneticilerin ön planda olan ve vazgeçilemez bir görevi vardır; karşılaştıkları veya kendilerine getirilen bir konu üzerinde karar vermek. Bir bakıma karar vermek, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticinin “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan bir görevi ve sorumluluğudur. Karar verme “iş” bir süreçtir. Yani, arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için belirli bir başlangıç noktasından hareket edilen, bunu izleyen değişik faaliyet ve düşünceler sonunda bir seçimin yapıldığı, bir işler topluluğudur.

Karar verme, bir seçimi ifade eder ve sorunların, fırsatların ve alternatiflerin tanımlanmasını; mevcut alternatifler arasından seçim yapılmasını ve sorunların çözümlenmesini içeren bir süreçtir. Planların başarısı verilen doğru kararlara bağlıdır. Ancak doğru karar vermek kolay değildir. İş dünyası ve işletmeler doğru ve yanlış karar örnekleriyle doludur. Birçok işletme yanlış kararlar yüzünden başarısız olurken, diğer bazılarının başarısı doğru ve zamanında verilen kararların sonucudur.

Yöneticilerden beklenen davranış biçimleri (roller), daha önceki haftalarda açıklanmıştı. Bu rollerden bir tanesi de “Karar Verme” ile ilgilidir. Yöneticiler işlerinin gereklerini yerine getirirken daima kararlar alırlar. Karar alma, yöneticilerin en önemli ve temel görevleri arasındadır. Mevcut işlerinde yeni açılımlar yaparak veya yeni yöntemler bularak yenilikçi davranış biçimi geliştirirler. Bazen fırsat yakaladıklarında yeni işler yaratırlar. Bu davranışlar, yöneticinin işletme içinde girişimcilik rolleriyle ilgilidir. İşletme içinde ve dışında kişiler veya birimler arası çok sayıda çatışma olabilmektedir. Yöneticilerin

önemli rollerinden biri de huzursuzlukları giderici, başka bir deyişle sorun çözücü rolleridir. Çoğu yönetici işlevlerini yerine getirirken çok sayıda küçük veya büyük sorunu çözerler. Önemli karar verme rollerinden biri de yöneticinin kaynak dağıtıcısı olarak oynadığı roldür. İşletmelerde mal ve hizmet üretimi için gerekli olan kaynaklar kıt'tır ve bunlar yöneticiler tarafından dağıtılır. Çalışanlar ve kaynak ihtiyacında olan bireyler, ya da bölümler hak ettikleri değil pazarlık ettikleri kadar kaynak tedarik edebilirler. Bu yüzden yöneticiler daima işletme içinde veya dışında birey ve birimlerle pazarlık hâindedir. Bu da yöneticinin pazarlıkçı (müzakereci) davranış biçimi/rolüyle ilgilidir. Özetle; karar verici roller, yöneticilerin işlerinin gereklerini yerine getirirken aldıkları kararlarla ilgilidir.

Onuncu Hafta; Yöneticilik ve Karar Verme İlişkisi ele alınarak; işletme yönetiminde karar türleri, karar verme süreci açıklanacak ve yöneticiler açısından karar vermenin önemine değinilmiştir.

11. ÖRGÜTLEME

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 11.1. Örgütlemenin Dinamik Yönü
- 11.2. Örgütlemenin Statik Yönü
- 11.3. İşlerin Bölünmesi (İş Bölümü) ve Uzmanlaşma
- 11.4. Bölümlendirme
- 11.5. Emir ve Komuta Düzeni
 - 11.5.1. Yetki ve Sorumluluk
- 11.6. Yetki Devri
- 11.7. Denetim Alanı (Yönetim Alanı)
- 11.8. Biçimselleşme (Formelleşme)
- 11.9. Merkezileşme (Merkezi /Yerinden Yönetim)

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

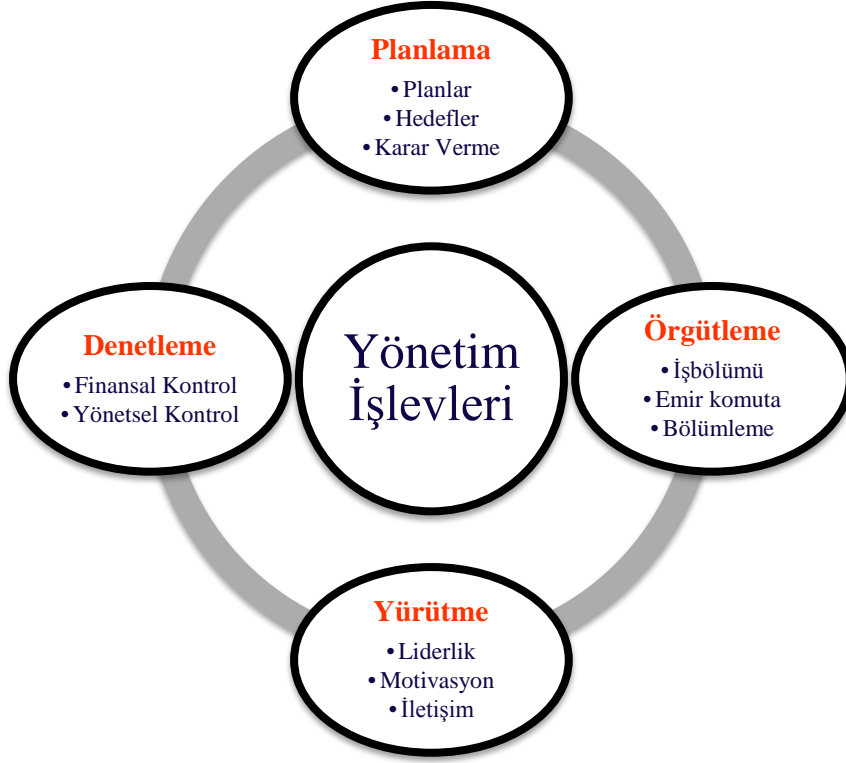
- 1.** Bir işletme nasıl örgütlenir?
- 2.** Bir işletmeyi en etkin, en verimli biçimde çalışması için nasıl tasarlamayı düşünürdünüz?
- 3.** Sizce evrensel ölçekte geçerli bir organizasyon tasarımı olur mu?
- 4.** Yetkiyi devredebilirsiniz. Peki, sorumluluktan kurtulabilir misiniz?

Anahtar Kavramlar

- **Organize Etme İşlevi:** Amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir–komuta ve sorumlulukların belirlenmesini yaparak uygun bir işletme yapısının kurulması
- **Organizasyonun Dinamik Yönü:** Organize etme (Örgütleme) Sürecidir.
- **Örgütlemenin Statik Yönü:** Organizasyon Şemaları
- **Organizasyon tasarımı:** İşlerin, organizasyon mevkileri (pozisyonları) olarak belirlenmesidir.

Giriş

Planlama amaç ve hedefleri belirleyip bunlara ulaşmak için yollar, adımlar oluşturarak işletmeye yön kazandıran ilk adımdır. Örgütlenme (organize etme) planlamanın ardından gelir ve konulan hedeflere ulaştıracak işletme yapısının kurulması ile ilgilidir (bkz. Şekil 20)



Şekil 20: Yönetim İşlevleri

Organize etme işlevini amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir-komuta ve sorumlulukların belirlenmesini yaparak uygun bir işletme yapısının kurulması olarak tanımlayabiliriz. Organize etme, başka bir deyişle işletmenin amaçlara uygun olarak yapılandırılması işlevi seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde "ne" yapılması gerektiğini söyler. Organize etme de bunun "nasıl" bir yapı ile gerçekleştireceğini açıklar.

Organize etme (Örgütlenme) işlevi, planlamadan sonra gelmektedir. Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten, analizler yapıp kararlar verildikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının kurulması organize etme (organizasyon) süreci içinde yer alır. Örgütlenme, en basit anlamı ile planlarda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yöntem ve tekniklere uygun bir örgüt oluşturma sürecidir. Yöneticilerin, işletmelerde amaç ve hedeflere ulaşmak açısından doğru bir yapıyı kurabilmek için, çeşitli organize etme-yapılandırma ilkeleri ve kavramlarını ele almak ve yapıyı bunları inceleyerek ve değerlendirerek belirlemeleri gerekir. Çünkü işletmenin arzu ettiği sonuçlara varabilmesi, yani başarısı doğru bir yapılanmayla çok yakından ilişkilidir. Yapılanma konularında yapılan yanlışlar ise, planlar ne kadar iyi ve doğru olursa olsun başarısızlığa neden olabilir. Yöneticilerin işletme içinde

organize etme işlevi ile ilgilendiklerinde karşılaştıkları ve çözümlenmeleri gereken bazı önemli hususlar aşağıda belirtilmektedir:

- Yöneticiler işletmeyi organize ederken **işleri ne dereceye kadar bölmeli ve uzmanlaşmayı** hangi ölçüde teşvik etmelidir?
- Oluşturulması gereken yönetim pozisyonlarındaki **yetki ve sorumluluklar nasıl belirlenmelidir?**
- **Yöneticilerin emri altındaki astlarının sayısı kaç kişi olmalıdır?**
- **İşletmede yazılı kurallar ne dereceye kadar konulmalıdır?**
- Karar verme hangi ölçülerde **merkezi** olmalı hangi ölçülerde **merkezi olmamalıdır?**

Yukarıdaki hususlar için tek bir cevap yoktur. Her işletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları ve görevleri incelenerek yapılandırma temel ilkeleri ışığı altında doğruya yakın yapı kurulabilir.

Organizasyonla ilgili örnek tanımlar şöyle verilebilir: “İki veya daha fazla bireyin ortak bir gaye için çalışmaları hâlinde aralarındaki ilişkilerde yaratılmış olan bağlardır.” (C.Barnard) “İşletmeyi işlemesi için gerekli olan malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak.” (H.Fayol) “Bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli araçların tümünün, en az maliyetle, en iyi verim ve en fazla tatmini sağlayacak şekilde, ahenkli olarak düzenlenmesidir.” (R.Caude)

11.1. Örgütlemenin Dinamik Yönü

Yönetim sürecinin evrelerinden biri: “Maddi ve beşerî unsurların ya da üretim faktörlerinin işletmeye yerleştirme eylemi” yani organizasyonun “dinamik” yönü ile organize etme (örgütleme) süreci kastedilmektedir.

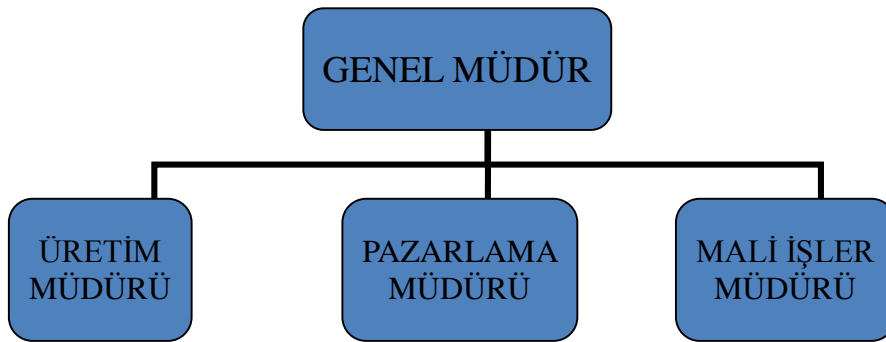
“İşletmenin çeşitli organlarının yaratılması ve düzenlenmesi, görevlerinin tanımlanması ve her organa görevini gerçekleştirmede yardımcı olacak yöntemlerin belirtilmesi, aynı zamanda bu organların kendi aralarındaki ve dışarıyla olan ilişkilerinde uyulacak davranışların belirtilmesi faaliyeti”dir. “Planda belirlenmiş olan gaye, araç ve yöntemlerin maddi ve beşerî anlamda düzenlenmesi, üretim faktörlerinin en verimli biçimde yerleştirilmesi ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlanmasıdır.”

11.2. Örgütlemenin Statik Yönü

“Örgütlenme Süreci sonunda oluşan yapı, bünye veya iskelet.” Yani “Organizasyon Şemaları” kastedilmektedir (bkz. Şekil 21) “Ortak çaba harcayarak bir işi başarmak üzere bir araya gelen ve belirli görev ve yetkileri bulunan kişiler arasındaki ilişkilerdir”.

Yani organizasyon; Bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. Kısaca;

- İş ile iş,
- İş ile insan
- İnsan ile insan arasındaki ilişkilerin düzenlenmesidir.



Şekil 21: Organizasyon Şeması

Organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bilinçli bir süreci ifade eder. Örgütlenme aşamaları ise şöyledir:

- İş ve faaliyetleri anlamlı ve etkili olarak gruplamak,

- Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri hâline getirmek,
- Bu mevkilere işgörenleri atamak.

Organizasyon tasarımı ile işlerin, organizasyon mevkileri (pozisyonları) olarak belirlenmesi kastedilmektedir.

- Bir pozisyonda yapılacak işlerin belirlenmesi.
- Bu pozisyona gelecek kişinin sahip olacağı yetkilerin belirlenmesi.
- Bu pozisyona gelecek kişinin hangi bilgi, yetenek ve beceriye sahip olması gerektiğinin belirlenmesi.

Önce “mevki veya pozisyonlar kendi aralarında ilişkilendirilir”, sonra “Departmanlar (bölümler) oluşturulur ve son olarak da Organizasyon Şeması biçimlendirilir.

Yöneticiler, işletmecilerin örgütsel yapısını kurarken, yalnız önsezilerinin etkisinde kalmamalı, mümkün olduğu kadar deneysel metotlardan yararlanarak akılcı çözümlere gitmelidirler. Organizasyon yapısının düzenlenmesinde dikkat edilecek temel ilkeler:

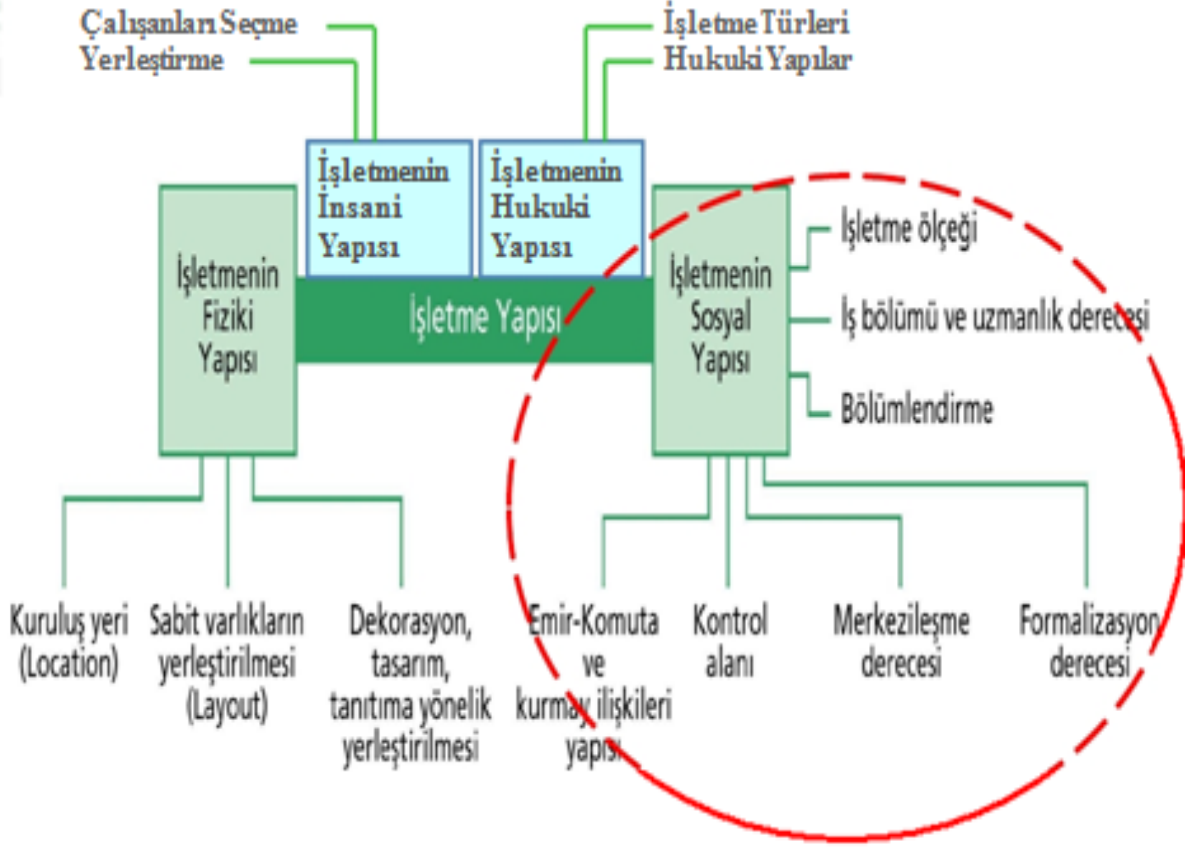
- İnsandan tasarruf (kadro optimal sayıda olmalı)
- İlişkilerden tasarruf (haberleşme kanalları kısalmalı)
- Kişilerin tam istihdamı’dır.

Organize Etme İşlevinde Temel Unsurlar:

Organize etmeye ilişkin yukarıda kısaca sözü edilen hususlar, bir işletmenin yapılandırılması sürecinde ele alınıp birbirleri ile uyumlu bir şekilde belirlenmelidir. Yapılandırma sürecinde önemli olan bu hususlar, ele alınmaktadır. Bir işletme yapısı;

- İnsani yapı (seçme ve yerleştirme)
- Hukuki yapı (uygun yasal yapı),
- Fiziki yapı (kuruluş yeri, yerleştirme, tasarım) ve
- Sosyal yapıdan (İşlerin bölümlendirilmesi, Hiyerarşik düzen, Emir–komuta ilişkileri, Yetki devri, Yönetim alanı, biçimselleşme, merkezileşme derecesi) oluşmaktadır (bkz. Şekil 22).

İşletme Yapıları ve Sosyal Yapı



Şekil 22: İşletme Yapıları

Burada açıklanacak olan, tabii ki işletmenin sosyal yapısının organizasyonudur. Bir organizasyon yapısını belirleyen unsurlar şunlardır:

11.3. İşlerin Bölünmesi (İş Bölümü) ve Uzmanlaşma

İşletme içindeki çok çeşitli işler bulunabilir. Bu işler daha fazla sayıda bölünebildiği gibi, bazı zamanlarda da birbirleri ile birleştirilerek sayıları azaltılabilir. İş'ler ne kadar çok bölünürse o derecede basit hâle gelir ve bunları yapacak kişiler o derecede işlerinde uzmanlaşır. Burada sorun etkili ve verimli olarak işlerin yapılabilmesi için ne dereceye kadar iş bölümü ve uzmanlaşma yapılması hususudur. Klasik yaklaşıma göre, iş bölümü ve uzmanlaşma verimliliği arttırmaktadır. Davranışsal Yaklaşıma göre ise aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, verimliliği düşürebilir (tatmin duygusunun azalması nedeniyle). İş'lerin tasarımında etkili olan faktörler Şekil 23'te gösterilmiştir.

İş Bölümü ve Uzmanlaşma (İş'lerin Dizaynında Faktörler)

Örgütsel Unsurlar (Verimlilik Odaklı)	Çevresel Unsurlar (Çalışanların yetenek, erişilebilirlik ve sosyal beklentilerine odaklı)	Davranışsal Unsurlar (Çalışanlarda tatmin sağlayacak koşulların Sağlanmasına odaklı)
<ul style="list-style-type: none">İş içinde bulunan ve çalışanların çaba ve zamanını en az-verimli şekilde alacak görevleri belirlemekİş'ler arasında denge ve akış sağlayacak görevlerin belirlenmesiİş'lerin yapılması konusunda alışılmış yöntemlerErgonomi (İş ve çalışan arasında fiziksel uygunluk)	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların yetenekleri ve erişilebilirliğiSosyal ve kültürel beklentiler	<ul style="list-style-type: none">Otonomi (İş'in yapılmasında yetki ve sorumluluk)Çeşitlilik: Tekdüzeliği önleyecek çeşitlilik yaratılmasıİş'in kimliği ve önemi

Şekil 23: İş Bölümü ve Uzmanlaşma

Düşük dereceli ve yüksek dereceli uzmanlaşma Şekil 24'te karşılaştırmalı olarak açıklanmaktadır.

İş Dizaynı Teknikleri

Bir iş yüksek mi, yoksa düşük dereceli bir uzmanlaşmaya göre dizayn edilmeli?

<ul style="list-style-type: none">Düşük dereceli Uzmanlaşma: Bir iş, verimlilik açısından birkaç iş'i kapsayacak şekilde dizayn edilir. Doğal olarak çeşitli iş'lerde uzmanlaşma derecesi düşük olur. Düşük dereceli uzmanlaşmada verimlilik nedeni ile iş'lerin basitleştirilmesi gerekebilir. Bir iş, <u>iki-üç iş haline getirilir</u>. Gerekli olmayanlar elimine edilir ve geriye basitleştirilmiş iş kalır.Risk: İş'lerin çok basitleştirilmesi, yüksek dereceli uzmanlaşmaya yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none">Yüksek dereceli Uzmanlaşma: Bir iş en basit hali ile dizayn edilir. Bu durumda verimlilik artar, ama tatmin düşer. Bu durumu hafifletebilecek bazı teknikler kullanılabilir:<ul style="list-style-type: none">İş Rotasyonu: Çalışanın zaman zaman farklı iş'lere yönlendirilmesiİş Genişletilmesi: İş basitleştirilmesinin tersi; iş ile ilişkili bazı görevler iş'e eklenir ve monotonluk nisbeten önlenir.İş Zenginleştirilmesi: İş'lere yeni tatmin unsurlarının ilave edilmesidir. Bu durumda çalışanların iş üzerinde sorumluluk, otonomi, kontrolü artar.
--	--

Şekil 24: İş Tasarımı Teknikleri

11.4. Bölümlendirme

Bölünen işlerin gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetlerine bölümlendirme denir. Bu konu işletmenin sosyal yapılandırma sürecinde çok önemli bir konudur. Bu nedenle daha kapsamlı olarak 4.2.7' de ele alınacaktır.

11.5. Emir ve Komuta Düzeni

İşletme içindeki tüm pozisyonları–üst ve ast yöneticileri ve çalışanları–birbirine bağlayan ve görev ile ilgili talimatları kimin nasıl vermesi, kimin kime sorumlu olduğunu belirleyen bir emir komuta düzeni vardır. Bu düzenin de doğru kurulması gereklidir.

11.5.1. Yetki ve Sorumluluk

Yetki, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmi ve meşru haklarıdır. Yetki sahibi bulunan yönetici o işin yapılmasından da sorumlu olur. Yani, yetki ve sorumluluk birbirinden bağımsız düşünülemez. Yetkiler insanlara değil yönetim pozisyonlarına aittir. Yönetim pozisyonunda bulunan yönetici doğal olarak bu hakkını kullanır. Yönetici yönetim pozisyonundaki yerini kaybederse yetkisi de kaybedilmiş olur. Astlar yöneticilerine ait bulunan bu yetkileri kabul ederler ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmekten sorumlu olurlar.

11.5.1.1. Yetki Türleri

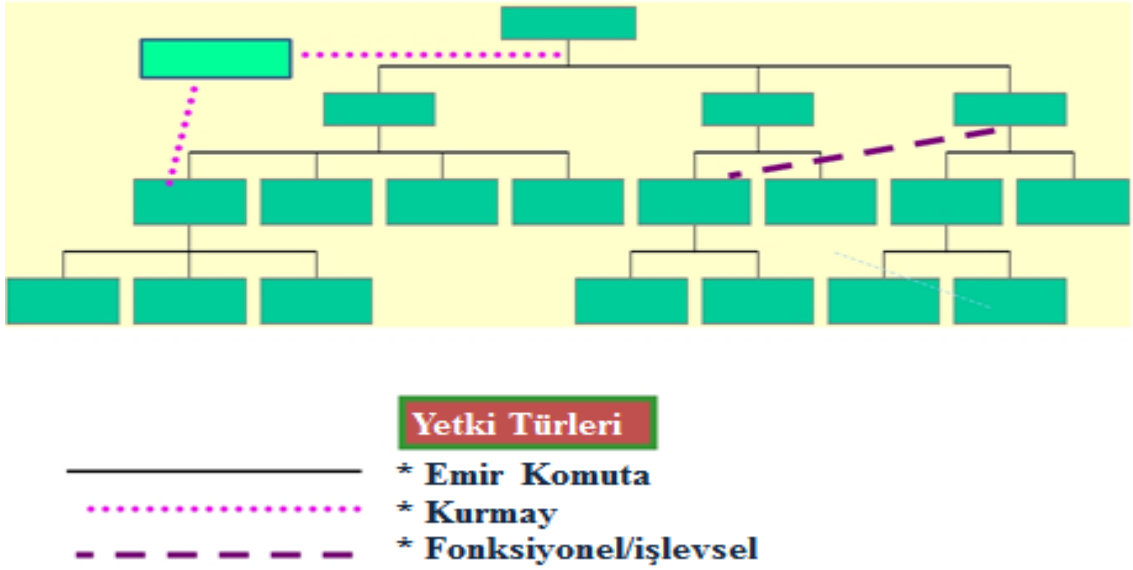
İşletmelerde yöneticilerin kullandığı üç tür yetki vardır:

- Yönetim pozisyonunda bulunan yöneticilerin o pozisyonla ilgi görevin yapılması hususunda astları üzerinde **emir–komuta yetkisi** vardır. Bu yetki tam ve kazanılmış bir yetki olup, görevle ilgili karar verme, ast'lara emir verme ve görevle ilgili kaynakların dağıtılmasına ilişkindir. Ast'lar kendilerine verilen bu emirleri yerine getirirler.

- **Kurmay yetkisi** yöneticiler tarafından kullanılan, bölüm, birim ve çalışanlara, yalnızca kendi uzmanlık alanı ile ilgili konularda, danışmanlık yapmak ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlı bir yetkidir. Bu yetkileri kullananlar tavsiyelerde bulunur ve kendi görüşlerini “beğendirmeye” çalışırlar, ama konu hakkında karar ve emir verme, kaynak dağıtma hakları, yani emir–komuta yetkisi, bulunmaz. Kurmay yetkisinin diğer yetki türleri arasında, bu yönü ile “eksik” bir yetki türü olarak tanımlanır.

- Bazı yöneticiler kendi bölümlerinin dışında başka bölümlerdeki ast'lar üzerinde yalnızca uzmanı oldukları alanlarda tam ve doğrudan yetkiye(emir komuta yetkisi, yani karar ve emir verme, kaynak dağıtma) sahip olabilirler. Bu, kendi görevli buldukları bölümlerin dışında bulunan diğer bölüm çalışanları üzerinde kullanılabilen yetki, **fonksiyonel yetki** olarak adlandırılır (bkz. Şekil 25).

İşletmelerde Emir-Komuta; Yetki



Şekil 25: Yetki Türleri

11.6. Yetki Devri

Yöneticiler yukarıda yazılı yetkilerinin bir kısmını astlarına devredebilirler. Bu durum yetki devri olarak adlandırılır. Yetki devredilen ast, o görevle ilgili sorumluluğu da üzerine almış olur. Ancak yetkilerini devreden yönetici, devrettiği görev ile ilgili sorumluluktan kurtulmaz. Yani başka bir deyişle, hem yetkisini devreden, hem de yetkiyi üstlenen kişiler o görev ile ilgili ortak sorumluluk üstlenirler. Yanlış anlaşılmalardan ve beklenmedik olumsuz sonuçlardan kaçınmak için devredilecek yetkinin yeterli ölçüde ve açıkça tanımlanmış olması gerekir.

11.7. Denetim Alanı (Yönetim Alanı)

Yöneticilerin etkili bir biçimde denetleyebileceği ast sayısı denetim/yönetim alanı olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle, denetim alanını, yöneticiye bağlı uygun sayıdaki çalışan sayısı olarak tanımlayabiliriz. Burada uygun sayıyı belirleyen anahtar kelime astlarını denetleyen yöneticinin “etkili bir şekilde astlarını yönetebilmesi”dir. Yöneticinin etkili bir biçimde denetleyemediği astlarının bulunması hâlinde o yöneticinin denetim alanının hatalı kurulduğunu söyleyebiliriz. Denetim alanı bazen çok dar (2 ast) bazen de çok geniş (çok sayıda) olabilir. Geleneksel görüşler her yöneticiye en fazla bağlanması gerekli ast sayısı 6–7 olarak belirtse de bu alanın dar veya geniş olmasını belirleyen farklı faktörleri göz önüne almak gerekir (bkz. Şekil 26). Yönetim alanının dar veya geniş olmasına etki eden faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- Yapılan işin niteliği

- İşyerindeki standart kural ve prosedürlerin (biçimselleşme) derecesi
- Astların eğitim düzeyi ve nitelikleri
- İşletme içinde destek hizmetlerin mevcudiyeti
- İşlerin karmaşıklık derecesi
- Yöneticinin kişisel tercihleri
- İşyerinin fiziki özellikleri (tek/çok sayıda iş yeri)

Yönetim(Kontrol) Alanı



Şekil 26: Yönetim Alanı

Bu faktörler işletme içinde denetim alanının geniş mi, yoksa dar mı olduğunu belirleyen faktörlerden bazılarıdır. Örneğin, karmaşık olmayan ve standardize edilmiş işler söz konusuysa ve astlar yaptıkları işlerde eğitimli ve deneyimliyse, bu durumda yöneticinin denetim alanı yeterince geniş belirlenebilir. Diğer yandan, eğer yönetici farklı ve coğrafi olarak ayrıştırılmış birimlerde görev yapıyorsa, işler çok karmaşıksa, astların eğitim düzeyleri düşük ise, yöneticinin denetim alanı büyük ihtimalle dar olacaktır. Geniş yönetim alanı, işletmede yatay bir yapı, dar yönetim alanı ise dikey bir yapı oluşmasına yol açabilmektedir.

11.8. Biçimselleşme (Formelleşme)

Biçimselleşme, iş yerinde bulunan yazılı kural ve prosedürlerin sayısı ve bunların iş yerinde kullanılma etkinliği ile ilgilidir. Bu belgeler iş tanımları, işin yapılması sırasında uygulanacak prosedürler, sorumlulukların tanımlanması, beklenmeyen durumlardaki

davranışların tanımlanması, karar süreç ve yetkileri gibi konuları içerebilir. Yüksek biçimselleşmeye sahip işletmelerde her şey yazılı ve belgeye dayalıdır. Bu tür işletmelerde çalışanlar takdir haklarını ya çok sınırlı bir biçimde kullanabilir, ya da hiç kullanamazlar. Küçük veya yeni kurulmuş işyerlerinde, işler, genellikle yazılı kural ve belgelere dayalı olarak yapılmazlar. Bu durumlarda çalışanlar, işlerini yaparken takdir haklarını da kullanabilirler (bkz. Şekil 27).

Formelleşme/Biçimselleşme

- Organizasyonda işler görülürken belirli yazılı kural, ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlık.
- İş'ler yazılı kural ve yöntemlere bağlanır ve çalışanlardan bu yazılı ve belirlenmiş yöntem ve kurallara uygun olarak işleri yapmaları beklenir.

DüşükDereceli / 0

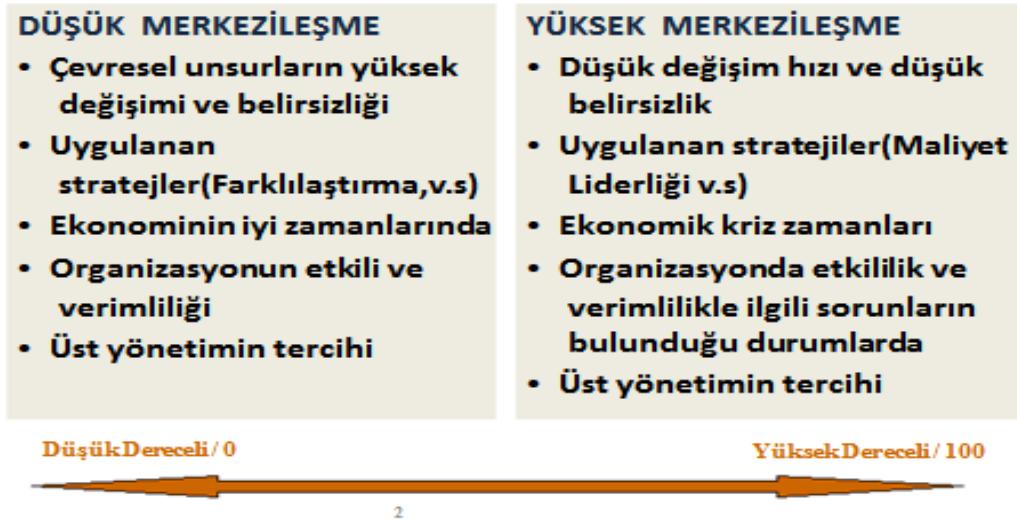
YüksekDereceli / 100

Şekil 27. Biçimselleşme

11.9. Merkezîleşme (Merkezî /Yerinden Yönetim)

Karar yetkisinin genellikle üst yönetim veya alt yönetim düzeylerinde bulunması hususu, işletmenin merkezi veya yerinden yönetim tarzı ile yönetildiğini gösterir. İşletmelerde kararları görevden sorumlu olan ve yetkiye sahip yöneticiler alır. Ancak bazı hâllerde bu kararlar işletme üst düzey yönetiminden onay veya izine tabi olmaktadır. Böyle bir durum o işletmede merkezi bir yönetim biçiminin olduğunu gösterir. Tersine durumlarda çok önemli kararların hiç üst makam onay ve iznine başvurulmadan ilgili kademedeki yöneticiler tarafından verildiği görülmektedir. Bu durumda o işletmede yerinden yönetim biçimi bulunduğunu açıklar (bkz. Şekil 28).

Merkezileşme Derecesi



Şekil 28: Merkezileşme Derecesi

Bu bölümde son olarak örgütlenme ilkelerine yer verilecektir. Çeşitli yazarlar tarafından farklı şekilde izah edilse de örgütlenme ilkeleri, şöyle özetlenebilir:

- Amaç birliği ilkesi, (bölümlerin, kişilerin ve örgütün amaçlarının koordinasyonu)
- Etkinlik ilkesi, (en az maliyetle en yüksek verim sağlanmalıdır.)
- Yönetim alanı ilkesi, (her üst'ün etkin bir biçimde yönetebileceği ast sayısı sınırlıdır.)
- Hiyerarşi ilkesi, (yürütme ve raporlama ilişkileri tüm hiyerarşi kademelerini izleyerek geçmelidir.)
- Yetki göçerilmesi ilkesi, (üst'ler ast'larına belirli oranda yetki göçermelidirler.)
- Sorumluluk ilkesi, (görevlerin yerine getirilmesinde hesap sorulmalıdır.)
- Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi, (her yöneticiye verilen yetki ve sorumluluk sınırları belirlenmeli ve bunlar birbirine eşit olmalıdır.)
- Kumanda birliği ilkesi, (her ast bir üst'den emir almalı ve yalnız o üst'le raporlama ilişkisi kurmalıdır.)
- Yetki düzeyi ilkesi, (her yönetici yetki sınırlarına giren kararları üst kademelere yansıtmadan uygulamalıdır.)

- İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesi, (faaliyetler daha verimli ve kârlı olacak şekilde bölünüp, gruplandırılmalıdır.)
- Görevlerin tanımı ilkesi, (her görev belirli bir mevki veya bölümde toplanmalıdır.)
- Ayrıklık (istisna) ilkesi, (yönetici yetkisini aşan sorunlarla ilgili kararlar için üst'üne başvurmalıdır.)
- Denge ilkesi, (yetkinin merkezci veya merkezkaç olarak dağılmasında yapısal dengeye dikkat edilmelidir.)
- Esneklik ilkesi, (örgütsel yapı değişen koşullara uyarlanabilmelidir.)
- Önderliğin (liderliğin) kolaylaştırılması ilkesi, (örgütsel yapı yöneticilerin önderlik yeteneklerini geliştirmelidir.)

Bir işletmenin sosyal yapısı oluşturulurken (sosyal yapılandırma) bu ilkeler göz önüne alınmalıdır.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Planlama amaç ve hedefleri belirleyip bunlara ulaşmak için yollar, adımlar oluşturarak işletmeye yön kazandıran ilk adımdır. Organize etme planlamanın ardından gelir ve konulan hedeflere ulaştıracak işletme yapısının kurulması ile ilgilidir

Organize etme işlevini amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir-komuta ve sorumlulukların belirlenmesini yaparak uygun bir işletme yapısının kurulması olarak tanımlayabiliriz. Organize etme, başka bir deyişle işletmenin amaçlara uygun olarak yapılandırılması işlevi seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde "ne" yapılması gerektiğini söyler. Organize etme de bunun "nasıl" bir yapı ile gerçekleştireceğini açıklar.

Organize etme (Örgütlenme) işlevi, planlamadan sonra gelmektedir. Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten, analizler yapıp kararlar verildikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının kurulması organize etme (organizasyon) süreci içinde yer alır. Örgütlenme, en basit anlamı ile planlarda belirtilen amaç ve hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yöntem ve tekniklere uygun bir örgüt oluşturma sürecidir. Yöneticilerin, işletmelerde amaç ve hedeflere ulaşmak açısından doğru bir yapıyı kurabilmek için, çeşitli organize etme-yapılandırma ilkeleri ve kavramlarını ele almak ve yapıyı bunları inceleyerek ve değerlendirerek belirlemeleri gerekir. Çünkü işletmenin arzu ettiği sonuçlara varabilmesi, yani başarısı doğru bir yapılanmayla çok yakından ilişkilidir. Yapılanma konularında yapılan yanlışlar ise, planlar ne kadar iyi ve doğru olursa olsun başarısızlığa neden olabilir.

Yönetim sürecinin evrelerinden biri: "Maddi ve beşerî unsurların ya da üretim faktörlerinin işletmeye yerleştirme eylemi" yani organizasyonun "dinamik" yönü ile organize etme (örgütlenme) süreci kastedilmektedir.

"İşletmenin çeşitli organlarının yaratılması ve düzenlenmesi, görevlerinin tanımlanması ve her organa görevini gerçekleştirmede yardımcı olacak yöntemlerin belirtilmesi, aynı zamanda bu organların kendi aralarındaki ve dışarıyla olan ilişkilerinde uyulacak davranışların belirtilmesi faaliyeti"dir. "Planda belirlenmiş olan gaye, araç ve yöntemlerin maddi ve beşerî anlamda düzenlenmesi, üretim faktörlerinin en verimli biçimde yerleştirilmesi ve grup faaliyetlerinde etkin bir düzen sağlanmasıdır."

İşletme içindeki çok çeşitli işler bulunabilir. Bu işler daha fazla sayıda bölünebildiği gibi, bazı zamanlarda da birbirleri ile birleştirilerek sayıları azaltılabilir. İş'ler ne kadar çok bölünürse o derecede basit hâle gelir ve bunları yapacak kişiler o derecede işlerinde uzmanlaşır. Burada sorun etkili ve verimli olarak işlerin yapılabilmesi için ne dereceye kadar iş bölümü ve uzmanlaşma yapılması hususudur. Klasik yaklaşıma göre, iş bölümü ve uzmanlaşma verimliliği arttırmaktadır. Davranışsal Yaklaşıma göre ise aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma, verimliliği düşürebilir.

Yetki, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmi ve meşru haklarıdır. Yetki sahibi bulunan yönetici o işin yapılmasından da

sorumlu olur. Yani, yetki ve sorumluluk birbirinden bağımsız düşünülemez. Yetkiler insanlara değil yönetim pozisyonlarına aittir. Yönetim pozisyonunda bulunan yönetici doğal olarak bu hakkını kullanır. Yönetici yönetim pozisyonundaki yerini kaybederse yetkisi de kaybedilmiş olur. Astlar yöneticilerine ait bulunan bu yetkileri kabul ederler ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmekten sorumlu olurlar.

Yöneticilerin etkili bir biçimde denetleyebileceği ast sayısı denetim/yönetim alanı olarak adlandırılır. Diğer bir deyişle, denetim alanını, yöneticiye bağlı uygun sayıdaki çalışan sayısı olarak tanımlayabiliriz. Burada uygun sayıyı belirleyen anahtar kelime astlarını denetleyen yöneticinin “etkili bir şekilde astlarını yönetebilmesi”dir. Yöneticinin etkili bir biçimde denetleyemediği astlarının bulunması hâlinde o yöneticinin denetim alanının hatalı kurulduğunu söyleyebiliriz. Denetim alanı bazen çok dar (2 ast) bazen de çok geniş (çok sayıda) olabilir. Geleneksel görüşler her yöneticiye en fazla bağlanması gerekli ast sayısı 6–7 olarak belirtse de bu alanın dar veya geniş olmasını belirleyen farklı faktörleri göz önüne almak gerekir.

On birinci Hafta; Organize etme işlevi açıklanacak; bir organizasyonun yapısını belirleyen unsurlar ele alınarak ve organize etme ilkeleri açıklanmıştır.

12. BÖLÜMLENDİRME VE ORGANİZASYON

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

12.1. Bölümlendirme

12.1.1. Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımları

12.1.2. Modern Bölümlendirme Yaklaşımları

12.1.3. Bölümlendirme Konusunda Çağdaş Yaklaşımlar

12.2. Organizasyon Şemaları Neyi Gösterir, Neyi Göstermez

12.3. Organizasyonların Sosyal Yapısını (İşletme Yapısını) Etkileyen Faktörler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Bir işletme kuracak olsaydınız tasarımını nasıl yapmayı düşünürdünüz?
- 2.** Geleneksel bölümlendirme biçimleri nelerdir?
- 3.** Organizasyon şemaları neyi gösterir, neyi göstermez?
- 4.** Organizasyonların sosyal yapısını etkileyen unsurlar nelerdir?
- 5.** İşletme büyüklüğü organizasyon yapısını nasıl değiştirebilir?
- 6.** İşletmenin amaç ve hedefleri organizasyon yapısını nasıl etkiler?

Anahtar Kavramlar

- **Bölümlendirme:** Bölünen işlerin gruplaştırılarak, iş yerinde bölümler oluşturulması faaliyetleridir.
- **Matris Bölümlendirme:** İşlevsel ve iş birimlerine göre bölümlendirmelerin bir araya getirilerek yapılan bir bölümlendirme türüdür.
- **Şebeke Esaslı Bölümlendirme:** İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlemlere, iş birimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılmasıdır.

Giriş

İşletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda çok çeşitli işler olduğunu daha önce belirtmiştik. Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği üzere, bölünen işlerin gruplaştırılarak, iş yerinde bölümler oluşturulması faaliyetlerine **bölümlendirme** denir.

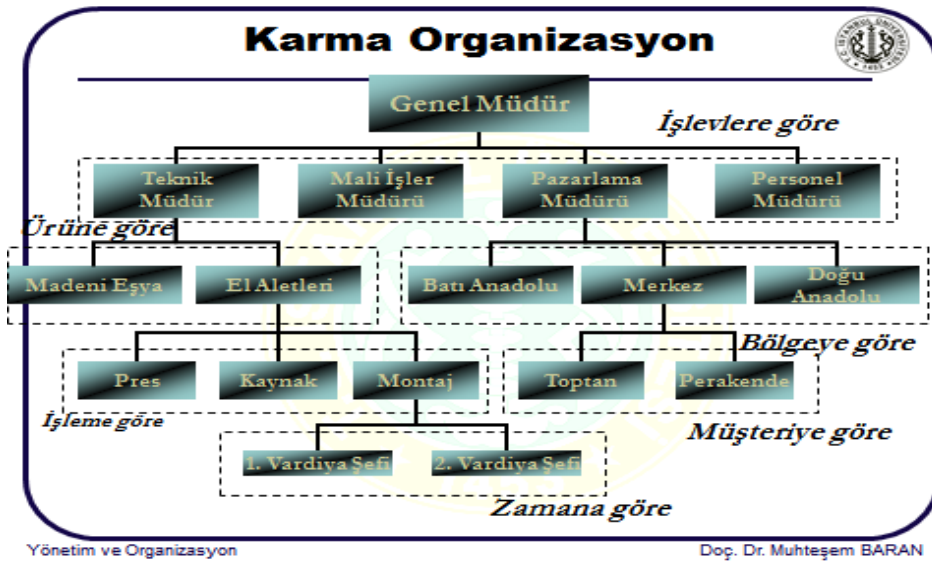
12.1. Bölümlendirme

Bölümlendirmenin temel amacı belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmektir. İşletmelerde iş ve uzmanlıkların nasıl gruplaştırılarak bölümler hâline getirileceği ile ilgili hususlarda çeşitli kriterler dikkate alınır. Çeşitli bölümlendirme yaklaşımları aşağıda açıklanmaktadır:

Bölümlere Ayırma Biçimleri

- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma
- Üretilen mal veya hizmete göre bölümlere ayırma,
- Bölge temeline göre bölümlere ayırma
- Müşteri temeline göre bölümlere ayırma
- İşlem veya makine temeline göre bölümlere ayırma
- Zaman temeline göre bölümlere ayırma
- Sayı temeline göre bölümlere ayırma
- Proje temeline göre bölümlere ayırma
- Matris örgütlenme ve bölümlere ayırma

Bölümlere ayırma biçimlerinden birçoğu bir araya getirilerek (karma) birlikte uygulanabilir (bkz. Şekil 29).



Şekil 29: Karma Organizasyon

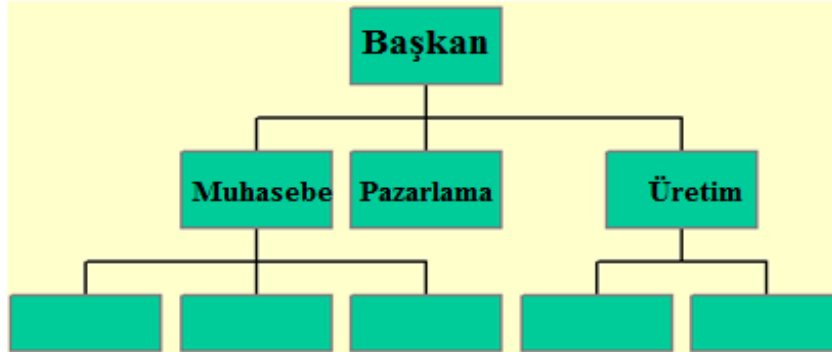
12.1.1. Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımları

Geleneksel yaklaşımlar günümüzde en çok rastlanan bölümlendirme türlerini içerir. Bu yaklaşımda emir komuta zinciri, çağlar boyunca süregelen şekli ile yönetim hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağı olarak inen (dikey) bir yapıda olduğundan, geleneksel bölümlendirmeler olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel bölümlendirmeler iki grupta incelenebilir:

1. İşlevsel Bölümlendirme: Bu yaklaşımda aynı uzmanlık alanındaki çalışanlar ve benzer iş ve görevler gruplandırılarak ortak beceri, deneyim ve benzer işlere göre oluşturulan bölümler kurulmaktadır. Bir işletmede üretim, satış, finansman, muhasebe, tedarik, vs. gibi çeşitli faaliyetler ve işlevler bulunmaktadır. Örneğin satış ile görevleri yapan ve bu konuda bilgili ve deneyimli kişiler bir araya getirilerek “satış bölümü” oluşturulur. Aynı şekilde üretim ile ilgili işlerde çalışanlar, “üretim”, tedarik ile ilgili işlerde çalışanlar “tedarik” bölümleri altında gruplandırılırlar. Günümüzde en çok görülen bölümlendirme türüdür (bkz. Şekil 30).

İşlevlere göre Bölümlendirme

İşlerin ve görevlerin niteliklerine göre biraraya getirilmesi
Aynı ve/Veya benzer iş ve görevler biraraya getirilir



Şekil 30: İşlevlere Göre Bölümlendirme

İşlevsel Bölümlendirmenin Yararları:

- Verimli kaynak kullanımı
- Derin uzmanlık
- Üst yönetimin etkin kontrolü
- İşlevlerde bölüm içi koordinasyon

- Teknik uzmanlık konularında etkili çözüm
- Bölümlerde kariyer planlamasının etkinliği

İşlevsel Bölümlendirmede Yaşanan Sorunlar:

- İşlevsel bölümler arası iletişim sorunları
- Dış çevre faktörleri değişikliğinde yavaşlık
- Örgütsel amaçlar yerine bölümsel amaçların önceliği
- Karar alma yetkilerinde aşırı hiyerarşi
- Örgütsel sorunlarda sorumlulukların tespitinde güçlük

2. İş birimlerine Göre Bölümlendirme: İşletme genellikle işlevlere göre bölümlendirmelerle işe başlar. Ama bazı durumlarda önemli olan ürün, bölge ve projelerde işletme içinde bir bağımsız birim oluşturulması gerekir. Bu bağımsız birim altında yine işlevlere göre gruplandırılmış üretim, satış, tedarik, muhasebe gibi alt bölümler olabilir. Görüldüğü gibi bu tür bölümlendirmede işlevsel bölümlerin, önemleri açısından ayrı bir birim hâline getirilmesi yani “bölümlerin gruplandırılması” söz konusudur. Bu tür bölümlendirmelerden en çok uygulanan örneklerin bazıları şunlardır:

a) Ürüne/Projeye/Bölgeye Göre Bölümlendirme: İşletmelerde işlevsel bölümler ayrı, bağımsız ürün, proje veya bölge esasına göre gruplandırıldığında ortaya çıkar. Örneğin bir kimya işletmesinde “deterjan işbirimi”, “boya işbirimi” “tutkal işbirimi” gibi birimler oluşturulur ve bu işbirimlerinin altında yine işlevsel bölümlendirmeler yapılabilir. Aynı şekilde işletme “Ege Bölge Müdürlüğü”, “Akdeniz Bölge Müdürlüğü” olarak işbirimlerini kurabilir (bkz. Şekil 31).

İşbirimlerine Göre Bölümlendirme (Ürün:Bölge:Proje)

Önem verilen çıktı faaliyetlerine odaklı olarak oluşturulan özerk işbirimlerinden meydana gelen bölümlendirme
Çıktı; ürün, bölge, proje olabilir



Şekil 31: İşbirimlerine Göre Bölümlendirme

b) Müşteriye Göre Bölümlendirme, işlerin ve faaliyetlerin farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin beklentilerine uygun bir bağımsız birim hâline getirilmesidir.

İşbirimine Göre Bölümlendirmenin Yararları:

- Değişken çevreye hızlı uyum
- Müşteri beklentilerine odaklı
- İşbirimi içinde işlevler arasında etkili koordinasyon
- Ürün ve müşteri konularında sorumlulukların kolayca belirlenmesi
- İşbirimi amaçlarına öncelikli

İşbirimine Göre Bölümlendirmede Yaşanan Sorunlar:

- Kaynakların verimli olarak kullanılamaması
- İşbirimleri arasında zayıf koordinasyon ve tam bağımsızlık
- İşlevlere uygun uzmanlıkların geliştirilmiş olamaması
- Kurum kaynaklarının temini için işbirimleri arası rekabet

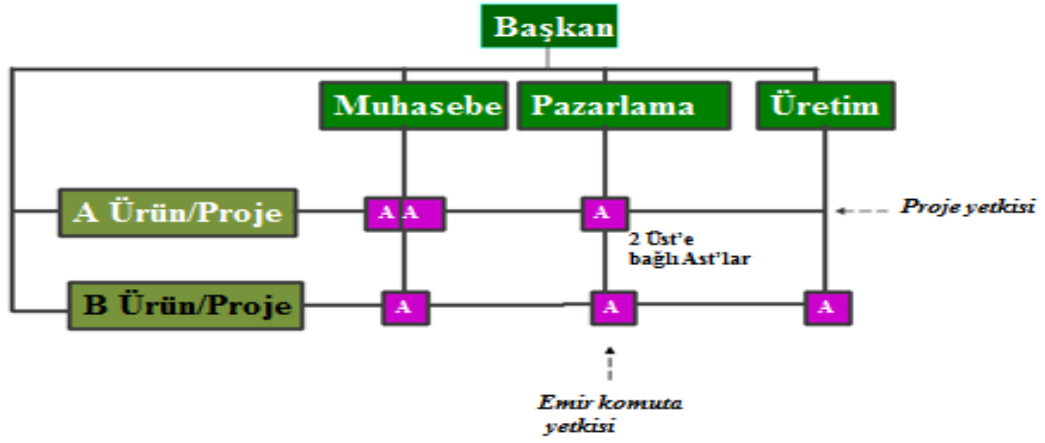
12.1.2. Modern Bölümlendirme Yaklaşımları

Modern bölümlendirme yaklaşımları, geleneksel yukardan aşağı emir komuta ilişkilerini içeren dikey yapıların yanında, yatay emir komuta ilişkilerine de yer veren yaklaşımlardır.

Matris bölümlendirme işlevsel ve iş birimlerine göre bölümlendirmelerin bir araya getirilerek yapılan bir bölümlendirme türüdür. Geleneksel bölümlendirme türlerinin aynı çatı altında bir araya getirmenin amacı, verimlilik, koordinasyon ve etkili denetim sağlanması nedeniyledir. En tipik düzenlemeler **Ürün–işlevsel matrisi, proje–işlevsel matrisi ve ürün–bölge matrisi**dir. Bu tür bölümlendirmelerde, verimlilik amacı ile bir işlevsel bölüme mensup çalışanın, bir proje veya bölge esas alınarak iş birimine göre bölümlendirilmiş birimde görev yaptırılması gerekebilir. Bu durumda ast konumundaki çalışanın iki yöneticisi(örneğin, biri işlevsel bölüm yöneticisi, diğeri ürün bölüm yöneticisi) olabilmekte ve beklenmeyen işletme içi çatışmalar çıkabilmektedir. Görüleceği gibi bu tür bir durum yönetim hiyerarşisi içinde dikey emir komuta zinciri temeli olan “bir ast’ın bağlı bulunduğu ve emir aldığı sadece bir yöneticisi olması gereklidir” ilkesini bozmaktadır. Çünkü matris bölümlendirmede astlar hem işlevsel bölümdeki **fonksiyonel/kaynak müdürüne** hem de iş birimlerine göre yapılan bölümlendirmede **ürün/proje/işletme müdürüne** bağlı olup ikisinden de emir alabilmektedir. Ast’ın bağlı olduğu yöneticiler arasında çatışma olasılığı yüksektir, çünkü işlevsel/kaynak

yöneticileri daha çok işlevsel çıktılara önem verirken, ürün/proje/işletme yöneticilerinin temel ilgi alanı iş biriminin çıktılarıdır (bkz. Şekil 32 ve Şekil 33).

Matris Bölümlendirme-1



Şekil 32: Matris Bölümlendirme - I

Yararları:

- Kaynakların verimli(göreceli) kullanımı
- Çevreye uygun esnek ve uyumlu bir yapı
- Genel ve işlevsel yönetim becerilerinin geliştirilmesi
- Çalışanların görevlerinin geliştirilmiş olması

Sorunlar:

- İki üste karşı sorumluluk
- Üst yöneticiler arası çatışma
- İnsan ilişkileri eğitimi gerekliliği
- Üstler arasındaki güç dengesizliği
- Sorun çözümü için gerekli toplantılar iş zamanını azaltır.

Matris Bölümlendirme-2



Şekil 33: Matris Bölümlendirme - II

12.1.3. Bölümlendirme Konusunda Çağdaş Yaklaşımlar

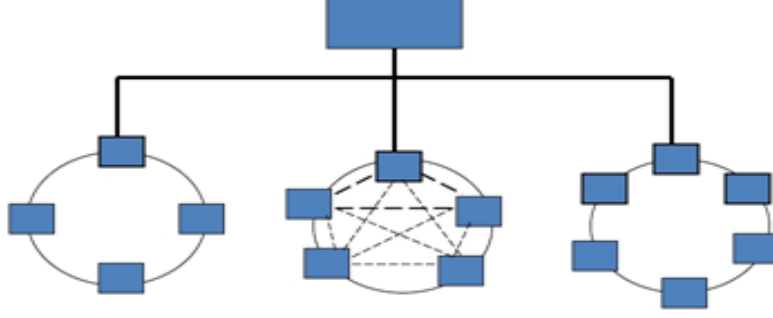
Fazlasıyla değişken ve rekabetçi küresel ortamdaki işletmeler içinde etkinlik ve verimlilik nedeni ile farklı ve yeni bölümlendirme yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Dikey bir yapılandırmadan çok, yatay yetki ilişkilerinin bulunduğu başlıca yeni bölümlendirme yaklaşımları, takım esaslı ve şebeke esaslı bölümlendirmelerdir.

Takım Esaslı Bölümlendirme: İşletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takımlar oluşturur. Oluşturulan bu takımlarda emir komuta ilişkileri genellikle yatay olup, ekip ruhuna uygun bir birlik, beraberlik içinde katılımcı bir şekilde görev yapılır. İşletmede bölümlerin yerine bu tür amaca yönelik takımlar oluşturularak faaliyetler yapılırsa takım esaslı bölümlendirme gerçekleştirilmiş olur. Takım temelli yapının önemli amaçlarından biri dikey yetkileri ve sorumluluğu mümkün olduğunca aşağı düzeylere yükleyerek katılımcı ve işlerine bağlı, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlar yaratarak işlerin görülmesidir.

Takımlar, bir bölümlendirme aracı olarak kurulmayıp, işletmenin karşılaştığı bazı sorunların çözümü için veya sadece belirli bir görevin yerine getirilmesi için geçici olarak da kurulabilir. Çeşitli bölümlerden uzmanlar farklı bölümlerde var olan sorunlara çözüm getirmek veya belli görevlerin yapılması amacıyla bir takım olarak bir araya gelirler ve sorunların çözülmesine yardımcı olurlar. Böyle geçici olarak sorun çözme veya belli görev amaçlı takımlar, sorun çözüldükten veya görev yapıldıktan sonra dağıtılır. Ancak takım esaslı bölümlendirmelerde bahsedilen takımlar, bu tür belli sürede sorun çözen veya görev yapıktan sonra dağılan takımlar olmayıp, bir işlevsel veya iş birimine göre kurulmuş bölümlerin yerine kurulan ve yerine kurulduğu bölümün işlevin yerine getiren yapılardır (bkz. Şekil 34).

Takım Esaslı Bölümlendirme

Herhangibir yönetim düzeyinde işlevselve işbirimi bölümlerinin yerine farklı bir yönetim ve yapıya sahip takımların kullanılması ile oluşturulur



Şekil 34: Takım Esaslı Bölümlendirme

Takım Esaslı Bölümlendirmenin Yararları:

- İşlevsel bölümlendirme yararlarından bazıları burada geçerlidir
- İşlevsel bölümlendirmeler arası uzlaşma zemini
- Kısa zamanda koşullara uyabilme, olaylarda ve sorun çözümünde hızlı karar verme
- Yüksek moral, çalışan katılım ve aidiyet duygularının gelişmesi
- Daha az genel yönetim harcamaları

Takım Esaslı Bölümlendirmede Yaşanan Sorunlar:

- İki taraflı sadakat ve çatışma duygusu
- Toplantı zamanlarının çokluğu
- Gereksiz düşük dereceli merkezileşme

Şebeke Esaslı Bölümlendirme: İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlevlere, iş birimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması **şebeke esaslı bölümlendirmeyi** en iyi şekilde tanımlamaktadır. Böyle bir durumda işletme şebekeyi oluşturan işletme dışı **altyüklenicilerinin** faaliyetlerini koordine eden bir **merkez** gibi iş görür. Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel amacı işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetenek özelliğinde en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere

odaklanması ve geri kalan işleri altyüklenici şirketlere bırakmasıdır. Geleneksel hiyerarşik emir komuta zincirinin yerini merkez işletme ile altyükleniciler arasındaki yatay ilişkilerin aldığı şebeke yapıların sayısı, son yıllarda “**dış kaynaklardan yararlanma**”, “**stratejik iş birlikleri**” ve “**ortak girişimler**” gibi yeni eğilimler sonucunda hızla artmaktadır (bkz. Şekil 35).



Şekil 35: Şebeke Esaslı Bölümlendirme

Şebeke Esaslı Bölümlendirmenin Yararları:

- Küresel rekabette etkili
- İş gücü esnekliği ve çeşitliliği
- Derin uzmanlık
- Azalan genel yönetim masrafları

Şebeke Esaslı Bölümlendirmede Yaşanan Sorunlar:

- Kontrol ve koordinasyon sorunları
- Kurumsal bağlılıkta azalma
- İşlevlerde bağımlılık
- Tedarikçilere bağımlılık
- Uzun dönemde işi kaptırma

Daha önce de bahsedildiği gibi bütün bu bölümlendirme biçimleri bir arada da (karma yapı) kullanılabilir (bkz. Şekil 36).



Şekil 36: Karma Organizasyon

12.2. Organizasyon Şemaları Neyi Gösterir, Neyi Göstermez?

“Organizasyon Şemaları Neyi Gösterir?” sorusunu şu şekilde yanıtlamak mümkündür:

- İşlerin ana gruplanma tarzının ne olduğunu,
- Pozisyonlar arasındaki ilişkileri ve kimin kime bağlı olduğunu,
- Pozisyonları ve unvanlarını,
- Çeşitli pozisyonların organizasyon içindeki nispi yerini

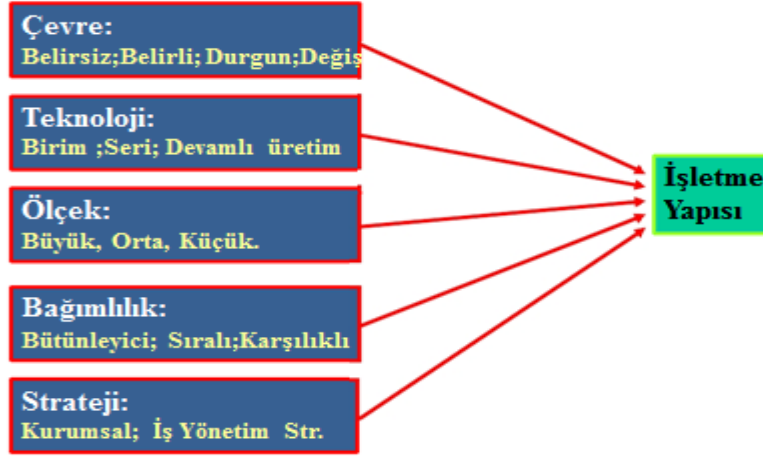
“Organizasyon Şemaları Neyi Göstermez?” sorusu ise şöyle yanıtlanabilir:

- Her pozisyonun sahip olduğu yetki düzeyini
- Ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını
- İşlerin tanım ve genişliğini
- Fiili haberleşme düzenini

12.3. Organizasyonların Sosyal Yapısını (İşletme Yapısını) Etkileyen Faktörler

Bir işletme yapısı kurmak yöneticiler açısından kolay bir iş değildir. Bazı işletmelere uygun olan ve iyi işleyen bir yapı, benzer işletmelerde başarılı olmayabilir. Hatta aynı işletmede bir zaman çok başarılı performansla neden olmuş yapı, farklı bir zamanda başarısızlıkların nedeni olabilir. Bu nedenle her işletme için ve her koşulda uygun bir işletme yapısı bulunmamaktadır. Dolayısıyla yöneticiler bir işletme yapısını organize etmeye giriştiklerinde, yukarıda yazılı organize etme ile ilgili hususları işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullar ışığında inceleyerek en uygun yapıyı belirlemeye çalışırlar (bkz. Şekil 37)

Organizasyonların Sosyal Yapısına Etki Eden Faktörler



Şekil 37: Sosyal Yapıyı Etkileyen Faktörler

İşletme yapısını etkileyen bazı faktörler şunlardır:

1. İşletmenin Stratejik Amaç, Hedef ve Stratejileri: Stratejik amaç, hedef ve stratejiler, işletmenin yaşamını devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadı ile belirlenmiş olan sonuçlar ve yollardır. Bunlar işletmenin geleceği ile ilgili yol haritalarıdır. Bir işletmenin yapısı da bu yol haritasına uygun olarak kurulur. Örneğin, maliyet liderliği stratejisi (amaç, işletmenin standart ürünleri için pazardan daha düşük fiyat uygulaması için maliyetleri en aza indirmektir) ve farklılaştırma stratejisi (amaç, müşterilerin özel beklentilerini karşılamak için standart ürün yerine farklı ürünler üretmektir) gibi işletme düzeyindeki bazı önemli rekabet stratejileri farklı yapısal yaklaşımlar gerektirir.

2. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Dış Çevresi: İşletmenin içinde faaliyette bulunduğu dış çevre zaman içinde değişik fırsat ve tehditler oluşturur. Bu dış çevrede bazen her şey çok açıktır ve hiçbir çevresel unsur değişmemekte olup karşılaşılan olaylar da son derecede basittir. Bazen de dış çevrede yüksek dereceli bir belirsizliğin olduğu, çevresel

unsurların son derecede hızla değiştiği ve karşılaşılan olayların çok karmaşık olduğu görülebilmektedir. İşletmelerin yapısı, içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin belirsizlik düzeyi, karmaşıklık derecesi ve çevresel unsurların değişim süratine son derecede bağlıdır. Örneğin, çevrenin basit, değişmeyen ve istikrarlı olduğu durumlarda işletmeler için, emir komuta hiyerarşisi içinde, biçimselleşme derecesi yüksek ve merkezi yönetim biçiminin hâkim olduğu geleneksel dikey ve sabit bir yapının uygun bulunduğu söylenbilir. Aksi olarak belirsizlik derecesinin yüksek, olayların karmaşık ve değişim süratinin yüksek olduğu çevrelerde faaliyette bulunan işletmeler için ise merkezi olmayan, yatay ilişkilerle yönetilen esnek bir yapı uygun olacaktır.

3. İşletmede Kullanılan Teknoloji: İşletmenin kullandığı üretim teknolojisi işletmenin yapısını etkiler. Mal üreten imalat işletmelerinde üç önemli üretim teknolojisi vardır: Sipariş retimi, seri üretim ve sürekli retim. Hangi teknoloji türünün işletmede kullanılacağı, o sektörün ve işletmenin teknik gelişmişlik derecesi ile ilgilidir. Küçük partilerle sipariş üretim, seri veya sürekli üretim teknolojisi kullanan işletmelerin uygun yapıya sahip bulunmaları gerekir. Teknik gelişmişlik derecesi de bir işletmenin yapısını belirleyenlerinden faktörler arasındadır.

4. Bölümler Arası Bağımlılık Derecesi: Bölümlerin işlerini yerine getirirken girdi, kaynak kullanımı ve süreçler açısından birbirlerine bağımlı olup olmaması işletme yapısını etkiler. Örneğin bir bölümün ürününü girdi olarak kullanan bölüm ile girdi ürününü üreten bölüm arasında bağımlılık yüksektir. Çünkü girdi üreten ve onu kullanan bölüm faaliyetleri birbirlerinden etkilenmektedirler. Bazen de bölümler arasında böyle bir bağımlılık bulunmaz. Hiçbir bölümün faaliyeti, diğerini etkilemez. Bu durumlara göre uygun yapının kurulması işletmenin başarısı açısından önemlidir.

5. Ölçek (Büyüklük): İşletmenin mevcut büyüklüğü veya gelecekteki büyüme planları da işletme yapısını etkileyecektir. (Küçük lekli, Orta lekli, Büyük lekli)

Bir işletme yapısı kurmak yöneticiler açısından kolay bir iş değildir. Bazı işletmelere uygun olan ve iyi işleyen bir yapı, benzer işletmelerde başarılı olmayabilir. Hatta aynı işletmede bir zaman çok başarılı performansla neden olmuş yapı, farklı bir zamanda başarısızlıkların nedeni olabilir. Bu nedenle her işletme için ve her koşulda uygun bir işletme yapısı bulunmamaktadır. Dolayısı ile yöneticiler bir işletme yapısını organize etmeye giriştiklerinde, yukarıda yazılı organize etme ile ilgili hususları işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullar ışığı altında inceleyerek en uygun yapıyı belirlemeye çalışırlar.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İşletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda çok çeşitli işler olduğunu daha önce belirtmiştik. Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği üzere, bölünen işlerin gruplaştırılarak, iş yerinde bölümler oluşturulması faaliyetlerine bölümlendirme denir. Bölümlendirmenin temel amacı belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmektir. İşletmelerde iş ve uzmanlıkların nasıl gruplaştırılarak bölümler hâline getirileceği ile ilgili hususlarda çeşitli kriterler dikkate alınır.

Geleneksel yaklaşımlar günümüzde en çok rastlanan bölümlendirme türlerini içerir. Bu yaklaşımda emir komuta zinciri, çağlar boyunca süregelen şekli ile yönetim hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağı olarak inen (dikey) bir yapıda olduğundan, geleneksel bölümlendirmeler olarak adlandırılmaktadır.

İşlevsel Bölümlendirme yaklaşımında aynı uzmanlık alanındaki çalışanlar ve benzer iş ve görevler gruplandırılarak ortak beceri, deneyim ve benzer işlere göre oluşturulan bölümler kurulmaktadır. Bir işletmede üretim, satış, finansman, muhasebe, tedarik, vs. gibi çeşitli faaliyetler ve işlevler bulunmaktadır. Örneğin satış ile görevleri yapan ve bu konuda bilgili ve deneyimli kişiler bir araya getirilerek “satış bölümü” oluşturulur. Aynı şekilde üretim ile ilgili işlerde çalışanlar, “üretim”, tedarik ile ilgili işlerde çalışanlar “tedarik” bölümleri altında gruplandırılırlar. Günümüzde en çok görülen bölümlendire türüdür

İş birimlerine göre bölümlendirmede işletme genellikle işlevlere göre bölümlendirmelerle işe başlar. Ama bazı durumlarda önemli olan ürün, bölge ve projelerde işletme içinde bir bağımsız birim oluşturulması gerekir. Bu bağımsız birim altında yine işlevlere göre gruplandırılmış üretim, satış, tedarik, muhasebe gibi alt bölümler olabilir. Görüldüğü gibi bu tür bölümlendirmede işlevsel bölümlerin, önemleri açısından ayrı bir birim hâline getirilmesi yani “bölümlerin gruplandırılması” söz konusudur.

Takım esaslı bölümlendirmede işletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takımlar oluşturur. Oluşturulan bu takımlarda emir komuta ilişkileri genellikle yatay olup, ekip ruhuna uygun bir birlik, beraberlik içinde katılımcı bir şekilde görev yapılır. İşletmede bölümlerin yerine bu tür amaca yönelik takımlar oluşturularak faaliyetler yapılırsa takım esaslı bölümlendirme gerçekleştirilmiş olur. Takım temelli yapının önemli amaçlarından biri dikey yetkileri ve sorumluluğu mümkün olduğunca aşağı düzeylere yükleyerek katılımcı ve işlerine bağlı, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlar yaratarak işlerin görülmesidir.

Şebeke esaslı bölümlendirmede işletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlevlere, iş birimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması şebeke esaslı bölümlendirmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır. Böyle bir durumda işletme şebekeyi oluşturan işletme dışı altyüklenicilerinin faaliyetlerini koordine eden bir merkez gibi iş görür. Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel amacı işletmenin

rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetenek özelliğinde en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanması ve geri kalan işleri altyüklenici şirketlere bırakmasıdır. Geleneksel hiyerarşik emir komuta zincirinin yerini merkez işletme ile altyükleniciler arasındaki yatay ilişkilerin aldığı şebeke yapıların sayısı, son yıllarda “dış kaynaklardan yararlanma”, “stratejik işbirlikleri” ve “ortak girişimler” gibi yeni eğilimler sonucunda hızla artmaktadır

Bir işletme yapısını kurmak yöneticiler açısından kolay bir iş değildir. Bazı işletmelere uygun olan ve iyi işleyen bir yapı, benzer işletmelerde başarılı olmayabilir. Hatta aynı işletmede bir zaman çok başarılı performansa neden olmuş yapı, farklı bir zamanda başarısızlıkların nedeni olabilir. Bu nedenle her işletme için ve her koşulda uygun bir işletme yapısı bulunmamaktadır. Dolayısı ile yöneticiler bir işletme yapısını organize etmeye giriştiklerinde, yukarıda yazılı organize etme ile ilgili hususları işletmenin içinde bulunduğu durum ve koşullar ışığı altında inceleyerek en uygun yapıyı belirlemeye çalışırlar

On ikinci Haftada organize etme işlevi açıklanmaya devam edilmiş; bölümlere ayırma biçimleri ve bir işletmenin yapısını etkileyen faktörler ele alınmış ve örnekler verilmiştir.

13. YÜRÜTME İŞLEVİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

13. Yürütme İşlevi

13.1. Yöneticilerin Yürütme İşlevi Alanında İlgili Sahaları

13.2. Motivasyon

13.2.1. Kapsam Teorileri

13.2.2. Süreç Teorileri

13.3. İşletmelerde Liderlik

13.4. Örgüt Kültürü

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Çalışanları ne motive eder?
2. Lider kimdir? Yönetici ile arasında ne gibi farklar olabilir?
3. Örgüt kültürü ne anlama geliyor olabilir?
4. Yeni liderlik yaklaşımları nelerdir?
5. Başarılı bir liderin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
6. Örgüt kültürü istenildiği gibi şekillendirilebilir mi?

Anahtar Kavramlar

- **Emir:** Yetki sahibi kişinin (işletmelerde yöneticinin) işlerin yapılmasını yönetilenlerden istemesidir.
- **Liderlik:** İşletme çalışanlarını etkileyerek, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi yolunda onları yönlendirmek ve yönetmektir.
- **Durumsallık teorileri:** İşletmelerde her durum ve koşula uyan tek bir “en iyi” liderlik davranışı olmadığını ileri süren yaklaşımlardır.
- **Güç:** Başkalarının davranışını etkileyebilme potansiyelidir.

Giriş

Yürütme fonksiyonu, işletmede görev yapanlara amaçlara ulaşabilme işini en etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol gösterir. Yürütme fonksiyonunun konusu insandır.

Yürütme işlevi; çalışanları etkileyerek ve harekete geçirerek işletme amaçlarını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsar; çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilere odaklıdır.

Ayrıca, çalışanların kişilik, tutum, algılama, öğrenme ve duygularını anlama; yetenek ve davranışlarını tanıyabilme, uygun Liderlik biçimleri, çalışanları güdülendirme(motive etme), etkin iletişim ve çatışma ve stres yönetimi ile de ilgilidir.

İşletme amaç, hedef ve planlarını belirledikten, uygun yapılandırma işlevini tamamladıktan sonra, sıra çalışanların işlerin yapılması için harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmede işlerin görülmesi ve yürütülmesi için çalışanlara etkili liderlik yapmak, onları motive ederek ve etkin iletişim sağlayarak yönlendirmek, böylece onları harekete geçirmek, **yürütme** işlevi ile ilgilidir. Bu üçüncü işlev, görüleceği gibi işletmede *çalışanlarla* ilgilidir ve esas olarak onların davranışlarını etkileyen konulara odaklanır.

Çalışma ortamında ortak kültür ve değerlerin yaratılması, hedeflerin çalışanlara doğru ve anlamlı bir şekilde iletilerek onların başarılı işler yapması yönünde motive edilmeleri, rekabetçi ve küresel bir ortamda işletmenin başarısı açısından çok önemlidir. İş yaşamı, değişen yönetici veya liderlerden sonra başarısızlık yaşayan işletme örnekleriyle doludur. Dolayısıyla işletmeler uygun ve etkili lider ve yöneticilere daima ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden işletme biliminde çalışanlarla ilgili tutum, davranış, liderlik, motivasyon, iletişim gibi davranışsal konularda çok sayıda çalışma ve araştırma vardır.

Yürütme fonksiyonu bir süreklilik arz eder. Planlama ve organizasyon yönetimin hazırlık evreleridir. Yürütme fonksiyonu dinamiktir ve işletmenin amaçlara doğru götürülmesini ifade eder. Yürütme fonksiyonu için planlar ve amaçlar önemlidir. Yürütme fonksiyonunun bir aracı olan emirler de bu hiyerarşik kademe yollarını izler. Yürütme fonksiyonunun başarısında “Yönetici”nin kişisel performansı, yönetsel yeteneği ve yönetim tarzı önemlidir. Yürütme fonksiyonu bir sistemi gerekli kılar.

Yönetici, işletmeyi ve personelinin özelliklerini iyi tanımalıdır. Personel ile işletme arasındaki ilişkileri izlemelidir. Görev ve sorumluluklarını yapmamakta direnenler işletmeden uzaklaştırılmalıdır. Ekip çalışması teşvik edilmelidir. Yönetici, kişiliği, tutum ve davranışları ile diğerlerine iyi örnek olmalıdır. İletişim, yönetsel başarıda temel bir araç olarak algılanmalıdır. Personel ve çalışmaları denetlenmelidir. Yöneticiler, ilgilenilmesi gereken konular ile ayrıntıları birbirinden ayırmalıdır.

Emir, yetki sahibi kişinin (işletmelerde yöneticinin) işlerin yapılmasını yönetilenlerden istemesidir. Yöneticilerin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emir olarak nitelenmesine neden olur. İşletmelerde yetki sahibi kişiler emir verir.

13.1. Yöneticilerin Yürütme İşlevi Alanında İlgili Sahaları

Yürütme işlevini başarıyla yerine getirme için yöneticiler, şu konulara dikkat etmelidirler.

Bireysel Davranışla İlgili:

- Sosyal algılama
- Kişilik
- Duyular ve iş ile ilgili tutumlar
- İş tatmini
- Motivasyon
- Stres

Örgütsel Konular ile İlgili:

- İşletme kültürü
- Yaratıcılık ve yenilikçilik
- Değişim
- İş yeri stresi
- Çatışma yönetimi
- Öğrenen örgüt yaratma

Grup Davranışı ile İlgili:

- Liderlik ve grup
- Grup dinamikleri ve takım çalışması
- Etkili iletişim

Küresel Alan ile İlgili:

- Uluslararası yönetim
- Kültürel farklılıklar
- Kültürler üstü yaklaşım

13.2. Motivasyon

İşletme amaçları doğrultusunda çalışanları güdülemek; işletme amaçları doğrultusunda çalışanların arzu, istek ve davranışlarının yönlendirilmesidir. İşletmelerde yürütme işlevinin ilgili bir diğer önemli başlığı, motivasyondur. İşletmenin amaç ve hedeflerine varması için, çalışanların, kararlı, arzulu ve istekli bir biçimde işlerine odaklanarak yaptıkları çalışmalarda verimlerinin arttığı görülmektedir. Bu durumda etkili ve verimli sonuçların alınması maksadı çalışanların bir şekilde motivasyonu önem kazanmaktadır.

İnsanların, yiyecek, sosyalleşme, tanınma, başarı gibi çeşitli ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların birtakım davranış ve eylemlerle tatmin edilmesi gerekmektedir. İhtiyaçlar, belirli davranışlarla karşılanamadığı takdirde bireyde içsel bir gerginlik yaratır. Eğer davranış ve eylem başarılıysa, kişi ihtiyaçlarını karşılayan sonuçları(ödülleri) elde eder. Bu **ödüller içsel** (kişinin başarısı karşılığında elde ettiği içsel tatmin) veya **dışsal** (iş başarıyla tamamladığında bir kişiye başkası tarafından verilen bir ödül) olabilir. Motivasyon, kişilerde belirli bir davranış veya eyleme girişme heyecanı uyandıran güç/güdü/saiklerle ilişkili psikolojik bir süreçtir.

Bu konuda çağdaş yaklaşımlar, **motivasyon kapsam teorileri ve motivasyon süreç teorileridir**.

13.2.1. Kapsam Teorileri

Motivasyon **kapsam teorileri**, insanları iş yerinde genel olarak **neyin** veya **nelerin** motive ettiğini belirlemeye çalışırlar ve motive eden **saiklerin** araştırılmasıyla ilgilenirler.

Başlangıçta paranın, davranışları/eylemleri harekete geçiren tek saik (ihtiyaç) olduğu düşünülmüştü. Daha sonra paranın yanı sıra çalışma koşulları, güvenlik ve sosyalleşme gibi hususların da birer saik olduğu görüldü. Daha yakın tarihlerde, itibar, sorumluluk, tanınma, başarı, ilerleme, yetişme, kişisel gelişim gereksinimler gibi daha yüksek seviyedeki saikler, motivasyon konusunda yapılan araştırmalara dahil edildi. Motivasyon kapsam teorilerinden ikisi Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ile Herzberg'in "Çift Faktör Motivasyon Teorisi"dir.

• **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Abraham Maslow insanları motive eden unsurların "ihtiyaçları" olduğunu ileri sürerek tüm ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra içinde beş kategoriye ayırmıştır. İnsanların bu beş ihtiyaç düzeyi **hiyerarşik düzende** aşağıdan yukarıya doğru şöyle sıralanmaktadır:

- **Fizyolojik/Temel ihtiyaçlar:** İnsanların açlık, susuzluk, uyku gibi temel ihtiyaçları.

- **Güvenlik ihtiyaçları:** Şiddet ve tehditlere karşı koruma sağlayan güvenli bir fiziksel ve duygusal ortam ihtiyacı.

- **Sosyal/Aidiyet ihtiyaçları:** Sosyal ortamda şefkat, ilişki ve bağlılığa karşılık gelen ihtiyaçlar. Dostluklar kurma, bir gruba katılma vb.
- **Saygınlık ihtiyaçları:** Güç, statü, saygınlık kazanma ve diğer insanlar tarafından tanınma ihtiyacı.
- **Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları:** Kendini tatmin etme, tüm potansiyelini, yetkinliklerini geliştirme gibi daha üst düzey ihtiyaçlar.

Maslow, bu ihtiyaçların hiyerarşik düzende, öncelikli olarak aşağıdan yukarıya doğru karşılanması gerektiğini öne sürmektedir. İhtiyaçların tam ve yüzde yüz olarak tatmin edilmesi söz konusu değildir. Bu konuda belirleyici olan, kişilerin tatmin edilme hususundaki algılarıdır. Düşük seviyedeki ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde artık kişileri motive etmekte yetersiz kalırlar. Bu aşamada kişiyi motive etmek için bir üst seviyedeki ihtiyacın harekete geçirilmesi gerekir. Ancak kişinin daha düşük seviyedeki ihtiyaçları, o kişi tarafından tatmin edilmemiş olarak algılanıyorsa, o kişi daha üst ihtiyaçlarla motive edilemez.

• **Herzberg Çift Faktör (Hijyen–Motivasyon) Motivasyon Teorisi:** Frederic Herzberg çift faktör (hijyen–motivasyon teorisi) motivasyon teorisiyle Maslow’un çalışmasını biraz daha geliştirmiştir. Bu teoride temel alınan, Maslow’un hiyerarşik yaklaşımıdır. Ancak Herzberg, Maslow teorisindeki düşük düzeydeki ihtiyaçları(fizyolojik, güvenlik ve sosyal) hijyen faktörleri olarak tanımlamış, yüksek derecedeki ihtiyaçları(sosyal, saygınlık ve kendini tamamlama) da motivatörler (harekete geçiriciler) olarak adlandırmıştır. Herzberg, böylece iki grupta topladığı ihtiyaçlardan hijyen faktörlerini oluşturanların, çalışanların tatmini açısından önemli olduğunu ve memnuniyetsizliği önlemek için iş yerinde bulunmaları gerektiğini, fakat bunların insanları motive etmediğini öne sürmektedir. Yani, Herzberg’e göre, kişiler düşük seviyedeki ihtiyaçları harekete geçirilerek motive edilemez. Maslow’dan farklılaştığı nokta da burasıdır ama ikinci ihtiyaç grubunu oluşturan yüksek düzeydeki ihtiyaçlar çalışanları motive ederler. Bu nedenle, Herzberg, yöneticilerin iş yerinde kişileri motive etmek için yüksek seviyedeki ihtiyaçları, motivatörleri kullanması gerektiğini ileri sürmektedir.

13.2.2. Süreç Teorileri

Motivasyon **süreç teorileri**, iş yerinde, çalışanları neyin motive ettiğini değil, davranışların nasıl yönlendirileceğiyle ilgili çalışmaları kapsar ve çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışsal eylemlerini nasıl seçtiklerini açıklar.

İki önemli süreç teorisi Victor Vroom’un “Beklenti Teorisi”i ve Adams’ın “Eşitlik Teorisi”dir.

• **Vroom’un Beklenti Teorisi:** Bu teori, kişilerin arzulan sonuca sağlayacak görevleri yerine getirme güdülerinin (motivasyonun), onların beklentilerine dayandığını varsaymaktadır. Böylece kişinin, gösterdiği çaba, çabanın sonucu olan performans ve performansın sağlayacağı kendisi için çekici olan sonuçlarla bağlantılı olarak, güdülenebileceği fikrine dayanmaktadır.

Motive edilmeleri için kişilerin şunlara inanmaları ve beklmeleri gerekir:

- **Kişi, görevi ile ilgili çabasının, yüksek bir performansa yol açacağına inanır ise, (Ç → P Beklentisi)**
- **Elde edilen yüksek performansın olumlu bir sonuç getireceğine inanır ise,**
- **(P → S Beklentisi)**
- **Elde edilen sonuç kişinin arzuladığı ve cazip bulduğu (sonucun birey açısından arzulama değerine valens denir.) bir sonuç ise, kişi motive olacak ve görevini yerine getirmek için var gücü ile çalışacaktır.**

Yukarıda açıklanan ve kişiyi motive edebilecek süreç (motivasyon süreci) şöyle formüle edilebilir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Çaba} \times \text{Performans} \times \text{Sonuç (Valens değeri yüksek)}$$

Formüldeki tüm unsurların beklenti derecesi yüksek olursa kişinin motivasyonu muhtemelen yüksek olacaktır. Kişi çabalarının yüksek performansa yol açmasını beklemediği veya performansına karşılık ödül olarak ulaştığı sonuç kendisi için pek cazip olmadığı takdirde, muhtemelen fazla çaba harcamayacaktır. Dolayısıyla yöneticiler astlarını motive etmek ve davranışlarını yönlendirebilmek için bu üç önemli beklentiye bilmeli, dikkate almalı ve kullanmalıdırlar.

• **Eşitlik Teorisi:** J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi bireyin, davranışlarını harekete geçirirken ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı hususu yanında, kendisine, diğer kişilere göre ne kadar adil ve hakkaniyetli davranıldığı algısına odaklanmaktadır. Birey, eşitliği/hakkaniyeti kendi ve diğer çalışanların iş yerindeki katkılarının (girdileri) sağladıkları sonuçlara (çıkıtlara) oranı ile karşılaştırarak değerlendirecektir. Kişinin iş yerindeki katkıları/girdiler çaba, deneyim, eğitim, yetenek, çalışma süresi, kararlılık vb. hususlardır. Varılan sonuçlar/çıkıtlar ise aldıkları maaş ve ücret, tanınma, terfi etme, statü, sosyal haklar vb. unsurlardır. Kişi, kendi katkı ve sağladığı sonuçları, diğer bireylerin katkı ve sonuçları ile kıyaslanacaktır. Eğer kişinin ve diğerlerinin verdikleri katkı ve sağladıkları sonuçlar dengesiz olduğu takdirde, algılanan bu eşitsizlik bireyler arasında gerginlikler yaratacaktır. Böyle bir durumda kişi ya katkılarını azaltarak veya sonuçların yükseltilmesini isteyerek, diğer kişilerle arasındaki oran dengesini sağlamaya çalışacaktır. Başka bir ifade ile davranışlarını bu dengesizliği giderici şekilde değiştirecektir. Bu nedenle yönetici, işletme içindeki benzer görev yapan ve katkıda bulunan çalışanların davranışlarını işletme amaçları doğrultusunda güdülemek için, ihtiyaç ve beklentilerin tatmin edilmesi yanında, iş yerinde çalışanlar arasında adalet ve hakkaniyeti esas alarak oluşturulan dengelerin bozulmamasına da dikkat etmelidir.

İşletmelerde, **İş Tasarımı (Dizaynı)** yoluyla da motivasyonu sağlamak mümkündür. İş tasarımı yöntemleri (bkz. Şekil 38) daha önce de açıklanmıştır.

- İş basitleştirmesi
- İş rotasyonu
- İş zenginleştirme ve
- İş genişletilmesi

İş Dizaynı Teknikleri

Bir iş yüksek mi, yoksa düşük dereceli bir uzmanlaşmaya göre dizayn edilmeli?

<ul style="list-style-type: none">• Düşük dereceli Uzmanlaşma: Bir iş, verimlilik açısından birkaç iş'i kapsayacak şekilde dizayn edilir. Doğal olarak çeşitli iş'lerde uzmanlaşma derecesi düşük olur. Düşük dereceli uzmanlaşmada verimlilik nedeni ile iş'lerin basitleştirilmesi gerekebilir. Bir iş, <u>iki-üç iş haline getirilir</u>. Gerekli olmayanlar elimine edilir ve geriye basitleştirilmiş iş kalır.• Risk: İş'lerin çok basitleştirilmesi, yüksek dereceli uzmanlaşmaya yol açabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Yüksek dereceli Uzmanlaşma: Bir iş en basit hali ile dizayn edilir. Bu durumda verimlilik artar, ama tatmin düşer. Bu durumu hafifletebilecek bazı teknikler kullanılabilir:<ul style="list-style-type: none">- İş Rotasyonu: Çalışanın zaman zaman farklı iş'lere yönlendirilmesi- İş Genişletilmesi: İş basitleştirilmesinin tersi; iş ile ilişkili bazı görevler iş'e eklenir ve monotonluk nisbeten önlenebilir.- İş Zenginleştirilmesi: İş'lere yeni tatmin unsurlarının ilave edilmesidir. Bu durumda çalışanların iş üzerinde sorumluluk, otonomi, kontrolü artar.
---	--

Şekil 38: İş Tasarım Teknikleri

13.3. İşletmelerde Liderlik

Liderlik, işletme çalışanlarını etkileyerek, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi yolunda onları yönlendirmek ve yönetmektir. Bu bağlamda lider ile yönetici arasında bir benzerlik ortaya çıkmaktadır. Nitekim işletme literatüründe bu terimler eş anlamlı olarak, biri öteki yerine kullanılabilir.

Ancak bu iki terim arasında “temel işlev” açısından anlamsal bir fark da bulunmaktadır. Liderin temel işlevi, işletmenin misyonu ve amaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda planlar, stratejiler geliştirmektir. Yöneticinin temel işlevi ise, kaynakları etkili ve verimli bir şekilde, yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve denetleme) de kullanarak, liderin gösterdiği amaçları ve uygulamaları gerçekleştirmektir. Bir başka ifade ile, lider misyon ve vizyonu koyan, yönetici ise bunları yönetsel faaliyetlerle gerçekleştirmeye çalışan kişilerdir. Ancak iş yaşamında ve işletme faaliyetlerinde, bazen lider yöneticinin temel işlevlerini yapmakta, bazı hâllerde de yönetici lider'in temel işlevlerine odaklanabilmekte ve bu yönde çalışmalar yapabilmektedir. Bu iki terimin eş anlamlı olarak kullanılabilmesinin nedeni de bu durumdur.

Liderlik, bir süreç olarak yöneticinin davranışı ile çok ilişkilidir. Bu davranış süreci ile bir yönetici, işletmedeki diğer insanları(çalışanları), işlerini işletmenin hedeflerine ulaşması doğrultusunda yapmaları hususunda etkilemeye çalışır.

Liderlik süreci **dinamik bir süreç** olduğundan insanları en iyi olarak etkileyecek bir yol, yöntem ve teknik hakkında tanımlama yapmak mümkün değildir. Çeşitli ve farklı bir dizi liderlik biçimi bulunmakta ve her biri farklı durum ve koşullarda “en uygun biçim” olarak görülebilmektedir.

Liderin bu süreç içinde üstlendiği rol, astlarını hedeflere yönlendirerek işlerini yapmalarını sağlamaktır ama bu duruma tek başına liderin çabası ile varılamamaktadır. Liderin izleyicileri (**astları**) da onu “**lider**” olarak kabul etmeli ve **tanınmalıdır**.

Ayrıca, liderin uygulayacağı liderlik tarzı, astlarının ona karşı tutumu yanında, içinde bulunulan **koşullara (görev, pozisyonlar, ilişkiler, dış baskılar vb.)** göre de değişik olabilecektir. Bu açıklamalar ışığı altında, liderlik konusunda önemli olan, lider ve davranışını etkileyebilecek hususlar şöylece sayabiliriz:

- Lider’in özellikleri
- Yapılacak görevler
- İzleyiciler (astlar)
- İçinde bulunulan koşullar

Başarılı liderler, yukarıda sözü edilen önemli hususları dikkate alan ve bunlar arasında en iyi dengeyi kuranlardır.

Liderlik Teorileri: “Bir kişiyi “lider” yapan, başka bir deyişle, diğer kişilerin lideri izleyerek onun yönlendirmesi ile işleri başarılmasında etkili olan nedir?” sorusunu cevaplamak için çeşitli araştırmalar yapılmış ve fikirler öne çıkmıştır. Aşağıda lider ve liderlik ile ilgili teoriler açıklanmaktadır:

• **Özellikler Teorisi:** Liderlikte kişilik özellikleri teorisi, bir lideri lider yapanın ve liderin başarılı olmasının, onların sahip bulunduğu kişilik özelliklerine bağlı olduğunu öne sürer. Zekâ, dış görünüm, sosyal olgunluk ve açık görüşlülük, içsel motivasyon ve başarıya dürtüleri, insan ilişkilerinde yaklaşımı gibi kişilik özellikleri başarılı lideri oluşturan kişisel özelliklerdir.

• **Davranışsal Liderlik Teorileri:** Liderlikte davranış tarzlarını ele alarak inceleyen teoriler, lideri oluşturan unsurun, kişisel özelliklerden çok onun iş yerindeki davranışlarının bir sonucu olduğunu ileri sürmekte ve liderliği otoriter veya demokratik ya da görev odaklı veya insan odaklı davranış tarzları açısından tanımlamaktadırlar.

Liderlikle ilgili önemli davranışsal teoriler şunlardır:

- **Otoriter veya Demokratik Liderlik Davranış Süreci:** Bu teorinin ardında yatan fikir, yöneticilerin, otoriter veya demokratik olarak belirledikleri farklı iki uç nokta arasında yer alan yedi farklı davranış eğilimi konusunda, temel bir tercihlerinin bulunduğudır. Bu yaklaşım, demokratik uca yakın eğilimin, otoriter uca yakın eğilimlere göre genellikle tercih edilir olduğunu ifade etmektedir. Ancak, bazı koşullar altında otoriter tarz, demokratik tarza göre daha etkili olabildiğinden, bu öneri fazlasıyla eleştiri almaktadır. Teorinin temel zayıflığı liderin davranış tarzına, liderliğin diğer önemli değişkenlerinden daha fazla önem vererek öne çıkarmasıdır.

- **İki Boyutlu Liderlik Biçimleri:** Ohio State Üniversitesi ve Michigan State Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalarda liderlik davranışındaki iki önemli ve farklı boyutun; ilişki yönelimli davranış, yani çalışanların duygularına, onlarla olumlu ilişki kurma ve tutum ve davranışlarına saygılı olma ile görev yönelimli davranış, yani iş süreçleri, işle ilgili resmi formaliteler, kural ve prosedürler vb. konularda sistem kurma ve sonuç odaklı davranışları, olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalar aynı zamanda bir yöneticinin, bu iki uç/boyut'ta yer alan liderlik biçim ve davranışlarına (ilişki ve görev), aynı anda, sahip bulunamayacağı varsayımını temel alan görüşlere karşı çıkmakta ve liderin iki farklı uç/boyutta bulunan biçim ve davranışların ikisinde de başarılı olabileceğini de ileri sürer. Bu teori ayrıca her iki boyutta da başarılı olan liderlerin diğer liderlik tarzlarına göre daha iyi bir performansa ulaşabildiğini ileri sürmektedir. Bu bulgu Texas Üniversitesi araştırmacıları Robert Blake ve Jane Mouton tarafından *The Managerial Grid (Yönetim Biçimleri Matrisi)* adlı çalışmalarında geliştirilmiştir. Bu teori de bir önceki gibi, liderlik davranışlarına vurgu yapmakta, ama lider davranışlarını etkileyebilecek, izleyiciler (astlar) ile diğer durumsal değişkenlere gereken önemi vermemektedir.

Liderlikte Durumsallık Teorileri ise şu şekilde özetlenebilir: **Durumsallık teorileri** kısaca işletmelerde her durum ve koşula uyan tek bir “en iyi” liderlik davranışı olmadığını ileri sürer. Farklı liderlik davranışlarının farklı durumlarda daha iyi sonuç verebileceğini ve uygun olacağını belirten bu görüş, liderlik ve etkin liderlik davranışlarının gerçek iş yaşamında karşılaşılan farklı koşul ve durumların dikkate alınarak incelenmesini önermektedir. Durumların ve koşulların ışığı altında bunlara uyum sağlayabilen lider davranışlarını temel alan bu teoriler, liderlikte durumsallık teorileri olarak adlandırılmaktadır.

- Fred Fiedler, ünlü “Etkin Liderlik Teorisi” liderlerin davranışını aşağıdaki iki boyutta tanımlamaktadır:

- İlişki odaklı davranış, liderlerin astlarıyla olumlu ve saygılı bir ilişkiye sahip bulunduğu davranış biçimidir.

- Görev odaklı davranış, liderlerin daha çok görevin tamamlanmasıyla ilgili davranış biçimidir.

Fiedler, liderlik davranışının bu iki boyutunu üç durumsal değişken altında incelemektedir:

- Liderin izleyicileri(astları) ile ilişkisi
- Görevin yapılandırma derecesi (görevlerin karmaşıklığı, zorluğu)
- Liderin mevkiinin erdiği güç ve yetki (resmi yetki aracılığıyla elde edilen güç)

Bu üç durumsal değişkenin bileşimi lider açısından olumlu (eğer üçü de yüksekse), olumsuz (eğer üçü de düşükse) veya sıradan (her üçünde ortalama düzey) durumu ifade eder.

Fiedler, Ohio State University'nin iki boyutlu bulgularıyla çelişen bir biçimde, görev odaklı davranışlara sahip liderlerin durum ister olumlu ister olumsuz olsun en etkin performansı gösterdiklerini tespit etmiştir. İlişki odaklı davranışlara sahip liderler ise en etkin performansı sıradan durumlarda göstermektedir.

Kısaca, liderlikte durumsallık yaklaşımları, iki boyutta da yüksek değerlere sahip bulunan lider davranışlarının her zaman başarılı sonuçlar vermeyeceğini; lider davranış biçiminin koşullara bağlı olarak, belirlenmesinin başarıyı arttıracaklarını ileri sürmektedir.

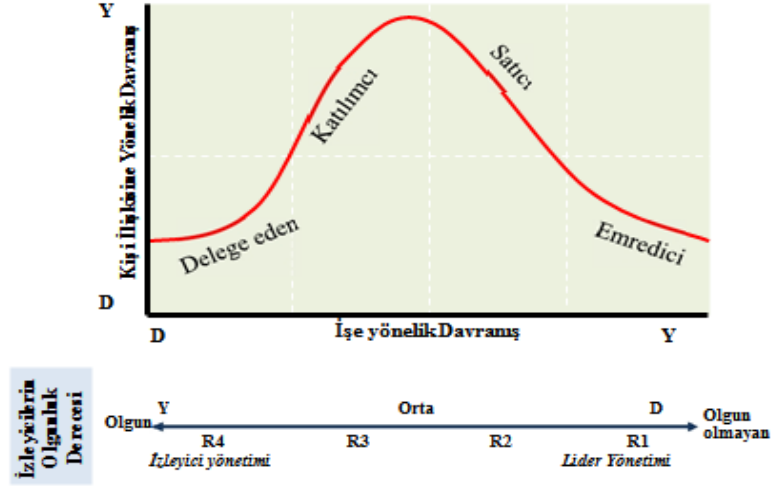
- Bir diğer durumsal liderlik teorisi de Hersey–Blanchard Modelidir (bkz. Şekil 39).

Yönetici kavramıyla ilgili olarak son yıllarda, hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişmesine paralel olarak 'yönetici' terimi yerine, bu değişimleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitator), Mentor (Koruyucu), Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor).

Koç (öğretici) öğrencinin yanındadır, fakat karışmaz, gözlem yapar ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Bir kavram olarak mentorluk eğitme, geliştirme, yetiştirme, çevreye uyumlu hâle getirme, sosyalize etme, önünü açma, destekleme, belirli norm ve değer yargılarını kabul ettirme ve korumayı kapsamaktadır.

Kolaylaştırıcı işi fiilen yapanların, daha başarılı olmaları için ortamı hazırlar, çalışanlara kısa ve uzun vadeli kariyer geliştirmelerinde yardımcı olmayı hedeflemektedir. Mümkün kılıcı da niteliği itibari ile Mentor ve Kolaylaştırıcı ile aynı paralelde bir kavramdır. Bu anlamda yönetici, çalışanların daha üstün bir performansa ulaşmalarını ve sahip oldukları yetenekleri tam olarak ortaya çıkarmalarını sağlayan kişidir.

Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı (Hersey-Blanchard)



Şekil 39: Hersey–Blanchard Modeli (Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı)

Organizasyon yapılarının basıklaşması, güçlendirme uygulamaları, takım (grup) bazında organizasyon, kazanılmış otorite gibi kavramlar, esas itibariyle pozisyona (makama) dayanan biçimsel otoriteyi kullanan “yönetici” yerine, “lider” kavramını ön plana getirmiştir.

Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur.

Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiçbir yetkisi olmadığı hâlde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu hâlde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.

Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarındır. Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formen'in de liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır.

$$\text{Liderlik} = f(\text{Lider}, \text{İzleyiciler}, \text{Koşullar})$$

Yani önderlik süreci, önder, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her teori liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere

ağırlık vermiştir. Ancak tüm bu teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen, henüz liderlik olayını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı teori veya yaklaşımın bulunmadığı belirtilmelidir.

Güç: Başkalarının davranışını etkileyebilme potansiyelidir. Güç **potansiyel** bir olgu olup mutlaka kullanılması gerekmez.

- Mevkie dayalı güç kaynakları; Cezalandırıcı, Ödüllendirici ve Yasal Güçtür.
- Kişisel Güç kaynakları ise; Uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür.

Liderlik Türleri:

Dönüşümsel liderlik biçiminde lider, karizma, geleceği görmek, empati yapabilmek gibi özelliklere sahiptir. Bir karizmatik lider, grup üyelerince olağanüstü özellikleri olduğu şeklinde algılanır. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı, astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin 'kendilerini adama' düzeylerini yükseltir.

İşlerin devamlılığına önem veren **geleneksel liderler** (transactional), geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüşümsel liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek, grup ve örgüt başarısını artırıcı bir rol oynarlar.

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektir. Bir kişinin sahip olduğu karizmanın, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynadığına daha önce işaret etmiştik. **Karizmatik lider**, sahip olduğu karizma oluşturan özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir.

Katılımcı-güçlendirici lider, günümüz koşullarında katılımcı davranışını desteklemesi, hatta bu davranışı daha da geliştirmesi ve mükemmelleştirmesi, “personeli güçlendirme” (empowerment) davranış biçimi ile ifade edilir. Personeli güçlendirme kavramı, detaylı bir biçimde incelendiği zaman katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülür. Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir ögesi olarak ele almış ve personel güçlendirmeyi, kişinin kendi etkinliği hakkındaki inancının güçlendirilmesi (kuvvetlendirilmesi) olarak tanımlamışlardır.

Güçlendirici liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanların kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlarlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde, güçlendirici liderliğin önemli bir çıktısı olarak görülebilecek “kendi kendine liderlik” (self-leadership), bireylerin amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerini yönlendirmelerini ve motive etmelerini ifade eder.

İşlemsel-etkileşimci lider, astın olumlu veya olumsuz davranışı karşısında hemen yanıt veren “lider davranışı” olarak ifade edilebilir.

İşlemci liderler, izleyicilerinin görevlerini ve rollerini tanımlar, işletmenin amaçlarına ulaşılması için çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini denetler ve üç tip davranış gösterir;

- Durumsal ödül: Takipçilerinin çaba ve yüksek performansını ödüllendirir ve başarıyı değerlendirir.

- İstisnalarla yönetim: Kural ve standartlardan sapmaları tespit eder ve düzeltir. “İstisnalarla yönetim” tarzına sahip işlemci liderler ise işlerin kötüye gitmesi durumunda müdahaleci bir tavır sergiler.

- Özgürlükçü lider: Çalışanı hiçbir şekilde yönlendirmez ve çalışanı değerlemez.

Karizmatik ve dönüştürücü lider, dönüştürücü liderlik, özellikle vizyona ulaşmakta sıkıntı çeken işletmeler için önem arz etmektedir. Bu tip liderler, örgüt için değişim ajanı gibi görülmekte ve onlardan karizma sahibi olmaları beklenmektedir.

Duruma göre (durumsal) liderlik tipi, uygulanacak liderlik tipinin (dönüştürücü, işlemci, güçlendirici, ya da otoriter), takipçinin niteliklerine, durumun aciliyet biçimine ve görev/iş yapısına göre değişebileceğini öne sürmektedir.

Liderlik Tipi–Etkileme Davranışları ilişkisi şöyle özetlenebilir:

Otoriter

- Emir verici ve dikte edici davranışlar
- Cezaya dönük performans ölçütleri
- Ağırlıklı olarak pozisyondan kaynaklanan yetkiyi kullanma
- Astlar, üstlerin emirlerine cezadan ya da yasal otoritesinden korktukları için uyarlar.

İşlemsel–Etkileşimci

- Lider ve ast arasında çıkara dayalı bir alışveriş vardır.
- Ödül ve tazminattan oluşan bir sistem vardır.
- Astların, ödülleri elde etmek için emirlere uymaları beklenir.

Karizmatik ve Dönüştürücü

- Vizyon yaratıcı liderlik tipidir.
- Astlarla karizmatik bir ilişki söz konusudur.

- Kişisel güç kullanımını baskındır.
- Emirlerle, liderin öncülük ettiği ve herkesin benimsemiş olduğu ortak vizyon nedeniyle uyulur.

Katılımcı–Güçlendirici

- Kendini geliştirme ve süreçleri sahiplenme vurgulanır.
- Kolaylaştırıcı ve danışmanlık odaklı davranışlar sergilenir.
- Astların güçlendirilmesi hedeflenir.
- Herkesin kendine liderlik etmesini hedefleyerek güçlendirilmiş personelin organizasyonun beklentilerini karşılaması beklenir.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrım birçok yazar tarafından ele alınmıştır. Klasik yönetici tipinde, yöneticinin, yönetim fonksiyonlarını uygulamadaki rolü vurgulanırken, liderlik, yöneticilikten farklı olarak, amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir grubu etkileyebilme gücü olarak tanımlanır.

Liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrım birçok yazar tarafından ele alınmıştır. Klasik yönetici tipinde, yöneticinin, yönetim fonksiyonlarını uygulamadaki rolü vurgulanırken, liderlik, yöneticilikten farklı olarak, amaçların gerçekleştirilebilmesi için bir grubu etkileyebilme gücü olarak tanımlanır.

Liderlik rolleri ise şöyle açıklanabilir:

Analizci

- Proje verimliliğine önem verir.
- Birbiriyle çatışan ihtiyaçlar için öncelik sıralaması yapar.

Görev odaklı

- Performans ve sonuç odaklıdır.
- Problem çözmeye önem verir.

Motive edici

- Organizasyona bağlılığı cesaretlendirir.
- Organizasyonel değerleri vurgular.
- Heyecan duygusu yaratmaya çalışır.

Vizyon koyucu

- Organizasyonun gideceği yöne ve geleceğine odaklanır.
- Trendleri takip eder.
- Organizasyonun nereye doğru gittiği ile ilgili düşüncelerini sürekli iletişim yoluyla yayar.

13.4. Örgüt Kültürü

Kültür, deneyimlerden kaynaklanan ve yorumlanarak sosyal bir davranış biçimi olarak toplumca kabullenilen edinilmiş bilgi topluluğudur. Bu edinilmiş bilgiler topluluğu;

- Değerleri oluşturur,
- Tutumları belirler,
- Davranışları etkiler.

Paylaşılan değerler, işletmenin kurum kültürü olarak da adlandırılabilir. İşletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken, onlara yol gösteren, ışık tutan ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler, inançlar ve düşünceler sistemi, o işletmede paylaşılan değerler (kurum kültürü) olarak kabul edilir. Paylaşılan değerler/kurum kültürü, işletmenin kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden farklılığını gösterir.

İşletme (örgüt) kültürü ile ilgili kavramlar kısaca açıklanabilir. Baskın kültür; temel değerlerin (tüm üyelerce paylaşılan düşünce ve inançlar) benimsendiği kültür yapısıdır. Alt kültür: Genellikle büyük işletmelerde aynı fikir, görüş durum ve sorunlarla karşılaşan gruplara ait kültürdür. Uyumcul kültür: Pazar ve paydaşların görüşlerine uyum gösteren kültürdür. Uyumcul olmayan kültür: Bürokratik, kendi görüş ve inançlarına göre davranan kültürdür.

Kurumlarda kültür üç düzeyde yer alır. İlk düzeyde; işletmenin temelinde düşünce sistemi, varsayımlar ve temel inançlar bulunmaktadır. İkinci düzeyde, temel inançlar, düşünce sistemi ve varsayımlar üzerine oturtulmuş değerler bulunmaktadır. Üçüncü düzeydeki kültür; görülebilen, fark edilebilen, ancak genellikle kolayca çözülemeyen, anlam verilemeyen maddi objeler ve işaretlerdir. İşletmelerin kurum kültürü alt kültürlerden oluşmaktadır. Çalışanlar arasında benzer düşünce ve fikirlere sahip kişilerin oluşturduğu, aynı bakış açısı, düşünce ve anlayışa sahip grupların kültürleri alt kültürlerdir. İşletmeler içindeki mesleki, hiyerarşik düzeylere göre veya iş gruplarına göre oluşan gruplar kendi kültürlerini (kurum alt kültürlerini) yaratabilmektedirler.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Yürütme fonksiyonu, işletmede görev yapanlara amaçlara ulaşabilme işini en etkin ve verimli yoldan yapmaları için yol gösterir. Yürütme fonksiyonunun konusu insandır.

Yürütme işlevi; çalışanları etkileyerek ve harekete geçirerek işletme amaçlarını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsar; çalışan ve yöneticiler arasındaki ilişkilere odaklıdır.

Ayrıca, çalışanların kişilik, tutum, algılama, öğrenme ve duygularını anlama; yetenek ve davranışlarını tanıyabilme, uygun Liderlik biçimleri, çalışanları güdülendirme(motive etme), etkin iletişim ve çatışma ve stres yönetimi ile de ilgilidir.

İşletme amaç, hedef ve planlarını belirledikten, uygun yapılandırma işlevini tamamladıktan sonra, sıra çalışanların işlerin yapılması için harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmede işlerin görülmesi ve yürütülmesi için çalışanlara etkili liderlik yapmak, onları motive ederek ve etkin iletişim sağlayarak yönlendirmek, böylece onları harekete geçirmek, yürütme işlevi ile ilgilidir. Bu üçüncü işlev, görüleceği gibi işletmede çalışanlarla ilgilidir ve esas olarak onların davranışlarını etkileyen konulara odaklanır.

Çalışma ortamında ortak kültür ve değerlerin yaratılması, hedeflerin çalışanlara doğru ve anlamlı bir şekilde iletilerek onların başarılı işler yapması yönünde motive edilmeleri, rekabetçi ve küresel bir ortamda işletmenin başarısı açısından çok önemlidir. İş yaşamı, değişen yönetici veya liderlerden sonra başarısızlık yaşayan işletme örnekleriyle doludur. Dolayısıyla işletmeler uygun ve etkili lider ve yöneticilere daima ihtiyaç duyarlar. Bu yüzden işletme biliminde çalışanlarla ilgili tutum, davranış, liderlik, motivasyon, iletişim gibi davranışsal konularda çok sayıda çalışma ve araştırma vardır.

Yürütme fonksiyonu bir süreklilik arz eder. Planlama ve organizasyon yönetimin hazırlık evreleridir. Yürütme fonksiyonu dinamikdir ve işletmenin amaçlara doğru götürülmesini ifade eder. Yürütme fonksiyonu için planlar ve amaçlar önemlidir. Yürütme fonksiyonunun bir aracı olan emirler de bu hiyerarşik kademe yollarını izler. Yürütme fonksiyonunun başarısında “Yönetici”nin kişisel performansı, yönetsel yeteneği ve yönetim tarzı önemlidir. Yürütme fonksiyonu bir sistemi gerekli kılar.

Yönetici, işletmeyi ve personelinin özelliklerini iyi tanımalıdır. Personel ile işletme arasındaki ilişkileri izlemelidir. Görev ve sorumluluklarını yapmamakta direnenler işletmeden uzaklaştırılmalıdır. Ekip çalışması teşvik edilmelidir. Yönetici, kişiliği, tutum ve davranışları ile diğerlerine iyi örnek olmalıdır. İletişim, yönetsel başarıda temel bir araç olarak algılanmalıdır. Personel ve çalışmaları denetlenmelidir. Yöneticiler, ilgilenilmesi gereken konular ile ayrıntıları birbirinden ayırmalıdır.

Emir, yetki sahibi kişinin (işletmelerde yöneticinin) işlerin yapılmasını yönetilenlerden istemesidir. Yöneticilerin isteklerinin yerine getirilme zorunluluğu, isteklerin emir olarak nitelenmesine neden olur. İşletmelerde yetki sahibi kişiler emir verir.

İşletme amaçları doğrultusunda çalışanları güdülemek; işletme amaçları doğrultusunda çalışanların arzu, istek ve davranışlarının yönlendirilmesidir. İşletmelerde yürütme işlevinin ilgili bir diğer önemli başlığı, motivasyondur. İşletmenin amaç ve hedeflerine varması için, çalışanların, kararlı, arzulu ve istekli bir biçimde işlerine odaklanarak yaptıkları çalışmalarda verimlerinin arttığı görülmektedir. Bu durumda etkili ve verimli sonuçların alınması maksadı çalışanların bir şekilde motivasyonu önem kazanmaktadır.

Motivasyon kapsam teorileri, insanları iş yerinde genel olarak ne'yin veya nelerin motive ettiğini belirlemeye çalışırlar ve motive eden saiklerin araştırılmasıyla ilgilenirler.

Başlangıçta paranın, davranışları/eylemleri harekete geçiren tek saik (ihtiyaç) olduğu düşünülmüştü. Daha sonra paranın yanı sıra çalışma koşulları, güvenlik ve sosyalleşme gibi hususların da birer saik olduğu görüldü. Daha yakın tarihlerde, itibar, sorumluluk, tanınma, başarı, ilerleme, yetişme, kişisel gelişim gereksinimler gibi daha yüksek seviyedeki saikler, motivasyon konusunda yapılan araştırmalara dahil edildi. Motivasyon kapsam teorilerinden ikisi Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi" ile Herzberg'in "Çift Faktör Motivasyon Teorisi"dir.

Motivasyon süreç teorileri, iş yerinde, çalışanları ne'yin motive ettiğini değil, davranışların nasıl yönlendirileceğiyle ilgili çalışmaları kapsar ve çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışsal eylemlerini nasıl seçtiklerini açıklar.

On üçüncü Hafta; Yürütme (Yönlendirme) işlevi; Yöneticilerin Yürütme İşlevi Alanında İlgi Sahaları açıklanacak; ayrıca Liderlik, Motivasyon süreçleri ve Örgüt kültürü konuları ele alınmıştır.

14. YÖNETİM, KOORDİNASYON VE DENETİM

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

14.1. Yönetim Labirenti

14.1.1. Biçimsel Organizasyon

14.1.2. Biçimsel Olmayan Organizasyon

14.1.3. Yönetim Labirentinin Unsurları

14.2. Koordinasyon

14.3. Denetim İşlevi

14.3.1. Denetleme Türleri

14.3.2. Denetimde Değişen Paradigmalar

14.3.3. Toplam Kalite Yönetimi

14.3.4. Değişen İş Dünyası

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- 1.** Bir işi denetlediniz ve başarılı olduğunuzu gördünüz diyelim. Yönetim faaliyeti biter mi?
- 2.** Etkin bir denetim sistemini nasıl kurulabilir?
- 3.** Koordinasyon faaliyetleri zorunlu mudur?
- 4.** Toplam Kalite Yönetiminin yararları nelerdir?

Anahtar Kavramlar

- **Organizasyon:** Belirli amaçlara ulaşmak için, birden fazla bireyin ya da birimin bir araya gelerek, düzenli ve bütünleşik faaliyetlerde bulunduğu bir yapıdır.
- **Koordinasyon:** Faaliyetleri aynı zamana denk getirmek, faaliyetleri birbirini destekler şekilde ilişkilendirmek, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır.
- **Denetim:** İşletmede gerçekleşen sonuçların, önceden konmuş amaç, hedef veya standartlara göre durumunu belirlemek; uygulanan planların, seçilen yolların doğru olup olmadığını belirlemek maksadı ile yapılan bir faaliyettir.

Giriş

Organizasyon, daha önce de hatırlanacağı gibi “belirli amaçlara ulaşmak için, birden fazla bireyin ya da birimin bir araya gelerek, düzenli ve bütünleşik faaliyetlerde bulunduğu bir yapı” olarak tanımlanabilir. Tanımı basit görünmekle birlikte, gerçek anlamıyla organizasyon karmaşık bir bütünü ifade eder. Karmaşık olma niteliğinin temel nedeni, organizasyon kavramının içinde biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonun bir arada olmasıdır.

14.1. Yönetim Labirenti

Organizasyondaki formel (biçimsel) ve enformel (biçimsel olmayan) tüm unsurların birlikte oluşturduğu ortamı ifade eden bir kavramdır. Labirent, bilindiği gibi yolların ya da geçitlerin çokluğu ve karışıklığı nedeniyle içinden kolay kolay çıkılamayan yer anlamına gelmektedir. Yöneticinin içinde bulunduğu ortamı da bir labirent (Maze /managerial maze) olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede,

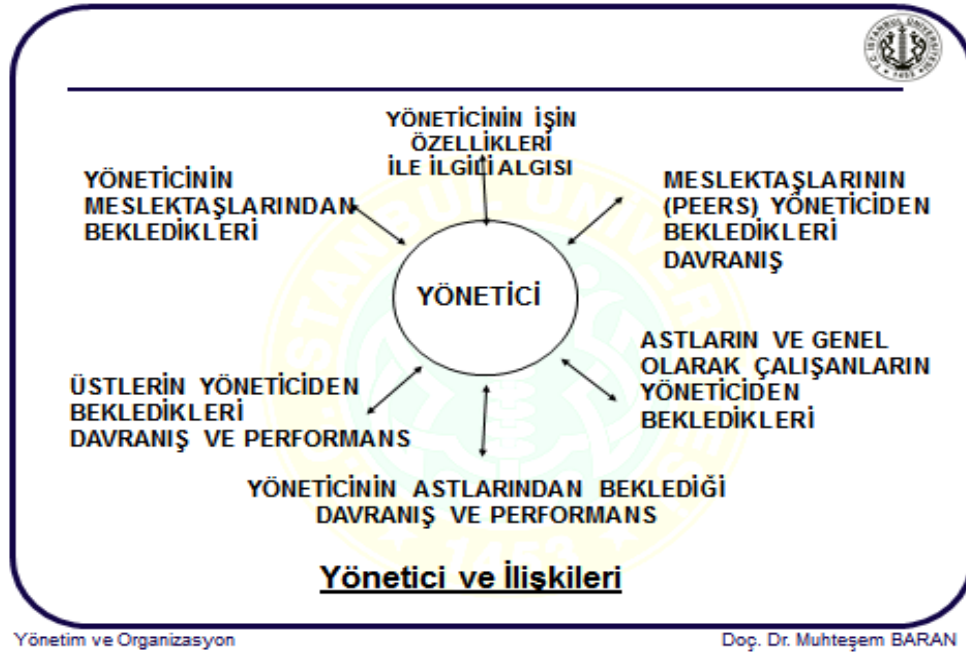
a) Yönetim labirenti içerisinde yöneticinin ilişkide bulunduğu kişiler farklıdır. Bu kişilerin amaçları, amaçlara ulaşma yolları, bekleyişleri farklı olabilir.

b) Yönetici, çeşitli unsurları değerlendirdikten sonra kendisi için en uygun gördüğü bir rol geliştirecektir.

c) Kişiler arası ilişkilerde her şey açık ve rasyonel nedenler ileri sürülerek belirtilmez. Duygu ve hisler bu ilişkileri etkiler.

d) Yönetici bulunduğu kademe ve pozisyona uygun bir rolü geliştirmek zorundadır. Örgüt içindeki yöneticiler kendi görev, yetki ve sorumluluk alanları içinde, verimliliği artırmaya; işgörenlerin işten doyumlarını sağlamaya, işgörenler arasındaki çatışmaları kendi gayreti ve teknik bilgisi ile çözmeye, onlara yenilikleri benimsetmeye çalışan bir yönetici hem kendisi hem organizasyon için sorunlar yaratacaktır.

e) Bütün bu unsurlar zaman içinde çeşitli yönlerde değişmektedir. Yönetici bu değişime ayak uydurmak zorundadır.



Şekil 40: Yönetici ve İlişkileri

Yönetim labirentinde her şey açık, net ve formel (biçimsel) olarak belirli değildir. Yöneticinin konular üzerinde hissetme, algılama, tahmin etme becerisinin olması da gereklidir. Yöneticinin hem;

- Formel organizasyonu (iş tanımları, departmanlara ayırmalar, örgütsel hiyerarşi, plân ve programlar, üretim ve etkinlik ölçekleri vb.) hem de
- Enformel organizasyonu (güç ve etkileme, gruplar ve özellikleri, açıklık ve güven konusundaki algılar, rol algılamaları, ihtiyaçlar, hisler, arzular, yöneticiye duyulan güven, kişilerarası ilişkiler vb.) dikkate alması gereklidir.

14.1.1. Biçimsel (Formel) Organizasyon

Organizasyon, daha önce de hatırlanacağı gibi “belirli amaçlara ulaşmak için, birden fazla bireyin ya da birimin bir araya gelerek, düzenli ve bütünlük faaliyetlerde bulunduğu bir yapı” olarak tanımlanabilir. Tanımı basit görünmekle birlikte, gerçek anlamıyla organizasyon karmaşık bir bütünü ifade eder. Karmaşık olma niteliğinin temel nedeni, organizasyon kavramının içinde biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonun bir arada olmasıdır. Biçimsel organizasyonun oluşturulma süreci, örgütlenme ve bölümlere ayırma konularında etraflıca incelenmiştir. Organizasyonun işleyişiyle ilgili yönetim ve organizasyon ilkeleri, yetki kavramı biçimsel organizasyonun diğer önemli konularıdır. Bu ve diğer konular kuramsal olarak, organizasyonlarda biçimsel düzeni sağlamaya yöneliktir. Biçimsel yapı, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli alt yapıyı hazırlar. Birimlerin oluşturulması, yönetim kadrolarının hazırlanması, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin sürdürülmesi için gereken iletişim kanallarının işletilmesi, kısaca emir-komuta düzeninin kurulması biçimsel organizasyon yapısı ile sağlanır. Biçimsel gruplar, açıkça saptanmış birtakım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş gruplardır.

14.1.2. Biçimsel Olmayan (Enformel) Organizasyon

Biçimsel olmayan organizasyon, işletmelerde temel üretim unsurlarından biri olan insanı temel alır. Organizasyon kavramının tanımında insanın var olduğu göz önüne alındığında her biçimsel organizasyon içinde veya her işletmede, biçimsel olmayan organizasyonu varlığından söz edilebilir. Biçimsel olmayan organizasyon, bir işletmede ya da bir çalışma ortamındaki insanların birbiriyle iletişimi ve etkileşiminden doğan bir toplumsal ilişkiler ağıdır. Toplumsal ilişkiler biçimsel olmayan organizasyonun özüdür.

Biçimsel olmayan organizasyon, biçimsel organizasyon içinde ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplardan meydana gelir. Biçimsel organizasyonun üyeleri, değişik nedenlerle çalışma ilişkileri dışında bir araya gelebilirler. Birden fazla kişinin biçimsel faaliyetlerin dışında ortak konular için bir araya gelmesi ile biçimsel olmayan gruplar oluşur. Biçimsel olmayan organizasyon, aynı ortamda bu şekilde oluşan biçimsel olmayan grupların ve ilişkilerin toplamıdır. Bir işletmede süreklilik kazanmış dostluk ve arkadaşlık ilişkileri, paylaşılan aynı hobiler, aynı yöreden olanların bir grup oluşturması biçimsel olmayan

organizasyonun varlığını ortaya koyar. Biçimsel organizasyon komuta birimleri, emir–komuta ilişkilerini, hiyerarşik basamakları, biçimsel çalışma ekiplerini kapsar.

Biçimsel organizasyonu ve biçimsel çevreyi yöneticiler şekillendirir. Ancak her zaman, yöneticilerin belirlediği biçimsel çerçevenin dışına çıkılması söz konusu olabilir. Organizasyonlarda biçimsel yapının ve biçimsel ilişkilerin dışına çıkılmasında, biçimsel olmayan ilişkilerin etkisi vardır. Yani, her biçimsel organizasyonda ikili bir faaliyet yapısı vardır: bir tarafta yöneticilerin belirlediği ilke, politika, yetki ve sorumluluk ilişkileri ile biçimsel faaliyet yapısı; diğer tarafta organizasyon üyelerinin birbiriyle etkileşimi sonucunda oluşan biçimsel olmayan organizasyon.

Her biçimsel organizasyonun içinde bir biçimsel olmayan organizasyon vardır. Biçimsel olmayan organizasyon en az bir, çoğu zaman birden fazla biçimsel olmayan gruptan oluşur. Biçimsel organizasyonun boyutları ve niteliklerine bağlı olarak, biçimsel olmayan organizasyonun yetki boyutları ve içerdiği biçimsel olmayan grupların sayısı değişir.

İşletmelerde biçimsel olmayan grupların varlığı önlenemez. İnsanların çeşitli gereksinmelerine dayanarak bir araya gelmesi kaçınılmaz bir davranıştır. Yöneticiler biçimsel olmayan davranışları önlemek yerine, öncelikle bu ilişkilerin hangi amaç ve gereksinmelere dayandığını öğrenmelidir. Bunlar arasında işletmeyi ve çalışanları olumsuz etkileyen ilişkiler varsa, yönetici bunların üzerinde durmalı ve mümkünse önlemeye çalışmalıdır. Biçimsel olmayan ilişkilerin ve grupların varlığı, içinde bulunulan biçimsel organizasyonun amaçlarına zarar vermeyecek boyutlarda olmalıdır. Bunu sağlamak için yöneticilerde biçimsel olmayan organizasyonun varlığını baskıcı olmayan biçimde gözleyebilme yeteneğine sahip olması gerekir.

Biçimsel olmayan organizasyon, değişik amaçlı biçimsel olmayan ilişkilerden ve gruplardan oluşur. Biçimsel olmayan ilişkiler çeşitli nedenlerden kaynaklanır. Bu nedenler ortaya çıktığında insanlar bir araya gelerek, biçimsel olmayan grupları oluştururlar.

Örgütsel Buzdağı: Biçimsel organizasyon ile biçimsel olmayan organizasyon birlikte, bir buzdağı gibidir. Biçimsel organizasyonun yapısı, ilişkiler, yetki ve sorumluluklar buzdağının su üzerinde görülebilen kısmı gibi açıktır. Organizasyonun biçimsel olmayan yönü, buzdağının suyun altındaki kısmına benzetilebilir: açıkça görülemeyen, boyutları belirlenemeyen, olumlu veya olumsuz etkileri tam olarak bilinmeyen ve asıl üzerinde durulması gereken kısımdır. Bu nitelikleri nedeniyle, biçimsel olmayan organizasyonu oluşturan biçimsel olmayan ilişkiler, biçimsel olmayan gruplar, bunların yapısı ve amaçları iyi öğrenilmelidir.

14.1.2.1. Yönetim Labirentinin Unsurları

Yönetici üzerinde sadece yakın iş çevresinin değil, iş dışında bulunan çevrelerin de bekleyişi ve baskısı vardır. Her yönetici durumun ve işin gereklerine uygun bir davranış ve rol geliştirir. Bu rol de genellikle üstlerinin, astlarının, meslektaşlarının bekleyişleri ile kendi amaç ve değer yargılarına göre şekillenir.

Yönetim labirentinde her şey açık, net ve formel olarak belirli değildir. Yöneticinin konular üzerinde hissetme, algılama, tahmin etme becerisinin olması gereklidir. Organizasyonlar, kişilerin rollerini oynadıkları, yazılı metinlerini okudukları, kendilerine düşeni söyledikleri ve geçimlerini sağladıkları bir tiyatro sahnesi gibidir. Ancak kişi sırasını bilmezse kendini rolünü oynayamayacaktır. Kendi sırasını bilmesi ise bütün oyunu bilmesi ile mümkündür. Kendi rolünü en etkin şekilde oynaması ise sahnede nerede duracağını, hangi ipuçlarını nasıl değerlendireceğini, sesini nerede yükseltip nerede alçaltacağını ve oyunun hâkim karakterinin kim olduğunu vs. bilmesi ile mümkündür. Yöneticinin hem kendi şahsı ile ilgili olarak hem de yönetim labirentinin diğer unsurları ile ilgili olarak formel yapı ve yöntemlere aksetmeyen pek çok hususu dikkate alması gerekir. Esasında formel olarak belirlenen her şey bir buzdağının görünen kısmı gibidir. Buzdağının sadece görünen kısmına bakarak yön tayin etmeye çalışmak nasıl tehlikeli ise, bir yönetici için de sadece formel yönle yetinerek yöneticilik yapmak da o derece tehlikelidir.

Bir yöneticinin içinde bulunduğu labirentin başlıca unsurlar şöyledir;

- a) İşe ilişkin ekonomik, teknik ve sosyal özellikler ve gerekler
- b) Üstler
- c) Meslektaşlar
- d) Astlar
- e) Yöneticinin kendi benlik (self) kavramı

Yönetici davranışları bu unsurlardan etkilendiği gibi, yöneticinin davranışları ve kararları da bu unsurları etkileyecektir.

a) İşe ilişkin ekonomik, teknik ve sosyal özellikler ve gerekler: Her yönetici, işlerin teknik yönlerinin ağır bastığı, örgütün alt kademelerinden başlayarak, basamak basamak yukarıya yükseldikçe beşerî (insancıl) ve kavramsal becerilerini artırmak zorunda kalacaktır. Her yöneticinin, örgütün amaçlarına ulaşmak için yapılan işlerin teknik yönü hakkında bilgi sahibi olması gerektiğine şüphe yoktur. Ancak kademeler yükseldikçe bu bilginin oranı değişmektedir.

b) Üstler: Yönetim labirenti içinde astın etkinlik ve hareketliliği ile ilgili olarak önemli olan husus, astın gerçekten ne olduğu (bilgisi, tecrübesi, davranışları, vs.) değil, fakat üstün astın ne olduğu hakkındaki düşünce ve inançlarıdır. Bir astın, üstlerinin “evet”i olmadan, örgüt içinde üst kademelere yükselmesi olanaksızdır. Üstün “evet”inin ise astın, üstünün etkinliğine yaptığı katkı kadar üstün değer yargılarına, standartlarına, ön yargılarına ve bekleyişlerine bağlı olduğu söylenebilir. Yönetim labirenti unsurlarını anlamak ve kavramak zorunda olan yönetici, örgüte ve onun faaliyetlerine şekil verenlerin psikolojik özelliklerini bilmek zorundadır. Üst kademelere yükseldikçe, yöneticinin işle olan fiili uzaklığı artmakta, dolayısıyla astlarına daha çok bağlı hâle gelmektedir. Bu nedenle her üst, güvenilebileceği bir ast bulmak ihtiyacındadır. Aynı şekilde her üst bir yandan kendi benliğini

ve imajını korumak zorundadır, bir yandan da kendisini başkalarının önünde hatasını itirafa mecbur bırakacak astlardan kaçınmak durumundadır. Dolayısıyla ast açısından sorun hem yöneticinin ekibinin bir parçası olmak hem de kendi bağımsız kişiliğini koruyabilmektir.

c) Meslektaşlar: Meslektaşların, yönetim labirentinin bir unsuru olarak oynadıkları rol şöyledir: Belirli bir kademedeki yöneticiler daha üst bir kademe için açık veya kapalı bir rekabet içindedirler. Başka bir deyişle, daha üst kademeler için seçim, normal olarak, bir alt kademede bulunanlar arasından veya işletme dışından yapılacaktır. Örgütün alt kademelerinden yukarı doğru belirli bir yol alan yönetici, bütün profesyonel meslek sahipleri gibi, kendi yeteneklerini göstermek, bunun için de daha üst kademelere yükselmek arzusundadır. Çünkü örgütün tepesine yaklaştıkça, yöneticinin, bilgi ve yeteneklerini gösterebilme, kişisel bütünlük ihtiyacını (self-realization) giderme (tatmin etme) ve örgüte kendi kişiliğinin damgasını vurabilme olanakları artmaktadır. İşte meslektaşlar, yöneticinin bu isteklerinin gerçekleşmesini önleme (söndürme) gücünü taşımaları nedeniyle yönetim labirenti unsuru hâline gelmektedirler. Başka bir deyimle, daha üst kademelere yükselerek daha büyük projeler gerçekleştirmek isteyen yöneticinin bu isteği, meslektaşlarından birisinin bu kademeye atanması ile sönebilir.

d) Astlar: Yönetici, başkaları vasıtasıyla işgören, başkaları ile birlikte amaca ulaşmaya çalışan kişidir. Şu hâlde, her yöneticinin öğrenmesi gereken ilk ders, kendi başarısının astlarının çaba ve başarılarına bağlı olduğu hususudur. Başka bir deyişle, yönetici, astlarının faaliyetlerini belirli amaçlara yöneltilip koordine edemediği sürece, kendisi ne kadar çok çalışırsa çalışsın etkin olamayacaktır. İşlerin fiilen yapıldığı bölgeden uzak olan yöneticinin işle olan bağlantısını astlar sağlayacaktır. Dolayısıyla yöneticinin ham maddesi bilgi ve verilerdir. Yönetici çeşitli kanallardan, fakat özellikle astlarından gelen bilgi ve verileri, raporları inceleyen, işleyen, değerleyen bir kişidir. Bunun sonucu olarak yönetici karar verir ve bu kararlar yine astlar kanalı ile uygulamaya aktarılır.

e) Yöneticinin benlik anlayışı: Benlik kavramı, “kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belli bir anlam ifade eden bir bütün” olarak tanımlanabilir. Kişi, çocukluk ve erginlik yıllarından başlayarak hangi tür davranışların, hislerin, değer yargılarının, amaçların ve ilişkilerin arzu edilir olduğu hakkında belirli inançlara sahip olur ve bunlara dayanarak kendine özgü bir değer yargıları sistemi (evren görüşü veya paradigma) geliştirir. Kişi, geliştirdiği bu değerler sisteminin tamamını bilinçli olarak tanımayabilir ama bu sistem, kişinin çevresini “görüş açısını” ve davranışlarını etkileyen en önemli unsurdur. Yönetim labirentinin diğer unsurlarına ilişkin değerlemeler ve bu değerlemelere dayanarak seçilen davranışlar, yöneticinin sahip olduğu bu “benlik” kavramından büyük ölçüde etkilenecektir. Dolayısıyla yönetici, benlik konusunda ne kadar bilinçli ise ya da bu konuyu sistemli bir şekilde inceleyebilmek hususunda ne kadar ileri ise yönetim labirentinin diğer unsurlarını kavramada da o derece gerçekçi olacaktır. Başka bir deyişle yöneticinin başkalarını anlamadan kendisini anlama olanağı olmadığı gibi, kendisini anlamadan da başkalarını anlama olanağı olmayacaktır.

14.2. Koordinasyon

Faaliyetleri aynı zamana denk getirmek, faaliyetleri birbirini destekler şekilde ilişkilendirmek, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır. İşletmelerde birçok farklı işi, çok sayıda işgörenin yapması, koordinasyon faaliyetini zorunlu hâle getirir. İşletmedeki grup üyelerini, birbirinin çabalarından haberdar etmeye yarar. İşletmenin çeşitli departmanları, birbirlerinin ne yaptıklarından haberdar olmazlarsa, işletme kararsız ve kendi kendine rakip bir duruma gelir.

Koordinasyon;

- a) En önemliyi daha az önemliye üstün tutmak
- b) Her faaliyetin ve her şeyin hakkını vermek,
- c) Araçları amaca, geliri gidere,
- d) Satışları üretime veya
- e) Üretimi satışlara göre düzenlemektir.

Faaliyetleri aynı zamana denk getirmek, faaliyetleri birbirini destekler şekilde ilişkilendirmek, işlerin amaçları gerçekleştirecek şekilde birbirini tamamlamasını sağlamaktır. İşletmelerde birçok farklı işi, çok sayıda işgörenin yapması, koordinasyon faaliyetini zorunlu hâle getirir. İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır. Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon temin edilmelidir.

Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri göz önüne alınarak koordinasyon gerçekleştirilmelidir. Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

Bir yöneticinin koordinasyonun sağlarken kullandığı araçlar şunlardır:

- a) İyi bir biçimsel örgüt yapısı
- b) Yetki
- c) İyi bir iletişim düzeni, yönetim bilgi sistemi
- d) Periyodik toplantılar, iyi bir planlama
- e) İyi işleyen bir geri bildirim sistemi.

Koordinasyon eksikliğinin en önemli sonucu; “maliyetlerin artması ve işlerin zamanında yapılamamasıdır.”

Olası koordinasyon teknikleri Şu Şekildedir:

- a) İyi ve basit bir organizasyon yapısının kurulması
- b) Plan ve programların uyumlaŐtırılması
- c) İyi dzenlenmiŐ iletişim yntemleri ve araçlarından yararlanılması
- d) Gönüllü uyumlaştırmanın özendirilmesi
- e) Gözetim yoluyla uyumlaştırmanın sağlanması.

Koordinasyon sayesinde,

- a) Yeni fikirlerin yayılması ile birlikte gelişmeye ortam hazırlanır.
- b) Problemler kime ait olursa olsun, başkaları tarafından da gerçek yönüyle anlaşılır.
- c) KarıŐıklıklar ve gereksiz tekrarlar önlenir.
- d) Mevcut politika, plan ve prensipler gerçek yönüyle anlaşılır.
- e) İşlerin düzenli bir biçimde yapılması ilgililerin çalışma Őevkini artırır.
- f) Planlar daha iyi uygulanır.

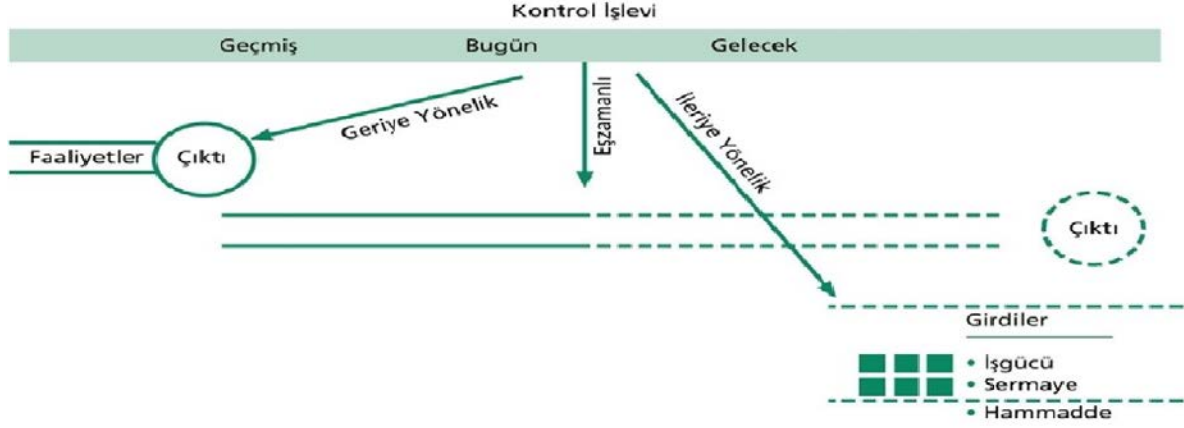
14.3. Denetim (Kontrol) İşlevi

Yönetim işlevleri planlamayla başlar, organizasyon ve yürütme ile devam eder ve denetim faaliyetleriyle sona erer. Süreçteki sırası nedeni ile en son işlev olan denetim işlevi, en az önemli olan bir işlev olmayıp, aksine sürecin her aşamasında yer alması gereken önemli bir işlevdir. Denetim, esas olarak, işletmede gerçekte yapılan sonuçların (performansların), önceden konmuş amaç, hedef veya standartlara göre durumunu belirlemek; uygulanan planların, seçilen yolların doğru olup olmadığını belirlemek maksadı ile yapılan bir faaliyettir.

İşletme faaliyetleri izlendiğinde, seçilen yolların (planların) bazen değişen çevresel koşullar nedeni ile bazen de yanlış tespitler nedeni ile önceden belirlenen sonuçlara ulaşamayacağı görüldüğünde, planlar yeniden gözden geçirilir ve varsa düzeltici eylemler yapılarak arzulanan sonuçlara varılmaya gayret edilir. Burada önemli olan yapılan faaliyetlerin önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekte gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceği hususudur. Dolayısıyla bu işlev, amaç ve hedeflerin belirlendiği planlama işlevi ile çok yakından ilişkilidir. Planlama sürecinde belirlenen amaç ve hedefler(sonuçlar), denetim işlevinde, gerçekte yapılan sonuçların karşılaŐtırılacağı standartlar olarak karşımıza çıkar.

14.3.1. Denetleme Türleri

İşletmeler faaliyetlerini, sonuçlar(çıktı) gerçekleşmeden *önce*, faaliyetler yürütülürken veya sonuçlar(çıktı) gerçekleştikten *sonra* olmak üzere izlerler ve denetlerler (bkz. Şekil 41).



Şekil 41: Kontrol İşlevi

a) **İleriye Yönelik Denetim**, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin denetlenmesi yolu ile yapılabilecek hataları en aza indirmeyi amaçlar. Girdi olarak işletmede kullanılan tüm kaynaklar izlenir ve denetlenir. Amaç, girdi kalitesini garantiye almaktır ve bu kaliteli girdilerle hata oranlarını azaltmaktır. Bu nedenle bu denetime **ön** veya **önleyici denetim** adı da verilir.

b) **Eş Zamanlı Denetim** de ardışık ve birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işler izlenerek, var ise sorunlar/sapmalar belirlenir ve **eş zamanlı** olarak çözülmeye çalışılır.

c) **Geriye Yönelik Denetim**, faaliyet sonuçlarına odaklanan ve var ise sorunları/sapmaları gerçekleştikten **sonra** çözen en yaygın biçimde kullanılan geleneksel denetimdir. Bu tür denetimlerde nihai ürünün, proje sonuçlarının veya yapılmış hizmetin kalitesi, her iş bittikten ve sonuçlar alındıktan sonra değerlendirilerek denetleme yapılır.

Kontrol Sürecinin Aşamaları: Yaygın biçimde kullanılan geleneksel geriye yönelik denetim **süreci** dört temel aşamadan oluşmaktadır:

a) **Performans standartlarının oluşturulması:** Etkin bir denetim gerçekleştirilebilmek için öncelikle standartlar açık biçimde belirlenmelidir.

b) **Fiili performansın ölçülmesi:** Fiili performans sonuçlarını elde etmek için zamanında sağlanan yeterli bilgiler gerekir. Bunun için işletme içinde hızlı, yeterli ve konuyla ilgili bilgi akışı esastır.

c) **Fiili performansların standartlarla karşılaştırılması:** Bu aşama denetim sürecinin temel aşaması olup önceden belirlenen, arzulanan sonuçlar (standartlar) ile faaliyet sonucu fiilen ortaya çıkan sonuçlar (performans sonuçları) karşılaştırılır.

d) **Gerekliyse düzeltme eyleminin gerçekleştirilmesi:** Denetçiler, standartlarla performans sonuçlarını karşılaştırdıklarında herhangi bir sorun/sapma tespit ettiklerinde, bunları en aza indirmek için düzeltici eylemleri gerçekleştirirler ve işletmenin amaç ve hedeflerine varmasını sağlarlar.

14.3.2. Denetimde Değişen Paradigmalar

İşletmeler genellikle ve yaygın bir biçimde bürokratik denetim temelli geleneksel ve geriye yönelik denetim sistemlerini kullanırlar. Ancak bu alanda bazı yeni yaklaşımlar da ortaya çıkmaktadır.

Bürokrasi odaklı denetim sistemi olarak adlandırılan bir yaklaşımda, çalışanların davranışlarını etkilemek, işletme hedeflerine ulaşmak ve genel performansı değerlendirmek maksadı ile işletme içindeki çeşitli kurallar, politikalar, emir-komuta ve yetki hiyerarşisi, yazılı belgeler, ödül sistemleri ve diğer benzer unsurlardan yararlanır. Merkezi yönetim temelli olan bu denetim sisteminde, çalışanların önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürlere uymaları ve işlerini ona göre yapmaları beklenir. Kural ve prosedürlere uygun bir şekilde yapılan görevlerin, işletme hedeflerine sorun çıkmadan veya en az sapmalarla varılmasına yardımcı olacağı görüşü, bu sistemin temelidir.

Değişen küresel piyasalardaki şiddetli rekabetin etkileri, işletmelerin rekabet gücü elde etmek için yerinden yönetimli/ademimerkeziyetçi denetim sistemlerini yaygın bir şekilde kullanmalarına da yol açmıştır. **Yerinden yönetimli denetim sisteminde** çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) yolu ile sorun veya sapmaların, faaliyetlerin yapılması esnasında ortaya çıktıkça, çalışanlarca çözülmesini öngören **eş zamanlı denetim tekniklerinden** yararlanılmaktadır. Yeni bir biçimsel olmayan denetim yaklaşımı, işletmenin, içindeki bir dizi kural ve prosedür yerine, çalışanlar arasındaki sosyal değerlere, ortak düşünce ve kültüre, normlara ve inançlara dayandırılmaktadır. Bu yaklaşımın temeli, yönetim kademelerinin, ilke olarak, çalışanlara güvenmesi ve onların kendilerini işlerine adanarak çaba, öz kontrol ve öz disiplinleri sayesinde işletmenin amaç ve hedeflerine daha etkin bir biçimde ulaşacağına inanmasıdır. Bu biçimsel olmayan denetim anlayışında uygun bir işletme kültürünün yaratılması, çalışma grubu normları, otokontrol, çalışanların seçimi ve sosyalleştirilmesi, güçlendirme gibi unsurların dikkate alınması önemlidir.

Yeni bir yönetim ve denetim yaklaşımı olan **Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**, yukarıda sözü edilen yerinden yönetimli, biçimsel olmayan denetim teknikleriyle yakından ilişkili bir yaklaşımdır. Günümüzde çoğu işletme TKY yaklaşımını benimsemekte ve uygulamaktadır. Bu yaklaşımda arzulanan sonuç, çalışanların güçlendirilmesine, takım çalışmasına, müşteri memnuniyetinin artırılmasına ve işletme içi süreçlerde sürekli iyileşme ve gelişmelere odaklanarak, hata ve sapmaların azaltılması ve dolayısı ile verimliliğin artarak rekabet üstünlüğü sağlanmasıdır.

14.3.3. Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde kalite, bu tatminin sağlanmasında bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Kalitenin, dünya pazarlarında rekabet edebilme ve başarılı olabilmede temel koşul olarak benimsenmesi ile bu kavrama daha fazla bir ilgi gösterilmiş, bütün bu gelişmelerin sonucunda da kalite, günümüzün en fazla konuşulan konularının başında yer almıştır. Geleneksel anlamda, ürünün standartlara uygunluğundan, amaca ve kullanıma uygunluğa ve ihtiyaçları karşılama derecesinden kusursuzluk anlayışına kadar birçok farklı tanım, aslında işletmelerin kalite konusunda anlayışlarındaki değişimi yansıtmaktadır. İstatistiksel kalite kontrolünden şirket düzeyinde kalite geliştirmeye ve kalite iyileştirmeye kadar farklı kavramlarla gelişim gösteren kalite olgusu, bugün toplam kalite yönetimi aşamasına ulaşmıştır. 1990'lı yıllarla birlikte, birtakım biçimsel şemalara, toplantılara, sloganlara dayanan geleneksel kalite anlayışı yerine, bir yaşam tarzı, bir çalışma biçimi olarak kaliteyi ifade eden toplam kalite yönetimi anlayışı (TKY) hâkim olmaya başlamıştır.

1990'lı yıllarda, yoğun bir rekabetin yaşandığı pazarlarda hataya tahammülsüzlük, kalitesi yüksek ve hatasız mamul ve hizmetlerin talep edilmesi olgusu yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin bu stratejik unsuru dikkate alarak, TKY gibi birtakım araçları ve felsefeleri benimseyip, başarı ile kullanması zorunlu hâle gelmiştir. Bu alandaki başarısızlık ve gecikmeler ise, bir işletmenin rekabet edememesi ve belki de yok olması anlamına gelmektedir. Kalitenin gelişim yolculuğunda bir dönüm noktası olarak kabul edebileceğimiz TKY anlayışının etkili bir biçimde uygulanabilmesi ise, her şeyden önce TKY kavramının anlaşılabilmesine bağlıdır. Aksi takdirde, birçok örnekte olduğu gibi, TKY' den söz edilirken, gerçekte büyük ölçüde kalite kontrolünün uygulandığı ve hayal kırıklıkları ile dolu sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Kalitenin gelişim sürecinde, bir yüzyıla yakın bir süreç içinde, kontrol kavramından kalite kontrole ve bunun tüm organizasyona yansımaları olarak kalite yönetimi kavramına gelinebilmiştir. Birçok bilim adamı tarafından TKY'ne temel olabilecek, fakat daha dar kapsamda tanımlar yapılmıştır. Şirket ölçeğinde kalite kontrol ya da toplam kalite kontrol terimleriyle açıklanan kavram daha sonra bir yönetim paketi, organizasyonların yönetiminde yeni bir düşünce tarzı ve organizasyonda fertlerin davranış ve tutumlarından stratejilere kadar birçok konuda değişimi gerekli kılan bir sistematik yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. TKY; müşteri beklentilerinin belirlenmesi, tam ve ekonomik bir biçimde gerçekleşmesini amaçlayan, sürekli iyileştirmeyi öngören bir iş anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminin “ne olmadığına” bakmak da, bizi anlamlı bir tanıma ulaştırabilir: “Toplam kalite yönetimi, bir seri programın uygulanması değildir”. Sonuç olarak, program ve tekniklerin ötesinde bir anlayış çerçevesinde, TKY'ni düşünmek doğru olacaktır.

Her yönetim anlayışını ortaya koyan temel unsurlar gibi, toplam kalite yönetimini belirleyen unsurlar da vardır. Bu unsurlar şunlardır:

a) İnsanlar: Bir işletmede kalite hiç kimsenin tek başına sorumluluğunda olan bir kavram değil, aksine herkesin sorumlu olduğu bir kavramdır. Böyle bir sorumluluğu taşıyacak olanlar ise, insanlar (çalışanlar) olduğu için, bu felsefenin uygulanabilmesinde insan

kaynakları yönetimi ayrı bir önem taşır. “Önce insan anlayışı” içinde, bireyi, öncelikle yetkilendirmek ve bunun başarılabilmesi ve uygulanabilmesi için, onun kalitesini artıracak çalışmalarda bulunmak çok önemlidir. Çalışan insanın gerek teknik bilgi olarak, gerekse de bu ortamın zorunlu koşulu olan takım çalışmasını yapabilecek biçimde çeşitli yeteneklerle (haberleşme gibi) zenginleştirilmesi ve eğitilmesi TKY felsefesinin ayrılmaz parçalarıdır. “Değişimlere uygun olarak geliştirilen insan gücü” nün anlamı ise, daha fazla motive olmuş, sistemin gelişiminin sürekli hâle gelmesini sağlayan beşerî kaynağın işletme tarafından etkinlikle kullanılmasıdır.

b) Sürekli Gelişim (Gelişme): Proses geliştirme, Japonların “Kaizen” olarak adlandırdığı ve insanın her geçen gününün bir öncekinden daha iyi olabilmesi için çaba sarf etmesine dayanan sürekli gelişim, Deming döngüsü olarak bilinen, planla–uygula–kontrol et ve düzelt sürecidir. Rekabetin yoğunlaştığı dünyada istenilen kalite düzeyinin belirlenmesi ve ona ulaşım ancak sürekli gelişimle mümkün olabilir. Bu nedenle, işletmelerin en alt düzeyde procesten, tüm şirketi içine alan hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün planlama ve uygulama çalışmalarını bu anlayışa göre düzenlemesi gerekir. Bir işletmede sürekli gelişimin her aşaması, bir anlamda mükemmele ulaşmanın bitmeyen ve bitmeyecek bir kovalamacasıdır.

c) Tam Katılım: TKY'nin uygulanabilmesi çalışanların bu felsefeyi benimsemeleri ve onların tam katılımının sağlanmasıyla mümkün olabilir. Ancak, bu katılım hiç bir zaman üstlere tabi olmak, ya da astlara daha fazla yetki devretmek olarak anlaşılmalıdır. TKY felsefesi içinde çalışanların tam katılımı, çalışanların hedefleri belirlemede, karar alma ve problem çözmede gönüllü olarak yer aldıkları bir süreç anlamını taşır. Tam katılımın sağlanabilmesinde ise, takım ruhunun oluşturulabilmesi, uygun bir ödüllendirme sisteminin varlığı ve bunları kullanan bir üst yönetim kademesinin öncülüğü çok önemlidir.

d) Müşteri: Başarılı işletmeler kendi başarılarının aslında, müşterilerini tatmin etmeye bağlı olduğunu anlamışlardır. Toplam kalite yönetiminde temel unsur, müşteri ve müşterinin tatmin edilmesidir. Ancak, hemen belirtilmesi gereken husus, yalnızca dış değil, iç müşterilere (işletme personeli) de özen gösterilerek her iki grubu da tatmin edecek bir kalite yaklaşımının uygulanması gerektiğidir. Müşteri tatminsizliğini önlemek temel amaçtır. Ancak, daha da önemli olan müşterilere beklenen kaliteyi ve daha ötesinde hayran bırakan–hoşnut olunan kaliteyi sunabilmektir. Bu ise, ancak müşteriye fazlasıyla duyarlı olunarak elde edilebilecek bir durumdur. Yukarıda belirtilen temel unsurlara ilave olarak grup çalışması, örgüt kültürü, hatayı önlemeye yönelik yaklaşım, ölçüm ve istatistik, mükemmeliyet gibi öğeler de TKY için gerekli unsurlardır. Önemli olan, her işletmenin kendi koşullarına uygun olarak bu öğeleri değerlendirmesi ve inançla, bütüncül bir yaklaşımla uygulamaya koyabilmesidir.

Günümüzde, değişen koşullar altında işletmelerin başarılı olabilmeleri daha fazla zorlaşırken, yaşanan her başarısızlığın işletmenin varlığını devam ettirebilmesi noktasında daha çok tehdit edici bir hâle geldiği görülmektedir. İşletmelerin, yoğun rekabet koşulları altında, uzun dönemli ve sürdürülebilir üstünlükler elde edebilmesi son derece önemli ve aynı

derecede zor bir hâle gelmiştir. Rekabet gücündeki zayıflığın, işletmelerin pazar payını doğrudan azalttığına anlaşılması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun ortaya çıkışı, bunların beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ve kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamda, işletmelerin artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, TKY felsefesinin işletmeler için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak nedenlerden bir kaçıdır. Bunlara ilave olarak, eğitim ile geliştirilmiş, daha fazla katılım isteyen bir insan gücünün artışı ve bunları tatmin edebilecek, yeni yönetim arayışlarına cevap verebilecek bir araç olması da TKY'ni işletmeler için daha anlamlı hâle getirmektedir.

TKY uygulamanın işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır:

- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması,
- Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması
- Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları
- Ürün teslim sürelerinin kısılması,
- Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması
- Süreçlerde sürekli iyileşme,
- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar,
- Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısılması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da, işletmenin pazar payının artması firma imajının yükselmesi, daha yüksek karlar, gelişme ve daha etkili rekabet, TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır.

TKY'ni uygulamada ortaya çıkan sorunları iki grupta incelemek mümkündür. Birincisi, kalite konusunda var olan yanlış düşünceler, ikincisi ise, toplam kalitenin anlaşılması ve uygulanmasında yapılan yanlışlar ve eksikliklerdir. Bu özellikler, işletmeler açısından oldukça önemli olan TKY felsefesinin etkili olarak çalışmasını engellemekte ve başarısız uygulamalara sebep olmaktadır. Bu tür uygulamaların maliyetlerde yükselmeye neden olması, daha da önemlisi TKY sisteminin geçerliliği konusunda güvensizlik yaratması üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Kötü kalitenin işçilerin hatası olduğu, kaliteyi geliştirmenin sadece mamuller ve üretim sahaları ile ilgili olduğu, kaliteyi geliştirmenin kalite çemberleriyle sağlanabilecek bir olay olduğu gibi kalite ile ilgili yanlış düşünceler, işletmelerde, TKY'nin benimsenmesi ve uygulanmasında hatalar yapılmasının ve sonuçta, sistemin uygulanmasında sorunların ortaya çıkmasının temel nedenlerindedir. TKY'nin benimsenmesi esnasında yapılan temel hatalar ise şöyle özetlenebilir. Bir ihtiyaç ve arzu duyulmadan firma çapında eğitimlerin verilmesi, özellikle eğitim çalışmalarının günlük çalışmalarla ilişkilendirilmediği için eğitim faaliyetlerin gereksiz olarak algılanması, TKY'nin temel felsefesi ve kullanılan araçlar hakkında yetersiz eğitimler, TKY'nin pahalı ve bürokrasiyi artırıcı bir yöntem olarak anlaşılması ve kullanılması. Bütün bu hataların sonucu ise, toplam kalite yönetiminden umulan beklentilere ulaşılamaması ve TKY'den kopuştur.

TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunlar ise şunlardır:

- Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulamaya konulması,
- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi,
- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,
- TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmemesidir.

Diğer yandan, çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamalarını, yukarıda belirtilen sorunların bir sonucu olarak yeterince anlayamaması ve direnç göstermesi bu felsefenin başarısını engelleyen sorunların başında yer alır.

Sürekli gelişim için en iyi niyetle başlanmış kalite yolculuklarında bile, beklenene ulaşmak için birçok engellerle karşılaşılabilmekte ve TKY uygulamak için kullanılan araçlardan beklenen yararlar eski alışkanlıklar ya da yanlışlıklarla etkisiz kalabilmektedir. Bu noktada önemli olan, işletmelerin başarılı bir biçimde toplam kalite yönetimi felsefesini nasıl başlatacakları ve devam ettirecekleri konusunda bilinçli olabilmeleridir.

Başarılı bir TKY uygulaması için temel koşullar:

- Tepe yönetiminin TKY felsefesine yüreктen inanmış olması ve bu sistemi uygulama arzusu ve özellikle de kararlılığına sahip olması gerekmektedir.

- TKY konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi başarı için zorunludur.

- Müşteriyi tatmin etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci geliştirmedir.

- En üstteki mevkiden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmesidir.

- Bir işletmede TKY uygulamasında başarı için orta kademe yöneticilerinin gönüllü katılımının kesinlikle sağlanması gerekir

- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanılmasıdır.

- Çalışanların yetkilendirilerek, daha fazla katılımının sağlanması ve uygun bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesidir.

Son olarak da, bir organizasyonun kendisine özgü, uygun sürede, mümkün olduğunca az direnç gösterilmesini sağlayacak tarzda bir kalite kültürü oluşturması, TKY'nin başarı ile uygulanabilmesinde temel koşuldur.

Sonuçta, işletmelerimizin TKY kavramına kendilerini darboğazlardan geçirecek ve rekabette başarılı kılabilen, bazen de olağanüstü öneme sahip bir kavram ve anlayış olarak baktıkları söylenebilir. Ancak, TKY felsefesinin işletmelerde tam olarak yerleşmediği, hâlâ geleneksel kalite uygulamalarının devam ettiği, TKY felsefesini tamamlayan beşerî yönlerin ihmal edildiği ve uygulamada birtakım sorunların söz konusu olduğu da anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin her şeyden önce, TKY'nin uygulanmasının belirli bir örgütsel düzenleme ve özel bir örgütsel kültür (kalite kültürü) gerektirdiğini, herkesin uygulayabileceği, moda bir kavram olarak düşünülmemesi gerektiğini anlamaları şarttır. Bunun yerine, TKY'nin bir yaşam felsefesi olarak, en yukarıdan en alta kadar, bütüncül bir yaklaşımla uygulanması hâlinde başarıya ulaşılabilecek bir anlayış olduğunun farkına varılması gerekmektedir.

TKY'nin felsefesi, toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar, teslim zamanı vb.) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktır. Tedarik evresinden tasarım ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal ve hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar kurulacak müşteri tatmini felsefesi ile birbirlerinden bekledikleri tatmini sürekli arttırmaya yönelecek bir sistem sonunda en son müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleştirilebileceği inancı temel politikadır. Kısaca TKY, kuruluşun çalışanlarının birbirleriyle müşteri ilişkisi düşüncesi ve aktif katılımı ile müşterileri memnun ederek amaçlara ulaşılmasıdır.

Sürekli İyileştirme (KAIZEN): Müşteri ihtiyaçlarını ve bunlardaki değişimleri devamlı incelemeyi, bunları hem işletmede çalışanlarla (iç müşteriler) ve hem de tedarikçilerle paylaşmayı zorunlu kılar. Uzun bir zaman süresi içinde sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca “Kaizen” felsefesi adı verilmektedir. Uygulanabilmesi için tepe yönetiminden işçilere kadar herkesin katılımı gerekmektedir.

TKY'nin temelini oluşturan sürekli iyileştirme, sonuçları etkileyen süreçler üzerine odaklanmıştır. Bunun için neden-sonuç analizi yapılarak sonuçları olumsuz şekilde etkileyen nedenleri bulmak gereklidir. Kaizen'de “Kalite Çemberleri” denilen kendi kendini yöneten takımların “Beyin Fırtınası” yapması ile bu sebepler bulunabilmektedir.

TKY'nin temelleri Prof. Dr. Edward Deming tarafından atılmıştır. Deming'in istatistiksel kalite kontrolünün nasıl yapılacağını öğretirken ortaya koyduğu mantıksal çevrimin bileşenleri şunlardır:

- Planla
- Yap
- Denetle
- Hareket Et

TKY'nin temel ilkeleri ise şu şekildedir:

- Müşteri Odaklılık ve Müşteri Memnuniyeti
- İç Müşterilerin Memnuniyeti ve İç Müşteriye Odaklılık
- Çalışan Tüm Personelin Eğitilmesi
- Üst Yönetim Kademesinden Beklenen Liderlik
- En İyi Uygulamayı Yapan Firmalar ile Başarılı Rakipleri Örnek Alarak Kıyas Yapma (Benchmarking)
- Tedarikçilerin Denetimi ve Onlarla İşbirliği Yapılması
- Hata Yapmamak ve Hataları Önleyici Biçimde Davranmak
- Grup Çalışmasına Gereken Önemi Vermek
- İstatistiksel Analizlere Önem Verme ve Onlardan Yararlanma
- Rekabet Üstünlüğü İçin Sürekli Gelişme

TKY’de geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapı tersine dönmektedir. Dolayısıyla TKY’de uygulama alt yönetimden üst yönetime doğru gerçekleşmektedir. TKY’nin felsefesinde kaliteyi yönetenin insanlar olduğu gerçeği hâkimdir. İnsanların kaliteyi meydana getirebilmesi için iki husus göz önünde bulundurulmalıdır:

- İnsanlara verimli ve kaliteli çalışabilecekleri uygun bir ortam sağlanmalıdır.
- İnsanların iyi iş yapmalarını özendirmek için onların başarılarının ödüllendirilmesi gerekmektedir.

“Kalite Güvence Sistemi” (KGS); TKY içerisinde yer alan ve TKY’ye giriş için gerekli alt yapının hazırlanmasını gerektiren bir sistemdir. Bir mal ve hizmetin müşterinin beklediği kalite isteklerine uygun olarak üretilebilmesi için yapılması ve mutlak olarak uyulması gereken tüm faaliyetlerin önceden sistematik bir biçimde planlanması ve hayata geçirilmesi çabalarına KGS adı verilmektedir. O hâlde KGS, TKY’ye geçiş için gerekli olan alt yapıyı oluşturmakta ve çalışanların katılımcı biçimde takım çalışmaları ile oluşturacağı, anlaşılabilir, uygulanabilir, yazılı doküman oluşturma çabalarıdır.

14.3.4. Değişen İş Dünyası

20. yüzyılın sonları ve 21. yüzyılın başındaki toplumsal gelişme ve değişimlere bağlı olarak, yönetim kavram ve uygulamaları da, değişik bir görünüm almaya başladı. Globalleşme, Uluslararasılaşma, Küreselleşme, Yönetimde Mükemmellik, İnsan Hakları, Enformasyon Çağı, Bilgiye Dayalı Organizasyon, Uluslararası Rekabet, Bilgi Toplumu, Telekomünikasyon teknolojisindeki ilerlemeler, Ülkelerarası Sınırların Ortadan Kalması, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Toplam Kalite Anlayışı ve Hızlı Teknolojik Gelişimler bağlı olarak birçok yeni yönetim kavram ve tekniği ortaya atıldı. Toplam Kalite Yönetimi, Bilgi Yönetimi, Temel Yetenek (Bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenek), Sürdürülebilir, Rekabet Avantajı, Dış Kaynaklardan Yararlanma (öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak), Şebeke (üretim için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve kaynakların, tek bir işletme bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olması) ve Takım Esaslı Organizasyonlar, Süreç Yenileme/ İş Süreçlerini Yeniden Tasarlanması (Bütün iş süreçlerinin radikal bir şekilde yeniden tasarlanması), İşletmeler arası Karşılaştırma/Kıyaslama (Alanında en iyi olan işletmelerle kıyaslama yapmak ve bu kıyaslamadan çıkan sonuçları uygulamak), Personeli Güçlendirme (iş yapanı işin sahibi hâline getirerek kişileri geliştirmek, çalışanlara güç vermek), Stratejik Ortaklıklar (işletmeler arasında çeşitli şekillerde ortaya çıkan dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetleri), Küçülme, Kademe Azaltma (organizasyon kademelerinin azaltılması, yalın organizasyon), Öğrenen Organizasyonlar (çalışanların yeni bilgi yaratmaları, bunu paylaşmaları, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi hâline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmaları), Sanal Organizasyonlar (Değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hâle gelen ve tek bir işletme varmış gibi çalışan organizasyon)

Bilgi toplumunun nasıl olacağı üzerinde ise farklı iki varsayım vardır: Birincisi bilgi toplumu, şu andaki sanayi toplumundan tamamen farklı yeni bir toplum şekli olacaktır. İkinci varsayım ise sanayi toplumu modelinin geliştirilerek gelecekteki toplum yapısı için model olarak kullanılabilirdir.

Sanayi toplumundaki gelişmenin özünü buhar makinesi temsil ederken, bilgi toplumunda bilgisayar teknolojisi temsil edecektir. Sanayi toplumunda üretim merkezlerini modern fabrikalar temsil ederken, bilgi toplumunda esas üretim merkezleri bilgisayar merkezleri olacaktır. Sanayi toplumunda fiziksel emeğin ikamesi ile maddi üretim ön planda iken, bilgi toplumunda zihinsel emeğin ikamesi ile bilgi üretme gücünde artış olacaktır. Sanayi toplumunda pazarlar yeni yerlerin keşfi ve koloniler edinilmesi ile genişlerken, bilgi toplumunda yenilikçi bilgi, potansiyel bilgi pazarı olacaktır. Sanayi toplumunda öncü endüstriler makine, kimya ve inşaat olmasına karşın bilgi toplumunda bilgi tabanlı endüstriler esas endüstriler olacaktır. Sanayi toplumunda iş bölümü, üretim ve tüketim birbirinden ayrılarak ferdiyetçilik ön plana çıkmışken, bilgi toplumunda bilginin birlikte üretimi ve kullanımda paylaşım (sinerjik ekonomi) sağlanacak. Sanayi toplumunda en önemli sosyo-ekonomik aktiviteler özel, kamu veya özerk devlet kuruluşlarında yürütülürken, bilgi toplumunda gönüllü kuruluşlar en önemli faaliyet yerleri olacaktır.

Bilgi toplumunun temel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- **Bilginin önem kazanması:** Fabrikaların yerini, bilişim teknolojisine dayalı, iletişim ağ sistemleri oluşturacaktır. Bilişim bilgisi hem bilgi toplumundaki üretim faaliyetlerinin temel girdisi, hem de tüketimin en önemli girdisi olacaktır. Kısaca bilgi her türlü işin asıl kaynağı olacaktır.

- **Küreselleşme:** Günümüzde de bir yandan milli ekonomilerin birbirleriyle karmaşık ilişkilere girmeleri, öte yandan artan bilgi ve enformasyon talebi, bilişim pazarının alabildiğine gelişmesine yol açmaktadır. Böylece bilişim sektörü hem milli hem de uluslararası ölçekte lokomotif sektör hâline gelerek, küreselleşme eğilimine girmektedir.

- **Bilgi sektörünün doğuşu:** Bilgi sektöründeki istihdamla ilgili çalışmalarda OECD tarafından hazırlanan bilgi tabanlı mesleklerden yararlanılarak ISCO iş gücü sınıflamasının birinci, ikinci ve üçüncü gruba dahil olanlar bilgi iş gücünde çalışanlar olarak değerlendirilmiştir.

Bilgi toplumunda ekonomik yapıda hızlı biçimde değişmektedir:

- **Ekonomik sistem:** Bilgi toplumu insanının, gelecekteki amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çabaları bilişim teknolojisinin imkânları ile sürekli bilgi üretirken, sistemin temel özelliği yenilikler olacaktır. Ekonomik sistem ismini bu özellikten alarak “Yenilikçi Piyasa Ekonomisi” olacaktır. İnsanların amaçlarını ve kişiliklerini gerçekleştirmelerinde, yeniliklerin kaynağı olan rekabet varlığını koruyacaktır.

- **Gelişme ve sanayileşme:** Sanayi toplumunda tarımın önemi azalmasına rağmen tarıma dayalı sanayinin geliştiği gibi; bilgi toplumunda da, bilgi sektörünün sanayi bazı ve sanayilerin de bilişim girdisi önemli olmaya devam edecektir.

- **Yatırımlar ve büyüme:** Sanayi toplumunun “sanayi humması” yerini bilgi toplumunda yenilik üretmeye yönelik 'yenilik hummasına' bırakacaktır. Bu gelişmelere bağlı olarak büyümeyi ve kalkınmayı sağlayan esas faktör yatırımlar yoluyla gerçekleşen sermaye birikimi değil; yenilikler yoluyla üretilen bilişimsel bilgi olacaktır.

- **Girişimcilik:** Yenilikçilik girişimcilerin farklı hizmet ya da işler için yeni fırsatları elde etmek için kullandıkları bir alet gibidir. Bilgi toplumunda insanlar istedikleri bilgiye kolaylıkla ulaşabilecekleri için yenilikçi girişimcilik yaygınlaşacaktır. Başka bir ifadeyle bilişim sisteminden geçerek elde edilen işlenmiş bilgi ön plana çıkacaktır.

Sonuç olarak işletmeler, küreselleşen ve her gün artan rekabet ortamında, ya dış çevredeki değişikliklere ayak uydurmak ya da değişimi yaratmak, değişime öncü olmak zorundadırlar. Aksi takdirde işletmelerin hayatlarını sürdürmeleri mümkün olmayacaktır.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Organizasyondaki formel (biçimsel) ve enformel (biçimsel olmayan) tüm unsurların birlikte oluşturduğu ortamı ifade eden bir kavramdır. Labirent, bilindiği gibi yolların ya da geçitlerin çokluğu ve karışıklığı nedeniyle içinden kolay kolay çıkılamayan yer anlamına gelmektedir. Yöneticinin içinde bulunduğu ortamı da bir labirent olarak tanımlanabilir

Yönetim labirentinde her şey açık, net ve formel (biçimsel) olarak belirli değildir. Yöneticinin konular üzerinde hissetme, algılama, tahmin etme becerisinin olması da gereklidir.

Organizasyon, daha önce de hatırlanacağı gibi “belirli amaçlara ulaşmak için, birden fazla bireyin ya da birimin bir araya gelerek, düzenli ve bütünlük faaliyetlerde bulunduğu bir yapı” olarak tanımlanabilir. Tanımı basit görünmekle birlikte, gerçek anlamıyla organizasyon karmaşık bir bütünü ifade eder. Karmaşık olma niteliğinin temel nedeni, organizasyon kavramının içinde biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonun bir arada olmasıdır. Biçimsel organizasyonun oluşturulma süreci, örgütlenme ve bölümlere ayırma konularında etraflıca incelenmiştir. Organizasyonun işleyişiyle ilgili yönetim ve organizasyon ilkeleri, yetki kavramı biçimsel organizasyonun diğer önemli konularıdır. Bu ve diğer konular kuramsal olarak, organizasyonlarda biçimsel düzeni sağlamaya yöneliktir. Biçimsel yapı, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli alt yapıyı hazırlar. Birimlerin oluşturulması, yönetim kadrolarının hazırlanması, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin sürdürülmesi için gereken iletişim kanallarının işletilmesi, kısaca emir-komuta düzeninin kurulması biçimsel organizasyon yapısı ile sağlanır. Biçimsel gruplar, açıkça saptanmış birtakım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş gruplardır.

Biçimsel olmayan organizasyon, işletmelerde temel üretim unsurlarından biri olan insanı temel alır. Organizasyon kavramının tanımında insanın var olduğu göz önüne alındığında her biçimsel organizasyon içinde veya her işletmede, biçimsel olmayan organizasyonu varlığından söz edilebilir. Biçimsel olmayan organizasyon, bir işletmede ya da bir çalışma ortamındaki insanların birbiriyle iletişimi ve etkileşiminden doğan bir toplumsal ilişkiler ağıdır. Toplumsal ilişkiler biçimsel olmayan organizasyonun özüdür.

Biçimsel olmayan organizasyon, biçimsel organizasyon içinde ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplardan meydana gelir. Biçimsel organizasyonun üyeleri, değişik nedenlerle çalışma ilişkileri dışında bir araya gelebilirler. Birden fazla kişinin biçimsel faaliyetlerin dışında ortak konular için bir araya gelmesi ile biçimsel olmayan gruplar oluşur. Biçimsel olmayan organizasyon, aynı ortamda bu şekilde oluşan biçimsel olmayan grupların ve ilişkilerin toplamıdır. Bir işletmede süreklilik kazanmış dostluk ve arkadaşlık ilişkileri, paylaşılan aynı hobiler, aynı yöreden olanların bir grup oluşturması biçimsel olmayan organizasyonun varlığını ortaya koyar. Biçimsel organizasyon komuta birimleri, emir-komuta ilişkilerini, hiyerarşik basamakları, biçimsel çalışma ekiplerini kapsar.

Biçimsel organizasyonu ve biçimsel çevreyi yöneticiler şekillendirir. Ancak her zaman, yöneticilerin belirlediği biçimsel çerçevenin dışına çıkılması söz konusu olabilir. Organizasyonlarda biçimsel yapının ve biçimsel ilişkilerin dışına çıkılmasında, biçimsel olmayan ilişkilerin etkisi vardır. Yani, her biçimsel organizasyonda ikili bir faaliyet yapısı vardır: bir tarafta yöneticilerin belirlediği ilke, politika, yetki ve sorumluluk ilişkileri ile biçimsel faaliyet yapısı; diğer tarafta organizasyon üyelerinin birbiriyle etkileşimi sonucunda oluşan biçimsel olmayan organizasyon.

Her biçimsel organizasyonun içinde bir biçimsel olmayan organizasyon vardır. Biçimsel olmayan organizasyon en az bir, çoğu zaman birden fazla biçimsel olmayan gruptan oluşur. Biçimsel organizasyonun boyutları ve niteliklerine bağlı olarak, biçimsel olmayan organizasyonun yetki boyutları ve içerdiği biçimsel olmayan grupların sayısı değişir.

Biçimsel olmayan organizasyon, değişik amaçlı biçimsel olmayan ilişkilerden ve gruplardan oluşur. Biçimsel olmayan ilişkiler çeşitli nedenlerden kaynaklanır. Bu nedenler ortaya çıktığında insanlar bir araya gelerek, biçimsel olmayan grupları oluştururlar.

On dördüncü Hafta; Yönetim Labirenti ve unsurları, Koordinasyon ve Kontrol işlevleri açıklanmış ayrıca Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ele alınmıştır.