

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2564

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1534

YÖNETİM VE ORGANİZASYON-I

Yazarlar

Prof.Dr. İnan ÖZALP (Ünite 1, 2, 4, 6)

Arş.Gör.Dr. Ozan AĞLARGÖZ (Ünite 3, 8)

Yrd.Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU (Ünite 5)

Yrd.Doç.Dr. Nurhan ŞAKAR (Ünite 7)

Editör

Prof.Dr. Celil KOPARAL



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2012 by Anadolu University
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic, tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör

Doç.Dr. Müjgan Bozkaya

Genel Koordinatör Yardımcısı

Doç.Dr. Hasan Çalışkan

Öğretim Tasarımcıları

Yrd.Doç.Dr. Seçil Banar

Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Öğr.Gör. Nilgün Salur

Kitap Koordinasyon Birimi

Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Grafiker

Gülşah Yılmaz

Dizgi

Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Yönetim ve Organizasyon-I

ISBN

978-975-06-1232-9

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 1.400 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Haziran 2012

İçindekiler

Önsöz	iv
1. Yönetim Bilimine Giriş.....	2
2. Örgütsel Yapı ve Tasarım.....	20
3. Yetki, Güç ve Liderlik.....	40
4. Klasik, Neoklasik, Modern Yönetim	66
5. Planlama	92
6. Örgütlenme.....	106
7. Yöneltilme.....	124
8. Denetim.....	148

Önsöz

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre küreselleşmiş ve işletmelerarası rekabet yoğunlaşmıştır. Bu durum işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. İşletmeleri çevrelerinde meydana gelecek muhtemel değişimlere hazırlamak ve işletmelerin yaşamakta oldukları değişim süreçlerini yönetmek temel olarak işletmelerdeki yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticilerin bu konudaki başarıları ile işletmenin başarısı ve faaliyetlerinin sürdürülebilirliği arasında oldukça yakın bir ilişki vardır.

Yönetim ve Organizasyon I yukarıda bahsedilen yaklaşımla hazırlanmış bir eserdir. Yönetim ve organizasyon alanının tarihsel gelişimi, yetki, güç ve liderlik gibi yönetim kavramının temel yapı taşları ve planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim gibi yönetim fonksiyonları uygulamadan örneklerle bütünleştirilerek ele alınmıştır. Bu kitapta değinilen konuların yönetim ve organizasyon alanında daha sonraki dönemlerde üzerinde durulacak konulara alt yapı oluşturacağı unutulmamalıdır.

Kitabın yazım ve basım aşamasındaki değerli katkıları nedeniyle Uzaktan Öğretim Tasarım Birimi'ne, Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi' ne ve Anadolu Üniversitesi Basımevi çalışanlarına teşekkür eder, öğrencilerimize başarılar dilerim.





Editör

Prof.Dr. Celil KOPARAL

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Yönetimin ne olduğunu tanımlayabilecek,
-  Etkinlik ve etkenlik kavramlarını açıklayabilecek,
-  Yönetimin dar anlamda ve geniş anlamda fonksiyonlarını ifade edebilecek,
-  Yönetici kavramını tanımlayabilecek,

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|---|
|  Yönetim kavramı |  Dar ve geniş anlamda yönetici kavramı |
|  Yönetim tanımı |  Yöneticilerin rolleri |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yönetim Faaliyetinin Tanımı
- ❖ Yönetimin Dar Anlamda Fonksiyonları
- ❖ Yönetimin Geniş Anlamda Fonksiyonları
- ❖ Yönetici Kavramı

Yönetim Bilimine Giriş

GİRİŞ

Yönetim, hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olagelmıştır. Yönetim günlük hayatımızı çevreleyen işletme faaliyetlerinin temel ve birleştirici ögesidir. Yönetim bilimi 18 yy. daki endüstri hareketiyle önem kazanmıştır ancak yönetim faaliyetinin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Bu ünite kapsamında yönetim ve oragnizasyon alanındaki konulara temel teşkil eden kavramlar üzerinde durulacak, yönetim fonksiyonlarına özet niteliğinde değilinilecektir. Bu ünitenin kavranması, diğer ünitelerin kavranmasına yönelik oldukça önemli bir temel yaratacaktır.

YÖNETİM NEDİR?

İnsanlar hayatlarında çeşitli nedenlerle yöneticilerle karşılaşmakta veya yönetici durumuna gelebilmektedir. İnsanların toplumsal yapının bir ögesi olduğu düşünülürse yönetim faaliyetinin önemi anlaşılır. Herhangi bir işte çalışan kişiler emir veren veya emir alan durumunda olacaktır. Diğer bir deyişle yönetici veya yönetilendir. Yönetimin ortaya çıkışı insanların kendi ihtiyaçlarını karşılamakta zorluklar ve yeteneklerinin sınırlı olmasındandır. “Çeşitli amaçlara ulaşmak nadiren kişisel çabalarla başarılır genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilir (Özalp,2010). İşletmeler çok gelişmiş bir yapıya ulaşmaları nedeniyle teknik faaliyetlerdeki başarıları yanında yönetim becerilerinde de mükemmelleşme yolunda çok ileri gitmişlerdir.

YÖNETİM FAALİYETİNİN TANIMI

Yönetim çeşitli işlerin yapılması için gerekli işler bütünüdür. Yöneticiler insanlarla çalışır ve elde ettiği başarılar bir grup insanla sağlanır. Yönetim faaliyetinin tanımını yapmak zordur. Çok genel olarak yönetimi yöneticinin yaptığıdır diyebiliriz. Ancak bu tanım yönetimi çok açıklamayabilir. Yöneticiler çeşitli örgütlerin basamaksal yapısı içinde çalışır ve iş arkadaşlarının emek ve görüşlerinden yararlanırken diğer yandan gerekli kaynakları bulur ve sonuca gitmeye çalışır. Bu haliyle para ve diğer kaynakları yönetir.

Yönetim faaliyetini yerine getirenlere genellikle yönetici veya eşdeğer ifade kullanırız. Bir kâr amacı güden işletme veya kâr amacı olmayan bir işletmede değişik basamaksal seviyelerde görev yapan yöneticilerle karşılaşırız. Bir üretim işletmesinde genel müdürden ustabaşı veya kalite şefine kadar yönetim görevi gören kişiler vardır. Yöneticiler için en önemli iş işletmenin başarıya ulaşmasını sağlamaktır. Bir spor kulübü takımın ligde başarılı olmasını, gücüne göre puan sıralamasında iyi bir yer tutmasını veya bir alt lige düşmemesinden kendini sorumlu görür. Sigorta işletmesi daha fazla müşteriye ulaşmayı ister. Restoran işletmesi daha fazla müşteriye ağırlamak ister.

Yönetim faaliyetinde iki önemli faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi yönetimdir. Diğer bir deyişle yönetim sistemidir. Yönetim sistemi başarılı değilse bir sonuç alınamaz. İkincisi ise yönetim faaliyetinin uygulamasını sağlayacak olan yöneticilerdir. İyi bir yönetim ne kadar gerekliyse başarılı yöneticilere de ihtiyaç söz konusudur.

Buradan ortaya çıkan sonuç yönetim ve yönetici konusu çok iyi incelenmelidir. Önce yönetimi inceleyeceğiz daha sonra yönetici ve yönetici davranış biçimlerini ele alacağız.

Yönetim alanında çeşitli görüşler olması ve yönetimin tek yönlü anlatılamaması zorluk yaratsa da yönetim değişik grupların (işletme bilim dalı ile ilgili) farklı yaklaşımları söz konusudur.

- İktisatçılara göre yönetim tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerinden biridir. Gelişmiş ülkelerde yönetime olan ihtiyaç artar. Endüstriyel toplumlarda faaliyet gösteren sayısız işletmenin ülke refahını sağlayacak biçimde koordine edilmesi ekonomik olaydır. Ekonomi makro açıdan birçok işletmenin yer aldığı bir düzenle uğraşır. İşletme yönetimi işletmeleri incelerken iktisat bilimi kaynakların makro düzeyde tahsisi ile ilgilenir (Özalp, 2010).
- Örgüt ve yönetim üzerinde çalışanlara göre yetki açısından bir ayırım yapmak söz konusudur. Örgütlerin yönetilmesi iki açıdan incelenebilir.
- Yönetenler (Yöneticiler)
- Yönetilenler (Astlar)
- Bu iki grup arasında yetki ilişkisi vardır ve dikey bir ilişkidir. Bu sistem demokratik olabileceği gibi otoriter olabilir.
- Sosyologlar yönetimi bir sınıf ve statü olarak görürler. Bunlar yöneticileri örgüte beyinlerini koyan seçkin kişiler olarak görürler.
- Diğer bilim dalları psikoloji, hukuk ve muhasebe yönetimi değişik şekillerde tanımlamaktadır.

Yönetimin tanımını yapmadan önce çeşitli tanımların olması nedeniyle önemli kilit noktalarını ortaya koymak yararlı olacaktır (Hilt vd., 2005).

- Yönetim başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır.
- Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır (Özalp, 2010).

Bu konuda farklı bir yaklaşım kaynakların bir araya getirilmesi ve amaca dönük olarak işlerin örgüt yapısına uygun olarak başarılmasıdır. Bu tanımda ele alınan temel faktörler dört kısımda incelenebilir. (Hilt vd., 2005)

1. Yönetim bir işletme için en önemli süreçtir. İçinde birçok faaliyet ve eylemleri içerir. Bunlar içinde planlama, karar alma ve değerlendirme vardır.
2. Yönetimin çalışması için kaynaklara ihtiyaç vardır. Maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirerek hedefe ulaşmayı sağlarız. Bu kaynaklar arasında finansal, materyal, insan gücü, bilgi yer alır.
3. Yönetim işleri başarmak için amaca dönük işler yapmaya çalışır. Tesadüfi faaliyetler yerine biçimsel anlamda amaca dönük işler çok önemlidir. Bu çalışmada temel iki faktör insan ve örgüttür.
4. Yönetim, örgütün oluşturulmasıyla ve faaliyete geçmesiyle sağlanır.

SIRA SİZDE



Yönetim faaliyeti neden önemlidir?

Diğer bir tanım ise “Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla işbirliği yapmaktır. Bu tanımda beş önemli noktaya yakından bakmak gerekir. Bunları önce bir tabloda daha sonra şekil üzerinde görelim.

- Başkalarıyla ve birlikte çalışma
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma
- Örgüt amaçlarına ulaşma
- Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma
- Değişen çevre

Başkalarıyla ve Birlikte Çalışma

Yönetim bireysel faaliyetten çok, grup çalışmasıdır. Son yıllarda grup çalışmasının ilerisine gidildi ve ekip çalışmasına dönüş yolları aralandı. Çeşitli şekillerde oluşturulan ekipler değişik özellikler göstermektedir. Bunlar arasında kendi kendini yöneten ekipler, üst yönetim ekipleri, sanal ekipler, yüksek performans ekipleri, çapraz fonksiyonlu ekipler çok başarılı olmaktadır. Farklı işleri yapan işletmelerde insanların birlikte amaca ulaşmak için beraber çalıştıklarını görürüz ve bireysel işten çok ekip çalışmasına yönelmek zorunludur. Değişik işletmelere baktığımızda (sigorta işletmeleri, banka işletmeleri, sağlık işletmeleri, üretim işletmeleri, gıda işletmeleri, eğitim işletmeleri vb. işletmeler) ortak çalışma ve belirlenen stratejik hedeflere birlikte ulaşmak için en temel hedeftir.

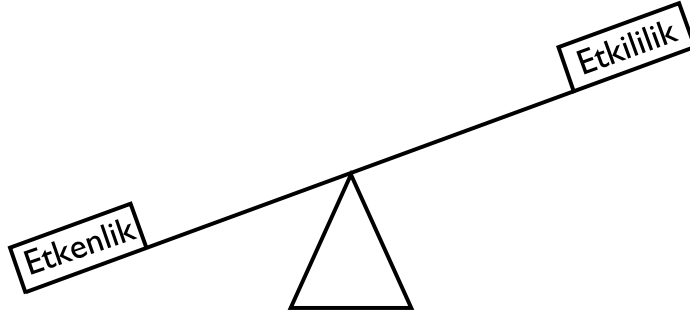
Etkililiğe Karşı Etkenlik

Etkililik kaynağı akıllı bir şekilde kullanmak ve işletmenin arzuladığı finansal ve finansal kaynakları istediği seviyeye çıkarmaktır. Etkililik ayrıca yüksek giderlerle ve luzumu olmayan ve ürün kalitesine değer katmayacak süreçlere yer vermekten kaçınmaktır. Bir çıktıyı elde etmek için harcanan girdi ile sonuçta elde edilen çıktıyı karşılaştırdığımızda elde edilen sonuç etkililik olarak kabul edilebilir.

Etkenlik istenen sonuçlara ulaşmak (kâr, büyüme, finansal rasyolar, örgütsel itibar vb.) için doğru hareket tarzı ortaya koymaktır. Bir işletmede etkenlik sağlanabilir ancak etkililik yeterli olmayabilir. Etkililik söz konusu olabilir buna karşın etkenlik yeterli olmayabilir. Diğer bir deyişle yönetici durumunda olan (üst ve alt yöneticiler) kişiler bu iki kavramı dengelemek zorundadırlar.

Etkililik ve etkenlik aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

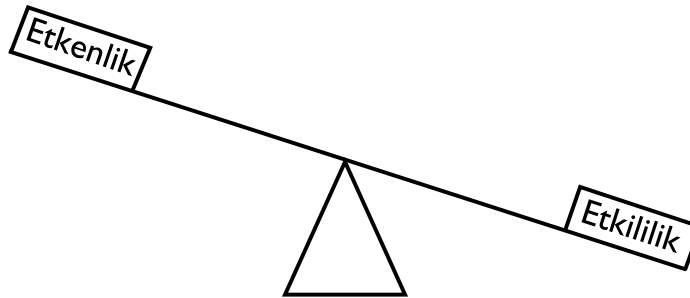
Etkenliğe Çok Fazla Önem Vermek



İşler iyi bir şekilde yapılmakta
fakat...

sınırlı kaynaklar
ziyan edilmektedir.

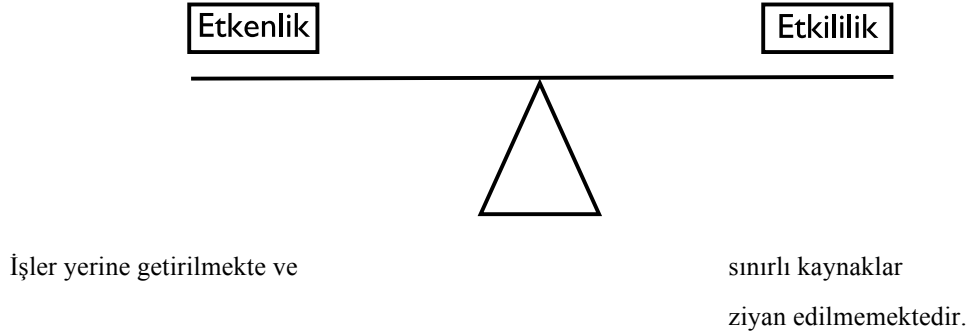
Etkililiğe Çok Fazla Önem Vermek



İşler iyi bir şekilde yapılmamakta
fakat..

kaynaklar çok iyi
bir şekilde kullanılmaktadır.

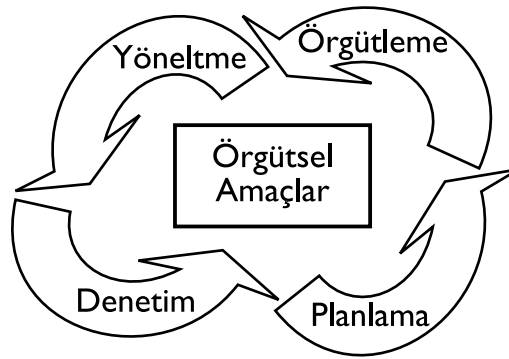
Etken ve Etkililik Arasında Denge Kurmak



Şekil 1.1: Etkenlik ve Etkililiği Dengelemek

YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetim fonksiyonlarını dar anlamda ve geniş anlamda ele almaktayız. Dar anlamda yönetim fonksiyonlarını bir şekilde görelim.



Şekil 1.2: Dar Anlamda Yönetim Fonksiyonları

Planlama

Planlama örgütteki her seviyede gerekli olan bir yönetim fonksiyonudur. Planlama gelecekteki olaylarla ilgilenmeyi gerektirir ancak gelecekteki durumun bu günden şekillendirilmesidir. Planlama amaçları ortaya koymak ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağına karar vermektir. Planlama yapılırken karar alma işlevi yerine getirilir. Aşağıdaki şekilde planlama fonksiyonu görülmektedir.



Şekil 1.3: Planlama Fonksiyonu

Planlama en başta yer alan yönetim fonksiyonudur. Plan başarılı olmadan diğer yönetim fonksiyonlarından olumlu bir sonuç almak mümkün değildir. Planlama yerine getirilecek görevleri belirlemek, örgütlenecek amaçlar ortaya koymaktır. Plan yaparak yöneticiler örgütün başarılı olabilmek için neler yapılacağını ortaya koyar. Örnek olarak bir hamburgerciye (McDonalds, Pino, Burger King vb.) mağaza yöneticisi gelecek haftanın tahmini müşterisini ve ne kadar yiyecek (hamburger, cola, frenchfries vb.) gerektiğini kaç elemanla çalışılacağına (günlere göre pazartesiden cumaya ve cumartesi pazar) karar verir. Daha sonra yiyecekleri ısmarlama işini planlar.

Örgütlenme

Örgütlenmenin başarısı planın başarısına bağlıdır. Planlamada başarısızlık varsa örgütlenme fonksiyonunun başarısını bekleyemeyiz. Örgütlenme ile ilgili ilkeler belirleyerek planın gerçekleşmesi sağlanır. Örgütlenme temel olarak yapılacak işler şunları kapsar:

- İşlerin tanımını yapmak ve bu tanımlara uyan kişileri işe almaktır.
- İnsanların ve işlerin belirlenmesi sonucunda ana bölümleri belirlemek (finansman, üretim, pazarlama, tedarik, insan kaynakları vb.) bu bölümlerin yatay iletişim imkanları sağlamak için koordinasyon içinde çalışmalarını sağlamaktır.
- Yeni yönetim konularının içinde önemli olan ekipler kurulması, proje yönetimi geliştirmek

Kısa zaman önce IBM reorganizasyon ve yeniden yapılanmaya giderek yönetim kademelerinde önemli değişiklikler yaptı. IBM'deki tepe yöneticiler IBM'in geçmişteki yapısının amaçlarına ulaştıracak bir gelişme göstermediğini ileri sürdüler (Mondy,1995).

Yöneltme

Yöneltme belirlenen amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme demektir. Yöneltme insan davranışları hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Temel olarak yönetim uygulamalarından yüksek performans sağlayabilmek için işletme dışından önce işletmenin iç yapısı ve kişiler, gruplar ve bölümlerarası ilişkilerin en üst düzeyde olması gerekir. Yöneltmenin esas amacı verimliliği arttırmaktır. Örnek olarak personelin seçimi, eğitimi, iletişimi, amaç belirleme seviyeleri, yan ödemeler ve iş tasarımı gibi çalışanların iş tatminini etkileyecek faktörler yöneticiler tarafından kullanıldığında yöneltme konusunda başarı sağlanabilir (Gatewood, 1995).

Yöneltme faaliyetinin başarılı olması yöneticilerin özelliklerine bağlıdır ancak bu özelliklerinin yanında yöneltme veya liderlik yapma özellikleri de gereklidir. Lider olabilmek için liderin bireylerin dinamiklerini, grup davranışlarını iyi bilmeleri gerekir. Böylece elemanların güdülenmesi sağlanır ve lider iyi bir iletişimci olabilir (Lewis, 1995).

Denetim

İşletmenin başarısını ölçmek yöneticilerin en temel işidir. Stratejik ve eylemsel planların başarısını ölçmek çok önemlidir. Hangi sonuçları gelecekte elde etmek istedik, hangilerine ulaştık, ölçmek en önemli bir iştir. İşletmenin çeşitli seviyelerinde elde edilen başarının ölçülmesi temel bir görevdir. Planlama aşamasında standartlar ortaya konur ve bu standartlara ne kadar uygun sonuçlar elde edebildiğimizi araştırırız. Bunu yaparken ve aşamalı bir denetim söz konusudur. Birinci aşama bireylerin performansı, ikinci aşama bölüm ve kısımların performansı üçüncü aşama ise örgütün bütün olarak performansıdır.

Planlamadaki standartlar ile denetim standartları karşılaştırıldığında iki durumdan bir söz konusudur.

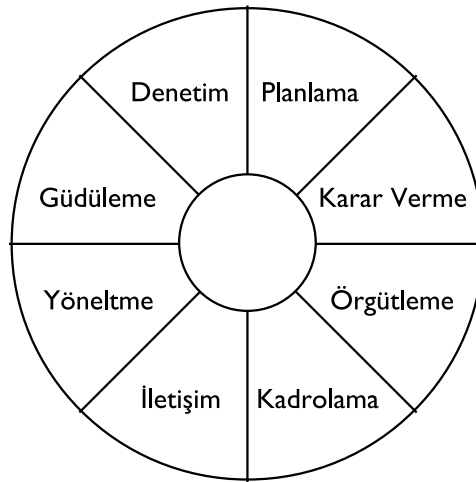
- Planlama standartları gerçekçi değildir. Örgütün gücünün ötesinde stratejik hedefler seçilmiştir.
- Planlama standartları gerçekçidir. Örgüt çeşitli nedenlerden dolayı (rakiplerin atağa kalkması, hükümetin ekonomik politikası, global bir krizin olması vb.) standartlara ulaşamamıştır.

Denetimin temelde dört evresi vardır.

- Standartların belirlenmesi
- Gerçekleşen durumun saptanması
- Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılarak sapmaların saptanması ve yorumlanması
- Sapmalar nedeniyle düzeltici tedbirlerin alınması

Yönetim geniş anlamda söz konusu olduğunda etkili olabilecek yönetim fonksiyonları:

Geniş anlamda baktığımızda dört temel fonksiyonun yanında yönetimin başarılmasında etkili olabilecek fonksiyonlar da vardır. Bir şekil üzerinde dar anlamda aldığımız dört fonksiyon ile geniş anlamda yer alan fonksiyonları görelim.



Şekil 1.4: Çeşitli Fonksiyonlardan Oluşan Yönetim Faaliyeti

Karar Verme

Planlama yapmak birçok kararı gerektirdiğinden karar verme de bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilebilir. Yanlış kararların işletmeye maliyeti bazen çok yüksek olabilir.

Kadrolama

Kadrolamanın önemi yönetimin başarısı çalışanların başarısının bir fonksiyonu olmasındandır. Kadrolama dediğimiz zaman işe alma, eğitime, yükseltme ve yönetime katkıda bulunulabilir.

Güdüleme

Güdüleme örgütsel yapının vazgeçilmez unsurudur. İnsanları makineden ayıran en büyük özellik insanın duygusal yönünün ağır basması ve işten tatmin olması yönetimin başarısı için gereklidir.

İletişim

İletişim ile bölümler, gruplar ve insanlar daha başarılı bir şekilde görev yapabilirler. İnsanın teknik bilgi, araç ve haberler konusunda bilgili olmaları yöneticilerin görevlerini daha iyi yapmalarına ortam hazırlar. İletişim tek yönlü bir işlem değil iki yönlü bir iştir. Yönetici görevini astlarla sağlayacağı iletişim ile daha başarılı bir şekilde yerine getirebilir.

YÖNETİCİLİK

Yöneticinin tanımında yönetimin “başkaları vasıtasıyla iş yapmak” olduğu hatırlanırsa yönetici de başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Böylelikle “yönetici ne iş yapar?” sorusuna cevap verilmiş

olmaktadır. Yönetim faaliyeti yürütülürken işletmede yalnız genel müdürü veya bölüm başkanı yönetici değil, bir ustabaşı da yöneticidir. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi olduğuna göre başkalarının emeğini kullanan ve onlarla işbirliği sonucu belli amaçlara ulaşmak isteyen herkes bir yönetim faaliyetinde bulunuyor demektir. Bugün tartışılan konu yöneticiliğin bir meslek olup olmadığı konusunda aşağıdaki kriterler bir açıklama getirebilir.

- Önemli bir bilimsel niteliği olan bilgi topluluğu diğer bir ifadeyle mesleki sistematik bilgiye dayanması,
- Bu bilgilerin özel olaylara uygulanmasıyla ilgili olarak kişisel beceriye dayanması,
- Sözü geçen bilimsel ilke ve bilgiler ile meslek töresi kurallarının uygulanması gerektiği zaman zorlayabilecek meslek kuruluşlarının (tabipler odası, ticaret odası, ziraat mühendisleri odası, sanayi odası, baro, yeminli mali müşavirler odası vb.) var olması,
- Meslek üyeleri, gerektiğinde başkalarına yardım etmeyi (maddi çıkar beklemeden) bir ilke olarak benimsemeleri ve mesleklerle ilgili amaçları bireysel amaçların üstünde tutan mesleki davranış standartların bulunması,
- Mesleğe girme genellikle bir birlik veya dernek tarafından kabul edilmiş asgari kuramsal ve pratik standartların saptanmış olması.

Yöneticilerin Yaptıkları İşler

Yöneticiler günlük çalışmalarında farklı işlerle ilgilenirler. Bu işleri şöylece sıralayabiliriz (Stoner ve Charles, 1986).

- Yöneticiler diğer bireylerle birlikte çalışırlar. Yönetim faaliyeti bir grup insanla başarıldığı için diğer insanlarla birlikte çalışmak gereklidir. Bunda diğer bireyler terimiyle sözü edilen yalnız işletme içinde çalışanlar değil aynı zamanda örgütün dışındaki müşteriler, sendikalar, üretim faktörlerini sağlayanlar da ifade edilmektedir.
- Yöneticiler plan yaparlar. Programlar, politikalar, bütçeler, projeler hazırlamak yöneticinin görevidir. Bu görevi yaparken yönetici analitik düşünmek zorundadır.
- Yönetici karar verme organı gibi çalışır. Yönetici çeşitli alternatif yollar arasında seçim yaparak karar verir. Çok karmaşık ekonomik yapılarda faaliyet gösteren işletmelerin verecekleri kararların doğruluğu büyük önem taşır.
- Yönetici örgüt yapısını işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek hale getirmek için çaba harcar.
- Yöneticiler politikacıdır. Burada anlatılmak istenilen yöneticilerin bir uzlaşma faktörü olmasıdır.
- Yöneticiler diplomattır. Bütün örgütü dış çevreye karşı temsil ederler.
- Yöneticiler çalışan personelin güdülenmesi ve yönlendirmeleri için büyük çaba harcarlar. Böylece genel amaçların bireylerin amaçları haline gelmesi sağlanmış olabilir.
- Yöneticiler örgütün başarısından sorumlu olan bireylerdir. Astların yapacakları hatalardan da yöneticiler sorumludur.
- Yöneticiler denetim görevini yerine getirir. Belirlenen amaçlar ile ulaşılan amaçlar arasında farklılıklar olduğu zaman düzeltici tedbirleri alırlar.
- Yöneticiler sorun çözme merkezi gibi çalışırlar. Sorun çıkmasına engel olurken diğer taraftan sorun çıktıktan sonra sorunları çözmek için uğraşır.

Yöneticilerin yaptıkları işler ve harcadıkları zamanla ilgili yapılan bir araştırmada 100-4000 işçi çalıştıran işletmelerde 450 yöneticinin zamanlarını harcadıkları işler ortaya konmuştur. Aşağıdaki tabloda çeşitli yönetim görevleri için harcanan zaman görülmektedir.

Tablo 1.1: Yöneticiler Zamanlarını Nasıl Geçirirler Çeşitli Fonksiyonlar İçin Yöneticilerin İş Gününde Harcadıkları Zaman Yüzdesi (%)

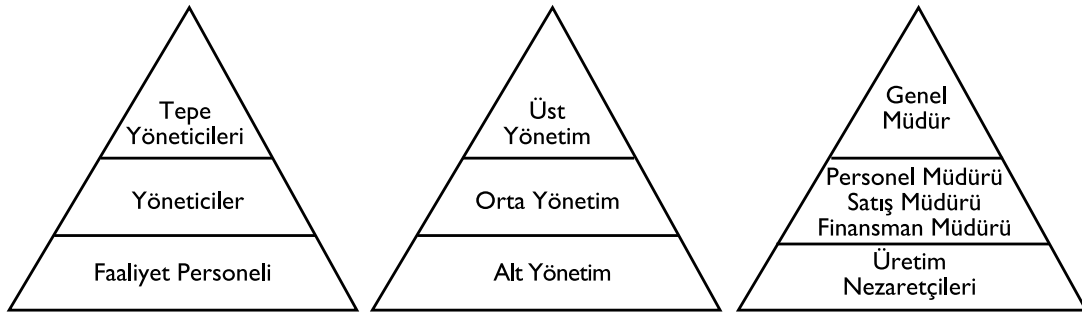
Planlama	%19,5
Araştırma	%12,6
Koordinasyon	%15,0
Değerlendirme	%12,7
Gözetim	%28,4
Kadrolara	%4,1
Görüşme	%6,0
Temsil	%1,8
Toplam	%100,1

Kaynak: Robert Kreitner, Management, (Boston;Houghton Mifflin Company, 1983) s.15

Ayr.Bkz; Thomas H.Serde ve Stephen I.Carrol "The Jobs of Management" Industrial Relations Cilt IV (Şubat 1965), s.103.

Yöneticilerin Sınıflandırılması

Yöneticilerin hepsi yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirmektedirler. Yöneticiler çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Birinci ayırım olarak pozisyonları itibariyle sınıflandırılabilirler. Tepe yöneticileri, üst yöneticiler ve faaliyet personeli olarak ikinci olarak yöneticiler seviyeleri itibariyle sınıflandırılabilirler; üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim üçüncü olarak unvan olarak sınıflandırılabilirler. Genel müdür ve genel müdür yardımcısı, personel müdürü, finansman müdürü, üretim müdürü, üretim nezaketçileri vb. (Dessler Gary, 1985).



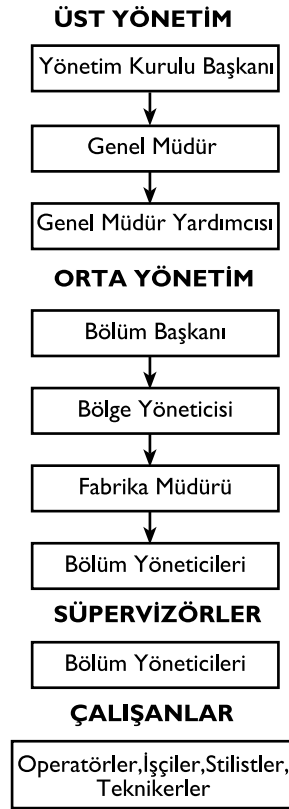
Şekil 1.5: Yöneticilerin Sınıflandırılması

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi üst yönetim zamanlarının çoğunu planlama ve amaçların saptanması için gerekir. Orta inceleme yöneticiler bu planların hareket haline dönüştürülmesi için çalışanları yönlendirme ve denetleme ile geçirirler. Nezaretçiler işlerin zamanında yapılmasından sorumludurlar. Ulaşmak istedikleri standartları vardır ve çalışanların maliyetleri düşürücü kaliteyi yükseltici yönde çalışmalarını için uğraşırlar.



Yönetici neden çok önemlidir?

İşletmede seviye itibariyle üç yönetim basamağı vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde görülebilir.



Şekil 1.6: Yönetim Faaliyetleri

Yukarıdaki şekilde belirttiğimiz yönetim seviyelerin hangi işlerin ve fonksiyonların yerine getirdiği aşağıdaki tablodaki gibi belirtilebilir.

Tablo 1.2: Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler

Üst Yönetim	İşletme için en önemli kararları alırlar. Uzun dönem planları hazırlar ve yayınlarlar. Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler. İşletme sahipleri ile işletme örgütü arasında köprü görevi görürler.
Orta Yönetim	Aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar. İşletmenin teknik planlarını yaparlar. Üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar. Bölüm amaçlarını saptarlar.
Alt Yönetim	Günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar. Çalışanlarla yakın ilişkiye girerler. Üretim ve satışların dönem sonuçlarını gözden geçirirler. İşlerin teknik denetimini sağlarlar.

Yöneticilerin sınıflandırılmasında bir başka ayırım ise yukarıda gördüğümüz dikey ayırım dışında yatay bir ayırımdır. Bu açıdan yöneticileri iki kısımda inceleyebiliriz.

- **Fonksiyonel Yöneticiler:** Bu yöneticiler tek bir yönetim fonksiyonundan sorumludur. Fonksiyonel yöneticiler hat yöneticisi şeklinde görev yaparlar. Pazarlama, personel, üretim, finansman bölümünden sorumlu yöneticiler örnek olarak verilebilir. İşletmelerin gelişmesi sonucunda fonksiyonel yöneticilere olan ihtiyaç artmıştır.
- **Genel Yöneticiler:** Bu yöneticiler işletmenin bütün fonksiyonlarından sorumludurlar. Bir mağaza yöneticisi veya fabrika müdürü örnek verilebilir. Küçük işletmelerde daha çok genel yönetici durumunda kişilere ihtiyaç vardır.

Örgütte Yöneticilerin Oynadığı Roller

Yönetim işini yapan yöneticilerin çalışmalarını anlamak için yöneticinin oynadığı rolleri tanımlamak gerekir. Yönetici bir örgütün belli bir birimini yöneten kişidir. Hastane baş hekim, özel işletmenin genel müdürü, spor kulübü başkanı, üniversite rektörü, torna atölyesindeki ustabaşı kalite kontrol şefi vb. bir yönetim görevi yerine getirmektedir. Yönetici belli bir göreve getirildiğinde yöneticinin yerine getirdiği görevler çeşitli roller olarak düşünülebilir. Yöneticinin oynadığı roller aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1.7: Yöneticinin Roller

Kaynak: Henry Mintzberg, "The Manager's Job:Forklore and Fact", Harvard Business Review, C.53,S.4,(Temmuz – Ağustos 1975)

Henry Mintzberg yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi yöneticilerin üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir. Yöneticinin oynadığı rolleri sırasıyla inceleyelim (Mintzberg Henry, 1985).

Bireylerarası Roller

Yöneticinin oynadığı bu roller işletmeyi düzgün ve başarılı bir şekilde yönetmesi için gerekli işlerdir. Bu görevler bireylerarası ilişkileri gerektirir. Görevler bu rollerle ilgili olmasına karşın bu roller genellikle rutin olup yöneticinin vazgeçmeyeceği işlerdendir. Yöneticinin bu üç rolü dolaysız olarak biçimsel yetkiden gelmektedir ve temel bireylerarası ilişkileri gerektirmektedir.

- **Temsil Rolü:** Yasal yetkinin sahibi olarak her yönetici merasimlere katılması biçiminde görevleri yerine getirir. Üst yönetimde görev yapmanın sonucu olarak yönetici bu çeşit görevleri yapar. Yeni bir fabrikanın veya yeni bir banka şubesinin açılması, hissedarları karşılama, cenazelere katılma, işletmeyi temsil etme, konferans, seminer ve sempozyumlara katılma vb. görevleri yaparlar. Ancak orta yönetimdekiler de üst düzeydeki kadar geniş çapta olmasa da bu çeşitli roller oynar. Düğünlere katılma, misafirleri karşılama, müşterilere yemek verme vb.
- Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12'sini merasimlere ayırdığı, %17'sini gelen yazı ve mektupları onaylamak aldığını belirtmektedir. Bireylerin rollerle ilgili görevler çoğu zaman rutin ve çok az haberleşmeyi ve önemli kararları almayı gerektirmeyen görevlerdir ancak düzgün bir örgüt yapısı için gereklidir ve yönetici tarafından ihmal edilemez.
- **Lider Rolü:** Yönetici işletmeyi yöneten birey olarak emrinde çalışan bireyleri güdüleme, onlara liderlik etme rolü üstlenir. Örgütün başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir. Her yöneticinin bir lider olmaması, bu nedene dayanır.

- İrtibat Rolü: Bu rolü genel olarak dikey boyutta yer alır. İşletme sahipleri ile astları arasında irtibat görevini yerine getirirler. Müşterilerle, çevredeki resmi kuruluşlar, ticaret ve sanayi odaları ile ilişkiler kurmak vb. Rosemary Stewart'ın yöneticilerin tuttuğu günlüklerle ilgili çalışmasında üst yöneticilerin zamanlarının %47'sini iş arkadaşları ile %41'ini birimleri dışında, %12'sini iş arkadaşları ile %41'ini birimleri dışında, %12'sini üstleriyle geçirdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. H.Guest'in ABD'nde usta basılar ilgili çalışmasında ise rakamlar %44, %46 ve %10'dur. Mintzberg'in çalışmasında ise tepe yöneticiler zamanlarının %44'ünü işletme dışında, %48'ini astlarıyla ve %7'sini üstleriyle geçirmektedirler.

Bilgi Sağlama Rolü

Yöneticinin en önemli işlerinden biri bilgi almak ve haberleşmedir. Yönetici bilgi sistemi ile daha iyi karar alabilir.

- Monitör Rolü: Monitör olarak yönetici bilgi toplar. Yönetici bilgi toplayarak karar almayı kolaylaştırır. Örgüt içinde ve dış çevredeki olaylar ile ilgili bilgiler alır. Çeşitli yayınları okumak alt kademedeki raporları incelemek suretiyle bu rolünü tamamlar.
- Bilgi Yayma Rolü: Yöneticinin elde ettiği bilgileri üstlere ve astlara kendi düşünce ve karar sistemine uygun bir şekilde iletmesidir. Monitör rolünde bilgi toplama söz konusu olurken bu rolünde aksi bir hareket olan bilgiyi yayma söz konusudur. İşletme dışındaki ilişkileri ile elde ettiği bilgileri diğer örgüt üyelerine iletir.
- Sözcü Rolü: Yöneticinin kendi bölümünün bazen örgüt dışındaki çevreye biçimsel bir şekilde bilgi vermesidir. Üst yöneticilerin işletme hakkında bilgi rakibi olmaları ve sağlamaları için bu rolü yerine getirmeleri yararlıdır. Bölüm toplantıları, yazılı raporlar dış çevrede toplantılar, basın toplantıları vb.

Karar Verici Roller

Bilgi alma ve bilgiyi değerlendirme kadar karar alma da yönetici için önemlidir. Yöneticinin temel görevi karar alma dersek yanlış bir ifade kullanmış olmayız. Örgüt yapısının gözden geçirilmesi yeni projelerin uygulanması vb. konularda karar alma yöneticinin görevidir (Buckley; 1990).

- İşletme Sahipliği Rolü: Yöneticiler işletme için en iyi olanını yaparak işletmenin çıkarları doğrultusunda karar verir. Yönetici birimini geliştirmek ve en iyi duruma getirmek için çalışır. Ayrıca çevredeki yenilikleri ve yeni düşünceleri işletmeye kazanmaya çalışır. Yeni ürünlerin üretim hattına sokulması, satış metodlarının değiştirilmesi ve satış geliştirici çabalar yöneticinin görevleridir. Mintzberg geliştirme projelerinin tepe yönetiminde yapıldığını ve bu projelerin iki özelliği olduğunu belirtmektedir. Birincisi bu projeler tek bir karardan çok bir seri küçük karar ve faaliyetten oluşmaktadır. İkincisi tepe yöneticileri bir çok projeyi denetlemektedir (Mintzberg'in yaptığı çalışmada 50 proje denetlenmekteydi). Projelerin bazıları yeni ürünlerle, halkla ilişkiler kampanyalarıyla nakit akışının düzeltilmesiyle, zayıf bölümlerin geliştirilmesiyle, bilgisayar kullanımının geliştirilmesiyle ilgiliydi.
- Sorun Çözücü Rolü: Yöneticinin en iyi anlaşılabilir rollerinden biri sorun çözme rolüdür, gerçekten sorunları çözmede temel bir görüş üstlenmektedir. Astlar arasında yer alan çeşitli çalışmalarını çözücü rol oynar. Fonksiyonel olan çatışmalarda üst yönetici çeşitli yolları deneyerek sorun çözme görevini üstlenir. Önemli müşterilerin işletmeyi terk etmeleri, malzeme yetersizliği, çalışanların greve gitmeleri, iki ana bölüm arasında sürtüşmeler olması durumlarında sorun çözücü rol oynar.
- Kaynak Dağıtıcı Rolü: Üçüncü karar verici rol, kaynakları dağıtmasıdır. Her bir örgüt biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar veren yönetici denge kurma zorundadır.
- Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Önemli olan nokta örgütte etkili olan kişilerce kararları kabul edilebilir olması ve kaynakların aşırı derecede kullanılmamasına dikkat edilmesidir. Kaynak dağıtıcı olarak yönetici örgütün kaynaklarının hangi bölümler arasında dağıtılacağından sorumludur. Yöneticilerin zamanı işler arasında bölmesi, finansal sonuçları olan kararları gözden geçirilmesi, yıllık bütçelerin yapılması vb. kararlar vermesi temel görevidir.

- Arabulucu Rolü: Son karar verme rolü olarak yöneticinin arabulucu rolü vardır. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını bölümlerin anlaşmasını sağlamak için harcar. Bütçenin büyüklüğü ve gider kalemleri üzerinde, endüstriyel ilişkilerle ilgili, dış ilişkilerle ortaya çıkan sorunlardan ve dış çevredeki olaylarda arabuluculuk rolü oynamaktadır. Spor kulübü başkanının yeni bir sporcuyla anlaşma imzalamak için uğraşması, üst yöneticinin grevi engellemek için çaba harcaması bir arabuluculuk görevidir.

Sonuç olarak yöneticinin oynadığı roller üç ana başlık altında toplanmaktadır. Yöneticinin yaptığı işler farklı olmasına rağmen zamanlarının önemli bir kısmını bu görevler için harcamaktadırlar.



Yöneticilerin rolleri nelerdir?

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

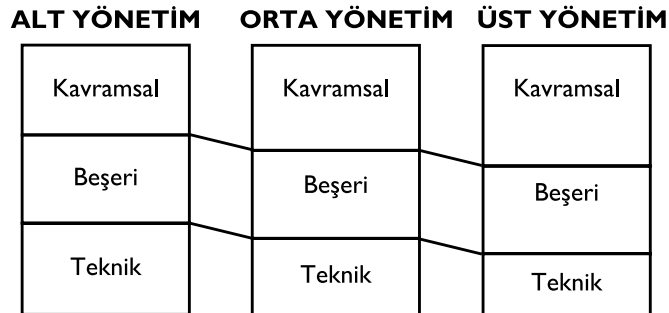
Yöneticilerin başarılı ve etkin bir çalışma yapabilmeleri için bazı yeteneklere sahip olması gerekir. Bireylerin davranışları, bilgileri, tecrübeleri ve elde ettikleri kültürler farklı olduğundan yetenekleri birbirinden farklı olacaktır. Her bölümde çalışan yöneticiler (ustabaşı, nezaretçi, daire başkanı, genel müdür) farklı yeteneklere sahip olacaktır. Bu konudaki çeşitli araştırmalara, yazılara göz atıldığında İsviçre Psikoteknik Kurumu bir üst'te bulunması gereken yetenekleri ve nitelikleri şu şekilde saptamıştır.

- İnsanları tanımak
- Tarafsız olmak
- Kendine güvenmek
- Yerinde karar almak
- İnsiyatif sahibi olmak
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak
- İradesi kuvvetli olmak

Yine aynı kurum aşağıdaki özelliklere sahip kimselerin de üst olamayacağını ileri sürmüştür.

- Anlayışsız
- Tarafı
- Çabuk etkilenen
- Kararsız
- Sağduyusuz
- Korkak

Yönetici yeteneklerini üç konuda incelemek yararlı olacaktır. Bu üç yetenek değişik örgütsel seviyelerde farklı öneme sahiptir, ancak her yöneticinin bu yeteneklere sahip olması başarılı yönetim için gereklidir. Aşağıdaki şekilde önemli üç yetenek örgütsel seviyelere göre gösterilmiştir.



Şekil 1.8: Yönetimsel Yeteneklerin Değişik Örgütsel Seviyelerde Değişmesi

Üç temel yetenek yaklaşımında Robert L.Katz şöyle demektedir. “Yönetici başkalarının hareketlerini yöneten ve belirli amaçları ulaşılması için başkalarının çabalarını birleştiren ve sorumluluğu yüklenen birey olarak varsayılmıştır. Bu tanıma göre başarılı yönetici üç temel yetenek konusunda yoğunlaşmalıdır. Bunlar teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerdir (Katz, Robert L.). Bu yetenekleri sırayla görelim.

Teknik Yetenekler

Bir işin başarılması için özel bilgi, tecrübenin olması veya araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olma yeteneğidir. Alt kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticileri kendilerini geniş çapta teknik faaliyetler içinde bulurlar. Bunlardan eğitim, bilgi ve tecrübelerini işlere uygulamaları istenir. Makine operatörünün, müzisyenin, muhasebecinin, bilgisayar programcısının, elektrik teknisyeninin, dişçinin veya hakimin kendi yaptığı iş teknik yetenek gerektirmektedir. Teknik yetenek, uzmanlaşmış bilgiyi, analitik yeteneği ve belirli görevlerde araç ve yönetmenlerin kullanılmasını gerektirir. Üretim yöneticisinin fabrikada araçlarla ilgilenmesi üretim yöntemlerini değiştirmesi, stok kontrolü yapması, personel yöneticisinin yasal düzenlemelerle ilgilenmesi, atamaları yapması, eğitim programları geliştirmesi ve sosyal yardımlarla ilgilenmesi teknik faaliyetlerle ilgili çalışmalardır. Burada sözü edilen üç yetenektan en göze çarpan, teknik yeteneklerdir. Somut bir kavram olması ve ileri derecede uzmanlaşmanın gerçekleşmesi ile çalışanların çoğu da teknik yetenekler aranmaktadır. İşle ilgili ve iş üzerinde eğitim programları geniş çapta teknik yeteneklerde uzmanlaşmayı geliştirmeye dayanmaktadır. Uygulamada üst kademelere çıkıldıkça teknik faaliyetler için harcanan zaman azalmaktadır. Üretim şefinin zamanın çoğunu makinaların bakımı, çalışması ile geçirdiği görüldüğü halde üretim bölüm başkanı daha çok üretilen malların teknolojisi, tüketici için uygun mallar üretmek için çaba harcar.

Beşeri İlişkiler Yeteneği

Yöneticinin devamlı ve isteyerek ilişkiler geliştirmesidir. Yöneticinin çevresindekilerle ilişki kurarak arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alması onlara çözüm bulması yeteneğidir. Başkaları vasıtasıyla iş yaptığı için bu yeteneği geliştirmek zorundadır. Değişik hayat biçimlerinden gelen ve değişik kültürlerle sahip kişilerle ve güç gruplarıyla uyum sağlamak zorundadır. Teknik yetenekler süreçlerle ve fiziki araçlarla ilgilidir. Beşeri ilişkiler yeteneği diğer insanlarla çalışmayla ve iletişim kurmayla ilgilidir. Beşeri ilişkiler yeteneği her yönetim kademesinde önemlidir.

Kavramsal Yetenekler

Bu yetenekler örgütü bir bütün olarak görme ve örgütün çıkarları ile faaliyetlerini koordine ve tümleştirme faaliyetidir.

Bütün örgütü bir bütün olarak veya tek bir bütün olarak veya tek bir bütün olarak veya tek bir birim olarak düşünme yeteneği kazanmak yönetici için önemlidir. Bu yeteneği kazanmak için şu noktalar önemlidir.

- Örgütün her birimin diğer birimleri nasıl etkilediğini bilmek.
- Bir bölümdeki değişimin diğer bölümlerde nasıl bir değişim yarattığını bilmek.
- Bireylerin ve bölümlerin çevre, toplum ve endüstri ile ilişkileri görebilmek.

Kurumsal yetenek üst kademelerde daha önemlidir. Stratejik planlamayı yapan yöneticiler çevre ile ilişkilerinde kavramsal yeteneklerini kullanmak zorundadırlar.

Özet

“Yönetim Kavramı” insanlar devamlı olarak yönetim faaliyeti ve yöneticilerle karşılaşmaktadırlar. İnsanlar işlerde çalışmakta, emir veren (üst) veya emir alan kişi konumunda (ast) olabilirler. İşletmeler teknik becerileri yanında yönetim becerilerini de geliştirirler. Yönetim evrensel özelliği nedeniyle aileden büyük bir holdinge kadar her yerde söz konusudur. Yönetim kısaca başkaları iş yapmak diğer bir deyişle başkalarının yardımını ve işbirliğini sağlamadır. Diğer bir tanım ise “Yönetim değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak örgüt amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmaktır. Etkililik kaynakları akıllı bir şekilde kullanmak ve işletmenin arzuladığı finansal ve finansal olmayan kaynakları istediği seviyeye çıkarmaktır. Etkenlik istenen sonuçlara ulaşmak (kâr, büyüme, finansal rasyolar, örgütsel itibar vb.) için doğru hareket tarzı ortaya koymaktır.

Yöneticiler işletmenin başarısında temel faktörlerdir. Çalışırken bir çok işle uğraşırlar. Bunları şöylece sıralayabiliriz.Yöneticiler diğer bireylerle çalışırlar, yöneticiler plan yaparlar, yöneticiler karar verme organı gibi çalışırlar, yöneticiler diplomattırlar, yöneticiler sorun çözme merkezi gibi çalışırlar, yöneticiler örgüt yapısını işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek hale getirmek için çabalarlar.

Kendimizi Sınavalım

1. İktisatçılara göre yönetimin tanımında aşağıdakilerden hangisi yoktur?

- a. Tabiat
- b. Emek
- c. Yönetim
- d. Pazarlama
- e. Sermaye

2. Dar anlamda yönetim fonksiyonları içinde hangisi yoktur?

- a. Örgütlenme
- b. İletişim
- c. Denetim
- d. Planlama
- e. Yönelme

3. Geniş anlamda yönetim fonksiyonları içinde aşağıdakilerden hangisi vardır?

- a. Muhasebe
- b. Üretim
- c. Finansman
- d. Tedarik
- e. Karar verme

4. Aşağıdakilerden hangisi denetimin dört evresinden biri **değildir**?

- a. Standartların belirlenmesi
- b. Gerçekleşen durumun saptanması
- c. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması
- d. Yetkilerin dağıtılması
- e. Sapmalar nedeniyle düzeltici tedbirlerin alınması

5. Yönelme aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Etkileme
- b. Planlama
- c. Örgütlenme
- d. Denetim
- e. Koordinasyon

6. Aşağıdakilerden hangisi üst yönetici **değildir**?

- a. CEO
- b. Genel Müdür
- c. Ustabaşı
- d. Teknik Genel Müdür Yardımcısı
- e. Finansman Genel Müdür Yardımcısı

7. Aşağıdakilerden hangisi yönetici **değildir**?

- a. Orkestra şefi
- b. Rektör
- c. Dekan
- d. Üretim şefi
- e. Hizmetli

8. Aşağıdakilerden hangisi alt yönetici **değildir**?

- a. Nezaretçi
- b. Ustabaşı
- c. Muhasebeci
- d. Koordinatör
- e. Büro Yöneticisi

9. Aşağıdakilerden hangisi Bilgi Sağlama rolüdür?

- a. İrtibat rolü
- b. Monitör rolü
- c. İşletme sahipliği rolü
- d. Sorun çözücü rolü
- e. Kaynak dağıtıcı rolü

10. Aşağıdakilerden hangisi bir üstte bulunması gereken özelliklerden biridir?

- a. Anlayışsız
- b. Tarafı
- c. İnsiyatif sahibi olma
- d. Kararsız
- e. Korkak

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- 1. d** Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 2. b** Yanıtınız yanlış ise “Dar Anlamda Yönetim Fonksiyonları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 3. e** Yanıtınız yanlış ise “Geniş Anlamda Yönetim Fonksiyonları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 4. d** Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Denetim Evreleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 5. a** Yanıtınız yanlış ise “Yönelme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 6. c** Yanıtınız yanlış ise “Üst Yöneticiler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 7. e** Yanıtınız yanlış ise “Yönetici” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 8. d** Yanıtınız yanlış ise “Alt Yöneticiler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 9. b** Yanıtınız yanlış ise “Bilgi Sağlama Rolü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 10. c** Yanıtınız yanlış ise “Yöneticinin Sahip Olması Gereken Nitelikler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yönetim işletmenin başarısında temel unsurdur. Yönetim ile kuruluşlarda uyum sağlanabilir. Yönetim “başkaları vasıtasıyla iş görmek” olduğu için yönetim grubun başarısı ile başarılı olur. Yönetici başarılı ise yönetimin başarısı söz konusudur.

Sıra Sizde 2

İki önemli unsur çok önemlidir. Birincisi yönetim ikincisi ise yöneticidir. İşletmeleri başarıya götürecek yöneticilerdir. Yöneticiler başarılı değilse ve liderlik özellikleri yoksa yönetimin başarısından söz edemeyiz.

Sıra Sizde 3

Yöneticiler işlerini yürütürken çeşitli roller oynarlar. Bunlar işletme içinde gerçekleşenler ile işletmenin dışındaki ilişkilere bağlı olan rollerdir. Yöneticilerin rolleri arasında bireylerarası roller, haberleşme rolleri ve karar verici roller yer alır.

Yararlanılan Kaynaklar

Buckley Martin W. (1990), **The Structure of Business**, Pitmon Publishing Co.

Dessler Gary (1985), **Management**, (Prentice Hall Inc., Prentice Hall Inc.

Gatewood, (2005), **Management**, Irwin Inc.

Hitt Michael E. (2005), **Management**, Prentice Hall Inc.

Katz Robert L. (1974) Skills of an Effective Administration, **Harvard Business Review** s.52.

Kreitner, Robert (2007), **Management**, Houghton Mifflin Co., Boston

Lewis, Pamela, (1998), **Management**, South Western Pub., St Paul Minn

Mintzberg Henry (1985), "The Manager's Job, Forklore and Fact", **Harvard Business Review**

Mundy R. Wayne, **Management**, Prentice Hall Inc. (1995).

Özalp, İnan (2010), **İşletme Yönetimi**, Nisan Kitabevi, Eskişehir.

Stoner James D.R. ve Charles Winkel, (1986), **Management**, Prentice Hall Inc.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Örgütün tanımını yapabilecek,
- 👁️ Örgütün üç özelliğini açıklayabilecek,
- 👁️ Bölümlere ayırabilecek,
- 👁️ Bölümlere ayırmada ilkeleri sıralayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- 🔑 Örgütün ne olduğu
- 🔑 Bölümlere ayırmanın önemi
- 🔑 Örgütlenme nedenleri
- 🔑 Temel bölümlere ayırma sistemleri
- 🔑 Bölümlere ayırma

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Örgütün Tanımı
- ❖ Bölümlere Ayırma
- ❖ Bölümlere Ayırmada İlkeler
- ❖ Örgütlerde Kullanılan Bölümleme Sistemleri

Örgütsel Yapı ve Tasarım

GİRİŞ

Örgütün öncelikle ne olduğunu her işletmede neden gerekli olduğunu açıklamak yararlı olacaktır. Bütün yaşantımız örgütlerde geçtiği için örgütsel hayat ve örgütsel davranışlarımız önemlidir. Bireysel olarak yapamadığımız işleri örgütsel olarak yerine getirebiliriz.

Örgütsel faaliyetlerinden bir işletmede yararlı olabilmesi için işletmelerde kar ve büyüme hedeflerine ulaşabilmek için bazı önemli adımların atılması gerekir. Örgütlerin başarısı bölümlere ayırmanın işletmenin özelliklerine uygun olmasıyla sağlanır. Bölümlere ayırmada yapılacak en önemli işler ihtiyaçlara ve büyüme imkânlarına uygun bölümlerin kurulması gerekir. Bölümlerin ve alt yönetim kademelerinin belirlenmesi denetim açısından önemli olduğu kadar bölümlerarası ilişkilerin düzenli olmasına yardımcı olur. Bölümlere ayırmaya giderken çok bölüm açılması büyük giderler yaratırken gerekenden az sayıda bölüm açılması ise örgütün verimliliğini ve başarısını azaltabilir. Bölümlere ayırmada en çok kullanılan sistem fonksiyonlara göre bölümlere ayırmadır. Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırma ile ürün temeline dayanan bölümlere ayırmaya da gidilir.

ÖRGÜT TANIMI

Örgüt kelimesi sıkça kullanılmaktadır. Bunun temel nedeni her yerde karşılaşmamızdır. Yalnız terim olarak değil bir yapı olarak sıkça hatırlarız. Günlük hayatımızda çok sık örgütlerle karşılaşırız. Aşağıdaki örgütlere bir bakalım.

- İş yeri
- Sağlık kuruluşları
- Bankalar
- Eğlence merkezleri
- AVM (Alışveriş merkezleri) ler
- Eğitim kurumları
- Devlet kuruluşları

Bütün bu kuruluşlar örgütsel yapıya sahiptir.



Örgüt nedir?

Örgüt kelimesini iş hayatında olduğu kadar günlük yaşantımızda da kullanırız. Her sorun çıkışında çözüm bulmak için örgütsel bir faaliyete gireriz. Bu faaliyet bir yemek örgütlemesinden tedarik zincirini yeniden örgütlemeye kadar geniş bir alanda yer alır. Örgütleme sorunu küçük bir işletmede olabileceği gibi (bakkal, kırtasiyeci vb.) büyük işletmelerde veya uluslararası global işletmelerde olabilir. İşletmeler sorun çıkmasını diye düşündüğümüz yerler değildir aksine sorun çıktığında örgütsel çözümler üretebileceğimiz kuruluşlardır. Kâr amacı gütmeyen işletmelerde örgütsel sorunlar ortaya çıkabilir.

Yönetim sisteminin başarılı bir şekilde yürütülmesi için örgütsel faaliyetler vazgeçilmez bir şekilde yerine getirilmelidir. İşletmelerin yönetimleri işlerini görmekte ve başarı elde etmelerinde kaynakları elde etme ve bu kaynakları bölümlerin başarısındaki önem derecesine göre paylaşması en önemli konudur.

Amaca ulaşmak için yapılması gereken işleri planlarken ve uygularken örgütlenme işi öncelik arzeder. Örgütlerin büyüklüğü farklı olsa bile genel olarak üç özelliği vardır. Bunları sırayla görelim (Wayne ve diğ. 1995)

- Örgütler insanlardan oluşur. İki veya daha fazla insanın ortak bir amaç doğrultusunda grubun istediği sonucu almak için çaba harcamalarıdır. İnsanların çoğu bir işde çalışıyorlarsa zamanlarının çoğunu örgütlü faaliyetlerde geçiriyorlardır.
- İnsanlar örgüt oluştururken ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarına ulaşmak isterler. Örgüte giren kişiler bireysel olarak amaçlarına ulaşırken örgütün amaçlarına hizmet etmek temel fonksiyonların yerine getirilmesi anlamına gelir, bu fonksiyonlar arasında tedarik, üretim, pazarlama, finans vb yer alır.
- Kişiler örgütlere girmek zorunda olduğundan görev yaparken istediği işi yapmak yerine verilen görevleri yerine getirmek zorundadırlar. Eğitim ve yeteneklerine uygun bölüm veya kısımlarda çalıştırılırlar. Örgüt kişilerin başarılarının türüne yakın bir başarı ve gelişme sağlar.

SIRA SİZDE



Örgütün başarısı nasıl sağlanır?

Örgütün başarısı belirlenen görevleri yerine getirmesi değil amaca ulaşmak için gerekli görevleri belirlemesi ve en uygun ve en kolay yoldan amaca ulaşmasıdır. Bunu sağlaması için örgütsel yapının uygun olması, uygun elemanların (eğitim, yaş, tecrübe vb.) bulunması gerekir.

SIRA SİZDE



Örgütlemenin nedenleri nelerdir?

- Yetki ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesidir. Çalışanlar işlerine başlama saatinden itibaren ne işler yapacaklarına kendileri karar veremezler. Böyle olduğunda örgütte anarşi dediğimiz yetki ve yetkisizler çatışır duruma gelir. Bunu önlemek için biçimsel yapının uygun hale getirilmesi gerekir.
- Örgütün nereye doğru gittiğinin araştırılması ile örgütün görevlerinin yerine getirilmesi sağlanabilir. Bu sonuç örgütün nedenini açık bir şekilde ortaya koymak konusunda misyon geliştirmeyi sağlar. Örgütün amaçlarının ortaya konmasındaki doğruluk işletmenin başarısını sağlar. Örgütün başarısı süreçlerin gözden geçirilmesi bölümler ve kişiler arası ilişkilerin düzenlenmesi dikey ilişkiler yanında yatay ilişkilerin getirilmesi örgütün başarısının bir fonksiyonu olacaktır.
- İletişimin kolaylaştırılması ve sorunların azaltılması. Küçük işletmelerden uluslararası işletmelere kadar iletişim en önemli bir faaliyet olması nedeniyle işletmenin başarısı iyi bir örgütsel iletişim ile sağlanabilir. Biçimsel iletişim başarılı bir şekilde yapıldığında örgütsel başarı sonucunda ise işletmenin başarısını getirecektir. Bu iletişim tarzındaki eksiklikler iletişimin biçimsel olmayan kanallardan elde edilecek ve mesajların kaynaktan çıktığından çok farklı algılanacaktır. Örnek olarak pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı müşterilerin reaksiyonları ölçmek için yeni bir yöntem geliştirdi. Bu yöntemleri on bölgesel satış yöneticilerine gönderdi. Her bölgesel satış yöneticisi bu yöntemleri sekiz grup yöneticisine raporladı. Bu durumda iletişimi sistemi yetersiz olduğunu kabul ederek örgütsel sorunlar ortaya çıkacaktır (Gateway vd., 1996).

BÖLÜMLERE AYIRMA



Bölmümlere ayırma nedir?

Örgütün çalışması ve başarılı olması iyi bir bölümlere ayırma sistemine bağlıdır. Öncelikle iyi bir planlama yapılması işletmenin başarısı için temel faktördür. Planın uygulanması yapılacak işlerin belirlenmesi işlerin kimler tarafından hangi teknikler ve araçlar kullanılarak yapılacağı ve nasıl bir çalışma grupları ortaya konacağı önemlidir.

Örgütün başarısı bireylerin görevlerini yerine getirmekle sağlanamaz. İnsanların yeteneklerine, eğitim ve tecrübelerine göre büyük grupların oluşturulması gerekir. İşletmelerde birçok fonksiyonun yerine getirilmesi ve bu fonksiyonların uyum içinde çalışmaları ile sonuç elde edilir. İşletmede tedarik, üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları, halkla ilişkiler, muhasebe vb bölümler ihtiyaca göre kurulur. Başarı işletme içindeki faaliyetlerin ihtiyaca cevap verecek şekilde gruplandırılması gerekir. Bölümlerin kurulması, değiştirilmesi veya kaldırılması büyük zaman kaybı ile büyük giderlere neden olabilir. Bölümlere ayırma işletme içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden başarılı bir biçimde gruplandırılmasıyla işletmenin amacına ulaşılmasına yardımcı olur. Örgüt tarafından yapılan işlerden bazıları aşağıdadır.

- Stratejilerin belirlenmesi
- Misyonun belirlenmesi
- CEO'nun gelecek 5-10 yılda yapacağı işleri planlaması
- Büyümenin nasıl ve hangi şekillerde sağlanacağı (içerden veya dışardan satın alma yoluna veya stratejik işbirliğine gitmek)
- Ana bölümlerin planlarının rasyonel bir biçimde belirlenmesi ve bölüm hedeflerinin bir bireyle (pazarlama planı, finansman planı vb.) uyum içinde olması çok önemlidir.

CEO faaliyetleri doğrudan doğruya kendisine karşı sorumlu bulunan üst basamak yöneticilerinin başkanlığında ana bölümler halinde gruplandırır. Satış müdürü işini, reklam, tamir ve bakım, pazar araştırması, üç ya da dört bölge satış örgütü arasında bölebilir. Genel olarak kullanılabilen bölümlere ölçüleri vardır ancak işletmenin kendisine uygun bir bölümlenme sistemi kurmasıdır. Bölümlendirmede değişik ölçüler dikkate alınabilir. Ancak bazı sorunlar ortaya çıkar bunlardan bazıları şunlardır:

- Bölümlerin büyüklüğü
- Bölümlerin diğer bölümlerle ilişkileri
- Bölümlerin senkronizasyonu (zaman açısından uyum sağlanması)
- Bölümlerde çalışacak yöneticilerin fonksiyonların özelliklerine göre yetenek ve tecrübelerinin ön plana çıkması söz konusudur.

Ticari işletme tipine örnek olarak AVM'ler, büyük marketler, mefruşatçılar, süper marketler ve hiper marketlerde uygulanacak bölümlere sisteminin özellikleri bu işletmelerin örgüt yapılarına uygundur. Üretim işletmesinin örgütlenme sistemi ve bölümlere ayırma sistemi farklıdır. Bir turizm işletmesinin de hizmet işletmesi olarak bölümlere ayırma sistemi farklıdır.

İşletmeler bölümlere ayırmaya giderken işletmenin faaliyetlerine uygun bir yapı isterler ve bu yapının kolay uygulanabilmesi de önemli bir konudur. Bölümlere ayırma işletmelerin büyüklüğüne göre farklı bir yapıda olur. Aşağıda büyüklükleri farklı olan işletmeler görülmektedir (Özalp,1999).

- Çok küçük işletme
- Küçük işletme
- Orta büyüklükteki işletme

- Büyük işletme
- Dev işletme
- Uluslararası işletme
- Çokuluslu işletme
- Transnasyonel işletme

Yukarıdaki işletmelerde bölümlere ayırma çok farklı olacaktır. Yönetimin amaçlarına uygun bölümlere ayırma sistemi gerekir böyle olmadığı takdirde sorunlar artar. Örgütsel yapı iki bin yıldır kullanılmakta ortak bir amaç için geniş insan kitlelerinin bir araya getirilmesi sağlanmaktadır. Küçük işletmeler dışında çok az işletme tek bir tasarım şeklinde bölümlere ayırmaya gider. Genelde işletmelere hakim olan üç temel bölümlere ayırmaya gitmektedir. Diğerleri ise bu sistemlerden oluşturulmuş bölümlere ayırma sistemidir. Ancak yakından baktığımızda temel örgüt tasarımların net olarak uygulanmadığını bunun karşısında melez (hybrid) diyebileceğimiz yapıların söz konusu olduğunu görürüz.



Bölümlere ayırmaya giderken hangi sorulara cevap aramak gerekir?

- İşletme içinde örgüt birimleri kurarken bunların sayısı ne olacaktır. Örgüt birimlerinin az olması eksik organizasyona çok olması ise aşırı organizasyona değer bir değişe örgütsel sorunları neden olur.
- İşletmenin mali sorunları muhasebe bölümü tarafından çözülecek midir? Yoksa ayrıca bir finansman bölümü kurulmalıdır?
- Örgüt birimlerinin hangi emir komuta basamağında olması sorusuna cevap aramak gerekir.

BÖLÜMLERE AYIRMADA İLKELER

Bölümlere ayırmaya giderken bazı ilkelerden hareket edilir. Bu ilkelere uymak sö konusu olduğu gibi gereksiz bazı ilave maliyetler getirebilir. Bunları görelim;

- Bölümlere ayırmada benzer işlerin dikkate alınması. Birbirine özellik açısından gruplara ayırarak çeşitli yararlar sağlanabilir. Diğer bir sistem kabul edilmemişse benzerlik bir ilişki sistemi kurabilir. Birbirine benzer işler bir birim altında toplamak suretiyle faaliyetlerin daha başarılı bir şekilde yürütülmesi sağlanır. Bir üretim işletmesinde hammadde tedarik edilmesi, alet ve diğer araçların sağlanması (satın alınması veya kiralanması) her türlü bakım işleri ve servis gruplarının oluşturulması, üretim tekniklerinin seçimi ve fabrika içindeki her türlü aracın gözden geçirilmesi uygundur. Örnek olarak böyle özellikleri olan bir işletmede yukarıda sayılan işler üretim bölümü altında toplanabilir. Bölümlemeye giderken işletmenin temel örgüt sorunlarına çözüm bulunmalıdır. Öncelikle bölümlere ayırma büyük işletmelerin temel sorunlarından biridir. Ülke çapında ve uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler için bölümlere ayırma temel bir görevdir. Yönetim amaçlarına ulaşmak için sorumluluk saptanması gerekli olduğu gibi sorumluluğun saptanması konusunda izlenecek yol da önemlidir. İşletme amacına en iyi bir şekilde hangi bölümlere ayırma biçimi ile ulaşacaktır bunun bilinmesinde yarar vardır. Bölümlere ayırmada benzerlik dikkate alınırken bazı faktörlere önem verilir.
- Belirli işleri görecekt elemanların ve yöneticilerin bireysel yetenek tecrübe ve eğitimlerindeki benzerlik ele alınır.
- Amaçlardaki benzerliğin temel alınmasıdır. Aynı amaca dönük işler aynı bölüm altında toplanmalıdır. Bazen küçük işletmelerde bu yöntem en büyükten en küçük bölümlere ayırmaya kadar temel teşkil eder. Örnek olarak pazarlama ile ilgili bütün işler pazarlama bölümü altında toplanır.
- Uzmanlaşmadan yararlanma ilkesi örgüt içinde çalışanlar başarılı olurlarsa tüm olarak örgüt başarılı olur. Her eleman daha önce bilgi ve beceri kazandığı işte çalıştırılıp diğer bir değıle

uzmanlaştığı alanda çalıştırılırsa örgüt bu elemanlarda en yüksek verimi alabilir. Fonksiyonel ürsnel ve bölgesel uzmanlaşma örgüt için yararlıdır. Bu fonksiyon alanlarında uzmanlaşan kişilerin aynı bölümde çalışmaları daha iyi sonuçlar alınabilir. Uzun yıllar muhasebede çalışan bir kişi muhasebe konusunda, maliyet muhasebesinde çalışan maliyette uzmanlaşmıştır.

- Denetimi kolaylaştırma ilkesi yönetim fonksiyonlarının en önemlilerinden biri planlamadır. Ancak planlama ve diğer fonksiyonların ne derecede başarılı olduğunu ortaya koymak, planlanan konuların ne kadarının gerçekleştiğini belirlemek varsa düzeltmelerin yapılması, denetim fonksiyonu ile ortaya çıkar. Denetim çok önemli olduğu için denetimin anlaşılabilir olması ve örgütün başarısını sağlaması için bölümlere ayırmaya giderken denetim ilkesine çok önem verilir. Denetim gerek işletme örgütünde çalışan bireyler gerekse diğer faktörler için önemlidir. Çalışanların denetimi dışında sermaye, gelir, maliyetler, satışlar, kalite, stoklar vb. konular denetlenir. Bölümlere ayırma bu faktörlerin denetimi kolaylaştırmalıdır. Denetimi kolaylaştırmak için bazı önlemler alınabilir.
- Herşeyden önce birbirini denetlemesi gereken mevki ve kişileri birbirinden ayırılmalıdır. Bir işletmede üretim müdüre bağlı kalite kısmı kuruldu. Üretilen malların kalitesini üretim bölümüne bağlı kısımda çalışan kalite elemanı belirleyecekve rapor olarak genel müdüre bildirilecek. Bazen üretim müdürünü üste bildirdiği oluyordu. Bu durum çok sorunlar çıkardı. Daha sonra kalite kısmı genel müdürlüğe bağlandı.
- Bölümler arası karşılaştırmaları kolaylaştırmak için aynı koşul ve özellikleri olan bölümle oluşturmak gerekir.
- İşlerin gerektiği gibi yapılması sorumluluğun saptanması mümkün olacak şekilde bir bölüm ayırımı yapmak gerekir.
- Faaliyetleri gruplarken fiziksel yakınlık bakımından gözetimin daha kolay olduğu durumları dikkate almak gerekir.
- Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi

İşletmelerde bölümler kendi görevlerini yerine getirirler. Bağımsız bölümlerden söz etmekteyiz. Tedarik bölümü zamanında girdileri sağlamak ve üretilen mal için gerekli kalite standardını ön plana çıkartmak görevini üstlenmiştir. Üretim bölümü girdilerin zamanında üretim faaliyetlerine sokulmasını ve girdilerin iş akışı içinde üretilmiş mallara dönüşmesini sağlamakla görevlidir. Pazarlama bölümü üretilen malları tüketicinin tercihine uygun hale geldiğini denetler ve tüketicinin eline geçmesini sağlar ve üretilen malların doğrudan veya aracılar ile (mağaza, bayi, toptancı, perakendeci vb.) tüketicilerin eline geçmesini sağlar. Ancak her bölümün görevini yapması yeterli değildir. Üretim bölümü tedarik edilen girdileri kullanacaktır. Pazarlama bölümü üretilen malları pazarlamaya çalışacaktır. Müşterinin tercih etmediği malların üretimi başarısızlığı başta getirecektir. Burada önemli olan koordinasyonun sadece bir yönetim fonksiyonu olmadığı fonksiyonlar arası bağlaç görevi görmesidir.

Her örgütte bir koordinasyon sorunu çıkabilir. Bir işletmenin üst yönetimi başarıyı garanti edebilmek ve ileriye dönük işleri tamamlayabilmek için işletme içi koordinasyonu sağlamak zorundadır. Bölümlerarası koordinasyon sağlamak zorunluluktur ancak çoğunlukla koordinasyonsuzluk ile karşılaşılır. İşletme içinde ana fonksiyonların yanında ikincil fonksiyonların ihmal edilmesi söz konusu olabilir. Bazı işler değişik bölümler tarafından yürütülmektedir. Burada koordinasyon sağlanması gerekir ancak bu yeterli değildir, zaman açısından da koordinasyon yapılması diğer bir deyişle zaman açısından da koordinasyon sağlanması gerekir. Pazarlamanın süt verdiği tarihte malların müşteriye ulaştırılmaması örgütsel itibarın yara almasına neden olur.

- Bölümleri belirlerken ekonomik davranmak gerekir.

Örgütler çalışırken en önemli amaçlarından biri belki de en önemlisi kar arttırmaktır. Kâr arttırmak için temelde lüzumsuz maliyetlerden kaçınmak esastır. Bölümleri belirlerken çok dikkatli olmak gerekir. Bölüm, kısımlar belirlenirken ve buralarda çalışacak elemanların nitelik ve niceliği ortaya konurken konuya yeterlilik açısından bakılması yanında işletmeye maliyeti de düşünülmalıdır. İşletmeler faaliyetlerini yürütürken çeşitli işler yaparlar. Bu işleri yaparken işletmeye gelir elde ederken gerekli giderleri de yapmak zorundadırlar. Hammadde, yardımcı madde, işçilik (kalifiye ve kalifiye olmayan)

nakliye, kira, lojistik ve benzeri giderler yapılırken diğer yandan satılan mal ve hizmetlerden elde edilen gelirler toplanır. Gelir-gider farkının olumlu olması ve bu farkın artması istenilen durumdur. Örgüt yapısı seçilirken ve bölümlere ayırmaya giderken rasyonel ilkesine dikkat etmek gerekir. İşletme büyüdükçe bölüm kısım ve şubelerin sayısı artacak ve bunlar işletmeye yeni giderler yaratacaktır.

Örgüt içinde teknik bölüme bağlı bir araştırma geliştirme kısmı kurulması, halkla ilişkiler bölümü, hukuk işleri kısmı, ihracat bölümü veya kalite kısmı kurulması yeni giderleri getirecek ve işletmenin gelir gider dengesini olumsuz etkileyecektir.

- Bölümlere ayırmaya giderken mevcut kadroyu dikkate alma ilkesi

İşletmeler bölümleri kurarken veya değişiklikler yaparken yeni bölümler kuracak büyük bir kadroyu işe almak yerine mevcut kadronun özelliklerini de dikkate alarak büyümeyi dengeli bir şekilde ağlamalıdır.

- Önemli işe yüksek mevki verme ilkesi

Bölümlere karar verirken işletmenin yaptığı işlerin neler olduğunu ve nasıl bir öncelik sistemi uygulayacağına karar vermesidir. Bir üretim işletmesinde yeni bir ürün yaratılması önemli olduğu için teknik bölümlerin ön planda olması gereklidir. Bu duruma bağlı olarak işletmelerin bütçelerindeki en önemli gider grubu üretim ve teknik faaliyetlerle ilgilidir. Eğer işletme teknoloji yoğun bir işletme ise veya teknolojide büyük gelişmeler istiyorsa yeni yatırımlar ve yeni teknolojiler ve teknolojilerle ilgili bölümler yoksa kurulmakvarsa geliştirilmelidir.

- Bir faaliyeti bundan en çok yararlanan bölüme bağlamalıdır.

Örgütlerde bir faaliyet hangi bölüme bağlanırsa daha yararlı olacaksa bu faaliyetin o bölüme bağlanması yararlı olacaktır. Örnek olarak bir kuruluşta bilgisayar uygulamaları tümüyle muhasebe ve bordro faaliyetleri yürütmeye dönükse bilgisayar kısmı muhasebe bölümüne bağlanmalıdır (Eren, 2009.).

ÖRGÜTLERDE KULLANILAN BÖLÜMLEME SİSTEMLERİ

İşletmelerde değişik bölümlere ayırma sistemi kullanılabilir. Bölümlere ayırma sistemi seçilirken işletmenin ihtiyaçları ve bölümlere ayırma sisteminden beklentileri önemlidir. Bölümlere ayırma işleri ve çalışanları belirli örgütsel birimlere dağıtarak en yüksek verimli olmaktır. Küçük bir işletmede örnek olarak küçük bir markette market sahibinin her çalışanı kolayca denetleyebilir ve daha basit bölümlere ayırma sistemi kullanılabilir. Sözü edilen birleşme yaparak büyümüşse aynı bölümlere ayırma sistemi yetmeyebilir. Örnek olarak Sony işletmesi elektronikler, müzik, filmler, bilgisayar oyunları, Bayer ilaç işletmesi (Almanya kökenli) sağlık, ziraat, plastikler gibi ana bölümlere ayrılabilir (Williams, 2007). Bölümlere ayırma işletmenin çalışmasına uygun bir şekilde yapılmışsa bölümlerarası koordinasyonun kolaylaştırılması sağlandığı gibi bölümler arası anlaşmazlıklar en az seviyeye iner, ayrıca işletmenin büyümesinde yardımcı bir araçtır.



Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma nedir?

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

İşletme bir veya birden fazla kişi ile kurulabilir. Yeni işe başlayan işletme genellikle küçüktür. Çok az işletme geniş yatırım ve sermaye olanakları ile faaliyete geçer. Küçük bir işletmede yapılan işler nitelik ve nicelik yönünden dar kapsamlı olduğundan, bütün fonksiyonlar bir yardımcı tarafından yürütülebilir. İşler büyüdükçe işlerin yürütülmesi için yeni personele gerek duyulur. Belli görevlerin değişik birey ve grupların yardımıyla yerine getirilmesi işletme içinde bazı bölümlerin oluşturulmasıyla sağlanır. Çok fazla sayıda mal üretmeyen ve çok dağılmış bölgede faaliyet göstermeyen işletmeler için yararlı olan ve geniş çapta kullanılan, bir bölümlenme sistemidir. Bu sistemde faaliyet ve hizmetler nitelik yönünden gruplandırılır. Böyle bir yola giderken işletmede çalışan personel sayısı, işletmenin büyüklüğü, yapılan işlerin niteliği, uzmanlık derecesi ve personelin niteliği gibi faktörler dikkate alınır. Faaliyetlerin belirli fonksiyonlar itibarıyla gruplandırılması en çok uygulanan yöntemlerden biridir. “Bir işletmenin örgüt

yapısını oluştururken işlerin ve personelin yatay olarak farklılaştırılması, “departmanlaşma” veya “bölümlere ayırma” olarak adlandırılır. Çeşitli örgütlere göre yapılan bu farklılaşma ile personelin belirli işlerde uzmanlaşması sağlanır. Dikey farklılaşma ise personelin yetki açısından farklılaşmasıdır.

İşletmede ana faaliyet grupları belirlendikten sonra ikincil faaliyet gruplarının neler olacağı saptanır. Örneğin bir pazarlama bölümü altında satış, reklam, dağıtım kanalları, satış bölgeleri belirlenmek suretiyle pazarlama fonksiyonu tam olarak incelenir.

Bütün işletmelerin temel amacı üretimde bulunmak olduğuna göre, bazı temel fonksiyonlar en azından var olmalıdır. Üretimde bulunmak, yeni bir mal veya hizmet yaratmak (bir yarar yaratmak veya bir mal veya hizmete yarar eklemek) satış, üretilen mal veya hizmeti belli bir fiyatla satmak (müşteriyi, hastayı, yolcu, öğrencileri mal ve hizmetleri belli fiyatla kabul edecek kişileri bulmak, bunları gerekli yerlere harcamak).

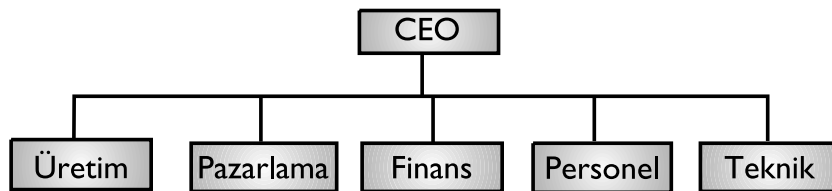
Örgütlerin birbirinden çok farklı olduğu bir gerçektir. Aynı konuda çalışan iki işletmede bile birbirinin aynı olan iki örgüt yapısı bulmak zordur. Örgüt sistemlerinden birini tercih eden bir işletme kendi bünyesine göre bazı değişiklikler yapar. Bu durumu hazır elbiseye benzetebiliriz. Hazır elbise satın alındığında bazı kısımlarında bazı değişiklikler yapılması gibi, bir örgüt biçiminin seçilmesinde bazı değişiklikler yapılır. Fonksiyonel bölümlere ayırmayı tercih eden üç işletmeye bakarsak üçünün de sistemi bozmadan bazı değişiklikler yaptığı veya farklı biçimde bu bölümlenme sistemine gittiği görülür. Örgütler birbirinden farklı işleri yürüttüğünden (sanayi işletmesi, büyük mağaza, eğitim kuruluşları, hastane vb.), fonksiyonlarda değişiklikler olacaktır. Toptancı işletmede satın alma, satış finansman gibi bölümler yeterli olduğu için bir üretim bölümüne gerek olmayabilir. Aynı şekilde bir hastane işletmesinde satış bölümü gerekemeyebilir. Bir kilise veya camide üretim bölümü yoktur. Burada önemli olan nokta bu işlerin kesin olarak yapılmayışı değil fakat bir bölüm kuracak kadar önemli olmamasındadır. Satış, üretim ve finans fonksiyonları yalnız fonksiyonel bölümlere ayırmada değil en ilkel bölümlere ayırmada bile önemlidir.

Fonksiyonel bölümlere ayırmada faaliyetler gruplandırılırken yapılan işler, önem sırasına göre temel ve ikincil faaliyet gruplarına ayrılır. Finansman, satış üretim faaliyeti temel fonksiyondur. Birbirinin aynı olan veya çok benzer olan işler biraraya getirilir ve fonksiyonlar oluşturulur. Bu bölümler geniş çapta, bütçe, personel sahibi olan bölümlerdir veya işletmenin yaşaması için gerekli bölümlerdir. Temel fonksiyonel bölümler herhangi bir örgüt yapısında özellik arzeden faaliyetleri temsil eder. İstisnasız her işletmede mal veya hizmet açısından bir değer yaratılır. Bu elde edilen değer satın alma gücünü ifade eder; fiyatla değiştirilir ve faaliyetler için parma akışı yönetilir. Bu demektir ki, her işletmede üretim, satış ve finansman faaliyeti vardır.

Fonksiyonel bölümlere ayırmanın küçük işletmeler tarafından çok uygulanmasının nedenleri şunlardır:

- Birbirine yakın kişiler ve işler kolayca başarılabılır.
- Bazı işlerde kolayca uzmanlaşma sağlanır. Küçük bir market de kasada oturan veya meyveleri tartan kişi uzmanlık kazanabilir.
- İşlerin planlaması, strateji belirlenmesi ve koordinasyon sağlanması kısa zamanda yüz yüze ilişkilerle sağlanır.
- Bilgi akışı çok daha seri ve iletişim hatalarına neden olmadan sağlanabilir.

Aşağıdaki şekil fonksiyonlara göre bölümlere ayırmayı göstermektedir.



Şekil 2.1: Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın yararları ve sakıncaları vardır.

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırmanın Yararları

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma mantıklı bir temele dayanır. Çok tecrübe edildiğinden örgütlere uydurulması kolaylaşır. Böylece zaman kazanmayı kolaylaştırır. İşletmede temel fonksiyonların güç ve prestijinin üst yönetim tarafından korunmasının en iyi yoludur. Böylece yöneticiler işletmenin aksayan taraflarını iyi bir biçimde görebilirler.

Bu bölümlendirme sisteminde iş bölümü ve uzmanlaşma kolaylaşır. İşgücü en iyi bir şekilde kullanılabilir. Fonksiyonel esasına dayanan örgüt yapısı, klasik ve neoklasik yönetim ve organizasyon teorilerinin öne sürdükleri “işbölümü ve uzmanlaşma” ilkesinin bir uygulamasıdır. Bu sistem bölümlerden birinde devamlı olarak aynı görevi yapan kişiler uzmanlaşmaya başlarlar. Özellikle mesleki uzmanlaşmaya başlarlar. Özellikle mesleki uzmanlaşma güçlenir. Böyle bir durumda personelden en yüksek verim elde etme imkânı doğar.

Örgütün geliştirilmesi ile kişisel becerilerin artması ve daha kaliteli daha başarılı olabilir. Grupların genişletilmesi, yeteneklerin çeşitlendirilmesi ancak fonksiyonel örgüt ile sağlanabilir. Diğer taraftan fonksiyonel organizasyon ile sağlanabilir. Diğer taraftan fonksiyonel organizasyon rekabet etme gücü sağlar. Elindeki imkânları ve kaynakları bir konuda uzmanlaşmak için ayıran bir işletme veya bir uzmanlaşmış malın mühendislik, üretim ve satışıyla ilgilenen bir işletme büyük bir rakip işletmeyle miktar, teslim ve fiyat konusunda rekabet edebilir.

- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada daha ekonomiktir. Mamuller bir yönetim birimi tarafından üretildiğinde mevcut makine, vasıta ve diğer aletlerin en yüksek düzeyde kullanılması imkânı sağlanabilir. Sermaye ve yönetim harcamaları en az düzeye inebilir.
- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada organizasyonda her fonksiyonun sorumluluk alanının saptanması kolay olur. Böyle olunca üst ve orta yönetim arasında haberleşme kolaylaşır.
- Koordinasyon kolaylaşır. İşletmelerin faaliyetlerinin daha verimli bir biçimde yürütülmesi bölümler arasındaki koordinasyon ile sağlanır. Yetkiler üst yönetimde toplandığından, üst yöneticiler koordinasyon yapılan işlerde yeknesaklık sağlar. Fonksiyonel üretim bölümünü bir faaliyetinde kalite standartları geliştirilmiş üretim bölümünü bir faaliyetinde kalite standartları geliştirilmiş ise diğerlerinde de yüksek olabilir.

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın sakıncaları

Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın organizasyonun üstünlüklerine nazaran birçok sakıncaları vardır. Bunları şöylece sıralayabiliriz:

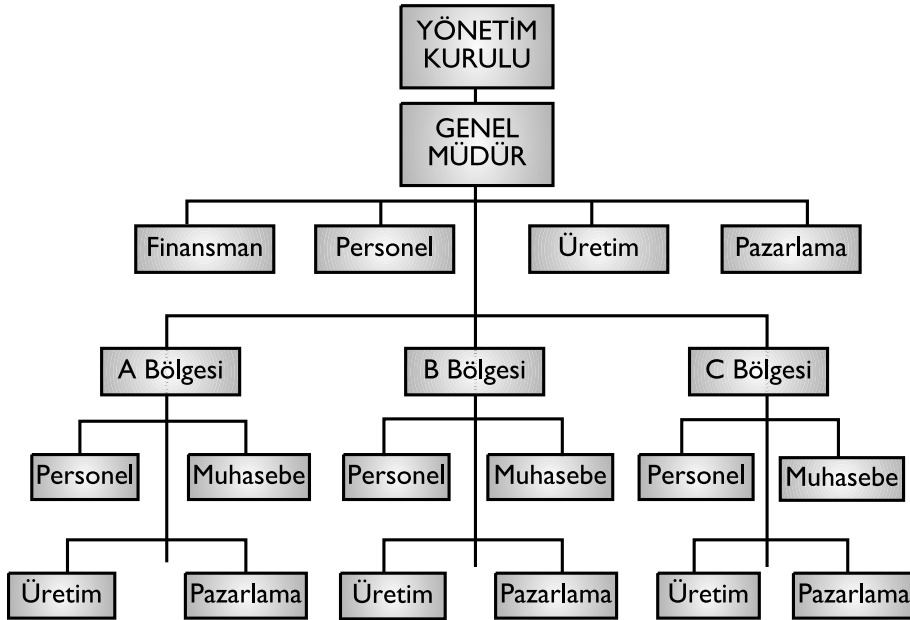
- Fonksiyonel bölümlere ayırma faaliyetlerine göre uzmanlaşma sonucu verdiğinden, teşekkülün tam olarak amacının gözden kaçırılmasına ve bölümler arasında düzenleştirmenin güçlükle sağlanmasına yol açar. Yöneticiler bütün dikkatlerini kendi işlerine toplarlar, böylece örgütün tümüne ilişkin konularda önemli işlerin gözden kaçırılması sonucu doğar.
- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma koordine karar vermeyi gerektirir. Bu durumda aşırı merkezîyetçi bir durum ortaya çıkar. Bu örgüt tipinde bütün sorunların üst düzeyde çözülmesi sorunu doğar.
- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırmada denetim zorlaşır. Sonuçları ölçmek ve değerlemek zor olduğu gibi bir bölümün başarısızlığı diğer bir bölümden gelebilir. Örneğin planlanan miktarda mal satamayan pazarlama bölümü yeterli olmadığı için bu duruma düşmüş olabilir.
- Büyük işletmelerde özellikle uluslararası alanda faaliyet gösterenler, özellikleri birbirinden farklı mal üretmektedirler. Sayısız mal çeşidi olduğundan fonksiyonlar itibarıyla yapılan organizasyonda başarı sağlanmayabilir.

Tepe yöneticisi işletmenin kâr sorumluluğunu taşımaktadır. Küçük bir işletmede tepe yöneticisi bu görevi bölüm, kısım ve şubelerin azlığı nedeniyle başarılı bir biçimde yürütebilir. Bu yükü taşımak büyük bir işletmede çok zorlaşır. Özellikle büyüyen işletmelerde tepe yöneticisi bu yükü kaldıramaz duruma gelir.

Coğrafik Temele Dayanan Bölümlere Ayırma

Bölümlere ayırmada en çok başvurulan ve uygulanan sistemlerden biri coğrafik temele dayanan örgütlenme biçimidir. Bölgesel çalışmanın daha yararlı olduğu durumlarda bu bölümlere ayırma biçimi tercih edilir. İşletmenin faaliyetleri ve satış ve üretim üniteleri geniş bir alanda yayılmışsa, bu faaliyetleri bir merkezden yönetmek zordur. Yetkililer işlerin yürütüldüğü yerlerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olabilirler. İşletme içindeki işleri bölgeler olarak ayırırsak her bölge bir yönetim birimi olur. Bu sistemde faaliyetler, görevlerin ve faaliyetlerin yürütüleceği yerlere göre düzenlenir. Benzer ve benzemez bir coğrafik bölge esas alınarak gruplandırılır. Büyüyen veya büyük işletmelerde merkezleşmenin sakıncalı olduğu durumlarda bölgesel organizasyona gidilebilir. Büyük bir işletme sadece bir bölgede faaliyet gösteriyorsa, bu yola gitme gerekmeyebilir; ancak büyük bir işletme çok değişik ve farklı bölgelerde faaliyet gösteriyorsa, bölgesel örgüt daha yararlı olur. İşletmenin faaliyetlerinin çok yaygın ve dağınık olduğu hallerde bölgesel yönetim daha başarılı olur. Bazı devlet kuruluşları, bankalar, PTT, sigorta vb. işletmeler şubeler kurmak suretiyle faaliyetlerini etkin bir biçimde yürütürler. Ürettiği malları çok bölge ve kentte dağıtan işletmeler, bölgeler veya kentler itibarıyla satış örgütleri kurarlar. Çeşitli fabrikaları olan bir işletme her fabrika için ayrı bir bölgesel örgüt kurabilir. Ulusal özelliği olan büyük işletmeler ile uluslararası işletmelerde uygulanan bir örgüt biçimidir. Demiryollarının ulaşım örgütünün oluşturulmasında ve sigorta şirketlerinde başarılı bir uygulama görülebilir.

Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmada yalnız fiziki uzaklık değil, aynı zamanda bölgelerin özellikleri önemlidir. Birbirine yakın olan iki bölgenin özellikleri veya uzaklık yönünden çok yakın bir alanda yer alan iki kent birbirine özellik bakımından benzeyebilir. Aynı bölge içinde yer alan iki ülke birbirinden çok farklı olabilir. Örneğin Türkiye ile Yunanistan aynı bölgede yer almasına karşın; dil, kültür, din, tüketim alışkanlığı, politik yapı bakımından birbirinden farklı olduğu için bölgesel bir ayırmaya gitmek yararlı olmayabilir. Bolivya ve Arjantin aynı kültürel yapıya sahip ise de, politik çevre ve davranışların farklı olması, bu ülkelerde pazarlama ve üretim stratejilerinin farklı olmasını gerektirmiştir. Bunun yanında farklı yarım kürelerde bulunan ülkelerde dil, kültür ve politik yönden büyük bir yakınlık olabilir Kanada ile Avusturalya bu duruma örnek olarak verilebilir.



Şekil 2.2: Coğrafik Temele Dayanan Bölümlere Ayırma

Doğu ve batı bölgeleri nispeten örgüt içinde bağımsız bölümler halinde çalışırlar. Her bölgede yiyecek konusunda özel yiyecekler üretmek suretiyle bölgeye hizmet ederler. Bölge içinde her kente kamyonlarla yiyecek taşıyabilirler. Her bölgede kendi tedarikini, üretimini, pazarlamasını yapar; ayrıca personel bulur ve muhasebelerini tutar. Genel merkez bölgeleri yönetir.

Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmada temel fonksiyonlara göre bölgeler seçilebilir. Örneğin satış ile ilgili her türlü iş, bölgenin özelliği ve tüketiciler neler isterlerse onların isteği gözönüne alınarak yapılabilir. Konfeksiyon üzerinde çalışan bir işletmede her bölgenin durumu düşünülerek satış yapılır. Bölgenin sıcaklık durumu, gelir durumu ve tercihleri satın alma güdüsünde önemli rol oynar.

Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmanın yararları

- Pazarın, müşterilerin, yerel otoritelerin (belediyeler) ve rakiplerin derinlemesine araştırılması sağlanır ayrıca bölgesel rakipler araştırılır.
- Çeşitli beklenen veya beklenilmeyen değişimlere (devlet uygulamaları, Pazar değişimi, yeni rakiplerin pazara girmesi, müşterilerin gelirlerindeki farklılaşmalar vb.) uymak kolaylaşır (Hitt vd., 2005).
- Bölgeler itibarıyla yönetim seçildiği için yetki göçermek kolaylaşır. Bölgeler kendi kâr sorumluluğunu taşıdığı için belli ölçüde yetkilendirilmiştir.
- Karar vermek yerel faaliyetlerde bazı üstünlükler sağlar.
- Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmada ekonomi sağlanabilir. Yerel birimlerin yerel talebi, koşulları ve gereksinimleri daha iyi ve yakından izlenebilir.
- Ürünün üretim tekniği yönünden ülkelere göre büyük farklılıklar görülebilir. Bazı malların üretiminde kullanılan hammadde, yardımcı madde ve diğer üretim faktörlerinin maliyeti bölgelere göre farklılık gösterebilir. Ürünün tazeliğinin önemli olduğu hallerde (pasta ürünleri, şeker vb.) bölge temeline dayanan örgütleri kurmak büyük yararlar sağlar.
- Haberleşme ve ulaştırma konusunda büyük gelişmeler sağlanmışsa da alışkanlıklar adetler ve ürün tercihinin farklı olması işletmeleri bölgesel örgütlemeye gitmeye teşvik etmektedir. Merkezde çalışan üst yöneticiler bölge yöneticilerini dinlemek ve onlarla yakın ilişkiler kurmak suretiyle bölgelerin özelliklerini daha iyi bilmektedirler.
- Satış elemanları belli bir bölgede çalışırsa zamanlarının çoğunu diğer bölgelerde gezmekle değil, satış yapacakları kişilerle yüz yüze temasla geçirirler. Böylece tüketiciye daha yakın olurlar ve onların isteklerini ve tercihlerindeki gelişmeleri yakından izlerler. Pazara yakın olmak pazarın özelliklerini ve pazar stratejisini yakından bilmek demektir.
- Denetim alanı, bazı durumlarda önemli hale gelir. Faaliyetleri küçük alan esasına göre ayırmak bine yakın küçük alan seçmek demektir ve böylece bu bölge yöneticileri doğrudan genel satış yönetimine rapor vermeyecektir.

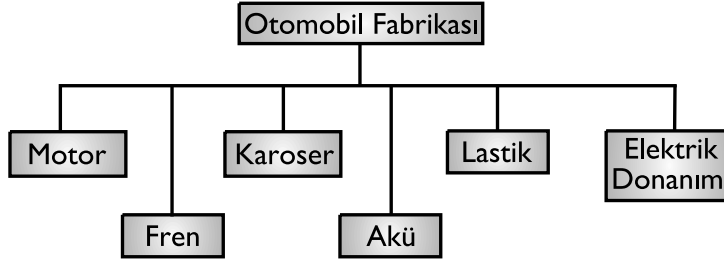
Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmanın sakıncaları

Bazı üstünlükleri olan coğrafik bölge temeline bir kısım sakıncaları da vardır. Bunları şöylece sıralayabiliriz.

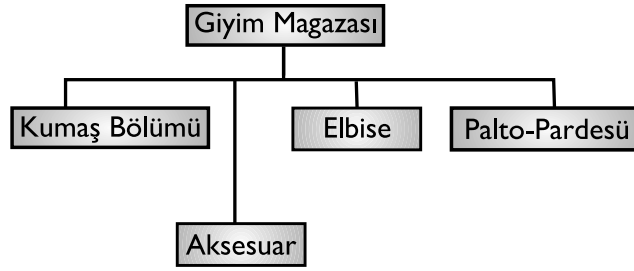
- Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmada çok çeşitli mal üreten işletmeler yönünden sakıncalar ortaya çıkar. Çeşitli mal üreten işletmeler bölgeler arası koordinasyon kurmada zorluklarla karşılaşabilir. Bu örgütlemelerde üretim tekniklerini bir bölgeden diğerine transferi bazı sakıncaları doğurur.
- Birçok bölge söz konusu olduğu için genel yönetici yeteneklerine sahip çok sayıda yöneticiye gereksinim vardır.
- Bölgelerarası koordinasyon kurmak zordur. Özellikle çok sayıda bölgede faaliyet gösteren işletmelerde koordinasyon zayıftır.
- Üst yönetimin denetim sorunları artar. Örgütün tümü için ortak denetim sistemi kurmak zorlaşır.
- Geniş çapta faaliyet olanaklarından bölgesel bir gruptandırma genellikle yoksundur.

Ürün Temele Dayanan Bölümlere Ayırma

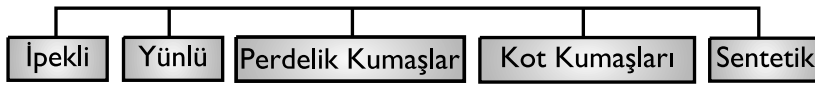
Çok çeşitli ürünler üreten işletmelerde geçerli olan bir sistemdir. Bazı işletmeler özellikleri gereği bu sisteme gitmek olumlu sonuçlar getirir. Sağlık kururluğlarında sağlıkla ilgili bölümler ürün temeline göre belirlenir. Üretilen ürünler veya ürün grupları bakımından bölümlere ayırmaya gitmek gerekiyorsa ve bazı ürünlerde ileri derecede uzmanlaşma gerekiyorsa bu sistem yararlı olduğu kadar kaçınılmazdır. Bu modelde üretilen aynı ya da benzer mallar için bir birim kurulur. Örnek olarak aşağıdaki işletmelere bakmak yararlı olacaktır.



Şekil 2.3: Otomobil fabrikasında mevcut olabilecek ürün grupları



Şekil 2.4: AVM 'de yer alan bir giyim mağazasında yer alabilecek ürün grupları



Şekil 2.5: Bir tekstil işletmesinde yer alabilecek ürün grupları

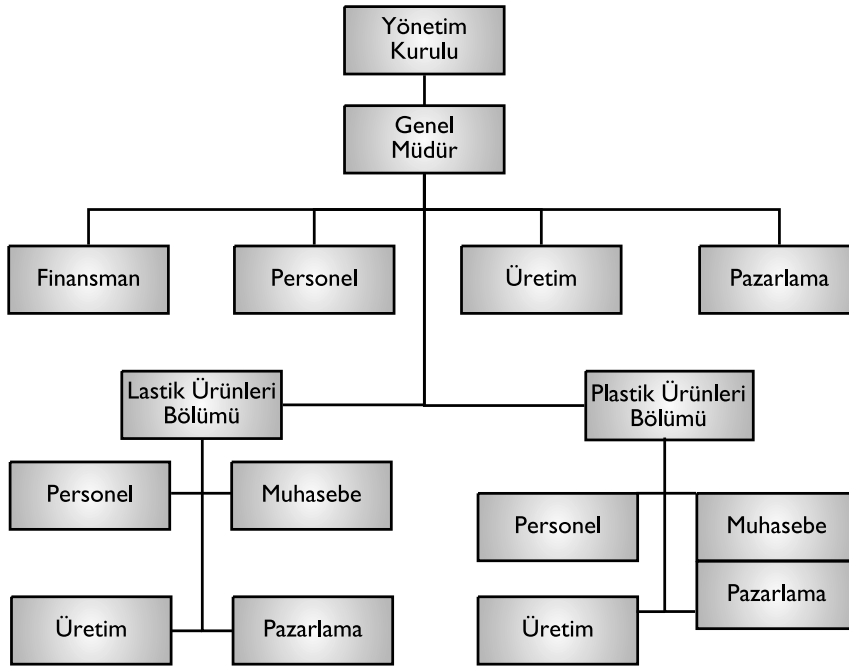
Çok çeşitli mal üreten ve büyük işletmelerde tecih edilen bir bölümlenme sistemidir. Genellikle fonksiyonel bölümlere ayırma sistemine giden işletmeler büyümeye başlayınca fonksiyonel örgütlenme yetersiz kalabilir. Bir ürün üreten bir işletme için fonksiyonlara göre yeterli olabilir. İşletme ürün çeşidini arttırdığında bölümlenme sistemini değiştirmek durumunda kalır. Örneğin bir ürün üreten ve kolonya üzerine çalışan bir işletmede fonksiyonel örgütlenme yeterli olabilir. Bu işletme ürettiği malların çeşidini arttırıp şampuan, ruj, far, allık, krem vb.mallar üretimine geçtiği zaman fonksiyonel örgütlenme yeterli olmayacaktır.

İşletmenin büyümesiyle birlikte, üretim yöneticileri, satış ve servis yöneticileri, satış ve servis yöneticileri ve mühendislik bölümü yöneticileri birçok sorunla karşılaşır. Bu durumda yönetim içi çok karmaşık hale gelir ve denetim alanı orta yöneticilerin sayısını artırma yeteneğini sınırlar. Bu durumda mamül temeline dayanan örgütlenme için reorganizasyona gitmek kaçınılmaz olur. Bu durumda böyle bir strateji üst yönetimin çeşitli bölüm yöneticilerine belli ürün veya ürün grubunun satış, tedarik, üretim, hizmet ve mühendislik faaliyetleri ile ilgili geniş yetki vermesi sonucun doğurur. Büyük işletmelerde ürün temeline dayanan birimlere ayırma gittikçe önem kazanmaktadır. General Motor firmasının

Chevrolet, Buick, Oldsmobile ve Cadillac gibi birimlere ayrılmış olması bu eğilimin en belirgin örneğini teşkil eder. Böyle işletmelerde her malın üretimi ile ilgilenen yönetim birimlerine geniş yetkiler tanınır. Büyük sorunlar ortaya çıkmayabilir. Fakat birbirinden özellik bakımından çok farklı mallar üreten çok uluslu işletmelerde ürün temeline dayanan organizasyon yapısı seçmek zorunluluğu vardır.

Ürüne göre örgütlemeye esas sorun ürün çeşidine veya ürün gruplarını iyi ayırabilmektir. Her örgütün yapısı farklı olduğundan ve yaptıkları iş veya hizmet özellik gösterdiğinden ürün temeline gidilirken örgütün ihtiyaçlarına cevap vermek söz konusudur. Otomotiv şirketlerinin çeşitli markalara veya kamyon, kamyonet, otomobil, otobüs, ağır çekiciler, traktör gibi ürünler veya ürün hatlarına göre; hastanelerin ameliyat, radyoloji, iç hastalıkları, kulak burun boğaz gibi servislere göre; kurtarma kuruluşlarının gıda, giyim, barınak, tıbbi yardım vb. hizmetlere göre; ticari bankaların cari hesaplar, konut kredileri ve tahvil, iştirakler, tahsil senetleri, kambiyo vb. hizmetlere göre; üniversitelerin tıp, hukuk, iktisat, işletme, orman, eczacılık, mimarlık, kimya, edebiyat vb. fakültelelere göre; sigorta şirketlerinin kaza, hayat, yangın gibi branşlara göre; süt kurumunun yağ, peynir, süt, dondurma vb. gibi mamüllere göre bölümlendirildiği, yaygın kullanıma ilişkin bazı örnekleri oluşturur.

Aşağıdaki şekilde ürün temeline dayanan bölümlere ayırma görülmektedir.



Şekil 2.6: Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Ürün Temeline Dayanan Organizasyonun Yararları

Bu bölümlenme sistemi ürünün çeşitli olması durumunda uygulanır ve sayısız yararlarını şöylece sıralayabiliriz.

- Ürün temeline dayanan bölümlenme sisteminde işletme örgütü daha küçük birimlere bölündüğü için daha küçük örgüt birimleri büyümenin ortaya çıkardığı sorunlardan kurtulur.
- Ürünlerin performansına değerlendirmeli (başarılı veya başarısız olduğunu ortaya koymak) kolayca saptanabilir.
- Çeşitli bölgelerde ve çeşitli fonksiyon alanlarındaki örgüt elemanları ürünler ve müşteri grupları ve değişimleri kolayca izleyebilirler müşteri azalması ve artması varsa veya rakiplerin ürün politikaları ile yaptıkları hareketleri belirleyip bu durumu üstlerine bildirebilirler (Hitt vd., 2005).

- Ürün temeline dayanan bölümlere ayırma ile yönetici ve teknik personelden en yüksek verim alınabilir.
- Bu sistemde ürün bölümü yöneticilerine yetkiler göçerilir. Bunun sonucu olarak bir ürün grubu içinde bir yöneticinin yönetiminde üretim, satış, hizmet ve diğer işler yürütülebilir.
- Tek veya özel amaçlı makine ve aletlerin kullanılmasını teşvik eder.
- Ürün temeline göre bölümlere ayırmada teknoloji izlenmesi ürün temelinde yapıldığında pazar kayıplarının önüne geçildiği gibi pazarı ürün temeline genişletmek sağlanır.
- Ürün temeline göre bölümlendirme de ürün temeli ön plana çıktığından her ürün kâr merkezi haline gelebilir.
- Çalışanlar ilişkide buldukları insan gruplarını ve kuruluşları daha iyi tanıyabilirler. Bu şekilde işletmelerin başarı şansı artar.
- Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesini sağlar.
- Aynı ürünün üretimi için çalışanlar arasında koordinasyon sağlar.
- İşletme karar verirken veya sorunlara çözüm bulurken en üst yönetim basamaklarına çıkmadan sorunlar çözülebilir.
- Küçük veya yan markalar ve ürünler büyüklerin yanında ihmal edilmezler. Her ürüne gerektiği kadar ilgi gösterilmesi sağlanabilir.
- Denetim kolaydır.

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırmanın Sakıncaları

- Faaliyetleri bu ölçüde göre bölümlendirme koordinasyon bazı zorluklar çıkabilir ve örgütün yapısını dengesiz olmasına yol açar (Eren, 2010).
- Faaliyetlerde maliyetler, fonksiyonel çabalarda çalışmalar olur. Bunun nedeni ise fonksiyonel bölümlerden bazılarında örnek olarak pazarlama ve üretim fonksiyonlarında ayrı ayrı faaliyetler lüzumsuz yere tekrarlanır.
- Merkezle bölümler arasında çatışma yaratacak durumlar ortaya çıkabilir
- İş akımı iyi düzenlenmez ise birimler boş kalabilir
- Koordinasyon güçleşir
- Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir. Aynı pazarda faaliyet gösterilirken bir ürün diğer bir ürünün müşterisini elinden alabilir
- Yönetici ve teknik personel arasında beşeri ilişkilerde sürtüşmeler olabilir (Özalp, 1999).
- Ürün temeline göre bölümlendirmede çok fazla çalışan ve yöneticiye ihtiyaç olur. Bu durum ile yüksek maliyetler demektir.

Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bazı işletmelerde müşterilere satılacak mallar özellik arz ederse müşteri temeline göre bölümlendirmeye gidilebilir.

İşletmelerde bazen müşteri temeline göre bölümlendirmeye gidilir. Bu sistemde değişik müşteri gruplarına hizmet etmek için yollar denenir. Özellikle satış faaliyetleri müşteri temeline göre ayrılır. Büyük mağazalarda perakende, toptan gibi veya bayanlara, erkeklere, çocuklara satış yapan kısımlar bulunabilir. Diğer taraftan müşteriler gelir gruplarına göre ayrılabilir. Aynı mal için çeşitli fiyatla satış yapmak söz konusu olabilir. En çok satış işlerinde karşılaşılan bir gruptandırma şekli, bazen bütün örgüte yaygın hale gelir. Örneğin, büyük mağazaların ucuz mal satan bodrum kat bölümü yukarı kat

bölmülerinden farklı bir müşteri grubuna hizmet eder, farklı satın alma ve hizmet faaliyetlerini gerektirir ve ötekilerden oldukça farklı bir personel politikası izleyebilir.

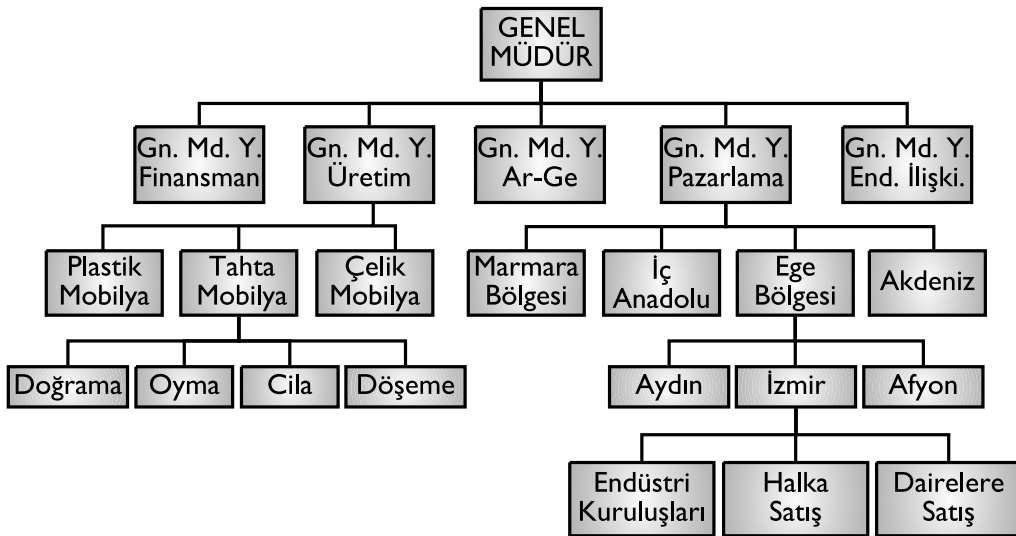
Eğitim kuruluşlarında bazı değişik öğrenci gruplarına göre bölümlendirmeye gidilir. Müşterilere göre bölümlere ayırmada çalışanlar ve işletmenin örgütlemesi müşterilerin özelliklerine göre yapılır. Burada işletmenin öngördüğü sistemden çok müşteri ve müşteri gruplarının istekleri ve müşteri grubunun ihtiyacını tatmin edecek mal ve hizmetlerin ortaya konmasıdır (Chuck, 2007). Bu sistemin üstünlüğü müşteri açısından çok daha önemli duruma gelmek müşteri ihtiyacını karşılamakta aranan bir işletme olmaktadır.

Süreç veya Araca Göre Bölümlendirme

Yapılan işler hemen yapılan faaliyet veya araca göre ayarlanır. Özellikle üretim yapan işletmelerde böyle bir ayırma gidilir. Bu bölümlenme sisteminin amacı ekonomiklik sağlamaktır. Diğer taraftan kullanılan aracın özelliği böyle bir ayırımı gerektirebilir. Büyük bir bilgisayar büyük giderler gerektirdiğinden bu aletin yalnız bir kurumda kullanılması ekonomik olmayabilir.

Karma Örgüt Yapısı

Endüstri ve ticaret işletmelerinin çoğu karma örgüt yapısını tercih ederler. İşletmenin büyümesi, ve çeşitlilik söz konusu olduğu zaman tek bir bölümlenme sistemi ile işletmenin amaçlarına hizmet etmek zorlaşır. Bölümlendirme sistemlerinin her birinin kendine göre iyi ve kötü yanları vardır. Karma örgüt yapısı ile her bölümlenme sisteminin en iyi yanları alınır. Bu konuda Mervin Kohn şu örneği vermektedir (Kohn: 1977). “Satışları yıllık bir milyar doları aşan Interco işletmesi üç ana konuda çalışmaktadır. Elbise üretimi, genel perakende mal grubu ve ayakkabı fabrikası, mağazaları ve ayakkabı bölümleri. Genel perakende mal grupları 4 ana bölümden oluşmaktadır. Bu dört bölümün 569 mağazası bulunmaktadır. Bu 4 bölüm Central Hardware Company, Eayle Discoond Stares, P.N. Itirsch and Company ve Sam Shainhery Company’dir. Central Hardware Company bölümü Misiri, Indiana ve Californiya’da 21 büyük kereste ve bina malzemesi satan mağaza açmıştır. Interco’nun ayakkabı fabrikaları Florsheim Ayakkabı İşletmesini de kapsayan 12 fabrikaya rakiptir. Her fabrika belirli tip erkek, kadın ve çocuk ayakkabıları üretir.



Şekil 2.7: Karma Örgüt Yapısı

Özet

İşletmeler kurulduğu andan itibaren sorunlarla karşılaşır. Küçük işletmede olan sorunlar büyük işletmelerde boyut değiştirerek yöneticilerin sorun çözme sistemlerine ihtiyaç duymasına neden olurlar. İşletmeler sorun çıkmasını dediğimiz yerler değil sorun çözme merkezleridir. Örgütsel kâr amacı güden işletmeler kadar kâr amacı gütmeyen işletmelerde de karşımıza çıkar.

İşletmeler kurulurken veya faaliyetlerine devam ederken karşılaştıkları temel sorun biçimsel yapılarının temelini teşkil edecek olan bölümlere ayırmadır. Diğer bir deyişle her yönetim basamağında her yöneticinin emrinde hangi işlerin gruplanacağına karar vermek gerekir. Başarılı bir yönetimin temelinde bölümlere ayırmadaki isabet derecesi vardır. Planın uygulanması, yapılacak işlerin saptanması, işleri yapacak kişilerin belirlenmesi ve işletmelerde çalışma gruplarının oluşturulması organizasyondan yarar sağlamak için öncelikle yapılması gereken işlerdir. Bölümlere ayırmanın amacı benzer işlerin gruplandırılması ve grupların ayrı bir birim halinde çalışmasının sağlanmasıdır. Böylelikle haberleşme, koordinasyon ve denetim kolaylaşır. Uzmanlaşmayı arttırmak, verimliliği çoğaltmak ve kârı arttırmak için yöneticiler ortak yanları olan işleri bir birim altında toplamak zorundadır. Böylelikle komuta birliğinin sağlanması kolaylaşır.

Bölümlere ayırmaya giderken yukarıda sayılanlar dikkate alınarak işletme organizasyonuna en uygun olan seçilir. Uzmanlaşma durumu, yönetim alanı ve koordinasyon ihtiyacı dikkate alınarak mevcut bölümlere ayırma sistemlerinden biri seçilir. Özellikle küçük işletmelerde en çok görülen bölümlere ayırmada üretim, tedarik, personel, pazarlama gibi fonksiyonlar ana bölümleri oluştururlar. Bu fonksiyonlar belirlendikten sonra ikincil bölümler oluşturulur.

Bölümlere ayırma küçük işletmelerde nispeten daha kolay anlaşılabilir ve çok bölümün olmadığı bir sistemdir. Temel fonksiyonlar ele alınır ve incelenir. Bir üretim işletmesinde tedarik, üretim, pazarlama ve finansman gibi bölümler genellikle yer alır. Çok çeşitli mal üretmeyen değişik bölgelere çok yayılmamış işletmeler için daha uygundur.

Ürün temeline dayanan bölümlere ayırmada ürünler veya ürün grupları dikkate alınır. Bu sistem genellikle çeşitli mal, özellikle teknolojileri farklı malları üreten işletmelerde tercih edilir. Ürün grupları kâr merkezi olarak çalışırlar. Her ürün grubunda işletme fonksiyonları oluştururlar. Örnek olarak kozmetikler grubunda bütün işletme fonksiyonları (üretim, tedarik, pazarlama vb.) bu bölüm tarafından yerine getirilir.

Bölge temeline dayanan organizasyonda bölgeler itibarıyla bölümlere ayırmaya gidilir. Birbirinden çok farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerde çok kullanılır. Bu sistemde bölgesel çalışmanın sağlayacağı çıkarlardan yararlanmak söz konusudur. Merkezle bölgelerin uzak olduğu durumlarda çabuk karar alma gerektiğinde bölgeler kar merkezi gibi çalışırlar ve kendi bölgelerini ilgilendiren kararları alırlar. Diğer bölümlere ayırma biçimleri: süreç temeline göre, müşteri temeline, sayı temeline göre ve karışık bölümlere ayırma biçimidir.

Kendimizi Sınavalım

1. Örgütlemenin nedenleri arasında aşağıdakilerden hangisi vardır?

- Büyüme
- Birleşme
- Kartelleşme
- Yetki ilişkilerinin belirlenmesi
- Çatışma

2. Aşağıdakilerden hangisi örgüt tarafından yapılan işlerden **değildir**?

- Stratejilerin belirlenmesi
- Misyona belirlenmesi
- CEO'nun plan yapması
- Kişisel çatışmalar
- Büyüme

3. Bölümlere ayırma giderken sorumlu hiyerarşik kademe aşağıdakilerden hangisidir?

- Süpervizörler
- Operatörler
- Alt Yönetim
- Orta Yönetim
- Üst Yönetim

4. İşletme içinde örgüt birimleri seçilirken bunların sayısı kaç olmalıdır?

- 3
- 5
- 6
- 7
- İhtiyaca göre belirlenir.

5. Bölümlere ayırmaya giderken aşağıdakilerden hangisi ilkelerden biri **değildir**?

- Kişisellik
- Benzer işlerin dikkate alınması
- Uzmanlaşmadan yararlanma
- Denetimi kolaylaştırma
- Koordinasyonu kolaylaştırma

6. Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonlara göre bölümlere ayırmanın yararlarından biridir?

- Satış elemanları bölgelerde uzmanlık sağlar.
- Fonksiyonlara göre bölümler ayırma mantıklı bir temele dayanır.
- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma koordine karar vermeyi gerektirir.
- Bölgeler itibarıyla yetki göçerimi sağlar.
- Örgütün amacı gözden kaçır.

7. Aşağıdakilerden hangisi coğrafik temele dayanan bölümlere ayırmanın sakıncalarından biri **değildir**?

- Çok bölge olduğu zaman genel yönetici özelliğinde çok yönetici gerekir.
- Bölgelerarası koordinasyon kurmak zorlaşır.
- Ürünler arası sorunlar yaşanır.
- Üst yönetimin denetim sorunları artar.
- Geniş çapta faaliyet imkanlarından bölgesel bir gruplandırma yoksundur.

8. Satılacak mallar özellik arzederse hangi bölümlendirme sistemine gidilir?

- Ürün temeline göre bölümlere ayırma
- Bölge temeline göre bölümlere ayırma
- Müşteri temeline göre bölümlere ayırma
- Fonksiyonlara göre temeline göre bölümlere ayırma
- Sürece göre temeline göre bölümlere ayırma

9. Bölümlerarası karşılaştırmaları yapabilmek için ne gereklidir?

- İşletmenin küçük olması
- Bireylerin uygun seçilmesi
- Çok sayıda bölüm olması
- Aynı koşul ve özellikte bölümler olması
- Üretim işletmesi olması

10. Bölümlere ayırmaya giderken neye dikkat etmek gerekir?

- Sorumluluk saptanması mümkün olması
- Bölümlerin standart olması
- Az bölüm olması
- Bölüm yöneticinin yeterli olması
- Büyük işletme olması

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **d** Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **d** Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **e** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
4. **e** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
5. **a** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
6. **b** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
7. **c** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
8. **c** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
9. **d** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.
10. **a** Yanıtınız yanlış ise “Bölgümlere Ayırma” konusunu gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgüt kelimesi iş hayatında olduğu kadar günlük hayatımıza da girmiştir. Her sorun çıktığında çözüm bulmak için örgütsel bir faaliyete gireriz. Bütün ihtiyaçlarımızı bugünün gelişmiş örgütler yoluyla gideririz.

Sıra Sizde 2

Örgütün başarısı bazı görevleri yapmak değildir. Amaca ulaşmak için gerekli görevleri belirlemesi ve en uygun ve kolay yoldan amaca ulaşmasıdır.

Sıra Sizde 3

Örgütlemenin çeşitli nedenleri vardır. Birincisi yetki ilişkilerinin açık bir şekilde belirlenmesi, örgütün nereye doğru gittiğinin araştırılması ve iletişimin kolaylaştırılmasıdır.

Sıra Sizde 4

Bölgümlere ayırma örgütün çalışmasını kolaylaştıran ve başarısını sağlayan en önemli işidir. Örgütün başarısı bölgümlere ayırma sisteminin işletmenin yapısına uygun olmasıyla gerçekleşir. Bir örgütte çalışanların kendilerine göre bazı görevleri yapmaları yeterli değildir. İnsanların görev yapmalarında işletmenin ihtiyaçları kadar doğru yerde ve doğru zamanda çalıştırılmaları da önemlidir. Bölgümlere ayırmada sıkça değişiklikler yapmak gider yarattığı gibi örgütte düzensizlik yaratacaktır.

Sıra Sizde 5

Bölgümlere ayırmadaki ilkelerden bazıları şunlardır. İşletme içinde örgüt birimleri kurarken bunların sayısı ne olacaktır? Sorusuna cevap vermek gerekir. İşletmenin mali sorunları nasıl çözülecektir? Sorusuna cevap aramak gerekir.

Sıra Sizde 6

İşletmelerde kullanılan ve çok geniş çapta uygulaması olan bir bölümlere ayırma sistemidir. Genellikle küçük işletmelerde kullanılan fonksiyonlara göre bölümlere ayırma sisteminde ana fonksiyonlar itibariyle finans, üretim, pazarlama vb. bölümler oluşturulur.

Sıra Sizde 7

Coğrafik temele dayanan bölümlere ayırma bölgeler itibariyle örgüt yapısı geliştirmek ve bölgelerin özelliklerini dikkate almaktır. İşletme çok çeşitli bölgelerde faaliyet gösteriyorsa ve bölgelerin özellikler birbirinden farklı ise coğrafik temel önemli olmaktadır. Bölgelerin ortalama geliri, tüketim alışkanlıkları, iklimi, toplum kültürü farklı olduğunda farklı örgütsel uygulamalar gereklidir.

Sıra Sizde 8

Bazı işletmeler kendileri için daha yararlı olacaklarını düşündüklerinde ürün temeline dayanan bölümlere ayırma sistemini seçerler. Ürün temeline geçmek büyük giderler gerektirdiğinden ürün temeline geçmek büyük üstünlükler sağlarsa uygundur. Ürünler veya ürün grupları çok farklı ise, girdileri, maliyetleri, çalışanların özellikleride farklı ise ürün temeline geçilmesi uygun olabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

Cole Gerald (1993), **Management** DP Publications, London.

Eren Erol (2009), **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Gateway Robert ve diğ. (1996), **Management** : Irwin Inc., 1996, s.334, Boston.

Gateway ve diğ. (1996), s. 345.

Hitt vd., (2005), **Management**, Upper Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Koçel Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Kohn Mervin, (1977), **Dynamic Managing: Principles Process, Practice**.

Özalp İnan (1986), **Yönetim ve Organizasyon**, c.2 Birlik Ofset, Eskişehir.

Wayne H.ve diğ. (1986), **Management Concepts and Practices**, Boston: Allyn and Bacon.

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Yetki kavramını ve türlerini açıklayabilecek,
- 👁️ Güç kavramını, türlerini ve güç kullanımına ilişkin taktikleri betimleyebilecek,
- 👁️ Yönetici ve liderlik arasındaki farkları açıklayabilecek,
- 👁️ Lider kavramını liderlik teorileriyle ilişkilendirebilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| 🔑 Yetki | 🔑 Rasyonel ve Yasal Güç |
| 🔑 Komuta Yetki | 🔑 Uzmanlık Gücü |
| 🔑 Kurmay Yetki | 🔑 Ödüllendirme ve Zorlayıcı Güç |
| 🔑 Fonksiyonel Yetki | 🔑 Benzeşim Gücü |
| 🔑 Güç | 🔑 Liderlik |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yetki
- ❖ Örgütsel Yetkinin Kaynakları ve Türleri
- ❖ Örgüt Şemaları ve Yetki İlişkileri
- ❖ Yetki ve Güç İlişkisi
- ❖ Örgütlerde Güç ve Türleri
- ❖ Gücün Kaynağı: Karşılıklı Bağımlılık
- ❖ Liderlik Teorileri
- ❖ Yöneticilik ve Liderlik

Yetki, Güç ve Liderlik

GİRİŞ

Yönetim fonksiyonunun tamamen güç kullanımına dayalı bir süreç olduğu belirtilmektedir. Yöneticinin başarısı astlarıyla, meslektaşlarıyla, üstleriyle, rakipleriyle, sendikalarla, müşterilerle ve diğer birçok paydaşla kurduğu güce dayalı ilişkilerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesine dayanmaktadır. Herhangi bir yönetici örgütsel hiyerarşideki konumu gereği belli bir yetki ile donatılmaktadır. Fakat yöneticinin gerekli yetkilerle donatılmış olması, onun yönetim işinde başarılı olacağı anlamına gelmez. Yetki ilişkileri örgüt şemalarında açık bir şekilde ortaya konulmuş olsa da, örgüt içi ilişkiler çoğu zaman örgüt şemalarında görüldüğü kadar açık ve net bir şekilde yürütülememektedir. Bu durumun en önemli nedeni yetki ilişkileri ile güç ilişkileri arasındaki farklılıklardır. Yönetim işinin başkalarıyla birlikte iş yapma sanatı olarak tanımlanabildiği anımsanırsa, yetki ve güç konusunun önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu bölümde öncelikle yetki konusu, daha sonra da yetki kavramına göre daha geniş kapsamlı bir konu olan güç konusu ele alınacaktır. Bölüm yetki ve gücün etkili bir şekilde kullanılmasını gerektiren liderlik konusuna ilişkin açıklamalar ile son bulacaktır (Koçel, 2010, 551-552).

YETKİ

Güç kavramı ile kıyaslandığında daha dar kapsamlı bir kavram olarak nitelendirilen yetki kavramı, kişiye örgüt tarafından verilmiş olan başkalarının davranışlarını biçimsel ilişkiler çerçevesinde belirleme hakkıdır. Yetki kavramı örgütsel mevki ile ilişkilidir. Örgüt içinde herhangi bir mevkiinin sahip olduğu yetki önceden belirlenmiştir. Bu örgütlenme sürecinin bir gereğidir. Mevkii sahibi kişiler değişse de, mevki aracılığıyla sahip olunan yetki değişmemektedir (Koçel, 2010, 554).

Başkalarının davranışlarını yönlendirme işi esas olarak iki alt hakkın varlığına dayanmaktadır. Bunlar karar verme hakkı ve emir verme hakkıdır. Bu nedenle yetki her örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetimsel sorumluluk karar vermeyi ve bireyleri etkilemeyi gerektirmektedir. Bu durum Weber'in bürokrasi modelinde kendini açıkça göstermektedir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 304).

Belirtildiği üzere yetki kavramının temelinde yöneticinin sahip olduğu haklar yatmaktadır. Bu haklar aslında yöneticinin sorumluluklarıdır. Sorumluluk yetkinin yapısı üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu nedenle yetki ve sorumluluğun denkliği oldukça önemlidir. Yetki konusunda üzerinde önemle durulması gereken husus yetkinin sorumluluk tarafından belirlendiği ve yetkinin biçimsel örgüt yapısıyla yakından ilişkili olduğudur. Bu yönüyle yetki rasyonel bir temeli olan karar verme hakkı ve bu hak sayesinde bireylerin biçimsel örgütsel ilişkiler çerçevesindeki davranışlarını etkileme ve yönlendirme hakkıdır. Herhangi bir yetki ilişkisinden söz edebilmek için biçimsel bir örgütün varlığı şarttır. Yalnızca biçimsel örgüt işletme sahipleri, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkileri içermektedir. Biçimsel örgütsel ilişkiler dışındaki davranışa yönelik yönlendirme ve etkileme çabalarının belli bir güç ilişkisi gerektirdiği unutulmamalıdır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 304).



Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi gözetilmeden yürütülen örgütlenme süreci ne gibi olumsuzluklar yaratabilir?

Örgütsel Yetkinin Kaynakları

Yetki kavramı örgüt içi ilişkilerde bir kişinin yetkisini devretmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Yetkiyi devreden taraf, çoğu durumda yönetici, yetkiyi devrettiği kişiden verilen emirlere uymasını beklemektedir. Ast yetki ilişkisinde üstün kendisinden talep ettiği işi yapmakla yükümlüdür. Örgütlerde yetki ilişkileri kurullarla düzenlenmiş ve tüm örgüt üyeleriyle paylaşılmıştır (Ülgen, 1997, 119).

Yetki kavramı örgütlerdeki biçimsel ve rasyonel etkileme yöntemidir. Yetki kavramının esas kaynağı resmi tanınmadır. Örgütü yönlendiren birincil itici güç örgütlerde yer alan yetki ilişkileridir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 304).

Temel Yetki Türleri

Örgütsel bağlamda üç temel yetki ilişkisinden söz edilmektedir. Bunlar komuta yetki, kurmay yetki ve fonksiyonel yetki olarak adlandırılmaktadır. Devam eden bölümde söz konusu bu üç tür yetkiye ilişkin detaylı açıklamalara yer verilecektir.

Komuta Yetki

Biçimsel örgütlerde görev yapan yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşılması için gerekli olan kaynakların temin edilmesi, denetlenmesi ve örgüt içinde dengeli bir şekilde yayılımından sorumlu kişilerdir. Bu işi yapabilmek için yöneticilerin karar verme ve verdikleri kararları uygulama hakkı olması gerekmektedir. Bu yöneticilerin sahip oldukları bu hak yetki olarak adlandırılmaktadır. Yetki yönetsel sorumluluğu olan her yöneticinin sahip olduğu bir hak olarak algılanmalıdır. Yönetsel yetki çeşitli alternatifler arasında seçim yapılmasını ve yapılan bu seçim doğrultusunda alınan kararların uygulanmasını içermektedir. Yetki kavramının kaynağının örgütsel mevki olduğu unutulmamalıdır. Bir birey örgütsel hiyerarşi içinde aşağıdan yukarıya doğru yükseldikçe sahip olduğu yetki daha genişlemekte ve çoğalmaktadır. Yöneticinin sahip olduğu yetkinin belirlenmesinde yöneticiye yüklenen sorumluluk oldukça önemlidir. Bir başka deyişle yetki ile sorumluluk denk olmalıdır. Bu oldukça önemli bir örgütlenme ilkesidir. Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi yöneticinin işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütmesini sağlamaktadır. Yöneticiler belli konulardaki faaliyetleri yürütmek adına sorumlu kıldıklarında bu faaliyeti yürütmek için yetkili kılınmazlarsa veya yetkileri dâhilinde olan işlerde sorumluluk başkasına ait olursa yönetim süreci etkinliğini yitirecektir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 304-305).

Komuta yetki örgüt hiyerarşisi içinde emir-komuta ilişkilerini meydana getirmesi açısından önemlidir. Bu yetki sayesinde işletmenin hiyerarşik yapısı oluşmakta, bir başka deyişle iskeleti ortaya çıkmaktadır. Komuta yetki bağlamında emir konusu özellikle üzerinde durulması gereken bir konudur. Komuta yetki bir bakıma, üstün emir verme ve astında verilen emire uyması olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle komuta yetkinin tam olarak anlaşılabilmesi için emir kavramı ve iyi bir emirin sahip olması gereken özelliklere de değinilmelidir. İyi bir emir aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmalıdır (Eren, 2009, 464);

- Emir açık ve anlaşılır olmalıdır. Bir başka ifadeyle, kişisel yoruma ihtiyaç duyulmadan anlaşılabilirliktir.
- Verilen emir onu yerine getirmesi beklenen astın bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun olmalıdır.
- Emir verirken örgüt yapısı ve hiyerarşisi göz önüne alınmalıdır. Bu noktada uygun olanın her astın yalnızca bir üstten emir aldığı durum olduğuna dikkat edilmelidir.
- Verilen emirle astın beklentileri arasında çelişki oluşmamalıdır.
- Verilen emirin, örgütsel amaçlarla ilişkisi kurulmalı ve bu ilişki asta hissettirilmelidir.
- Astlara verilen emirlerin yerine getirilip getirilmediği ve astın o emir bağlamındaki performansı düzenli olarak takip edilmelidir. Bu nokta olası sapmalara ilişkin düzeltici tedbirler alabilmek için oldukça önemlidir.

Kurmay Yetki

Kurmay yetki adından anlaşıldığı üzere, danışmaya veya fikir beyan etmeye dayalı bir yetki türüdür. Örgütler karmaşıktıkça, yöneticilerin her konuda uzmanlık sahibi olma şansları giderek azalacaktır. Bu durumlarda yöneticiler örgüt bünyesinde veya dışında yer alan uzman kişilerden konuya ilişkin önerilerini sunmalarını talep edebilirler. Bir başka ifadeyle uzman kişilerin geçici veya sürekli olarak yönetim tarafından danışılma ve öneri sunma konusunda yetkilendirilmeleri ile kurmay yetki ilişkileri ortaya çıkmış olmaktadır (Ülgen, 1997, 123).

Örgütsel faaliyetler yürütülürken her çalışan kendi uzmanlık alanına giren konularda çeşitli öneriler getirmektedir. Bu tür önerilerin verildiği her durumda çalışanlar aslında kurmay yetkilerini kullanmaktadır. Her ne kadar bu yetki belli konularda uzman olan çalışanların kullandığı bir hak olarak değerlendirilse de, günümüzde her çalışanın kendi işi hakkında önerilerde bulunması oldukça istendik bir durumdur. Örgüt içinde görev yapan her bireyin belli konularda önerilerde bulunma hakkı vardır. Bu durum toplam kalite yönetimi, öneri kutuları, çalışanların güçlendirilmesi gibi birçok çağdaş yönetim uygulamasında kendine yer bulmaktadır. Burada temel varsayım işi yapan bireyin o iş hakkında en çok bilgi sahibi olduğu gerçeğidir. Kurmay yetki konusunda üzerinde durulması gereken bazı olumsuz noktaların da olduğu unutulmalıdır. Bazı durumlarda çalışanlar sahip oldukları kurmay yetkiyi kullanmaktan kaçınabilirler. Bu kaçınma bazen yöneticinin tutumları nedeniyle olabilir. Yönetici kendi yetkisinin azalacağını düşünerek bu tür bir danışma olayını es geçebilir. Yöneticiler danışın veya danışmasın çalışanların belli konularda belli oranda kurmay yetkisine sahip oldukları gerçeği unutulmamalıdır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 305).

Fonksiyonel Yetki

Örgütsel yapının ortaya konduğu örgütlenme süreci benzer işlerin aynı fonksiyonlar altında yürütülmesi ilkesine dayanmaktadır. Bu süreç sonunda ortaya belli konuda uzman bireylerin bir araya geldiği fonksiyonel departmanlardan oluşan örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Örneğin pazarlama, finansman, üretim, muhasebe, insan kaynakları günümüz örgütlerinde sıklıkla rastlanan fonksiyonel birimlerdir. Bu birimlerin sayısı ve yapısı örgütün gelişim düzeyine ve faaliyet çapına bağlı olarak farklılık gösterecektir. Örneğin küçük bir aile işletmesinde tüm işletmecilik fonksiyonları birkaç kişi tarafından yürütülürken, büyük sanayi işletmeleri için böyle bir durumun söz konusu olamayacağı oldukça açıktır. Fonksiyonel birimlerin kendi uzmanlık alanlarına ilişkin olarak kullandıkları yetki fonksiyonel yetki olarak adlandırılmaktadır. Fonksiyonel yetki ilişkileri geleneksel komuta yetkisine dayalı ilişkilere zarar verdiği düşüncesiyle eleştirilse de, günümüzün fonksiyonel derinliği oldukça gelişmiş işletmeleri için oldukça önemli bir yetki türü olduğunu belirtmek yerinde olacaktır (Ülgen, 1997, 122).

Diğer Yetki Türleri

Komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki türleri örgütler için temel yetki türleridir. Yetki türleri konusunda temel yetkiler dışında üzerinde durulması gereken diğer yetki türleri ise geçici yetki ve operasyonel yetki olarak adlandırılan yetki türleridir.

Geçici Yetki

Geçici yetki kurmay yetki ile komuta yetkinin çeşitli özelliklerini içinde barındıran melez bir yetki türü olarak tanımlanmaktadır. Bu yetki genelde bir yönetici tarafından belli bir konuda uzman olan bir çalışana verilen yetkidir. Uzman kişi bu yetkiyi kullanırken belli bir alan ve zamanla sınırlı olduğunun farkında olarak hareket etmelidir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 305).

Operasyonel Yetki

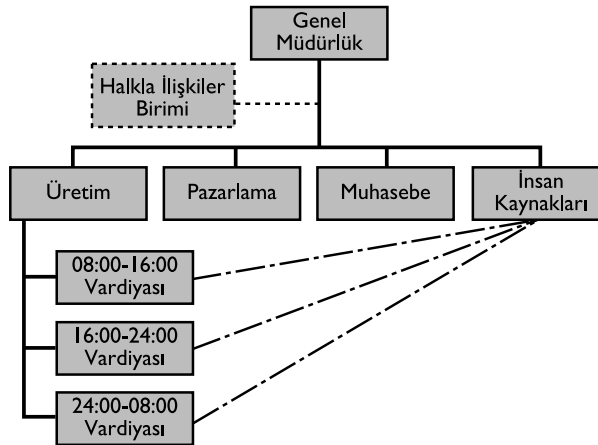
Örgütlerde görev yapan tüm çalışanlar belli işlerin nasıl yapılacağına ilişkin bir yetkiyle donatılmışlardır. Bu yetki işi yapmak için gerekli olan minimum yetki olarak düşünülebilir. Bu tür bir yetki olmadan herhangi bir çalışanın verilen görevleri yerine getirmesi düşünülemez. Bu yetki bireylerin örgütsel bağlamda yükledikleri sorumlulukların yerine getirilmesi için olmazsa olmaz bir özelliğe sahiptir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 306).



Bir işletmede genel müdüre hukuk alanında danışmanlık yapan bir öğretim üyesi bu işi nasıl bir yetki ilişkisi çerçevesinde yürütmektedir?

Örgüt Şemaları ve Yetki İlişkileri

Örgüt içi yetki ilişkilerinin basit ve kolay anlaşılır bir şekilde çizilerek gösterilmesiyle örgüt şemaları meydana gelmektedir. Örgüt şemaları yapılacak işlerin nasıl dağıtıldığının, kimin kime bağlı olarak çalıştığının, emir-komuta ilişkilerinin, yetki ve sorumluluk durumlarının şematize edilerek gösterildiği şekillerdir. Örgüt şemaları dışarıdan gelecek örgütü tanımaya çalışan veya örgütü denetleyen kişilere büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Örgüt şemaları temel olarak konuta yetkinin gösterilmesi amacıyla çizilmektedir. Komuta yetki örgüt şemasında düz çizgilerle ifade edilir. Örgüt bünyesinde kurmay birimler var ise, bu birimlerinde örgüt şemasında yer alması gerekmektedir. Kurmay birimler örgüt şemasında komuta birimlerden farklılaştırılarak çizilmelidir. Genelde kurmay birimler ve ilişkiler örgüt şemasında noktalı çizgi şeklinde şematize edilmektedir. Örgüt şemalarında fonksiyonel ilişkiler genelde yer almaz, fakat mutlaka gösterilmesi gerekiyor ise, tire ve noktadan oluşan çizgi tipi ile gösterilmesi diğer yetki ilişkilerinden farklılaştırılması adına önerilen bir durumdur. Şekil 3. 1’de bir üretim işletmesine ait örgüt şeması yer almaktadır. Görüldüğü gibi bu şemada muhasebe, pazarlama, üretim ve insan kaynakları olarak adlandırılan dört fonksiyonel birim yer almaktadır. Bu birimler genel müdüre komuta yetki ilişkileriyle bağlı olarak çalışmaktadır. Örgüt şemasında görüldüğü gibi genel müdüre bağlı olarak çalışan bir halkla ilişkiler birimi vardır. Bu birim kendi uzmanlık alanına giren konularda yöneticinin talep etmesi halinde öneriler sunmakla görevlendirilmiştir. Yönetici halkla ilişkilerle ilgili konuları bu halkla ilişkiler uzmanlarına danışmakta fakat son kararı kendisi vermektedir. Görüldüğü üzere kurmay birim ve kurmay yetki ilişkisi noktalı çizgilerle gösterilmektedir. Örgüt şemasını incelemeye devam ettiğimizde üretim biriminin zaman esasına göre bölümlere ayrıldığı görülmektedir. Bu durum vardiyalı olarak çalışan tüm işletmeler için geçerlidir. İnsan kaynakları departmanı bu kişilerin, kendi uzmanlık alanına giren fazla çalışma, işe gelmeme, iş sağlığı ve güvenliği, gece çalışması gibi konularda, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi konusunda fonksiyonel bir yetkiye sahiptir. Bu yetki örgüt şemasında tire ve noktalı çizgilerle gösterilmektedir. Üretim biriminde çalışanların üretim müdürüne karşı komuta yetki ilişkisi bağlamında bağlı oldukları düşünülürse, bir yetki karmaşasının doğması kaçınılmazdır. Bu karmaşa her birimin yetkisinin iyi bir şekilde tanımlanması ile aşılabilecektir (Tortop ve diğerleri, 2010, 64-67).



Şekil 3.1: Bir Üretim İşletmesinin Örgüt Şeması

Yetki İlişkilerinin Yönetimi

Örgüt içi yetki ilişkilerinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi belli ilkelere uyulması ile mümkün olmaktadır. Bu ilkelere genellikle örgütlenme ilkeleri adı verilmektedir. Örgütlenme konusunda bu ilkelerin tümü üzerinde detaylı bir şekilde durulmaktadır. Bu bölümde ise yetki kavramıyla oldukça yakın ilişkisi olan bazı örgütlenme ilkelerine kısaca değinilmesi ile yetinilecektir (Koçel, 2010, 218-224).

Emir-Komuta Birliği İlkesi

Bu ilke her astın yalnızca bir üsten emir alması ve yalnızca bir üste karşı sorumlu olması anlamına gelmektedir. Özellikle komuta yetki ilişkilerinde bu ilkenin gözetilmesi oldukça önemlidir.

Hiyerarşik Yapı İlkesi

Bu ilkeye göre örgüt bünyesinde yapılacak işler ve mevkiler hiyerarşik bir yapı içinde düzenlenmeli ve bu işlerin yürütülmesi için gerekli olan emir-komuta ilişkileri ortaya konmalıdır. Ancak bu şekilde astlar kimden emir alacaklarını açık bir şekilde anlayabileceklerdir.

Kontrol Alanı

Her yöneticinin verimli ve etkili bir şekilde denetleyebileceği ast sayısı sınırlıdır. Üstlere optimum düzeyde denetim sağlayabilecekleri sayıda ast bağlanmalıdır. Bu sayı verilen emirlerin yerine getirilip, getirilmediğinin denetimi açısından oldukça önemlidir.

Yetki ve Sorumluluk Denliği İlkesi

Örgüt içinde belirli işleri yapma sorumluluğunu yüklenenler o işi yapmak için gerekli olan yetki ile donatılmış olmalıdır. Örgütsel yetki örgütsel mevkie bağlı bir haktır. Bu nedenle yetki ve sorumluluk denliği konusunda kişilerin değil de, mevkilerin yetkilerinin ve sorumluluklarının denk olmasına dikkat edilmelidir.

Yetki Devri İlkesi

Örgüt içi ilişkilerde yöneticiler birçok alanda kendilerine verilmiş yetkilerini astlarına devretmektedirler. Bu konu oldukça yanlış anlaşılmaktadır. Yöneticilerin yetkilerini devretmeleri oldukça doğaldır. Her yöneticinin örgütte yapılması gereken her işi yapması düşünülemez. Fakat unutulmaması gereken, yöneticilerin yetkilerini devrederken sorumluluklarını devredemiyor olmalarıdır. Yönetici her koşulda örgütte yerine getirilmesi gereken işlerden sorumludur, ancak bu işi yetkisini devrettiği kişiler aracılığıyla yerine getirmektedir. Yetki devri sorumluluk devri anlamı taşımaz.

YETKİ VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Örgüt içindeki her birey belli oranlarda güç uygulama yetisine sahiptir. Yetki ise daha biçimsel bir kavramdır. Güç kavramı ile kıyaslandığında daha dar kapsamlı olduğu belirtilebilir. Yetki kavramında belli amaçlara erişilmesi için güç kullanımını içermektedir. Fakat yetki bağlamındaki güç kullanımı yalnızca biçimsel hiyerarşi ve ast-üst ilişkileri kapsamında ele alınmalıdır. Yetki kavramına ilişkin üç temel özellikten bahsedilmektedir;

1. Yetki örgütsel mevkiden kaynaklanmaktadır. Bireyler örgütlerde sahip oldukları mevkiler dolayısıyla yetki sahibi olmaktadır. Bir başka deyişle yetkinin kaynağı bireysel özellikler veya sahip olunan kaynaklar değildir.
2. Yetki astlar tarafından kabul edilmektedir. Astlar belli mevkilerde yer alan kişilerin yetki uygulama konusunda meşru hakları olduğunu inanmakta ve bu yüzden yetkinin varlığını kabul etmektedirler. Dünya çapındaki birçok örgütte çalışanlar üstlerin kendilerine işe kaçta gelmeleri, yapmaları gereken görevler ve iş çıkış saatleri konusunda söylediklerini meşru bulmakta ve uymaktadır.
3. Yetki dikey hiyerarşi içinde yayılım göstermektedir. Yetki biçimsel emir komuta zinciri içinde kendini göstermekte ve hiyerarşik düzende daha üstte yer alan bireylerin daha geniş yetkilerle donatılmış olması doğal karşılanmaktadır.

Örgütlerde güç üste doğru, aşağıya doğru veya yatay bir şekilde uygulanabilir. Fakat biçimsel yetki sadece örgütsel hiyerarşi içinde üsten asta doğru bir akış göstermekte ve bu yönüyle meşru güç kavramıyla benzerlik göstermektedir (Daft, Murphy ve Willmott, 2010, 543-544).

Yetki örgüt içinde gücün rasyonel, biçimsel ve resmi dağılımı ile ilgili bir kavramdır. Merkezileşme derecesi düşük, çalışanların güçlendirildiği örgütlerde yetki ilişkilerinin bulanıklaştığı önemli bir gerçektir. Yetki örgüt içindeki güç kaynaklarından yalnızca bir tanesidir. Bu nedenle yetki ve güç kavramlarını eş anlamlı olarak düşünmemek gerekmektedir. Bireylerin biçimsel yetki ilişkilerinden bağımsız olarak, başka kaynaklardan da belli oranda güç sahibi olacakları unutulmamalıdır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 306).

Güç birisinin isteklerini başkalarına yaptırma potansiyelidir. Bir başka ifadeyle bir bireyin veya birimin başka bireylerin ve birimlerin davranışlarını kendi istediği şekilde yönlendirme yetkinliğidir. Bu yetkinlik birçok etkene ve örgütsel seviyeye bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu etkenlerden bazıları bilgi, yetki, kişilik ve kaynaklar üzerinde denetim kabiliyetidir. Yetki de en basit anlamıyla bir güç çeşididir. Fakat güç yetki kavramından daha öte ve üst düzeyde bir kavramdır. Güç hem biçimsel hem de biçimsel olmayan kaynaklardan beslenebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse yetki güç kavramının alt kümesi niteliğindedir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 306).



Herhangi bir örgütte yetki ve güç denkliliği şeklinde bir ilkeden söz edilememesinin nedeni ne olabilir?

ÖRGÜTLERDE GÜÇ

Yönetimin en temel kavramlarından birisi güç kavramıdır. Kısaca güç kavramı başkalarını etkileme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bireysel anlamda güç bir kimsenin başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışlarda bulunması konusunda sahip olduğu yetenektir. Güç ilişkisel bir kavramdır. Bir başka deyişle, gücün varlığından bahsedebilmek için, kişiler arası ilişkilerin varlığı bir ön koşuldur. Kimin ne kadar güçlü olduğu sürekli karşısındaki diğer kişilerle karşılaştırmalar yaparak belirlenir. Güç konusunda mutlaklık değil, görecelilik söz konusudur. Kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı o kişinin güç alanının genişliğini belirlemektedir. Gücün konusu ise kişinin başkalarını hangi konularda etkilediği ile ilişkili bir kavramdır (Koçel, 2010, 553).

Güç örgütlerde bulunan soyut bir etkidir. Güç görülemez fakat etkisi hissedilir. Güç kavramı genellikle bir bireyin veya bir birimin başka bir bireyi veya birimi emirlerine uyması veya başka türlü yapmayacağı bir şeyi yapması konusundaki etkileme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Başka tanımlara göre güç, sahibi olanların hedeflerine ulaşmaları veya istedik sonuçlar elde etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Arzulanan sonuçlara ulaşılması bu noktada tanımın temel hareket noktasıdır. Güç örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bir bireyin veya birimin başkalarını etkileyerek arzulanan hedeflere ulaşılmasının sağlanmasıdır. Örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bireylerin arzulanan hedeflere ulaştırılması konusunda güç sahibi kişilerin sahip oldukları potansiyeldir. Güç sadece iki veya daha fazla kişi arasında ilişki olması sonucunda meydana gelmektedir. Güç hem yatay hem de dikey olarak uygulanabilir. Güç kaynağı temelde bir birimin veya bireyin sahip olduğu ve başkaları için değerli olan kıt kaynaktan kaynaklanmaktadır. Eğer bir birey bir başka bireye bağlı ise güç ilişkisi meydana gelmekte ve kaynağı fazla olan bireyin gücü de fazla olmaktadır. Bir ilişkide eğer güç varsa, güçlü bireyler isteklerine uyulmasını sağlayabilirler. Güçlü bireyler genellikle birimleri için daha büyük bütçeler, daha uygun üretim zamanları ve örgütsel gündem üzerinde daha yoğun bir denetime sahip olabilirler (Daft, Murphy ve Willmott, 2010, 542).

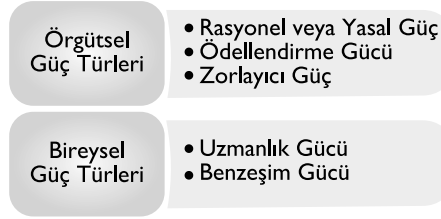
Güç kavramına ilişkin önemli bir başka özellik de gücün yapışkanlığı, bir başka deyişle gücün bağımlılık yaratmasıdır. Belli bir dönemde güç sahibi olan bireyler bu gücü bırakma konusunda isteksiz davranmaktadırlar. Bu nedenle örgütlerde güç dağılımına ilişkin değişimler genellikle oldukça sancılı bir şekilde gerçekleşmektedir. Güç sahipleri sahip oldukları gücü koruyabildikleri kadar korumak isterler. Bu durum örgüt içinde çatışma yaratacaktır. Belli bir sorunun çözümü konusunda sahip olduğu yetenek sayesinde güçlü bir konum elde etmiş birey veya bölümler gelecekte karşılaşılan sorunların tümünü bu sorunla ilişkilendirerek açıklamak ve çözüm yolları üretme eğilimine gireceklerdir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 316-317).

Güç kavramını genel olarak başkalarını etkileme yeteneği şeklinde tanımlayabiliriz. Bu tanımda etkileme gücün kullanımı anlamına gelmektedir. Devam eden bölümde güç kavramına ilişkin detaylı açıklamalara yer verilecektir. Bu noktada gücün genel tanımını biraz açmamız gerekirse güç kavramının aşağıda sıralanan özelliklerinin altını çizmek yerinde olacaktır (Aldag ve Kuzuhara, 2002, 297).

- Örtüklük: Güç bireylerin sahip oldukları bir şeydir. Bireyler bu gücü kullanıp kullanmayacaklarına kendileri karar verirler. Sadece güce sahip olmanın bile, bazı durumlarda kişileri etkilemek açısından yeterli olabileceği unutulmamalıdır.
- Görecelilik: Güç göreceli bir kavramdır. Karşılıklı bağımlılıklara dayanır. Bir yönetici bir astı üzerinde oldukça fazla güce sahip iken, aynı konumda olan bir başka astına aynı oranda güç uygulama potansiyeline sahip olamayabilir.
- Algı: Güç bir bireyin başka bir bireyi kendisine göre daha güçlü olarak algılaması ile ilgili bir kavramdır.
- Dinamiklik: Güç ilişkileri zaman içinde değişim gösterebilir. Bireyler sahip oldukları gücü yitirebilir veya daha önceden sahip olmadıkları oranda güçle donatılabilirler.

Güç Türleri

Örgütsel bağlamda var olan güç türlerinin sınıflandırılması konusunda oldukça sık bir şekilde kullanılan tipoloji J. R. P. French ve B. Raven tarafından geliştirilen tipolojidir. Bu tipoloji güç kaynakları ve potansiyelleri hakkında önemli ipuçları içermektedir. Örgütlerde deneyimlediğimiz gücün kaynakları incelendiğinde gücün bazı durumlarda örgütsel nedenlerden kaynaklandığı, bazı durumlarda da kişisel nedenlerden kaynaklandığı görülecektir. Bu noktada rasyonel veya yasal gücün, ödüllendirme gücünün ve zorlayıcı gücün kaynağını örgütte aramak, uzmanlık ve benzeşim gücünün kaynağını ise bireyde aramak daha doğru bir çıkış noktası olarak görülmektedir (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011, 452).



Şekil 3.2: French ve Raven'in Güç Tipolojisi

Kaynak: Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011, 452.

Rasyonel veya Yasal Güç

Rasyonel veya yasal güç bir bireyin belli kurallar ve sözleşmeler çerçevesinde başka bireyin gücünü kabul etmesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu tür güç bazen meşru güç olarak da adlandırılmaktadır. Yasal veya rasyonel güç örgüt içinde bireyin sahip olduğu mevkiden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Bir ustabaşının sahip olduğu mevki itibarıyla astları üzerinde rasyonel bir güce sahip olduğu oldukça açıktır. Yasal veya rasyonel gücün belli kültürel normların etkisiyle şekillendiği unutulmamalıdır. Yaşlı bireylere saygı gösterilmesinin norm olduğu kültürlerde bireyleri meşru kılan güç sahip oldukları yaş olabilir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 308).

Ödüllendirme Gücü

Bir bireyin başkaları için değerli ve faydalı olan çeşitli imkânları kontrol etmesi ve sağlaması da bir güç kaynağı olarak düşünülmelidir. Bu güç ödüllendirme gücüdür. Bu tür gücün sahibi olan bireyler başkalarının davranışlarını çeşitli ödülleri vererek veya vermeyerek denetim altında tutabilirler. Ödüllendirme gücünün potansiyeli genelde iki etken tarafından belirlenmektedir. Bunlar ödülün büyüklüğü ve verilme olasılığıdır. Daha büyük ödüller sağlama potansiyeli olan bireylerin daha güçlü oldukları düşünülebilir. Maaş artışları konusunda karar verme yetkisi olan bir üstün asta göre güçlü

olduğu oldukça açıktır. Ödüllendirme gücüne sahip olan bireyler ödülle ilişkilendirdikleri görevlerin yapılıp yapılmadığını sıkı bir şekilde denetlemelidirler. Çünkü ödül hırsıyla hareket edilmesi halinde yanlış veya sapıtılmış verilerle işin yapılmış gibi gösterilme riski her zaman vardır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 308).

Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç temelde korkutmaya dayanmaktadır. Korku yaratan faktörler oldukça çeşitlidir. Örgütlerde ise bu güç daha çok cezalandırmaya dayalı olarak kullanılan güç olarak algılanmalıdır. Belli bir bireyi cezalandırma hakkı önemli bir güç kaynağı olarak düşünülebilir. Bu tür bir güç oldukça önemli bir motivasyon kaynağıdır. Cezalandırma gücü aslında ödüllendirme gücünün tersi şeklinde düşünülebilir. Birçok profesyonel spor faaliyetinde motivasyon ve disiplin cezalandırma gücü ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Örneğin antrenmana geç gelen bir sporcunun takımdan ayrı çalışmasına karar veren teknik direktör, sporcu üzerinde sahip olduğu cezalandırma gücünü kullanmaktadır. Bu davranışın tekrarı halinde cezanın daha ağırlaşması oldukça önemlidir. Ancak bu şekilde istenmeyen davranışın önüne geçilebilecektir. Tabii ki cezalandırma gücü bağlamında en son nokta kişinin işten uzaklaştırılmasıdır. Cezalandırma gücünün etkililiği verilen cezanın yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Algılanan etkisi ve kullanılma olasılığı cezanın hedefe ulaşmasını belirleyen önemli etkenlerdir (Koçel, 2010, 556).

Benzeşim Gücü

Benzeşim gücü A kişinin B kişisiyle kendisini özdeşleştirdiği veya rol model olarak aldığı zaman ortaya çıkan bir güç türüdür. Bu tür bir etkilenme durumunda B kişinin A kişisi üzerinde bir güce sahip olacağı oldukça açıktır. Böyle bir özdeşim ilişkisinden kişilerin bilinçli bir şekilde haberleri olması gerekmez. Bu tür güç için verilebilecek en güzel örnek bireylerin süper kahramanlara ilişkin algılarında yatmaktadır. Bireyler süper kahramanları esinlendirici olarak görmekte ve onların hareketlerini taklit ederek kendilerinin de belli konularda gelişeceklerini düşünmektedirler. Bir bireyin kişiliğinden kaynaklı olarak ortaya çıkan güç karizmatik güç olarak anılmaktadır. Bazı bireyler kişilik olarak başkalarını etkilemektedirler. Bu etkinin nedeni çoğu zaman ortaya konamamaktadır. Karizma sahibi bireylerin başkalarını daha kolay bir şekilde etkiledikleri düşünülmektedir. Karizmatik güç sahibi olan bireyler kendilerini takip eden kişilerin bireysel amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadırlar. Bu şekilde karizmatik bir kişiyi takip eden bireyler karizmatik kişinin amaçları doğrultusunda çalışıyor olsalar da bu şekilde kendi amaçlarını da yerine getirdiklerine inanmaktadırlar. Karizmatik gücün kullanımı için herhangi bir özel çabaya gereksinim duyulmamaktadır. Karizmatik güç sahibi olan bireyler örgütü terk etseler de etkileri devam etme eğilimindedir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 309-310).

Uzmanlık Gücü

Bazı kişiler sahip oldukları bilgi veya özel yetenekleri nedeniyle güç sahibi olarak görülmektedirler. Bu türlü kişiler sahip oldukları bilgi ve özel yetenek sayesinde saygı duyulmaktadır. Bu kişilerin örgütsel hiyerarşideki yerleri bu saygı üzerinde etkili olmamaktadır. Bu kişilere saygı duyan bireyler bu kişilerle birlikte çalışma ve onlardan bir şeyler öğrenme konusunda kendiliklerinden istekli olabilmektedirler. Uzmanlık gücü belli sertifikalarla veya akademik derecelerle ilişkilendirilebilmektedir. Uzmanlık gücü örgütsel hiyerarşiden bağımsız olması nedeniyle oldukça önemlidir. Hiyerarşik düzeyi düşük olan bireyler de örgüt içinde sahip oldukları uzmanlık gücünü kullanarak daha üst kademelerde yer alan bireylere karşı bir güç uygulayabilirler (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 310).

Güç kaynakları arasında hangisinin veya hangilerinin daha önemli olduğunun bilinmesi de örgüt içi güç ilişkilerinin kavranması açısından önem arz etmektedir. Bu noktada araştırmalar uzmanlık ve benzeşim gücü gibi bireysel özelliklerden kaynaklanan gücün örgüt içi ilişkilerde daha etkili olduğunu göstermektedir. Hem uzmanlık gücünün hem de benzeşim gücünün çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılıkları ve performansları üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Bu durumun aksine ödüllendirme ve rasyonel gücün örgüt içi performans düzeyine etkisi sanıldığı kadar düşük seviyelerde kalmaktadır. Zorlayıcı güç ise yanlış kullanıldığında örgüt içi performans düzeyine ciddi şekilde zarar verebilmektedir. Güç türleri ve bu türlerin etkili kullanımlarına ilişkin öneriler Tablo 3. 1'de yer almaktadır (Robbins ve Judge, 2011, 457).



Çalışanlarının kendisini rol model olarak aldıklarının farkında olan yöneticinin tavır ve davranışlarını çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi için değiştiren yönetici sizce çalışanları üzerinde ne tür bir güç kullanmaktadır?

Tablo 3.1: Güç Türleri ve Etkili Kullanıma Yönelik Öneriler

Güç Türleri	Etkili Kullanım İçin Öneriler
Rasyonel veya Yasal Güç	Kibar ve açık isteklerde bulunun. Talebinizin nedenini açıklayın. Yetkinizi aşan isteklerde bulunmayın. Talebinizin yerine getirilip getirilmediğini denetleyin. Emirlerinize itaat edilmesi için baskıcı olun.
Ödüllendirme Gücü	Bireylerin arzu ettikleri türde ödüller vermeye çalışın. Adil ve etik ödüller tercih edin. Ödül olarak verebileceğinizden fazlasını söz vermeyin. Ödüllendirme koşullarını basit bir şekilde ortaya koyun. Hak edenlerin ödülünü derhal verin. Ödüllendirme sistemini manipüle edici bir tarzda kullanmayın.
Zorlayıcı Güç	Kuralları ve kurallara uyulmadığı takdirde karşılaşılabilecek yaptırımları açık bir şekilde ortaya koyun. Kural ihlallerini anında cezalandırın. Cezalandırmadan önce doğru bilgi sahibi olduğunuzdan emin olun. Önce uyarın sonra cezalandırın. Uygulanan cezaların adil ve meşru olmasına dikkat edin.
Uzmanlık Gücü	Taleplerinizi doğru bir şekilde açıklayın ve önemini ortaya koyun. Teklifinizin başarılı olacağına ilişkin kanıtlar sunun. Aceleci ve tutarlı olmayan ifadeler kullanmaktan kaçının. Gerçekleri abartmayın veya çarpıtmayın. Bireylerin endişelerini ve önerilerini dikkatli bir şekilde dinleyin. Kriz durumlarında kararlı ve öz güven sahibi bir şekilde davranın.
Benzeşim Gücü	Takipçilerinize karşı olumlu tavırlar takının. Destekleyici ve yardım sever davranışlar geliştirin. Övgü işini ciddiye alın. Gerektiğinde kişileri savunmaktan kaçınmayın. Beklenmedik iyilikler yapmaya hazır olun. Konuya ve kişilere olan ilginizi göstermek için karşılıksız fedakârlıklar yapın. Sözünüzü her zaman tutun.

Kaynak: Colquitt, Lepine ve Wesson, 2011, 455.

Gücün Kaynağı: Karşılıklı Bağımlılık

Güç kavramının temel kaynağı karşılıklı bağımlılıklardır. Bir başka ifadeyle, A kişisi B kişiye herhangi bir konuda ne kadar bağımlı ise, B'nin A'ya göre o kadar güçlü olduğu ileri sürülmektedir. Başka birinin sahip olmadığı herhangi bir kaynak, bilgi ve yetenek size o kişiye karşı daha güçlü bir konuma getirmektedir. Peki, bireyleri veya örgütleri diğerlerine göre daha güçlü kılan bağımlılıklar ne tür kaynaklardan beslenmektedir?

Önem

Sahip olunan herhangi bir kaynak, başkaları tarafından talep edilmiyorsa, o kaynağın göreceli önemi oldukça düşük seviyede kalacaktır. Bu tür bir kaynağa sahip olmak sizi güçlü kılmaz. Her örgütün iş yaptığı çevre kendine has özellikler barındırmaktadır. Buna ek olarak örgütler öncelikleri itibariyle de farklılaşmaktadırlar. Örneğin bir yüksek teknoloji işletmesi için Ar-Ge mühendisleri kilit öneme sahipken, genel tüketime yönelik ürünler üreten bir işletme için pazarlama uzmanları kilit öneme sahip olabilecektir. Üst gelir grubuna yönelik olarak hizmet veren lokantalarda fark yaratan en önemli konu, bu

lokantaların şefleridir. Bireyler bu lokantaları o şef dolayısıyla tercih etmektedir. Bu durum şefin örgüt genelindeki gücünü arttırmakta ve şef örgütten ortalama bir şefe göre daha fazla ücret talep edebilmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, ister bireysel ister örgütsel önemli, bir kaynağa veya yeteneğe sahip olmak gücün önemli kaynakları arasındadır (Robbins ve Judge, 2011, 458).

Kıt Olma

Bireyleri veya örgütleri diğerlerine göre güçlü kılan bir başka konu sahip olunan bilginin, yeteneğin veya kaynağın kıt olmasıdır. Belli bir alanda uzman olan kişilerin arzında sıkıntı yaşanması durumunda, bu uzmanlığa sahip kişilerin örgütlere göre daha güçlü bir konuma ulaştıkları sık rastlanılan bir durumdur. Bunun tersine belli konularda uzman olan işgücünün talep edilenden fazla olması, işveren konumunda olan örgütleri daha güçlü kılmaktadır. Örgütler iş gücü planlaması yaparken, bireyler de kariyer planlaması yaparken bu tür güç ilişkilerini göz önünde bulundurmaldırlar. Örgütlerin girdi temini konusunda birden fazla tedarikçiyle çalışmaları hem belirsizliği önlemek hem de örgütü tedarikçiler karşısında daha güçlü kılmaya yönelik alınan stratejik önlemlerdir. Örgütün ihtiyaç durumu ve iş gücünün sahip olduğu nitelikler işçi ve işveren arasında yürütülen toplu görüşmelerdeki güç dengesinin en önemli belirleyicileridir (Robbins ve Judge, 458-459).

İkame Edilememe

Kritik öneme sahip sorunların çözümü veya kıt kaynakların sağlanmasının örgütsel anlamda önemli bir güç kaynağı olduğu konusu üzerinde daha önce durmuştuk. Bu tür kaynakları örgüt bir şekilde ikame edebiliyorsa bu kaynakların temininden veya sorunun çözümünden sorumlu olan birim veya bireyin gücünün azalacağı oldukça açıktır. Örgütsel dünyada küçülme eğiliminin artması örgütleri daha yoğun bir şekilde dış kaynak kullanımına yöneltmiştir. Dış kaynak kullanımının örgüt içi güç dengeleri üzerinde bazı etkileri olacağı oldukça açıktır. Örneğin insan kaynakları, hukuk veya pazar araştırması gibi hizmetlerde dış kaynaklardan hizmet alınması örgütlerde bu işi yürüten bölümlerin güçlerini önemli ölçüde azaltmıştır. Örgütler kaynak tahsisinde iç kaynakların mı dış kaynakların mı tercih edilmesi noktasında hem ekonomik açıdan hem de güç dengeleri bağlamında önemli bir tercih yapmak durumundadırlar (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 312).

Örgütlerde Güç Kullanımına İlişkin Taktikler

İşletme bünyesinde görev yapan yöneticiler aşağıda açıklanan taktikleri kullanarak örgüt içindeki güç seviyelerini yukarı çekebilirler (Daft, Murphy ve Willmott, 2010, 558-559).

- **Belirsizlik Oranı Yüksek Alanlardaki Faaliyetlere Girişmek:** Daha önce belirtildiği gibi birimlerin güçlerinin önemli bir kaynağı belirsizlik altında gösterdikleri başarıdır. Eğer bir birim yöneticisi belirsizlik konusundaki kritik faktörleri tanımlayarak bu belirsizlikleri gideren adımları atıp belirsizlik seviyesini düşürebilirse örgüt bünyesinde sahip olduğu gücü arttırmış olmaktadır.
- **Bağımlılıklar Yaratılması:** Bağımlılıklar oldukça önemli güç kaynaklarıdır. Eğer örgüt bilgi, malzeme, yetenek veya diğer kaynaklar bağlamında belli bir birime bağımlı ise, o birimin sahip olduğu güç oldukça yükselecektir. Bu şekilde bir güç gelecekte meydana gelmesi muhtemel çatışmaların çözümü için kullanılabilir. Birçok örgütte bilgi işlem birimleri, bu alanın hızlı değişim yaşaması ve örgütün genelini etkileyebilmesi nedeniyle çeşitli noktalarda bağımlılıklar yaratmakta ve bu şekilde örgüt içindeki güçlü konumlarını pekiştirmektedir.
- **Kıt Kaynakların Sağlanması:** Örgütsel faaliyetlerin devamı için kaynaklar oldukça önemlidir. Örgüte gerekli olan kaynakları sağlayan birimler diğerlerine göre daha güçlü bir konumdadırlar.
- **Stratejik koşulların sağlanması:** İşletmeler için bazı kaynaklar diğerlerine göre daha önemlidir. Bu kaynaklar işletme için stratejik öneme sahiptir. Bu koşul, yerine getirilmesi gereken önemli bir toplantı, iş veya diğer örgütsel birimlerle bir arada yürütülmesi gereken bir konu olabilir. Örgütün ve çevresinin dikkatli bir şekilde analiz edilmesi ile örgüt için geçerli olan stratejik koşullar ortaya konabilir. Koşullar ne kadar yeni ve çözüm yolları ne oranda geliştirilmemiş ise çalışmalarını bu yönde yoğunlaştıran birimlerin güçleri artış eğilimine girecektir.

Yöneticilerin örgüt içinde sahip oldukları güç potansiyelini artırabilmeleri için aşağıda sıralanan bazı taktiklere başvurabilecekleri belirtilebilir (Koçel, 2010, 559-560);

- Daha güçlü kişilerle bireysel ve iş ilişkileri kurmak,
- Gizli ve önemli bilgilerin manipülasyonu,
- Hızlı bir şekilde karar vererek, etkili sonuçlar üretebilmek,
- Başkalarına yardım etmek ve onlardan da aynı karşılığın beklendiğini hissettirmek,
- Hangi tarafta olduğunu belli edecek davranışlardan kaçınmak,
- Durumu iyileştirmek için önce kötüleştirmek ve daha sonra sorunu çözmek,
- Önerileri dikkatli ve tedbirli bir şekilde değerlendirmek (Koçel, 2010, 559-560).

Gücün Ölçülmesi

Örgüt bünyesinde faaliyet gösteren her bireyin belli oranda güç sahibi olduğu daha önce belirtilmiştir. Buna ek olarak gücün karşılıklı bağımlılıklar sonucu ortaya çıkan soyut bir kavram olduğu bilgisini de eklersek, örgüt içinde kimin ne oranda güçlü olduğunu anlama konusunun ne kadar karmaşık olduğu kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Herhangi bir örgütte kimin ne oranda güçlü olduğunu anlamaya çalışan bireylere aşağıda yer alan dört yoldan uygun olanını tercih etmeleri önerilmektedir.

Kaynaklarından Hareketle Gücün Ölçümü

Kaynaklarından hareketle gücün ölçümü bir bireyin veya birimin sahip olduğu güce ilişkin dolaylı bir ölçüm tekniğidir. Örneğin bir çalışanın sahip olduğu uzmanlık gücü onun sahip olduğu bilgi birikimine ilişkin olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bu çalışan uzmanlık alanına ilişkin sahip olduğu bilgi birikiminin oldukça gelişmiş olduğuna ilişkin bir algı yaratırsa, bizler bu çalışana gerçekte sahip olduğundan daha güçlü bir kişi olarak düşünebiliriz. Çalışanlar abartılı konuşmalarla veya kendinden emin tavırlarla gerçekte olduklarından daha güçlü oldukları yönünde bir algı yaratma eğiliminde olabilirler. Bu tür çalışanlarla iş deneyimi yaşamak onların potansiyelleri hakkında daha gerçekçi bilgi sahibi olunmasına imkân verecektir (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 314).

Gücün Sonuçlarıyla Gücün Ölçülmesi

Gücün değerlendirilmesine ilişkin bir başka yol da örgüt içindeki bireylerin kararlarının sonuçlarından hareketle yapılan değerlendirmelerdir. Bir örgütte önemli kararları kimin aldığı o örgütte kimin daha güçlü olduğuna ilişkin önemli bir göstergedir. Bu noktada karar alan ile kararı örgüte duyuran arasında ayırım yapmakta yarar vardır. Kararı alan kişinin daha güçlü olduğu gözden kaçırılmamalıdır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 314).

Güç Sembolleri

Güç sahibi bireyler genelde sahip oldukları bu gücü gösterme eğilimindedirler. Bu daha geniş ofisler, daha lüks ofis mobilyaları, daha pahalı şirket arabaları, özel park yeri, özel yeme içme ve rahatlatma alanlarına giriş, veya giyim tarzı bu şekilde bir göstergedir. Her ne kadar semboller gücün önemli göstergesi olsa da, bu konuda genelleme yapmak oldukça güçtür. Örneğin bazı örgütlerin faaliyette buldukları kültür daha küçük ortamları daha değerli bulabilir. Bu noktada yukarıda sayılanın tam tersi yönde bir güç etkisi olması kaçınılmazdır. Örneğin Japon örgütlerinde bu tür bir yaklaşım vardır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 314).

Güç Göstergeleri

Belli komitelerde veya kurullarda yer alma, kritik öneme sahip takımlarda bulunma veya görev ekiplerinde yer alma bireysel güce ilişkin önemli bir göstergedir. Örneğin bir orta düzey yönetici belli özel bir ekibin yönetilmesinden sorumlu ise bu durum yöneticiye üst yönetim tarafından önem verildiği

şeklinde yorumlanacak ve orta düzey yönetici diğer orta düzey yöneticilere göre daha güçlü bir konuma erişmiş olacaktır. Her örgütte üzerinde önemle durulan işler vardır. Bu işler örgüt üyeleri tarafından oldukça iyi bir şekilde bilinmektedir. Bu alanlarda görev yapan yöneticiler diğer yöneticilere göre daha güçlü bir konumdadırlar (Hodge, Anthony ve Gales, 2003, 314-315).



Bir işletmenin park yerinde en ön sıradaki ve en geniş park yerlerinin üst düzey yöneticiler için ayrılması örgüt içi güç ilişkileri açısından nasıl değerlendirilebilir?

LİDERLİK

Örgütsel bağlamda yaşanan örgüt yapılarının basıklaşması, çalışanların güçlendirilmesi, ekip çalışmasına verilen önemin artması, bireylerin örgütün sahip olduğu en önemli kaynak olarak algılanmaya başlanması biçimsel yetki ilişkilerine dayalı yöneticilik kavramı yerine liderlik kavramını ön plana çıkartmaktadır (Koçel, 2010, 569).

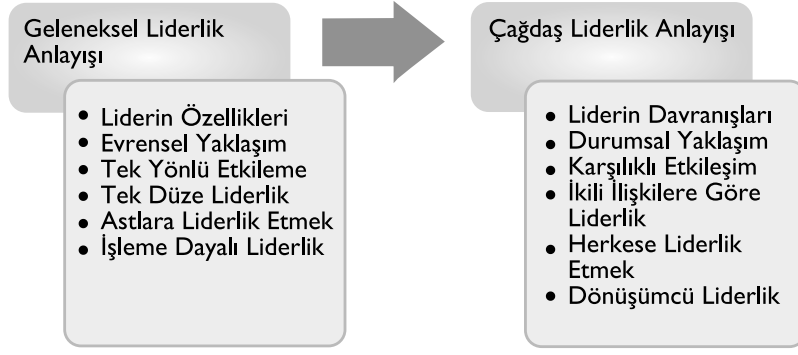
Kelime anlamı itibarıyla incelendiğinde lider veya liderlik yol ya da yön göstermek anlamında, daha çok denizcilik alanında kullanılmış bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Lider yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, çalışma arkadaşlarının istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimse olarak düşünülebilir. Lider insanları veya grupları kendi amaçlarını gerçekleştirmek için harekete geçirebilen ve insanları kendi düşünceleri doğrultusunda yönlendirebilen kimsedir. Liderlik ise yapılması gerektiğine inandığı şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanattır (Saruhan ve Yıldız, 2009, 231-232).

Liderlik belirli şartlar altında bir kişinin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak da düşünülebilir. Liderlik konusunun temelinde başkalarının davranışlarını etkileme hususu yer almaktadır. Bunun dışında liderlik konusyla ilgili olarak aşağıda yer alan bazı noktaların altını çizmekte yarar vardır (Koçel, 2010, 569).

- Liderlik ve güç birbirleriyle oldukça yakından ilişkili iki kavramdır. Liderin etkileme yetisinin temelinde sahip olduğu güç yatmaktadır.
- Liderlik sadece biçimsel yetki ilişkileri sayesinde ortaya çıkan bir konu değildir. Biçimsel yetkisi olan bir birey, her zaman lider olamayabilir. Bunun aksine biçimsel yetkisi olmayan bireylerin de belli şartlar altında liderlik konumuna eriştiklerine rastlanmaktadır.
- Lider ve yönetici eş anlamlı kavramlar değildir. Her yönetici lider, her lider de yönetici olmayabilir.
- Liderlik örgütsel hiyerarşinin sadece üst basamaklarına has bir konu değildir. Örgütsel hiyerarşinin alt ve orta düzeylerinde de liderin var olabileceği unutulmamalıdır.

Liderliğin Değişen Doğası

Yönetim ve organizasyon alanı bağlamında değerlendirdiğimizde, liderlik kavramının dinamik bir yapı arz ettiği görülecektir. 1990'lı yıllarla birlikte liderlik anlayışında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişim liderlik alanının hem teorik hem de uygulama anlamında geliştiğine işaret etmektedir. Liderlik alanında yaşanan değişim Şekil 3. 3.'de görmek mümkündür.



Şekil 3.3: Liderliğin Değişen Doğası

Kaynak: Aldag ve Kuzuhara, 2003, 294.

Geleneksel liderlik anlayışında üzerinde durulan konu başarılı liderlerin özellikleridir. Bir başka deyişle geleneksel anlayış başarılı liderlerin kim olduklarına odaklanmaktadır. Bunun aksine çağdaş liderlik anlayış başarılı liderlerin nasıl davrandıklarına odaklanmaktadır. Geleneksel anlayışta daha evrenselci bir bakış açısı hâkimdir. Geleneksel liderlik anlayışı her koşulda geçerli olan liderlik ilkelerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bunun aksine çağdaş anlayış içinde bulunulan koşulları, liderlik edilmesi gereken kişilerin özelliklerini ve ihtiyaçlarını da dikkate almak gerektiğine vurgu yapmakta ve belli durumlarda geçerli olacak liderlik ilkelerinin var olabileceğini savunmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışının çağdaş anlayışla farklılaştığı bir diğer nokta, liderin etkileme yönüdür. Geleneksel anlayışa göre lider ve takipçileri arasında tek yönlü bir ilişki vardır. Çağdaş anlayışta ise lider ve takipçileri arasında karşılıklı bir etkileşimin var olduğu kabul edilmektedir. Geleneksel anlayışa göre lider tüm takipçilerine benzer şekilde davranmaktadır. Çağdaş anlayış liderlik uygulamalarındaki tekdüzelığe karşı çıkmakta ve lider/takipçi ilişkisinde farklı davranışların ortaya çıkabileceğini kabul etmektedir. Geleneksel liderlik anlayışı liderliği sadece astların etkilenmesine yönelik olarak ele almaktadır. Günümüzde ise liderler sadece astlarını değil, tüm çevrelerini etkilemeleri gerektiğinin farkındadırlar. Çağdaş anlayış geleneksel anlayıştan farklılaştıran son konu, liderin etkileme sürecine hangi açıdan yaklaştığıyla ilgilidir. Geleneksel yaklaşıma göre lider astlarıyla belli işlemler gerçekleştirmekte ve bu işlemlerde çeşitli güç ilişkilerini devreye sokarak bireyleri etkilemektedir. Çağdaş anlayış liderliği daha uzun vadeli bir süreç olarak ele almaktadır. Lider takipçilerine örgütsel değerleri aşılmalı, onları esinlendirmeli, onlara güvenmeli ve kişisel gelişimlerine destek olmalıdır. Bu durumda lider takipçilerini dönüştürebilecek ve örgütsel bağlılıklarını uzun dönemli kılabilir (Aldag ve Kuzuhara, 2002, 294-295).

Liderlik ve Yöneticilik

Daha önce belirtildiği gibi liderlik ve yöneticilik sık sık bir arada ve çoğu zaman birbirleri yerine kullanılmasına rağmen, farklı anlamlara sahip iki kavramdır. Yöneticiliğin ve liderliğin örgütler için hayati öneme sahip iki kavram olduğu ise yadsınamaz bir gerçektir. Etkili yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmalıdırlar. Tablo 3. 2'de görüldüğü gibi liderlik ve yöneticilik bireylerde farklı özelliklerin var olmasını gerektirmektedir. Bu iki tür özelliği bünyesinde bütünleştirebilen yöneticilerin etkililikleri de oldukça önemli bir şekilde gelişecektir. Birey yöneticilik veya liderlik özelliklerinden hangilerini daha çok taşıyorsa, kariyer planlamasının o yönde yapılması yerinde olacaktır (Daft ve Marcic, 2007, 440-441).

Tablo 3.2: Liderlik ve Yöneticilik Özellikleri

Liderlik Özellikleri	Yöneticilik Özellikleri
Vizyoner Olma	Rasyonellik
Tutku	Danışarak Hareket Etme
Yaratıcılık	Tutarlılık
Esneklik	Sorun Çözme
Esinlendirme	Gerçekçilik
Yenilikçilik	Analitik Düşünebilme
Cesaret	Yapısalcılık
Hayal Etme	Planlanmışlık
Denemeye Açıklık	Otoriterlik
Değişime Açık Olma	İstikrar Arayışında Olma
Bireysel Güç Kullanımı	Örgütsel Güç Kullanımı

Kaynak: Daft ve Marcic, 2007, 441.

Yönetici ve lider konusunda üzerinde durulması gereken temel ayırım, yöneticilerin var olanı koruma, düzen ve var olan durumdan hareketle sorun çözme eğilimde olmalarıdır. Liderler ise daha çok bir vizyon peşinde koşan, yaratıcılığı ve değişimi olumlu bir şekilde değerlendiren bireylerdir. Kısaca özetlemek gerekirse yönetici “şimdiki zaman” odaklı olarak çalışmakta, lider ise “gelecek zaman” odaklı olarak çalışmaktadır. Liderlik var olan durumu, geçmişten gelen normları ve üretken olmayan uygulamaları sorgulamayı gerektirmektedir. Fakat liderliğin yöneticiliğin bir alternatifi olduğu düşünülmemelidir. Liderlik etkili yönetimin en önemli bileşenidir (Daft ve Marcic, 2007, 440-441).

Liderliğin etkili yönetimin en önemli bileşeni olduğunu belirttikten sonra örgütsel yaşamda liderliğe neden ihtiyaç duyulduğuna değinmek yerinde olacaktır. Eğitim kurumları, işletmeler, dernekler gibi birçok örgüt liderliğe ve etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyacın dört temel etkenle ilişkilendirilerek açıklandığı görülmektedir. Bu etkenler şöyledir (Güney, 2007, 360);

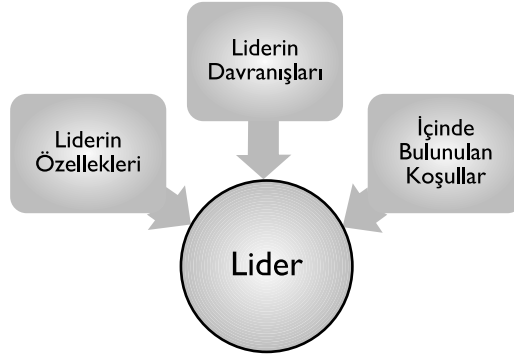
- Örgüt Yapısının Sorunları: Örgüt yapıları tüm örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmamaktadır. Bu durum örgütün yaşam döngüsünün belli aşamalarında liderliğin varlığını gerekli kılmaktadır.
- Çevresel Etkenler: Örgütler açık birer sistemdir. Bu durum örgütlerin çevre koşullarının etkilerine açık yapılar haline gelmesine sebep olmaktadır. Örgütün çevresel koşullarla uyumlu bir şekilde yönetilmesi belli liderlik özelliklerinin varlığını gerekli kılmaktadır.
- Örgüt İçi Dinamikler: Örgütlerin varlıklarının sürdürülebilir kılınması örgütlerde görev yapan yöneticilerin temel hedefleri arasındadır. Örgütün yaşamını devam ettirebilmesi örgüt içi dinamiklerin değişim potansiyeline bağlıdır. Gerek insan, gerek yapı gerekse de teknolojik anlamda örgütsel değişim etkili liderlerin varlığını gerektirmektedir.
- İnsanın Doğası: Örgütler bireylerden meydana gelmiş yapılardır. Örgüt içinde yer alan bireylerin ihtiyaçları, istekleri ve motivasyonları zaman içinde değişime uğrayabilmektedir. Bu değişimlerin örgütsel amaçlar çerçevesinde yönetilmesi ve yönlendirilmesi liderin en temel fonksiyonları arasındadır.



Sizce başarılı yöneticiler daha çok yöneticilik özellikleriyle mi yoksa liderlik özellikleriyle mi ön plana çıkmaktadırlar?

Liderlik Teorileri

Liderlik günümüz örgütleri için oldukça önemli bir kavramdır. Bu nedenle liderlik ve liderlik süreci yönetim ve organizasyon alanında belki de üzerinde en çok durulan konulardan birisidir. Liderlik konusunda yürütülen çalışmalar liderliği ele alış biçimlerine göre farklılaşmaktadırlar. Bazı çalışmalar liderliği, liderin özelliği ile ilişkilendirmekte, bazı çalışmalar liderliği koşullara bağlı olarak araştırma konusu yapmakta, bazı çalışmalar ise liderliği takipçilerinden hareketle araştırmaktadır. Liderlik konusunda yürütülen çeşitli araştırmalarla ortaya konulan liderlik teorilerini açıklamaya geçmeden önce, liderliğin Şekil 3. 4'te görüldüğü gibi, lideri özellikleri, izleyiciler ve koşulların bütünlük bir sonucu olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Üzerinde duracağımız liderlik teorilerinin liderliği analitik bir şekilde inceleme konusu yaptıkları unutulmamalıdır.



Şekil 3.4: Lider Kavramına İlişkin Bütünlük Yaklaşım

Kaynak: Koçel, 2010, 574.



Bazı kaynaklarda liderliğin lider özellikleri, lider davranışları ve içinde bulunulan koşulların yanı sıra örgütsel amaçlarla da ilişkilendirilebildiği görülmektedir.

Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda geliştirilen ilk sistematik yaklaşım özellikler teorisidir. 1900'lerin başında özellikler teorisi bağlamında yürütülen çalışmaların temel amacı; çeşitli özellikleri itibarıyla öne çıkmış, büyük liderleri büyük yapan özelliklerin ortaya çıkartılmasıdır. Bu nedenle özellikler teorisi kapsamında geliştirilen liderlik teorileri "Büyük Adamlar" teorileri şeklinde adlandırılmaktadır. Özellikler teorisi sosyal, politik ve askeri alanda öne çıkan liderleri inceleyerek, bu kişileri lider yapan özellikleri ortaya çıkartmaya çalışmıştır. Özellikler teorisine göre bireyleri lider yapan özellikler doğuştan gelmektedir. Bu teori lider olma potansiyeli olan bireylerle, takipçileri arasında kesin bir ayrımın var olduğunu kabul etmektedir. Özellikler teorisi kapsamında yürütülen çalışmalarda çok sayıda liderlik özelliği tanımlanmıştır. Bu özellikler detaylı bir şekilde incelendiğinde ise, lider kişilerin aşağıda sıralanan beş temel özelliği sahip oldukları belirtilmektedir. Bu özellikler (Northouse, 2010, 15-19);

- Zekâ,
- Öz Güven,
- Kararlılık,
- Dürüstlük,
- Sosyalleşebilme yeteneği şeklinde sıralanmaktadır.

İdeal liderin tanımı zaman içinde değişmektedir. Bu nedenle liderlik özelliklerinin değişmez olduğunu iddia etmek hayli güçtür. Fakat yukarıda sıralanan beş temel özelliğe ilişkin daha detaylı bir yaklaşım geliştirmek gerekirse, ideal liderlerin;

- Vizyon sahibi oldukları,
- Planlamaya önem verdikleri,
- Değişim yanlısı oldukları,
- İnsani yönden gelişmiş oldukları,
- İş ahlaklarının gelişmiş olduğu,
- Uzmanlığa ve disiplinlerarası etkileşime önem verdikleri,
- Doğru ve zamanında karar verme yeteneğine sahip oldukları,
- Yalın düşünebildikleri,
- Kriz durumlarında soğukkanlılıklarını koruyabildikleri,
- Gelişmiş iletişim becerilerine sahip oldukları,
- Kendilerini geliştirmeye önem verdikleri,
- Astlarına güvendikleri ve onlara da kişisel gelişim fırsatı verdikleri,
- Risk almayı sevdikleri,
- Yaratıcılığa önem verdikleri,
- Eleştiriye açık oldukları,
- Astlarıyla adil ve eşitlik ilkesine dayalı ilişkiler yürüttükleri belirtilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2009, 300).

1900'lü yılların ortalarından sonraki dönemde özellikler teorisi ortaya konan lider özelliklerinin evrenselliği konusunda ciddi bir şekilde eleştirilmiştir. Teori kapsamında ortaya konan liderlik özellikleri arasında herhangi bir tutarlılığın olmadığı belirtilmektedir. Bu durum liderliğin bireye bağlı özelliklerden kaynaklı bir durum olmanın ötesinde, bireyi ve içinde bulunulan koşulları da dikkate alan bir yapıda incelenmesinin önünü açmıştır. Liderlik özellikleri önemini yitirmemiş fakat bu özelliklerle içinde bulunulan koşullar ve lider davranışları arasında bir bağ kurulmaya çalışılmıştır. Devam eden bölümlerde üzerinde durulan davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileri bu çabaların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Northouse, 2010, 15).

Davranışsal Liderlik Teorileri

Geçmiş dönemlerde özellikler teorisi bağlamında yürütülen liderlik araştırmalarının liderliği açıklamada yetersiz kaldığı konusunda oluşan şüpheler, 1940'ların sonunda oldukça artmış ve liderlik davranışları liderlik araştırmalarının odağını oluşturmaya başlamıştır. Özellikler teorisinin aksine davranışsal liderlik teorileri liderliğin doğuştan gelen bir ayrıcalık olmadığını, eğitimle bireylere liderlik özelliklerinin kazandırılabilceğini ileri sürmektedirler (Robbins ve Judge, 2011, 414).

Davranışsal liderlik teorisi temel olarak iki tür liderlik davranışının var olduğunu varsaymaktadır. Bu davranışlar görev yönelimli davranışlar ve birey yönelimli davranışlar şeklinde adlandırılmaktadır. Liderin davranış seçenekleri bu iki seçenekle sınırlı olmasa da, bu iki meta davranış boyutu aracılığıyla oluşturulan matrislerin liderlerin davranışlarının anlaşılması konusunda oldukça önemli katkılar sağladıkları belirtilmektedir. Devam eden bölümde davranışsal liderlik teorisinin gelişiminde önemli katkıları olan Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından yürütülen araştırmalara değinilecektir (Daft ve Marcic, 2007, 442).

Ohio State Üniversitesi Araştırması

Ohio State Üniversitesi tarafından, 1940'lı yılların sonlarına doğru yürütülen liderlik araştırmaları davranışsal liderlik teorisi kapsamında üzerinde durulan en kapsamlı çalışmalardan birisi olarak dikkat

çekmektedir. Bu çalışma temelde liderlik davranışına ilişkin çeşitli boyutların belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Araştırmanın ilk aşamasında liderlik davranışına ilişkin binden fazla boyuta ulaşılmış fakat daha sonra yapılan analizlerde bu boyutlar iki temel boyut etrafında bütünleştirilmiştir. Bu iki temel boyut kişiyi dikkate alma (birey yönelimlilik) ve inisiyatif (görev yönelimlilik) olarak adlandırılmaktadır. İnisiyatif boyutunda lider kendisinin ve takipçilerinin örgütsel amaçlara erişim noktasındaki rollerini detaylı bir şekilde tanımlamaktadır. İşin ve iş ilişkilerin örgütlenmesi, örgütsel amaçların tanımlanması bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir. İnisiyatif yönü ağır basan liderler bireyleri çeşitli işleri yapma konusunda görevlendirmekte, bireylerin belli kurallara uymasını beklemektedir. Bunun aksine kişiyi dikkate alma yönü kuvvetli olan liderler ise karşılıklı güvene dayalı olarak çalışmaktadırlar. Bu tür liderler çalışanların fikirlerine ve hislerine saygı duymaktadır. Astlarıyla dostça, yakın ilişkiler geliştirebilen liderlerin kişiyi dikkate alma konusunda daha yetenekli oldukları belirtilmektedir. Bu iki boyutun çeşitli bileşimleri liderlerin sahip olabilecekleri davranış alternatiflerini oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2011, 414).

Michigan Üniversitesi Araştırması

Michigan Üniversitesi tarafından yürütülen araştırmalarda temel amaç Ohio State Üniversitesi'nce yürütülen araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Michigan Üniversitesi liderlik araştırmasında amaç davranışsal özelliklerle performans arasında bağlantı kurmaktır. Michigan Üniversitesi araştırmasında da liderlik davranışına ilişkin iki boyut ortaya konmuştur. Bu boyutlar kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olarak adlandırılmaktadır. Kişiye yönelik davranış boyutu bireylerarası ilişkilerde kişisel özelliklere duyarlı olmayı ve farklılıklara saygı göstermeyi ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. İşe yönelik davranış ise liderin işin teknik yönüne verdiği önemi betimlemek üzere kullanılmaktadır. Kişiye yönelik liderlik boyutu ile Ohio State Üniversitesi araştırmasındaki kişiyi dikkate alma ve işe yönelik liderlik ile Ohio State Üniversitesi araştırmasındaki inisiyatif boyutunun birbirlerine olan yakın anlamlarının altını çizmekte yarar vardır (Robbins ve Judge, 2011, 414).

Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi liderlik kavramına, lider açısından, davranışsal teori takipçiler açısından ve durumsal liderlik teorisi ise liderliği içinde bulunulan koşullarla ilişkisi açısından yaklaşmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları ile etkili liderlik arasında yakın bir ilişki vardır. Çevresel koşullar liderin liderlik tarzını ve davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir. Örgütün iç çevresi, yakın çevresi ve genel çevresi örgütün içinde bulunduğu ortamı oluşturan temel bileşenlerdir. Durumsal liderlik teorisine göre lider değişen ortama uygun özellikler taşımaları ve mümkünse kendisini çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte edebilmelidir. Bu bölümde durumsal liderlik teorisi bağlamında üzerlerinde yoğun bir şekilde durulan Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli ve Amaç-Yol Teorisi üzerinde durulacaktır (Eren, 2009, 505-506).

Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli

Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli'nde liderin etkinliğinin üç değişken tarafından belirlendiği ileri sürülmektedir. Bu değişkenler aracılığıyla çeşitli durumlar için uygun olan liderlik tarzını belirlemek mümkün olmaktadır. Söz konusu bu üç değişken şöyledir;

- Lider ile İzleyicileri Arasındaki İlişkiler (Güçlü veya Zayıf)
- İşin Niteliği (Planlanmış veya Planlanmamış)
- Liderin Yetki Derecesi (Az veya Fazla)

Bu üç değişken aracılığıyla, Tablo 3. 3'de görüldüğü gibi en olumludan (I. Durum) en olumsuz (VIII. Durum) doğru giden sekiz farklı durum ortaya çıkabilmektedir. En olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır. En olumsuz durumda ise liderin işe yönelik bir tutum sergilemesi beklenmektedir. Liderlik tarzlarının başarısı uygun koşullarda uygun davranışlar gösterilebilmesine bağlıdır (Koçel, 2010, 585-588).

Tablo 3.3: Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Lider ile İzleyicileri Arasındaki İlişkiler	Güçlü				Zayıf			
	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
İşin Niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin Yetki Derecesi	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
Durumlar								

Kaynak: Koçel, 2010, 587.

Amaç-Yol Teorisi

Robert House tarafından geliştirilen Amaç-Yol Teorisi bünyesinde hem Ohio State Üniversitesi tarafından yürütülen davranışsal liderlik araştırmalarından hem de motivasyon alanındaki bekleyiş teorisinden bazı bileşenler barındırmaktadır. Bu teoriye göre liderin görevi takipçilerinin amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Teori'nin adından anlaşıldığı üzere liderin işi takipçilerinin amaçlarına ulaşmaları için izlemeleri gereken yolu göstermek ve bu yol üzerindeki olası engelleri ortadan kaldırmaktır (Robbins ve Judge, 2011, 419).

Amaç-Yol teorisine göre bireyin davranışlarını etkileyen iki boyut bulunmaktadır. Bunlar;

- Kişilerin belirli davranışlarla belirli sonuçlara ulaşacakları konusundaki beklentileri,
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 246).

Lider takipçilerinin beklentilerini etkileyerek veya beklentileri sonucunda ulaşacakları amaçlara verdikleri değeri etkileyerek onları motive edebilir. Lider takipçileri için değerli olan bir amaç belirlemeli ve bu amaca giden yolu betimlemelidir. Amaç-Yol teorisine göre liderlerin benimseyebilecekleri dört farklı liderlik davranışı vardır. Bunlar otoriter, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli liderlik davranışlarıdır (Daft ve Marcic, 2007, 451).

Otoriter liderlik davranışında lider astlarına neyin nasıl yapılması gerektiğini detaylı bir şekilde anlatmaktadır. Planlama, performans hedefi gösterme, programlama bu tür bir liderin yerine getirdiği görevler arasındadır. Bu tür liderler kurallara ve düzenlemelere kesin olarak uyulmasını beklerler. Destekleyici liderler ise astlarına saygı duyan ve onların kişisel ihtiyaçlarının farkında olan kişilerdir. Destekleyici liderler örgüt içinde bir ekip çalışması ortamı yaratmaları ve herkese eşit davranmaları ile tanınırlar. Katılımcı liderler ise karar alma konusunda astlarının görüşlerini alan liderler olarak betimlenebilirler. Başarı yönelimli liderler açık ve zorlayıcı hedefler koyarak astlarını daha yoğun çalışmalarını yönünde motive ederler. Bu tür liderler beklentileri yüksek kişilerdir. Başarı yönelimli liderler astlarına güvenir ve onların eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda destek olurlar. Yol-Amaç teorisine göre lider söz edilen dört farklı liderlik davranışından birinin içinde bulunan koşulların özelliklerini dikkate alarak tercih etmektedir (Daft ve Marcic, 2007, 451-452).



Liderin içinde bulunduğu ortamın kültürel yapısı liderlik davranışları üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir.



Liderlik konusunda değinilen teoriler ve kavramlar daha çok yabancı kaynaklardan derlenen temel bilgileri içermektedir. Türkiye bağlamında yönetim ve liderlik konularında daha detaylı bilgi sahibi olmak isterseniz Prof. Dr. A. Selami SARGUT'un Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim adlı eseri ile Prof. Dr. Acar BALTAŞ'ın Türk Kültüründe Yönetmek adlı eserini inceleyebilirsiniz.

Karizmatik ve Dönüşümsel Liderlik

Liderlik konusuna ilişkin açıklamalar kısmen daha çağdaş liderlik konularına değinilerek son verilecektir. Karizmatik liderlik ve dönüşümsel liderlik 1980'li yıllarla birlikte popülerleşen liderlik kavramlarıdır. Bu bölümde önce karizmatik liderlik daha sonra da dönüşümsel liderliğe ilişkin açıklamalar yapılacaktır.

Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının Yunanca'daki kökeni hediye veya doğuştan gelen yetenek anlamına gelmektedir. Karizma bir bireyin sahip olduğu ve onu diğer bireylerden üstün kılan yetenek veya güç olarak tanımlanabilmektedir. Karizmatik liderlik konusuna ilk değinen yazarlardan birisi Robert House'dur. House'a göre takipçiler belli davranışları sergileyebilen kişilere sıra dışı özellikler atfetmektedirler. Karizmatik liderlerin özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalar bu kişilerin aşağıda sıralanan özelliklere sahip oldukları noktasında birleşmektedir. Karizmatik liderler;

- Vizyon sahibidirler ve sahip oldukları vizyonu anlaşılır ve ikna edici bir şekilde başkalarına anlatabilirler,
- Kişisel olarak yüksek risk almaktan kaçınmazlar ve bu konuda önemli fedakârlıklara katlanabilirler,
- Takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır,
- Yerleşmiş normlara ve geleneklere aykırı davranışlar sergileme konusunda cesur davranırlar (Robbins ve Judge, 2011, 422).

Karizmatik liderler vizyoner liderlik konusunda ustalaşmış kişilerdir. Bilindiği gibi vizyon bir örgütün gelecekte kendisini görmek istediği ideal konum olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler örgütün vizyonuna yürekten bağlı kişilerdir. Onların bu bağlılıkları takipçilerini de etkilemekte ve ikna etmektedir. Karizmatik liderler diğerlerinin sorunları ve kısıtları gördükleri ortamlarda, olasılıkları ve çıkış yollarını görebilen kişilerdir. Karizmatik liderler genellikle astlarıyla duygusal bağlar kurarlar. Takipçilerinin de vizyona tutkuyla bağlanmaları konusunda yüksek inandırıcılığa ve etkileme gücüne sahiptirler. Karizma olumlu örgütsel amaçlar için kullanılabilen gibi, bireysel amaçlarla örgüt üyelerini manipüle etmek için de kullanılabilir. Tarihin bu şekilde uluslarını manipüle ederek zarar veren liderlerin hikâyeleriyle dolu olduğu göz ardı edilmemelidir (Daft, 2008, 606).

Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderliği işlemsel liderlikten ayırt etmeye çalışan birçok araştırma vardır. İşlemsel liderlikte lider takipçilerini önceden tanımlanmış hedefler doğrultusunda yönlendirmektedir. Dönüşümsel liderlikte ise lider takipçilerini kendi bireysel amaçlarını aşarak, örgütsel amaçlara erişim konusunda esinlendirmektedir. Tablo 3. 4'te işlemsel ve dönüşümsel liderlik özelliklerini karşılaştırmalı olarak yer verilmiştir (Robbins ve Judge, 2010, 425).

Tablo 3.4: Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik

İşlemsel Liderlik	Dönüşümsel Liderlik
Sözleşmeye Dayalı Durumsal Ödüllendirme	İdealleştirilmiş Etki
Kurallara ve Standartlara Uyumun Denetimi	Esinlendirici Motivasyon
Sapma Durumunda Düzeltme	Entelektüel Uyarı
Sorumluluk Almaktan Kaçınma	Bireyselleşmiş İlişi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2010, 425.

Adından da anlaşıldığı gibi dönüşümsel liderlik bireylerin değiştirilmesi ve dönüştürülmesi işlevini yerine getiren bir liderlik türüdür. Dönüşümsel liderlik daha çok duygularla, etikle ve uzun dönemli hedeflerle ilgilidir. Dönüşümsel liderlik takipçileri nelerin motive ettiğinin belirlenmesi, onların

ihtiyaçlarının giderilmesi ve onlara tam bir birey gibi davranılması konularının üzerinde durmaktadır. Dönüşümsel liderlik liderin etkileme işlevini sıra dışı bir seviyede yerine getirmekte ve genelde takipçilerin ortalamasının üzerinde performans sergilemelerine sebep olmaktadır. Dönüşümsel liderlik konusu karizmatik ve vizyoner liderlik konularıyla ilişkilendirilerek ele alınırsa kavramın tam olarak anlaşılabilmesi sağlanabilecektir (Northouse, 2010, 171).

Mutluluk dağıtan liderler...

Stratejik hedefler, yetkilendirme, koçluk, sosyal etkinlikler...

CEO'ların "A takımı" denilen kritik yöneticilerini motive etmek için kullandığı araçlardan sadece birkaçı. En etkili motivasyon yöntemi ise liderlere göre değişiyor. Güldem Berkman'dan Mehmet Nane'ye, Sani Şener'den Meral Eredenk'e kadar Türkiye'nin önde gelen liderleri kendi motivasyon yöntemlerini geliştirmiş. Ortak ve sabit bir formül yok. Ancak, A takımına işin nasıl yapılması gerektiğini söylemek yerine ne yapması gerektiğini belirtmek, gerçekçi hedefler vermek, içten ve samimi ilişkiler kurmak, iş dışında da biraraya gelmek motivasyonu artırıyor. The progress principle" (Gelişme Prensibi), bu yılın çok satan yönetim kitaplarından biriydi. Liderlere takımlarını nasıl motive etmeleri gerektiğini anlatan kitabın yazarları Amabile ve Kramer, yaptıkları araştırmalar sonucunda, küçük ve günlük başarıları takdir etmenin motivasyonda büyük ve olumlu bir fark yarattığını ortaya koydular. Onlara göre insanlar anlamlı bir amaca doğru ilerleme kaydettiklerini hissettikleri müddetçe hedef odaklı davranış göstermeye devam ediyor, yani motive oluyorlardı. Dünyanın dört bir yanındaki şirketlerde bu nedenle çalışanlar ve yöneticilere yönelik "motivasyon" stratejileri uygulanıyor. Özellikle "yetenek" bulma ve tutmanın zorlaştığı son yıllarda, CEO'ların öncelik listesinde bu tür stratejilerin yeri giderek artıyor. Benzer uygulamaları Türkiye'deki şirketlerde de görmek mümkün... Yabancı ve büyük şirketlerde başlayan uygulamalar, farklı uygulamalar halinde irili ufaklı farklı şirketlerde de gözleniyor. "Motivasyon" uygulamaları arasında son dönemde özellikle "A takımına" yönelik yapılanlar dikkati çekiyor. Her CEO'nun, kendine ve şirketine özel uygulamaları var. Örneğin, AvivaSa CEO'su Meral Eredenk ve CarrefourSa Genel Müdürü Guillaume de Colonges A takımındaki yöneticilerle iş dışında da birlikte zaman geçirmeyi tercih ediyor. Ant Yapı'nın ortağı Mehmet Okay ise üst düzey yöneticileri ve aileleriyle birlikte tatile gidiyor. TAV'ın CEO'su Sani Şener çalışanlarından gelen mailleri aynı gün içinde yanıtlayıp onlara çok yakın olduğunu hissettiriyor.

Kaynak:<http://www.capital.com.tr/mutluluk-dagitlan-liderler-haberler/23830.aspx?0.Page> (Erişim Tarihi: 10.03.2012).

Özet

Yönetim yetki ve güç kullanımını gerektiren karmaşık bir süreçtir. Yöneticilerin sahip oldukları yetkinin kaynağı sahip oldukları mevkidir. Örgütsel hiyerarşide her mevkiin sahip olduğu yetki önceden tanımlanmıştır. Mevki sahibi yönetici veya çalışanın değişmesi, mevkie yüklenen yetki açısından her hangi bir değişim yaratmaz. Örgütlerde temel olarak üç tür yetki ilişkisinin varlığından söz edilmektedir. Bunlar komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki olarak adlandırılmaktadır. Komuta yetki örgütleme sürecinin gereğidir. Komuta yetki yöneticinin emir verme, asttan verilen emre itaat etmesini bekleme hakkıdır. Kurmay yetki ise adından da anlaşıldığı gibi daha çok danışmanlık ilişkilerini içeren yetkidir. Kurmay yetki ile donatılmış kişilerin emir verme hakları yoktur. Bu kişiler yalnızca uzmanlık alanlarına giren konularda talep edilmesi halinde görüş bildirmekle yükümlüdürler. Fonksiyonel yetki komuta yetki ilişkileri ile çelişmesi nedeniyle eleştiri konusu yapılmaktadır. Bir konuda uzman olan fonksiyonel birim yöneticisinin kendi alanında başka birimlerde çalışan bireylere yönelik olarak kullandığı yetkidir. Örgütlerde yetki ilişkileri genelde örgüt şemaları aracılığıyla gösterilmektedir. Fakat bu şemalarda anlamayı kolaylaştırma adına genellikle komuta yetki ilişkilerine yer verildiği unutulmamalıdır. Yetki konuda üzerinde durulması gereken son konu yetki ve sorumluluğun denk olması ve yetkinin devredilebildiği fakat sorumluluğun devredilemediğidir.

Örgüt içindeki her birey belli oranlarda güç uygulama yetisine sahiptir. Yetki ise daha biçimsel bir kavramdır. Güç kavramı ile kıyaslandığında daha dar kapsamlı olduğu belirtilebilir. Yetki'de belli amaçlara erişilmesi için güç kullanımını içermektedir. Fakat yetki bağlamındaki güç kullanımını yalnızca biçimsel hiyerarşi ve ast-üst ilişkileri kapsamında ele alınmalıdır. Güç birisinin isteklerini başkalarına yaptırma potansiyelidir. Bir başka ifadeyle bir bireyin veya birimin başka bireylerin ve birimlerin davranışlarını kendi istediği şekilde yönlendirme yetkinliğidir. Bu yetkinlik birçok etkene ve örgütsel seviyeye bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu etkenlerden bazıları bilgi, yetki, kişilik ve kaynaklar üzerinde denetim kabiliyetidir. Yetki de en basit anlamıyla bir güç çeşididir. Fakat güç yetki kavramından daha öte ve üst düzeyde bir kavramdır.

Örgütlerde deneyimlediğimiz gücün kaynakları incelendiğinde gücün bazı durumlarda örgütsel nedenlerden kaynaklandığı, bazı durumlarda da kişisel nedenlerden kaynaklandığı görülecektir. Bu noktada rasyonel veya yasal gücün, ödüllendirme gücünün ve zorlayıcı gücün kaynağını örgütte aramak, uzmanlık ve benzeşim gücünün kaynağını ise bireyde aramak gerekmektedir. Güç kavramının temel kaynağı karşılıklı bağımlılıklardır. Bir başka ifadeyle, A kişisi B kişiye herhangi bir konuda ne kadar bağımlı ise, B'nin A'ya göre o kadar güçlü olduğu ileri sürülmektedir. Başka birinin sahip olmadığı herhangi bir kaynak, bilgi ve yetenek size o kişiye karşı daha güçlü bir konuma getirmektedir. Herhangi bir örgütte kimin ne oranda güçlü olduğunu anlamaya çalışan bireyler bu işi gücü kaynaklarıyla ilişkilendirerek, gücün sonuçlarını irdeleyerek, göç göstergelerini ve güç sembollerini anlamaya çalışarak gerçekleştirebilirler.

Ünite kapsamında üzerinde durduğumuz konulardan birisi de liderliktir. Liderlik belirli şartlar altında bir kişinin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak düşünülebilir. Liderlik konusunun temelinde başkalarının davranışlarını etkileme hususu yer almaktadır. Yöneticiliğin ve liderliğin örgütler için hayati öneme sahip iki kavram olduğu ise yadsınmaz bir gerçektir. Etkili yöneticiler aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olmalıdırlar. Liderlik konusunda yürütülen çalışmalar liderliği ele alış biçimlerine göre farklılaşmaktadırlar. Bazı çalışmalar liderliği liderin özelliği ile ilişkilendirmekte bazı çalışmalar liderliği koşullara bağlı olarak araştırma konusu yapmakta, bazı çalışmalar ise liderliği takipçilerinden hareketle araştırmaktadır. Liderlik konusunda son dönemlerde öne çıkan konuların karizmatik liderlik ve dönüşümsel liderlik kavramları olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

Kendimizi Sınavalım

1. Üstün emir verme ve karşılığında itaat bekleme yetkisi aşağıda verilenlerden hangisidir?

- a. Operasyonel yetki
- b. Geçici yetki
- c. Kurmay yetki
- d. Fonksiyonel yetki
- e. Komuta yetki

2. Örgütlerde görev yapan her bireyin sahip olması gereken minimum yetki aşağıda verilenlerden hangisidir?

- a. Operasyonel yetki
- b. Geçici yetki
- c. Kurmay yetki
- d. Fonksiyonel yetki
- e. Komuta yetki

3. Temel olarak korkuya ve cezaya dayanan güç türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Yasal güç
- b. Meşru güç
- c. Rasyonel güç
- d. Zorlayıcı güç
- e. Karizmatik güç

4. Aşağıdakilerden hangisi zorlayıcı gücün tersi olarak ifade edilen güç türüdür?

- a. Benzeşim gücü
- b. Karizmatik güç
- c. Uzmanlık gücü
- d. Ödüllendirme gücü
- e. Yasal güç

5. Yöneticilerin sahip oldukları ofis mobilyalarından hareketle sahip oldukları gücü kestirmeye çalışan bir çalışan ne tür bir güç ölçümü yapmaktadır?

- a. Güç göstergeleriyle güç ölçümü
- b. Sonuçlarıyla güç ölçümü
- c. Sembolleriyile güç ölçümü
- d. Etkileriyle güç ölçümü
- e. Algılanan güç ölçümü

6. Hangisi örgütlerde lider ihtiyacını doğuran nedenlerden birisi **değildir**?

- a. Örgüt yapısının sorunları
- b. Yönetici geliştirme
- c. Çevresel etkenler
- d. Örgüt içi dinamikler
- e. İnsan doğası

7. Özellikler teorisine ilişkin olarak aşağıda verilen bilgilerden hangisi **yanlıştır**?

- a. Liderlik öğrenilebilir
- b. Büyük Adamlar teorisi olarak da bilinir
- c. Alanındaki ilk sistematik yaklaşımdır
- d. Liderliğin doğuştan geldiğine inanılır
- e. Çok sayıda liderlik özelliği tanımlanmıştır

8. Aşağıdakilerden hangisi durumsal liderlik teorilerinden birisidir?

- a. Amaç-Yol Teorisi
- b. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- c. Özellikler Teorisi
- d. Michigan Üniversitesi Çalışmaları
- e. Blanchard'ın Yönetim Matrisi

9. Bir bireyin sahip olduğu ve onu diğer bireylerden ayıran yetenek veya güç olarak tanımlanabilen kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Benzeşim
- b. Uzmanlık gücü
- c. Liderlik gücü
- d. Karizma
- e. Vizyonerlik

10. İşlemsel liderliğin karşılığı olarak son dönemde popülerleşen liderlik türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Misyoner liderlik
- b. Vizyoner liderlik
- c. Dönüşümsel liderlik
- d. Karizmatik liderlik
- e. Otantik liderlik

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **e** Yanıtınız yanlış ise “Temel Yetki Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **a** Yanıtınız yanlış ise “Diğer Yetki Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **d** Yanıtınız yanlış ise “Güç Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **d** Yanıtınız yanlış ise “Güç Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **c** Yanıtınız yanlış ise “Gücün Ölçülmesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **b** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik ve Yöneticilik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. **a** Yanıtınız yanlış ise “Özellikler Teorisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **a** Yanıtınız yanlış ise “Durumsal Liderlik Teorileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **d** Yanıtınız yanlış ise “Karizmatik Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **c** Yanıtınız yanlış ise “Dönüşümsel Liderlik” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bir örgütte kimin hangi işi nasıl bir yetkiyle yerine getireceğinin belirlenmesi örgütleme fonksiyonunun temelini oluşturmaktadır. Örgütleme sürecinde ortaya çıkan mevkilerde görevlendirilen bireyler yetki ve sorumluluk denkliği ilkesine göre örgütlenmelidir. Aksi halde yetkisi olmasına rağmen sorumluluğu olmayan kişiye iş yaptırmak zorlaşacak veya sorumlu olmasına rağmen işi yapma yetkisinin yoksun bireyler ortaya çıkacaktır.

Sıra Sizde 2

Bir üst yöneticiye kendi uzmanlık alanında danışmanlık hizmeti sağlayan öğretim üyesinin bu hizmeti verdiği işletme bağlamında sahip olduğu yetki kurmay yetkidir. Kurmay yetki sahibi bireylerin her hangi bir konuda emir verme hakları yoktur. Hukuk danışmanının yükseköğretim kurumundaki yetki ilişkileri ise kurmay yetki dışında yetki türlerini de içerebilecektir.

Sıra Sizde 3

Yetki kavramı biçimsel anlamda yasal veya rasyonel güç sahibi olan bireylerin sahip oldukları bir tür güçtür. Rasyonel veya yasal güç örgütlerde bireylerin sahip olabilecekleri güç türlerinden yalnızca bir tanesidir. Örgüt içinde bireyler ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, benzeşim gücü ve uzmanlık gücü gibi diğer güç türlerine sahip olabilirler. Bu nedenle yetki ve güç denkliği şeklinde bir ilkenin varlığından söz edilemez.

Sıra Sizde 4

Çalışanların birlikte çalıştıkları yöneticiyi kendilerine rol model olarak almaları oldukça sık rastlanır bir durumdur. Bu durumun farkında olan yönetici çalışanların kendi istediği şekilde davranması adına davranışlarında bazı manipülasyonlar yapabilir. Bu durumda yöneticinin benzeşim gücünü kullandığı oldukça açıktır.

Sıra Sizde 5

Güç karşılıklı bağımlılıklara dayalı soyut bir kavramdır. Örgüt içinde herhangi bir güç ilişkisi içinde yer almadan kimin ne oranda güçlü olduğunu belirlemek için güç sembollerinden veya güç göstergelerinden yararlanılabilir. Arabalarını en ön sıraya ve en geniş yere park edenlerin örgüt içindeki en güçlü kişiler oldukları, hatta bu kişilerden aracı kapıya daha yakın olanın daha güçlü olduğu yönünde bir yargıya varılabilir.

Sıra Sizde 6

Etkili yöneticilik hem düzen ve tutarlılık hem de değişim ve vizyoner olmayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle yöneticilik ve liderlik özelliklerini uygun bir şekilde bünyesinde bütünleştirebilmiş yöneticilerin diğerlerine göre daha başarılı olacaklarını düşünmek yanlış olmayacaktır.






Yararlanılan Kaynaklar

- Aldag, R. J. ve Kuzuhara, L. W. (2002). **Organizational Behavior and Management**. OH, USA: South-Western.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. (2011). **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace** (2nd. Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Daft, R. L., Murphy, J. ve Willmott, H. (2010). **Organization Theory and Design**. Singapore: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2008). **New Era of Management** (2nd Edition). OH, USA: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2007). **Management: The New Workplace**. OH, USA: Thomson South-Western.
- Eren, E. (2009). **Yönetim ve Organizasyon** (9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Güney, S. (2007). **Liderlik, Yönetim ve Organizasyon** (2. Baskı) (Ed. S. Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, ss. 357-380.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). **Yönetim ve Organizasyon** (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. ve Gales, L. M. (2003). **Organization Theory: A Strategic Approach** (6th Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Koçel, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği** (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Northouse, P. G. (2010). **Leadership** (5th Edition). Thousand Oaks: Sage.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2011). **Organizational Behavior** (14th Edition). Essex: Pearson.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. G. (2009). **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). **Yönetim Bilimi** (8. Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ülgen, H. (1997). **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Yönetimin tarihini tanımlayabilecek,
-  Klasik yönetimi açıklayabilecek,
-  Neoklasik yönetimi açıklayabilecek,
-  Modern yönetimi açıklayabilecek,
-  Yönetimin tarihi olarak gelişmeleri karşılaştırabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

-  Yönetimin gelişimi
-  Klasik yönetim ilkeleri
-  Neoklasik yönetim ilkeleri
-  Modern yönetim ilkeleri

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Klasik Yönetime Nasıl Gelindi?
- ❖ Yönetim Süreci Yaklaşımı
- ❖ Neo klasik Yönetim
- ❖ Modern Yönetim Teorisi
- ❖ Durumsallık Yaklaşımı

Klasik, Neoklasik, Modern Yönetim

GİRİŞ

Yönetim bilimi 18 yy. da önemli bir hareket olarak ortaya çıkmıştır. Ancak yönetim faaliyeti çok eskilere dayanır. İnsanlar ihtiyaçlarını gidermek için birbirine destek olmak yanında düşmanlarla ve vahşi doğa ile savaşmak içinde işbirliği ihtiyacı duymuştur. Bugünkü anlamda olmasa bile işletmelerin ortaya çıkışı çok eski olduğundan yönetimi de eskidir. Modern işletme kuramı çok yenidir. Uzun zamanda hızlı gelişmeler sonucunda modern işletmeler etrafımızda hayatı kolaylaştırmak için devamlı bir çaba içindedir. Bu açıdan yönetimin gelişmesini bir zaman çizgisi üzerinde inceleyeceğiz.

Yönetim biliminin gelişmesi genellikle üçe ayrılır ancak biz bu çalışmamızda dörde ayıracağız.

- Bilimsel Öncesi Dönem (1880'den öncesi)
- Bilimsel Yönetim Dönemi
- Neo klasik Yönetim İnsan İlişkileri Yaklaşımı
- Modern Yönetim
 - Sistem Yaklaşımı
 - Modern Yönetim

Bilimsel öncesi dönem insanlık tarihinde çok eskilere gider. İnsanların bilgi ve tecrübeleri ve yapılan çalışmaları gelişme sağlamıştır. Ancak temel gelişme bilimsel yönetim diğer bir ifadeyle klasik yönetim ile başlamıştır.

KLASİK YÖNETİME NASIL GELİNDİ?

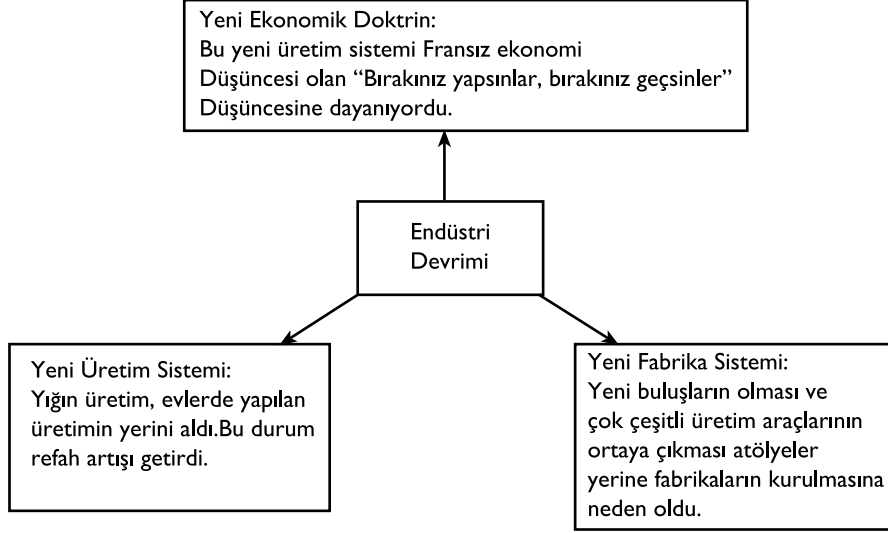
Bugün modern yönetim ilkelerini uygulayabiliyorsak bunun temeli bugüne kadar yapılan çalışmalar ve birikim nedeniyledir. Diğer bir deyişle yönetimi anlamak için geçmişe bakmalıyız. Yönetimin bir disiplin olarak gelişmesi ve üniversitelerde okutulması 19 yy'ın başlarına uzanır. Bu tarihten itibaren hızlı bir gelişme gösteren yönetim bilimi değişik görüşlerle ifade edilmiş ve çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Geçmişte yapılanların neler olduğunu araştırmak bizi hata yapmaktan koruyacaktır. Japonlar katı malı yönetim uygulamasını ABD ve Avrupa işletmelerinden almış ve geliştirerek kalite çemberleri uygulamalarına başlamıştır. Aynı şekilde Japonlar ABD otomobil endüstrisini araştırarak çok iyi duruma geldiler. Henry Ford diğer işletmelerin otomobil parçalarını daha iyi yapabildiklerini gördü ve üretmek istemediği birçok parçayı dışarıdan satın almaya başladı. Geçmişten ders alarak ve hatalara düşmeyerek yenilikleri ve gelişmeleri işletmelerde uygulayabiliriz.

Düzenleme gereksiniminin nedenini araştırdığımızda, teorinin bilgiyi sağlama ve organize etme konusunda düşünsel bir faaliyet olduğunu görürüz. Çevremizdeki işletmeleri incelediğimizde çeşitli yönetim teorilerini uyguladıklarını görürüz. Üretim hatları üzerinde duran ve iç ilişkileri benimseyen işletmeler klasik yönetim uygulamaktadır diyebiliriz. Bazı işletmeler insan davranışlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunların davranışsal yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. Shell ve Texaco gibi

petrol işletmeleri petrolün üretilmesinden benzin istasyonlarında petrol ürünlerinin satışına kadar değişik işleri yürütüyorlarsa sistem teorisi üzerinde duruyorlar demektir.

Yönetim Teorisini Belirleyen Güçler

Bugüne kadar çevresel faktörleri iyi bir yönetim teorisi ortaya koymalarında teorisyenlere ve uygulamacılara yönlerini belirlemede yardımcı oldu. En etkili olan yönetim teorisini belirleyen güçler sosyal güçler, politik güçler ve ekonomik güçler olarak ayrılabilir. Ancak bu üç güce teknolojik güçler ile global güçler de ilave edilebilir.



Şekil 4.1: Endüstri Devrimiyle Ortaya Çıkan Üç Gelişme.

Ekonomik Güçler

Ekonomik trendler ve her türlü kaynağın elde edilmesi ekonomik güçler olarak tanımlanabilir. Bu kaynaklar arasında fizik, finansal, bilgi ve insan kaynakları en önemlileridir. ABD ve bazı Avrupa ülkelerinde pazar ekonomisine dayalı ekonomik sistem mevcuttur. Ancak komünist ülkelerde, örnek olarak Çin’de planlı ekonomi söz konusudur ve ticari faaliyetler geniş çapta devletin kontrolindedir. Ekonomik güçler yönetim teorisini değişik konularda etkiler. Bunlar arasında çevre analizleri, karar verme, planlama, insan kaynakları yönetimi, denetim ve örgüt yapısı sayılabilir.

Sosyal Güçler

Değerler, ihtiyaçlar ve normlar insan davranışlarını etkilemekte ve sosyal güçler olarak yönetim teorisinin gelişmesine etkili olmaktadır. Sosyal güçler, ekonomik ve teknolojik güçler tarafından etkilenmektedir. Örnek olarak atölye ve fabrika sahipleri ekonomik durumları geliştikçe yeni teknolojilere uygun üretim araçları satın almakta, sonucunda daha az işçi ile daha fazla üretim yapabilmektedirler. Kent halkı çiftlikte çalışmalarını sona erdirerek fabrikalara girmeye başladılar. Profesyonel yöneticiler büyük işletmeleri denetlemeye başladılar ve yönetici ile çalışanlar ve sendika ilişkileri önem kazandı. Sosyal güçler yukarıda belirttiğimiz bazı olumsuzluklar yanında yönetim teorisi açısından önemli etkiler yarattı. Çalışanlar güçlendirildi ve kendi yaptıkları işten zevk almaları sağlandı.

Politik Güçler

Politik güler devlet politikaları ve yasal uygulamalardan oluşur. Temelde iş kanunu, ceza kanunu gibi kanunlar işletme yönetimlerini yakından ilgilendirir. İşletmeler ürettikleri maldan şikayetçi olan müşterilerin baskısı altındadır ve örgütlenmiş sivil toplum kuruluşları ve devlet kuruluşları müşterinin haklarını korumaktadırlar. Politik güçler çeşitli şekillerde yönetim düşüncesini

değiştirmiştir. Bazı örnekler verebiliriz. Çocukların işte çalıştırılması, sigortasız işçi çalıştırılması, işçilerin çalışma saatlerinin kısaltılması, işte emniyet tedbirlerinin alınması, haksız rekabete yol açılmaması (ülkemizde rekabet kurulunun olması) sayılabilir.

Teknolojik Güçler

İşletmelerin tüketicilere daha kaliteli mallar satmaları ve iyi bir yönetim sistemi geliştirmelerinde en önemli etkenlerde bir de teknolojik gelişmelerdir. Yönetimin başarısı zamanında karar alma ve bilgilerin ihtiyaç duyulan her yere gönderilmesidir. Ulaştırma, haberleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle yönetim bilgi sistemi dediğimiz yapı ortaya çıkmaktadır. İşletmeler yönetimde başarı sağlamak için bilgisayar sistemi kurmakta ve bu iş için çok kaynak harcamaktadırlar.

Yönetici bilgi değişiminde büyük yenilikler olduğunu görmektedirler. Bunlar arasında elektronik posta, faks aletleri ve elektronik bilgi değişimi sayılabilir.

Global Güçler

Yöneticilerin karşılaştığı sorunlardan biri de doymuş iç pazarın yanından ülke dışı pazarlara yönelmek, diğer bir deyişle ülke dışına mal satmaktır. Global güçlerin etkisiyle şunları yapmak zorundadırlar:

- Kaliteyi arttırmak
- Fiyat politikasını ülke dışına göre ayarlamak
- Verimliliği arttırmak
- Maliyetleri düşürmek
- Uluslararası standartlara uymak

Klasik Yönetim Öncesi Gelişmeler

Klasik öncesi dönemdeki çalışmalar çok eskiye dayanır. Bunlar içinde bize ulaşan bilgiler M.Ö. 5000 yılına kadar uzanmaktadır.

Bilimsel yönetim hareketi 19. yy da başladı, ancak 18. yy da yönetim ile çalışmalar hız kazandı.

Endüstri Devrimi

18. yy'ın aşlarında oluşan çeşitli olaylar yönetim teorisinin ortaya çıkışını önemli ölçüde etkilemiştir. Ancak bu gelişmelerin öncesinde 17 yy.'da ev ekonomisi veya dahili sistem dediğimiz üretim sistemi söz konusuydu. İşler işçilerin evlerinde yapılıyor bağımsız tüccarlar parça başına ücret ödüyor, ancak bu ödemeyi istediği gibi üreten işçilere ödüyordu. Tüccar ile işçiler arasındaki sorunlar en az seviyedeydi. Japonya'nın 2. Dünya Savaşı'ndan sonra hızlı endüstrileşme hareketinde bu sistem geniş çapta kullanıldı.

Yönetim teorisinin gelişmesindeki en itici güç endüstri devrimiydi. 1700-1785 yılları İngiliz Sanayi Devrimi'nin oluşması dönemidir. İngiltere bir tarım ülkesi olmaktan çıkmış ve bir sanayi ülkesi olmaya başlamıştır. Yeryüzünde tarım-köy hayatından sanayi-ticaret toplumuna geçişi başarıyla tamamlayan ilk ülke İngiltere'dir. Bu dönemde en büyük yenilik üretim tekniklerindeki gelişmedir.

Bu dönemde yeni üretim sistemi sonucunda ortaya çıkan yığın üretim, yeni ekonomik doktrin ve yeni fabrika sistemi gelişmiştir. Aşağıdaki şekilde bu üç oluşum görülmektedir.

Fabrika Sistemi, buhar makinelerinin kullanılmasıyla gerçekleşmiştir. Buhar makineleri verimliliği önemli derecede arttırdı. Aynı şekilde bu makinelerin kullanılmaya başlamasıyla sermaye ihtiyacı artmıştır. Bu şekilde makineler işçilerin evlerine gönderileceği yerde, işçiler makinelerin

olduğu evlere, diğer bir deyişle fabrikalara gitmeye başladılar. Bir çatı altında üretimin artması ile işçi, girdi ve makine miktarı artmıştır. Bunların artış kontrol ve uyumlaştırma sorunları ortaya çıktı.

Yönetimin bilimsellik kazanmasında etkili olan nedenlerin başında buharlı makineleri bulan James Watt ve Matthew Robinson Boulton'un çalışmaları gelir. Bugün büyük gelişme gösteren fabrika sistemi buhar makinelerinin kullanılmasıyla gelişme sürecine girmiştir. Buhar makinelerinin yaygın kullanılmasıyla verimlilik artmıştır. Bu iki bilim adamı İngiltere'de Soho Mühendislik Dökümhanesi'nde sistematik yöntem teknikleri uygulamaya başladılar. Daha sonra Watt ve Boulton bugün bile şaşkınlıkla karşılanan sayısız yönetim teknikleri geliştirdiler. Bu teknikleri başlıklar halinde görelim.

- İş akışı
- Üretim planlaması
- Üretim işlem standartları
- İş bölümü
- İş etüdü
- Yönetici ve diğer personelin eğitilmesi
- Ürün standartlaşması
- İstatistik kayıtlar

ABD'deki girişimci ve yöneticiler için deney ve hata yönetimine dayanan sistemle ayakta kalmak ve istenen amaçlara ulaşmak zor değildir. Her işletme bireysel olarak yönetiliyor, ihtiyaç duyulan sınırlı ölçüde planlama ve denetim işçi veya ustabaşı tarafından yapılıyordu. Ancak 18 yy'nın sonlarına gelindiğinde ulaştırma (tren yolu) ve haberleşme (telgraf, telefon ve posta hizmetleri) alanındaki gelişme sonucunda doğudaki fabrikalar kuruldu. Bu gelişimin sonunda işletmeler gelişti ve sistematik yönetime ihtiyaç duyulmaya başlandı. Bu dönemde endüstrileşme, kaynak birikimi ve işletme büyümesi anlamına geliyordu. Gelişme; yüksek karlar, satış hacminin artmasını ve giderlerinin azalması sonucunu getirdi. Yeni büyük işletmelerin yönetilmesi beceri ve yönetim bilgisine gerek duyuyordu.

Klasik yönetim hareketinin ortaya çıkışını doğuran düşünürlere kısaca bakalım.

Charles Babbage (1792-1871)

İngiltere'de Cambridge Üniversitesi'nde 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. Çeşitli örgütlerdeki yönetim sorunlarının çözümü ile ilgilendi. Verimliliğin artmasında katkıda bulunan çalışanlara kârdan pay verilmesini önerdi.

Robert Owen (1771-1858)

İngiliz reformcu ve işletmecisi olan Owen örgütlerde insan kaynakları üzerinde duran ilk kişilerden biridir. Owen'dan önce çalışanlara makine gibi bakan işletme sahipleri söz konusuydu.

Owen'un 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.

Bilimsel yönetim hareketinin doğuşunda ikinci önemli neden uzmanlaşma konusundaki gelişmedir. Üretim şekli değiştirilmesi ile belli işlerde devamlı çalışan veya aynı makinede aynı işi yapan elemanlar üretimin artmasında etkili oldular. Bu değişim ile önemli bir çalışma Adam Smith tarafından yapıldı. Smith toplu iş üretiminde uzmanlaşma sonucunda üretimin artacağını ileri sürdü.



Yönetim tarihinde klasik öncesi dönem olarak adlandırılan dönem hangi zaman diliminde yaşanmış ve bu dönemde çalışmalarıyla hangi kişiler öne çıkmıştır?

Bilimsel Yönetim Hareketi

Bilimsel yönetim hareketine katkıları bulunan kişileri incelemekle bilimsel yönetimi anlamak kolaylaşacaktır.

Frederick Winslow Taylor

Taylor (1856-1915) Pennsylvania Germantown’da meşhur bir avukatın oğlu olarak dünyaya geldi. Ailesi onu baba mesleğini devam ettirmesini çok istediklerinden Harvard Üniversitesi’nde hukuk eğitimine başlamasında etkili oldular. Harvard Üniversitesi’nde rekabet dolayısıyla bitmez tükenmez enerjisiyle çok çalışarak sınavları en iyi dereceyle vermeye başladı. Ancak sağlığının özellikle gözlerinin bozulması nedeniyle hukuk eğitiminin bırakmak zorunda kalmıştır. Sudhir Kakar, Taylor’un planlarındaki değişikliklerin gözlerindeki rahatsızlıktan çok babasının kendi geleceğini tayin etmesinden rahatsız olduğunu ve kişilik bunalımına girdiğini ve kendi bağımsızlığını ve kişiliğini kazanmak için böyle bir yolu seçtiğini ileri sürmüştür.

Taylor’un Görüşleri

Bilimsel yönetimin gelişmesinde büyük katkı sağlayan ve bilimsel yönetimin babası olarak bilinen Taylor bu hareketi başlatan kimse olmak iddiasında değildi: “Bilimsel yönetimin sahibi olarak kendisine gurur payı çıkartacak bir kimsenin var olduğuna inanmıyorum. Bunun yüz kadar insanın eseri olduğu ve herhangi bir birimizin yapmış olduğu işin küçük bir bölümü olduğu herkesçe bilinmektedir. Gerçekten bilimsel yönetimin gelişmesine Taylor öncesi Watt, Babbage, Owen ve Poor gibi kişilerin ve sonrası Lillian ve Frank, Gilberth, Gantt, Emerson vb. katkıları inkar edilemez.

- Taylor bilimsel yönetim hareketini başlatmadan ve fikirlerini belirtmeden önce çalıştığı işletmelerde (Midvale Çelik İşletmesi ve Bethelam Çelik İşletmesi) çeşitli görevleri üstlendiği için geniş çapta işletmelerdeki bireyleri ve olayları inceleme fırsatı buldu. En alt düzeydeki işten üst yönetim basamaklarına kadar (işçiden baş mühendise kadar) yönetim hiyerarşisinde görev yapmıştı. Bu çalışmaları sonucunda bazı gözlemleri şöyle sıralanabilir.
- Taylor yazılarında belirttiği gibi fabrikalarda faaliyetlerle ilgili birçok eksikliklerin bazılarını açıkladı. Taylor verimsiz bir çalışma düzeninin olduğunu bunun ise büyük israfı yarattığını belirtti. Özellikle verimlilik konusunda hiç çalışma yapılmadığını gören Taylor işletme sahipleri ile işçiler arasındaki ilişkileri incelemiş ve bunun olumsuz sonuçlarını görmüştü.

Bu tarihe kadar konuya mali açıdan bakılıyordu. İşletme sahipleri kâr maksimizasyonu yaklaşımı üzerinde dururken maliyet minimizasyonunu diğer üretim faktörlerinden çok, ücretleri düşük tutarak sağlayacaklarını düşünüyorlardı. Ücretlerin düşük tutulması ile maliyetlerin düşük olmasını ve kârlarını arttırabileceklerini düşünüyorlardı. Gerek işletme sahipleri gerekse yöneticiler “tek ilke kâr” düşüncesindeydiler. Bu dönemde işletme sayısının az olması nedeniyle işgücü arz-talebi arasında dengesizlik olduğunda işçi ücretinin işletme sahiplerinin isteğine göre belirlenmesi ve kast sisteminin sosyal uygulaması olan yeni bir ekonomik kölelik sisteminin yaygınlaşması söz konusu oldu.

- Taylor'un gözlemleri sonucunda işçilerle ilgili şu sonuca varmıştı. İşletme sahiplerinin konuya kâr açısından bakmaları sonucu işçilerde fazla çaba göstererek çalışmalarını kendilerine bir çıkar sağlamayacağını bildikleri için az çalışıp yorulmadıkları, yani tembellik yaptıkları ölçüde kendilerini kârlı zannediyor ve bu suretle işveren ile işçi çıkarları birbirine tamamen aksi bir duruma geliyordu. Bunun sonucu işten kaytarma işçilerin başvurduğu bir hareket tarzı olarak ortaya çıkmaktaydı. İşçiler daha çok çalışırlar ve üretirlerse devamlı olarak çok çalışmak zorunda kalacaklardı. Taylor kaytarmayı bir sistem olarak görmekte kaytarma azaltıldığı takdirde verimliliğin artacağına inanıyordu. Kaytarmayı ikiye ayırmıştı, birincisi doğal kaytarma ikincisi ise sistematik kaytarmaydı. Birincisi bireyin özelliğinden ileri gelmekte ve işi hafife alma eğilimine bağlı olarak işten kaytarma ve kendisini fazla yormama eğilimine bağlı idi.

Sistematik kaytarma daha farklı özellikte olup bireylerin diğer bireylerle ve gruplarla olan ilişkilerin dayanır. Sistematik kaytarma daha karmaşıktır ve bireysel faktörlere ilave olarak örgütsel ve sosyal faktörler yoluyla da teşvik görür. Taylor'a göre sistematik kaytarma evrenseldir. Bu tür kaytarmada her şey ne miktar iş çıkabileceği hususunda nezaretçiye bir şey bildirmemek yoluyla planlanır. Çünkü böyle olunca ne düzeyde performans beklendiği de söz konusu olmayacaktır. Günlük veya saat başı ücret sisteminin kaytarmayı arttırdığı bunun nedeni ise ödemenin çalışmaya göre değil bir göreve atanmaya bağlı olduğunu Taylor ileri sürmüştür.

- Taylor'a göre işlerde standartlaştırma olmadığı için işçiler işlerini kendi bildikleri gibi yapıyorlardı. Taylor yönetimin işçilerin çalışmalarının verimliliğini ölçmede kullanılabilecek hiçbir standartların geliştirilmediğini gördü. Taylor yetkileri artırılınca yönetimden standartlar saptamak için izin istedi.
- Taylor'un bir başka görüşü işçilerin işe alınmasında yetenek, bilgi ve kapasite dikkate alınmadığıdır.
- Taylor yönetim ile işçilerin yapacakları işleri birbirine karıştırıldığını öne sürmekteydi. Birçok işi görevleri olmasa dahi yöneticiler yapmaktaydı (Can ve Tecer, 1976).

Taylor'un Bilimsel Yönetim İlkeleri

Taylor iş sahipleri ile işçilerin davranışlarını ve özellikle kaytarma olayını araştırdığında iki tarafın başka bir yaklaşımla çıkarlarını arttırabileceklerini belirtti. İş sahiplerinin düşük maliyetlerden çok bilimsel yönetimi uygulayarak verimi arttırabileceklerini düşündü. Diğer yandan böyle bir sistemde işçiler daha ciddi bir çalışma içine girecekler kaytarma olayı uygulanması ile işletmede verimlilik artacak verimlilik artması iş sahiplerinin ücret politikasını etkileyecek ve işçiler daha yüksek ücret elde etme imkanına kavuşacaklardı. Düşük fiyatla mal satarak tüketiciler memnun edilecek ve daha çok mal ve hizmet sunabileceklerdir. Taylor "Atölye Yönetimi" isimli eserinden şunları söylüyordu.

- Yönetimin amacı işçinin daha iyi çalışmasını sağlamak ve sistematik kaytarmayı azaltmak için ücretleri arttırmak ve bilimsel yönetim uygulaması ile üretim maliyetlerini azaltmaktır. Bu amaca ulaşmak için bilimsel araştırma yöntemleri, tecrübeler dayalı ilkeler ve standartlar saptayarak üretim faaliyetlerinin denetimini saptamaktır. İşlerin her unsuru için tecrübeye dayanan geleneksel iş görme usulleri yerine bilimsel yöneme dayalı olarak belirlenmiş iş görme yöntem ve usullerinin geliştirilmesi.
- İşçilerin dikkatli bir şekilde seçimi böylece en yüksek kapasitenin ortaya çıkarılmasını sağlamak ayrıca işçiler bilimsel bir şekilde seçilirlerse materyaller ve çalışma koşullarının bilimsel olarak seçilmesinin olumlu sonuçlar vermesinin sağlanması.
- Seçilen işçilerin bilimsel metodlarla eğitilmesi ve böylelikle istenilen performansı göstermeleri bilimsel yöneme dayalı olarak belirlenen iş görme usullerinin işçiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması için dostça bir atmosferin yaratılması ve böylelikle diğer ilkelerin uygulanmasını sağlayacak psikolojik bir ortamın yaratılması.
- Yöneticiler ile işçilerin yapması gereken işlerin belirlenmesi ve yönetimin sorumluluğunda olması gereken bazı işlerin işçilerden alınması.



YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Yönetim süreci yaklaşımı Fransız maden mühendisi Henri Fayol tarafından geliştirilmiştir. Fayol'un yönetim ile ilgili on dört ilke geliştirmiştir.

Fayol'un İlkelerinin Sınıflandırılması

Yapısal İlkeler	Süreçle ilgili İlkeler	Sonuçlarla ilgili ilkeler
İşbölümü	Disiplin	Personelin devamlılığı
Yönetim birliği	Hakkaniyet	Düzen ve istikrar
Yetki ve sorumluluk	Kumanda birliği	Girişim
Merkezleşme	Personelin ödüllendirilmesi ve ücretler	Birlik ve beraberlik ruhu
Hiyerarşi ilkesi	Genel çıkarların üstünlüğü	

Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı Max Weber'le başlamıştır. Weber 1894-1920 yılları arasında yaşamış sosyal politik ilişkileri çok iyi olan bir Allenin çocuğu olarak dünyaya gelmiş yaşamı ve çalışmaları kronolojik olarak Henri Fayol ve Frederick Taylor'a benzemektedir. Hukuk konusunda kendisini yetiştirmiş daha sonra Berlin Üniversitesi'ne girmiş ve sosyoloji din ve ekonomik hayatın sosyoloji konusunda çalışma yaparak insanlığın gelişimini incelemiştir. Profesör, editör, hükümet danışmanı ve yazar olarak kendisini zamanında en önemli araştırmacılarından biri haline getirmiştir. En önemli çalışması "The Protestant Ethic and the Sprit of Capitalism" (Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruh) dir. Ancak en ilgi duyduğu alan ekonomik örgütler ve toplumdur. Musevilik, Hıristiyanlık ve Budizm gibi belli başlı dinler ile feodal devir öncesinden çok geniş bir alanda çalışmalar yapmıştır. Weber içlerinde Katolik Kilisesi ve Alman Ordusu da bulunan bir çok örgütü incelemiştir.

Weber'in Görüşleri

Max Weber XIX. Yüzyılın başlarında geliştirdiği bürokrasi yaklaşımı ile önemli bir çıkış yapmıştır. Bürokrasi günlük dilde kullanılması halinde aşırı derecede işlerin uzatılması ve kırtasiyecilik anlamına gelmektedir. Ancak Weber bürokrasiyi örgütlenme açısından ele almış bir büro veya bir makam tarafından yönetimi düşünmüştür. Weber büyük işletmelerin yönetimi düşünmüştür. Weber büyük işletmelerin yönetimi düşünmüştür. Weber büyük işletmelerin yönetimi için rasyonel bir esas olarak bürokrasiyi görmüş ve ideal bir örgüt biçimi olarak bürokrasi üzerinde durmuştur.

Bürokrasi Tanımı ve Mahiyeti

Bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğunu düşünen Weber, bürokrasiden en çok yarar sağlayabilmek için örgüt bazı özelliklere sahip olmalıydı. Bunları şöylece sıralayabiliriz.

- Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli işler ileri derecede uzmanlaşmaya dayanır. Bürokratik örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetler biçimsel görevler olarak belli bir usule uygun bir şekilde dağıtılmıştır. Bu strateji işbölümü ilkesine benzemektedir. Weber bunun önemli olduğunu çalışanların aynı işleri yaparak işlerinde uzmanlaşacaklarını ve işlerini en iyi yapmalarından dolayı sorumlu tutulacaklarını ileri sürüyordu.

- Yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenmiştir. İşlerde tekdüzelik ve koordinasyon sağlamak mümkün olabilir. Bu uygulamanın dayandığı esas bireylerdeki farklılıklardan doğal işle ilgili belirsizlikler en aza indirmesidir. Bu sistemde her kademe bir üst kademe tarafından denetlenebilir.
- İşle ilgili kararlar ve faaliyet biçimsel olarak saptanmış ilke ve yöntemle yürütülecektir. Yönetim ilgili kararlar, kaideler yazılı hale getirilmelidir.
- Örgütte çalışan personelin görevini bilimsel olarak ve gayri şahsi bir şekilde yapması gerekir. Burada amaç işletmenin başarısının şahsi davranmakla azaltılmamasıdır.
- Çalışanlar teknik yeteneklerine göre çalıştırılmalıdır yükseltmeleri performansa göre olacaktır. Personel için gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve yükseltilecektir.

Weber Yetki Kavramı

Weber yetkiyi üçe ayırmaktadır.

- Geleneksel Yetki: Bu yetki kişisel özelliğe sahiptir. Geleneksel bir mevkide olana diğerlerinin itaat etmesidir.
- Karizmatik Yetki: Burada da kişisellik söz konusudur. Belli bir kişinin belirli ve olağanüstü kutsallığı, kahramanlığı veya örnek olacak özelliklerine ve onun koyduğu kurallara bağlılığa dayanır.
- Ussal Yetki: Kuralların yasallığı ilkesine dayanır. Bu yetki kişisel değildir. Bu yetki kişisel değildir. Bu yetki seçimle kazanılır bu yetkinin kullanılmasında temel ölçü ussalıktır.

NEO KLASİK YÖNETİM

Neoklasik yönetim diğer bir deyişle insan ilişkileri yaklaşım klasik teoriyi reddetmeden eksik yönlerini tamamlamaya çalışmıştır. İnsanın öneminin ortaya çıkarıldığı bir teori olmuştur.

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Tanımı

İnsan ilişkileri yaklaşımı klasiklerin görmezlikten geldiği ve basit bir üretim aracı olarak gördüğü insana işletmede yeni bir bakış açısı getirmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımı “örgüt içinde insan davranışlarının inceleme konusunu yapılımasıdır.”Bu konuda çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunları görelim. İnsan ilişkileri yaklaşımı, bilim ve teori açısından; “örgütler içindeki ve örgütle insan arasındaki gözleme tabi tutulabilen ve kontrol edilebilen insan davranışlarının bilimsel yöntemlerle incelenmesini” ifade eder.

Yönetim ya da uygulama açısından insan ilişkileri amacı; “örgütler içinde çalışan kişilerin kendi amaçlarının gerçekleştirirken, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine de hizmet edeceği bir ortam yaratmaktadır (Koontz vd., 1984).

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Temel Kavramları

Klasik yönetim düşüncesinin dayandığı temel kavramlar daha önce görüldüğü gibi neo klasik yönetimin de temel kavramları vardır. Bunları inceleyelim.

Bireysel Farklılıklar

İnsan ilişkileri yaklaşımında insanların birbirinden farklı olduğu yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. İnsanların farklı olmasının temelinde yatan kavram psikolojiden gelmektedir. İnsan doğduğunda diğerlerinden farklıdır ve gün geçtikçe her insan farklı bir özelliğe sahip olmaya başlar. İnsanların farklı olması yönetimin her insana farklı bakmasına ve buna uygun güdüleme sistemi kurmasını gerekli kılar (Davis, 1985). Bu farklılıklar insanın temel tahlil birimi olarak ele alınması sonucunu doğurur. İnsanların bir takım kategorilere ayrılıp, istatistiksel işlem görmesini önler (Louis, 1985).

Bir Bütün Olarak İnsan

İnsanın değişik özelliklere sahip olduğu bilinmektedir. İnsan biyolojik özelliğe sahip olduğu kadar toplumsal davranışları olması nedeniyle sosyal ve değişik durumlarda farklı özellikler göstermesi nedeniyle psikolojik özelliğe sahiptir. Bazı örgütler çalışanın sadece becerilerini ve beynini istihdam ettiklerini düşünürler, ancak temelde bazı özelliklerini değil insanı bir bütün olarak işe alırlar. Klasik yönetim düşüncesinde insan biyolojik ve fizyolojik bir varlık olarak ele alınmış onun sadece bu özelliklerinden yararlanmak düşünülmüştür.

Davranışlar

Davranışlarımızın temelinde bazı nedenler vardır. İnsan davranışının ya da güdüleme sistemlerinden biri de davranışların bir nedene dayanmasıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımı “davranışların bir amaca yönelik bulunduğunu” ve “davranışların güdülenmiş olduğu” temel kavramına da dayanır.

İnsan ve Örgütün Karşılıklı Bağımlılıkları

Örgütün insana ihtiyacı olduğu kadar insanın da örgüte ihtiyacı vardır. Örgütler insan amaçlı kuruluşlardır. Gerçekten insanlar kendi başlarına gerçekleştiremedikleri amaçları örgütlerin yardımıyla gerçekleştirebilirler.

Örgüt Sosyal Bir Sistemdir

Sosyolojiden öğrendiğimize göre örgütler sosyal sistemlerdir. Örgütün sosyal sistem olarak kabul edilmesi gerekir. Sosyal sistemin varlığı örgütsel ortamın şemalarda gösterildiği gibi statik olmadığını buna karşılık dinamik değişim içinde olduğunu göstermektedir.

İnsan İlişkilerinin Dayandığı Örgüt Modeli

İnsan ilişkileri yaklaşımı sosyal sistem modeline dayanır “sosyal sistem” modelini oluşturan kavramlar şunlardır:

- Teknik örgüt
- Beşeri örgüt
 - Birey
 - Sosyal örgüt
 - Biçimsel örgüt
 - Biçimsel olmayan örgüt

Yukarıda belirtilen kavramları inceleyelim. “Teknik örgüt”, sosyal sistemi makine, aletler, ürünler (bitmiş ürünler) ve fiziki araçları kapsar.

“Beşeri örgüt”, sosyal sistemin tüm kişisel özellikleriyle birlikte insan unsuru ele alınmaktadır. Ayrıca bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler dikkate alınmaktadır.

“Birey”, sosyal sistemin, nüvesini teşkil eder. Örgüte beraberinde getirdiği “duygular” ve “değerleri” temsil eder.

“Sosyal örgüt” çalışan grup, nezaretçiler ve yöneticiler arasında karşılıklı etkileşimi ifade eder.

“Biçimsel örgüt” biçimsel olarak belirlenmiş kural ve kaideleri ifade eder.

“Biçimsel olmayan örgüt”, yönetim tarafından belirlenmemiş ve biçimsel olmayan ilişkileri ifade eder (Dereli, 1981).

İnsan İlişkileri Yaklaşımındaki Önemli Araştırmalar

İnsan ilişkileriyle ilgili olarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan bazılarını inceleyelim.

Hawthorne Araştırmaları ve Elton Mayo

Hawthorne bölgesinde 1924-1933 yılları arasında Western Electric İşletmesinin Chicago'nun banliyösü olan Cicero'daki tesislerinde yapılan çalışmalar bir bakıma "insan ilişkileri" hareketinin başlangıcı olmuştur. Bu çalışmaların yapılması başta Elton Mayo olmak üzere Fritz Roethlisberger ve William Dickson tarafından yapılmıştır. Hawthorne araştırmaları çeşitli araştırmaları kapsayan başlıca iç araştırmadan oluşmaktadır.

Işıklandırma Deneyleri

Bu deneylerin amacı ışıklandırma ile verimlilik arasında bir ilişkinin varlığı araştırılmıştır. Deneyler başlangıçta üç ayrı atölyede ayrı ayrı yapılmış ve her üçünde de ışığın azaltılmasına karşı verimin düşmediği görülmüştür. Verimi etkileyen ışık dışındaki faktörlerin ortadan kaldırılması düşünülmüş ve bu defa üç gruptan yalnız biri seçilerek bu da biri deney grubu olarak, diğeri de kontrol grubu olarak ikiye ayrılmıştır. Birinci ve ikinci ışıklandırma deneylerinde güneş ve elektrik enerjisi kullanılırken üçüncü ışıklandırma deneyinde sadece elektrik ışığı kullanılmıştır. Araştırmacılar ışıklandırma deneyleri sonucunda bir noktaya gelememişler ve sonucu anormal olarak nitelendirmişlerdi.

Verimliliği bu araştırmada devamlı olarak yükselmesi, deneye tabi tutulan işçilerin üzerinde bir araştırma yapıldığını bilmelerinden ileri geliyordu. Bu gerçek, "Hawthorne etkisi" olarak literatüre geçmiştir.

Röle Montaj Odası Deneyleri

Röle montaj odasında şu sorulara cevap arandı.

- İşçiler gerçekten yoruluyorlar mı?
- Dinlenme molaları verilmeli mi?
- Çalışma saatlerinin azaltılması arzulanan bir durum mudur?
- İşçilerin işlerine ve işletmeye karşı tutumları nedir?
- Üretim öğleden sonra neden düşüyor?
- İş araçlarının değiştirilmesinin etkileri nelerdir?

Röle 35 kadar unsurdan oluşan telefon cihazının bir parçasıdır. Röle montaj odasında 113 bayan işçi çalışıyordu. Bunlardan 6 tecrübeli işçi seçildi. Deneylerde, deney odasında devamlı olarak bir nezaretçi bulunuyordu, ayrıca biz gözlemci vardı.

İkinci Röle Montaj Odası Deneyleri

Bu deneyler 5 işçinin üretime dayalı teşvikli grup ücret sistemi açmıştı. İkinci röle montaj grubu deneyinde bu konu araştırıldı. Aşağıdaki tabloda sonuçlar görülmektedir.

Tablo 4.1: İkinci Röle Montaj Odası Deneyi

İşçi	I.Periyod (Temel Periyod)		II.Periyod (Deneme Periyodu)		III.Periyod (Eski ücret sistemine dönüş periyodu)	
	S.O.Ü.	%	S.O.Ü.	%	S.O.Ü.	%
R ₁	1.605	100	1.739	108.3	1.580	98.4
R ₂	1.477	100	1.703	115.3	1.617	109.4
R ₃	1.749	100	2.053	117.4	1.133	64.7
R ₄	1.595	100	1.810	113.5	1.795	112.5
R ₅	1.745	100	1.894	108.5
Ortalama	1.634.2	100	1.839.8	112.6	1.531.3	96.1

* S.O.Ü. :Saatlik Ortalama Üretim (SOÜ)

Kaynak: F.J.Roehlisberger vd., **Management and the Worker**, (Cambridge Massachusetts, 1956), s.132.

Genel olarak ikinci Röle Montaj Odası deneylerinde elde edilen sonuçlara göre küçük gruplar kurulması önemli bir noktaydı. İkinci Röle Montaj Odası deneylerinde üretim tabloda görüldüğü gibi ortalama olarak %12.6 artmış olmakla beraber bu artış devamlı olmamıştır. Ayrıca R₃'ün üretimi deney süresince düşmüştür.

Mika Yarma Test Odası Deneyleri

Röle Montaj Odası Deneyleri gibi test odası belirlenmiştir. Burada teşvik edici ücret sisteminin sonuçları karıştırıcı etkisinden arınmış, sadece “sosyal çevre koşulları” değişkenini kapsayan yeni bir deney yapıldı. Deneylerde kullanılacak işçilerin seçiminde tesadüfi olarak beş mika yarma işçisi seçildi ve bunlara bu araştırmada görev yapmaları konusunda istekleri soruldu. İki işçi çalışmak istediklerini belirtti ve bunlardan üç işçi daha seçmeleri istendi. Mika yarma Deney Odası sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 4.2: Mika Yarma Odası Deneyi

İşçi	I.Periyod		Test Odasında En Yüksek		Test Odasında En Düşük	
	S.O.U.	%	S.O.U.	%	S.O.U.	%
M.İ.	187,3	100	225,0	120,1	-	-
M ₂	172,9	100	194,1	112,3	179,4	103,8
M ₃	207,3	100	219,5	105,9	213,5	130,0
M ₄	190,1	100	222,0	116,8	204,4	157,5
M ₅	170,7	100	211,9	124,1	177,7	104,1
Ortalama	185,7	100	214,5	115,6	193,8	104,4

Mika Yarma Odası Deneyi de Röle Montaj Odası Deneyi gibi çalışanın verimliliğini ölçmekte değişen iş koşullarını araştırmak için yapıldı. Sonuçta küçük grubun üretim üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Ancak ücretleri küçük grubun üretimine dayanmadığı için küçük grubun etkisi birinci Röle Montaj Odası Deneyinde olduğu gibi büyük olmamıştır.

Seri Bağlama Gözlem Odası

Sosyal grupların davranışlarının gözlemine ve grup üyelerinin tavır ve tutumlarına ilişkin Hawthorne'da yapılan son araştırma Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyidir. Bu araştırma odasında diğerlerinden ayrıldı ve sadece erkek işçiler seçildi. Bu iş üç grup işçi ile sağlanıyordu.

- Telleri saran işçiler
- Telleri lehimleyen işçiler
- İşleri kontrol eden elemanlar

Seri bağlama grup çalışmasını da gerektiriyordu. Üç bobincinin yaptığı iş, bir lehimci tarafından lehimliyor, kalite kontrolcüsü tarafından incelenip, kontrol etiketleri yapıştırılıyordu.

Bir bütün olarak grubun bazı "normları" vardı. Bunların çoğu grubun üretim hacmiyle ilgiliydi. Grup ne kadar bir üretimin yeterli olacağına karar veriyordu. Bu norm grup için 6000 birimdi. Bu rakam yönetimi tatmin etmekle beraber aşırı yorgun olmamak kaydıyla işçilerin üretim düzeyinin altındaydı (Schein, 1976). Bu temel normlarla ilgili başka normal da vardı. Bunları görelim:

- Çok fazla iş yapmamalısın. Çok iş yaparsan "şampiyon" havası verirsin. Bu gösteriş yapmaktır.
- Hiç kimse dalga geçmemeli, gerekenden daha az üretmemelidir. Hiç kimse "mızıkçılık" yapmamalıdır.

Grubun davranışlarına uymayanlar grup tarafından cezalandırılmaktadır. Sonuç olarak Seri Bağlama Gözlem Odası incelemeli sosyal örgüt konusunda aydınlatıcı rol oynamış ve sosyal örgütün önemini ortaya çıkarmıştır.

Hawthorne Araştırmalarının Bulguları

Hawthorne Araştırmalarının Çalışan Kişilerle İlgili Bulguları: Hawthorne araştırmaları sonucunda ortaya çıkanları aşağıda görelim:

- Klasiklerin ortaya koyduğu "akılcı ekonomik" insan modelinin geçerli olmadığı ortaya çıkmıştır.
- Grup içinde çalışan kişiler gruplar aracılığıyla ihtiyaçlarını giderirler.
- Çalışanların değişikliklere karşı her zaman mantıklı tepkiler göstermesi mümkün değildir. Duygusal faktörler, değer hükümleri ve değişikliğin onlar için taşıdığı anlamı dikkate almak gerekir.

Hawthorne Araştırmalarının Örgütlerle İlgili Bulguları.

- Örgütler arasında karşılıklı bağımlılık bulunan "sosyal bir sistemdir",
- Örgütlerin iki önemli fonksiyonu vardır:
 - Mal ve hizmet yaratmak,
 - Örgütte çalışan kişilere tatminler sağlamaktır.
- Örgütler bir sosyal sistemi olduğu kadar "his ve duygular" sistemidir.

Harwood Araştırmaları

Harwood araştırmaları Hawthorne araştırmaları kadar olmasa da insan ilişkilerinde önemli bir yer tutar. 2. Dünya Savaşı'nın sonlarında yapılan araştırmalarda küçük gruplar incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmalar konfeksiyon sanayi dalında faaliyette bulunan ve pijama üreten küçük bir işletmede yapılmıştır. Araştırmalara Harwood araştırmaları denilmesinin nedeni araştırmaların Harwood İmalatçılık İşletmesinde (Harwood Manufacturing Company) yapılmasıdır. 2. Dünya

Savaşından sonra bu işletme yoluyla bir sosyal psikoloğa intikal etmişti. Bu kişi işletmeyi kendi teorilerini test etmek için bir laboratuvar haline getirdi.

Hanwood İşletmesi pijama üretiyor ve sık sık model değişimlerine gidiyordu. En büyük sorun kesim ve dikim bakımından sıkça yapılan model değişimlerinin işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olmasıydı (Eren, 1993). Model değişikliği bazı sorunlara neden oluyordu. Bu sorunlar:

- İşçi şikayetleri
- İşe geç gelme
- Devamsızlıklar
- İşten ayrılmalardı

Savaş sonrası pazarında erkek pijamalarının modelinde çok hızlı değişiklikler oluyordu ve yukarıda belirtilen sorunlar devamlılık arz etmeye başlamıştı. Ancak bu sorun eski işçilerde kendini gösteriyor ve yeni işçiler değişimle daha kolaylıkla uyum sağlayabiliyordu. İşletme değişimin zorunluluk olduğunu ve değişimin yarattığı sorunları en az seviyeye indirmek için çalışmalar yaptı. İşletme üç ayrı grup oluşturdu.

Kontrol grubu: Bu evrede işçilerin çoğunluğu eski sisteme dahil edilmişlerdir. Bu grupta üretim eskisi gibi devam etmiştir. Yeni pijama modelleri ustabaşılar tarafından gruba tanıtılmış, kesim ve dikimin nasıl yapılacağı işçilere anlatılıyordu.

Kısmi katılma metodu: Bu metotta bütün işçiler toplantıya çağrılmakta, işçilere rekabet dolayısıyla yapılması gereken değişiklikler anlatılmaktadır. İşçilerden bir komite kurmaları istenmektedir. 13 kişilik gruptan üç işçi seçildi. Bu üç üye üretim miktarı ile ilgili standartları ve parça başına ücretleri işletmenin ustabaşı tasarımcı ve personel bölümüyle görüşmelerde bulunarak ve işbirliğiyle belirlendi. Bu üç yeni üye yeni modelin uygulanmasıyla ilgili ilginç tekliflerde bulundu. Komite ile yönetim üyeleri birlikte karara vardıklarında sonuçlar bütün işçilere anlatıldı.

Tam katılma metodu: Bu metotta bütün işçiler kararlara katılmıştır. İşçiler uygulama ile ilgili kararlarda tam yetkili hale getirildi. Bu metodun uygulanmasında önce üretim biraz düştü (%20-22). İkinci haftanın sonundan itibaren işçilerin gelirleri %22 arttı. Bu grupta devamsızlık ve şikayetler azaldı. 40 gün içinde hiçbir şikayet kalmadı.

Araştırmalar sonucunda işçiler planlama ve karar almaya katıldıklarında değişmeye kendilerini tehdit eden bir olay görmemeye başladılar. Ayrıca işçilerin kararlara katılması işçilerin işe karşı daha istekli olmaları sonucunu yarattı.

Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırması

İngiltere’de bulunan Tavistock Enstitüsü’nden Eric Trist ve K.W.Bamford tarafından yürütülen bu çalışmada kömür çıkartmada uygulanan teçhizat ve yöntem değişikliklerin işçiler üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Kömür ocaklarında araştırmanın yapıldığı zamanda iki-sekiz arasında değişen işçilerden oluşan gruplar halinde çalışılıyordu. Gruplar arasında ileri derecede dayanışma vardı. Gruplar bir usta, usta yardımcısı ve kömürü vagonlara dolduran işçilerden oluşuyordu. Grup ilişkileri ve grup üyeleri arasındaki dayanışma iş dışında da devam ediyordu. Kömür damarlarının değişik kalınlıkta olması nedeniyle “shortwall” yönteminden “longwall” yöntemine geçildi. Yeni yöntemde bir nezaretçinin emrinde 40-50 kişi bulunuyordu. Bu yeni sistem küçük grupları kaldırması nedeniyle duygusal gerilime yol açtığı gibi işin miktar ve kalitesini de etkiledi.



Neoklasik yönetimin katkıları nelerdir?

MODERN YÖNETİM TEORİSİ

Modern yönetim teorisi yeni bir bakış açısı getiren iki teoriden oluşmaktadır. Önce sistem yaklaşımı teorisi geliştirilmiştir. Arkasından durumsallık teorisi üzerinde çalışmalar başlamıştır.

Sistem Yaklaşımı

Modern örgüt teorisinin temelini sistem görüşü temsil eder. Bu teorinin en önemli özelliği analitik bir temele sahip olmasıdır. Örgütlerin karmaşık yapıya sahip olması kesin kurullarla yönetilmesini imkansız yapar. Böyle olması örgüt bilimcilerini yeni bazı boyutları düşünmeye zorlamıştır. Eski Çin, Mısır ve Roma uygarlıklarına kadar giden örgüt kavramı devamlı değişmiş ve sistem yaklaşımı bu gelişmenin son aşamalarından birini oluşturmaktadır. Sistem kavramının önemi “Beşeri İlişkiler” hareketinin başlangıç noktasını teşkil eden Hawthorne araştırmalarından anlaşılmıştır. Bugün sistem yaklaşımını dikkate almayan bir örgütlenme kitabı bulmak güçtür. Sistemle, sistem yaklaşımı, sistem tasarımı ve diğer sistemle ilgili kavramlar yönetim, mühendislik, sağlık ve sosyal bilimlerle kullanılmaktadır. Son yıllarda yönetim alanında özellikle batı literatüründe ve oradan aktararak ülkemizde de işlenmeye ve eleştirilmeye başlandığına tanık olunan sistem yaklaşımı konusu karmaşıklık göstermektedir. Yirminci yüzyılın başlarında işletmeler gözden geçirilirken, verimlilik bir sorun olarak görülmekte ve örgütlerin amaçlarına neden ulaşip ulaşmadıkları sorusu üzerinde durulmaktaydı.

Sistem yaklaşımı örgütlere uygulanmadan önce diğer bilim dallarında uygulanmış ve biyoloji dalında düşünülmüştür. Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı, “Genel Sistem Teorisi”nden kaynaklanmaktadır. Bertalanffy biyolojide uyguladığı “Sistem Teorisini” diğer alanlarda uygulamak istemiş, çeşitli disiplinler için ortak ilkelerin mevcudiyetini görerek hepsine uygulanabilecek genel bir analitik model geliştirmeye çalışmış ve bu modele Genel Sistem Teorisi ismini vermiştir. Diğer bir bilim adamı matematikçi Norbert Wiener 1948 yılında önemli bir kitap yayınlamıştır. Wiener Sibernetik alanında öncülük yapmıştır.

Sistem Nedir?

Sistem terimi birçok farklı görüntüyü belirtmek için kullanılır. Solar sistem, sosyal güvenlik sistemi, ücret sistemi, yönetim denetim sistemi, muhasebe sistemi vb. Bir ilişkiler sistemi ve etkileşim olan sistem parçaların veya öğelerin düzenli bir şekilde bir araya getirildiği örgütlenme veya karma bir bütündür. Sistemin şöyle tanımlandığını görüyoruz. “Gerçekler, ilkeler ve doktrinlerin belli bir düşünce ve bilgi alanında düzenli ve kapsamlı bir şekilde bir bütün oluşturmasıdır. Diğer bir tanım ise şöyledir: “Sistem birbirleri arasında ve birbirlerinin nitelikleri arasında ilişkiler olan bir nesnelere dizisidir.

Sistemin Özellikleri

Sistemler açık veya kapalı sistem olabilir: Sistem dışarıdan bilgi alıyorsa veya enerji ve materyal alıyorsa ve çevresiyle ilişki kuruyorsa açık sistemdir. İnsan ve hayvan gibi biyolojik veya işletme gibi sosyal sistemler açık sistemlerdir. Çevre ile ilişkisi olmayan ve etkileşimi bulunmayan sistemlere kapalı sistemler denir. Örnek olarak çalar saat örnek verilebilir.

Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmalıdır: Açık sistem yaşamak için en azından çevresinden yeterli kadar girdi, enerji, malzeme almak, gerekli çıktıları sağlamak için şarttır. Bu işletmenin dinamik bir denge sağlaması için geçerlidir. Bir işletme girdileri en az çıktıları kadar değilse yaşamakta güçlük çekecektir. Başarılı büyümeyi gerçekleştiren işletme çıktılarından daha çok girdi alması lazımdır. Büyüme ile gördüğümüz gibi alt sistemler (bölümler, kısımlar)artmaktadır.

Her sistemde bir amaç ve amaçlar vardır: Her sistemde amaç veya amaçlar vardır. Belirli çevrelerde yaşamlarını sürdüren sistemler amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcarlar. Çevremize baktığımız zaman her şey ya bir sistemdir veya bir sistemin ögesidir. Örnek olarak bir insan ve öteki

canlılar birer sistemdir. İnsan dimağ, yürek, akciğer, mide gibi öğelerden oluşur. Bu öğelerin birbirleriyle karşılıklı iç bağımlılığı vardır. Öğeler bir bütün oluşturur. Bütün sosyal sistemler amaca yönelmiştir. Her sosyal sistem belirli bir amaca ulaşmak için kurulmuştur ve sisteme kimliğini kazandıran bir amaçtır.

Sistemler çevreyle ilişki kurarlar: Sistemlerin yaşayabilmek, kimliklerini devam ettirmek, büyüüp gelişebilmek için dış çevreyle karşılıklı bağları ve etkileşimleri vardır. Sistemin çevreden girdiler ithal etmeleri, bu girdileri işletmeleri, çevrelerine çıktılar ihraç etmeleri, çevrelerine dair haber almaları ve çevrelerine kendilerini uydurabilmeleri ve bütün bunlar üzerinde etkili bir denetim sağlamaları gerekir.

Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır: Geri bildirim ile sistem eksikliklerini ve aksaklıklarını öğrenebilir. Sistemin tehlikede olup olmadığı ancak böyle anlaşılabilir.

Sistemin kesin sınırları yoktur: Sistemin sınırları var gibi görünürse de kesin sınırları yoktur. Sistemin analizinde kolaylık sağlamak için sınırları konabilir. Bu durum sosyal sistemlerde kendisini daha iyi gösterir.

Sistemin alt sistemleri vardır: Bütün sistemlerin alt sistemleri vardır. Her sistemin bir alt sistemi olduğu gibi sistem bir başka üst sistemin alt sistemidir. İşletme bir sistemdir, pazarlama bölümü alt sistemdir. Satış kısmı ise pazarlamanın alt bölümüdür. Örnek olarak otomobilin motoru, elektrik kısmı, akü gibi alt sistemleri vardır. Otomobil trafiğe girdiğinde trafik sisteminin alt sistemi olacaktır.

Sistemde “entropi” görülür: Bazen sistemde bozukluklar olabilir ve bu durum sistemi durdurmaya kadar gidebilir. Bu kavrama göre bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karmaşıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte “entropi” bu eğilimi ifade eder.

Durumsallık Yaklaşımı

Daha önceki klasik ve neo-klasik yönetim teorilerini reddetmek yerine yönetim konularına bir başka açıdan bakmaktadır.

Durumsallık yaklaşımını tanımlamadan önce bazı karışıklıkları önlemek açısından terminoloji üzerinde durmak yararlı olacaktır. İngilizce isimleri arasında tam bir birlik olmaması farklı kullanımlara neden olmaktadır. Örnek olarak “Fred Luthans’a göre sistem yaklaşımı ile koşulsallık yaklaşımı arasında farklılıklar vardır. Luthans’a göre koşulsallık yaklaşımı sistem yaklaşımı içinde yer alır. Ancak sistem yaklaşımının soyut ve genel olmasına karşılık, koşulsallık yaklaşımı yönetim teori ve uygulamasına kolayca tatbik edilebilecek pratik ve özel bir nitelik taşımaktadır. Durumsallık yaklaşımı üzerinde duran ve bu teorinin yerleşmesinde büyük katkısı olan Harvard Üniversitesinden Profesör Jay Lorsch koşulsallık (Contingency) teriminin uygun olmadığını ve bunun yerine durumsallık (Situational) teriminin kullanılması gerektiğini inandığını belirtmektedir.

Durumsallık Yaklaşımının Tanımı

Yıllar önce Harold Koontz “Yönetim teorisindeki okullar” isimli çalışmasında altı teorik yaklaşımın üzerinde durmuştur. Bugün en azından geniş biçimde ele alınan dört teorik yaklaşım vardır. Bunlar süreç, kantitatif, davranışsal ve sistem teorisidir (Koontz, 1961). 1970’li yıllarda işletme bilimcilerinin üzerinde durduğu durumsallık yaklaşımı ile ilgili çalışmalar 1973 ve 1975 yılları arasında aşırı ölçüde artmıştır (Scott ve Mitchell, 1961). Taylor’la başlayan klasik yönetim anlayışı neoklasikler tarafından geliştirilmiş ve ne bürokrasi ne de Rensis Likert tarafından geliştirilen (katılımcı yönetim anlayışı) yaklaşımı etkin bir örgüt yapısı için yeterli olmamıştır. Fred Luthans şöyle demektedir. Yönetime geleneksel yaklaşım tam anlamıyla yanlış değildir, fakat bugün için yeterli değildir. Yönetim teorisi ve uygulaması için gerekli hamle durumsallık yaklaşımında bulunabilir.

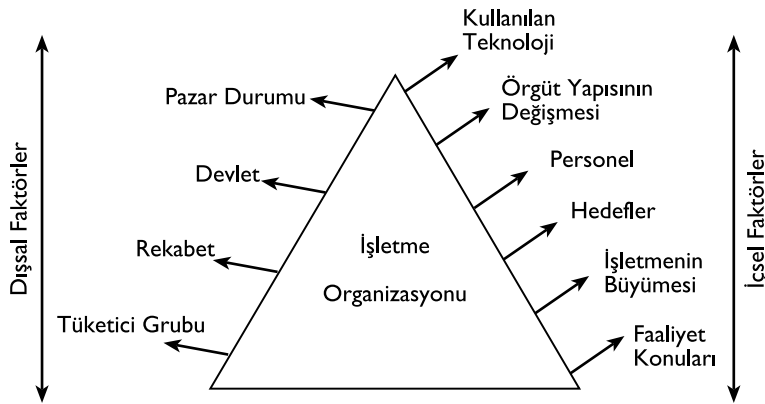
Durumsallık yaklaşımı yönetimin evrenselliğini kabul etmemekte ve her zaman bütün faaliyetleri yönetmek için (klasiklerin ileri dürdüğü gibi) tek bir “en iyi yol” olmadığını belirtmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim örgütün gücüne ve çevre koşullarına bağlıdır. Durumsallık yaklaşımı örgüt ve çevre ile ilişkilerini arttırılması üzerinde durur. Yönetim koşullara göre amaçlarını, planlarını, örgüt biçimlerini düzenlemek zorundadır (Kreitner,1983).

Çevredeki değişimlere göre yönetim sistemleri değişecektir. Ayrıca yöneticilerin bu değişimlere ayak uydurması, en azından yönetici eskimesinin azaltılması sağlanmalıdır. Bu yaklaşımda bazı sorular akla gelebilir. Otomobil endüstrisinde başarılı bir şekilde uygulanabilecek bir örgüt sistemi yiyecek ile uğraşan bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilir mi? Hangi yönetim sistemi uygulanacaktır. Belli başlı ekonomik ölçülerin (yatırım çokluğu, kâr-zarar net değer) tahmin edilebileceği en iyi bir örgüt yapısı mevcut mudur? Bu sorulara cevap ararken özellikle dar çevrenin ihtiyaçları ve her çevredeki gelişmelere göre bir yönetim modeli çevresel faktörleri dikkate almadan katı kurallara göre belirlenmiş bir yönetim modelinden çok daha başarılı olabilir. Her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi örgüt yapısı yoktur. “En iyi” durumdan duruma değişecektir. Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımına dayanmakta ve sistem yaklaşımını benimseyenler tabii ve fiziksel bilimlerden yararlanarak bütün sistemleri kapsayacak genel bir sistem tanımı geliştirmektedirler. Sistem yaklaşımının uygulanması ile örgüt alt sistemlere ayrılmakta ve alt sistemlerden daha alt sistemlere ayrılabilir.

Örgüt bir sistem olarak ele alınmasıyla durumsallık yaklaşımı alt sistemlerin birbirleriyle ve bu alt sistemlerin dar çevreyle ilişkilerini incelemektedir. Durumsallık yaklaşımı ile ilgili araştırmalar yapan Fred Luthans şöyle demektedir.

“Geçmişte yönetim teorisi ve uygulamasıyla ilgili iç çevre faktörlerine büyük önem verilmiştir. Dış çevre ise ihmal edilmiş veya olduğu gibi kabul edilmiştir. Son zamanlarda açık sistem analizi ile yönetim literatüründe dış çevreye ilgi gösterilmeye başlanmıştır. Durumsallık yaklaşımı iç ve dış çevreye önem vermelidir”.

Durum böyle olunca iç faktörler kadar dış faktörler de dikkate alınarak durumsallık yaklaşımı ile yönetim sorunları daha kolay çözülebilir. Aşağıdaki şekilde içsel ve dışsal faktörler görülmektedir.



Şekil 4.2: İşletmenin İç ve Dış Faktörlerin Etkisinde Kalması

Geniş ölçüde araştırma sonuçlarına dayanan durumsallık yaklaşımı yönetim teorisine yeni boyutlar getirirken gerek sistem yaklaşımından yararlanmış gerekse daha önceki klasik ve neoklasik teorilerin bir sentezini yapmıştır. Örnek olarak 1970 yılında Lorsch ve Lawrence “Studies in Organization Design” isimli eserlerinde şöyle demektedirler.

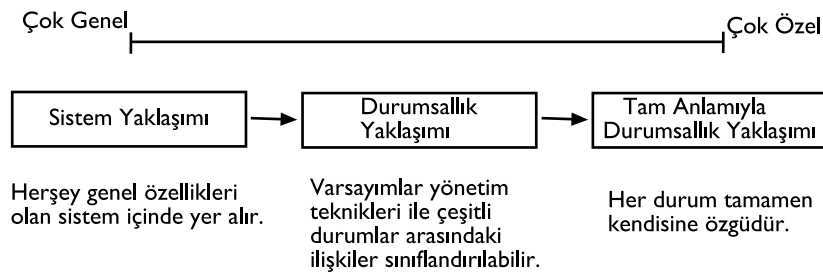
“Son yıllarda örgütlerin incelenmesinde yeni bir gelişim göze çarpmaktadır. Bu yeni yaklaşımda örgütlerin iç fonksiyonları örgütlerin işi, teknoloji ve dış çevre ve üyelerinin ihtiyaçlarına (eğer örgüt başarılı olmak istiyorsa) bağlı olmalıdır. Her türlü koşulda geçerli olacak en iyi bir yol aramak yerine üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayacak ve karşılaştıkları dar çevre etkilerine göre bir örgüt

modeli aramalıdır. Bu yaklaşım esas olarak iç koşullara ve dış çevre ile üyelere uygun örgütün durumsallık teorisinin geliştirilmesine götürmektedir.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili değişik görüşlere rağmen bu yaklaşımla ilgili bir görüş birliği olduğu görülmektedir. Henry Tosy ve W. Clay Hamner, B.F. Skinner'in davranışsal teorisine dayanarak şöyle demektedir. "Örgüte bir alt sistem bir başka sisteme veya alt sisteme göre davranış içine girerse biz buna bu davranış çevreye bağlı olarak yer alır demekteyiz. Durumsallık yaklaşımı bir alt birimin diğer bir alt birimle olan çevresel ilişkisine bağlı olduğu bir yaklaşımdır. Bu konuda Kast ve Rosenweig şunları belirtmektedirler:

"Durumsallık görüşü alt birimler arasındaki ilişkiler kadar örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri incelemekte böylece ilişki şekilleri tanımlanmaktadır. Örgütlerin çok değişebilirliği ve değişik koşullarda nasıl çalıştığı üzerinde durmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı bir tarafta genel açıdan konuya bakan sistem yaklaşımı ile tam olarak durumsallık yaklaşımını meydana getiren tamamen koşullara bağlı yönetim modelinin seçildiği bir uca kadar uzanmaktadır. Şekil 5.4. te bu durum görülmektedir.



Şekil 4.3: Durumsallık Yaklaşımı

Kaynak: Robert Kreitner, Management, (Boston:Houghton Mifflin Co., 1983), s. 57.

Örgüt Yapısı İle İlgili Genel Bir Model ve Yaklaşımı

Yönetim teorileri (klasik, neo-klasik ve modern) en iyi busunda değişik yaklaşımla bir konuya bir yönetim biçiminin nasıl olması gerektiği konusunda değişik yaklaşımla bir konuya bakmaktadır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar her koşulda uygulanabilecek bazı ilkeler üzerinde durmuşlardır. Yönetim alanının kaç kişi olacağı veya bunun matematiksel olarak belirlenmesi, hiyerarşi ilkesinin nasıl çalışacağı, emir komuta ile ilgili katı kuralların nasıl sağlanacağı vb. konularda özellikle klasikler belirli ve her koşulda uygulanabilecek kurallar geliştirmişlerdir. Durumsallık yaklaşımında ise değişik koşullarda nasıl bir davranış gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu yeni yaklaşımda örgütün işleyişi örgütün yaptığı işin ihtiyaçları, Pazar çevresi, teknolojik çevre ve üyelerinin ihtiyacına bağlı olarak bir yapı geliştirmek önemli bir duruma gelmektedir. Klasik teoride emirlerin yukarıdan aşağı inmesinde ve bilgilerin üst kademelere çıkmasında hiyerarşiye her zaman uyulması zorunluluğu üzerinde durulmakta çabuk karar vermenin gerekli olduğu hallerde bile bu ilkenin çiğnenmesinde örgütün başarısız olduğu kabul edilmektedir. Durumsallık yaklaşımında ise koşullara göre farklı davranış gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu konuda iyi bir örnek "matriks örgütdür". Durumsallık yaklaşımında örgütün kalıplaşmış sisteminden çok bazı soruları sorarak konuya yaklaşmak daha yararlı olabilir.

- Yönetim alanını belirleyen faktörler nelerdir?
- Yönetim alanı astların ve üstlerin yeteneklerine göre veya yapılan işe veya coğrafik dağılıma göre değişebilir mi?
- Örgüte içinde yetki ilişkileri nasıl olmalıdır? örgüt içinde güç dengesi koşullara bağlı olarak devamlı değişebilir mi?
- Yetkinin dağılımı veya merkezileşmesi koşullara göre farklılık gösterir mi?

- Bölümlere ayırma ve alt bölümlerin sayısı işletmenin büyümesi ve coğrafik dağılımına bağlı olarak değişir mi?
- Yönetimde basık ve yüksek tavanlı örgüt biçimi hangi koşullarda başarılı olabilir?
- Yöneticiler hangi koşullarda örgüt teorisini çalışır hale getirirler?

Bu sorulara cevap aramak durumsallık yaklaşımının bir başka açısını oluşturur. Koşullar değiştikçe örgütlerin özellikleri de değişecektir. Başka bir deyişle durum ve koşullara göre bu unsurlara ve süreçlere verilecek şekil farklı olacaktır.

Durumsallık Yaklaşımında Örgüt ile Teknolojinin İlişkisi

Teknoloji işletmelerin olduğu kadar toplumun çok ilgi gösterdiği bir konudur. Yeniliklere ve daha modern yaşama isteğine cevap verecek teknolojiyi işletmeler çok yakından takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Kullanılan teknoloji değiştikçe teknolojiye paralel olarak örgütte önemli farklılaşma görülür. Çalıştırılan personelden kullanılan makinelere kadar değişiklik yapmak teknoloji değiştikçe kaçınılmaz bir olay olmakta ve kullanılan teknolojiye göre örgüt yapısının değiştirilmesi gerekmektedir. “Her yeni teknolojik gelişme uygulamaya belirli örgütler tarafından aktarılacaktır. Ayrıca örgütlerin etkin ve verimli çalışmaları kullandıkları teknoloji ile yakından ilgilidir.

Durumsallık yaklaşımı konusunda örgüt ve teknoloji ile ilgili çalışmalardan en önemlisi olması dolayısıyla Joan Woodward’ın araştırmasını inceleyeceğiz.

Joan Woodward’ın Araştırması

Teknoloji ve örgüt konusunda en önemli çalışmalardan birini yapan Joan Woodward 1916-1971 yılları arasında yaşamış Londra Üniversitesinde Imperial College of Science and Technology’de Endüstriyel Sosyoloji Profesörü olarak görev yapmıştır. South Essex’de 1953-1957 yılları arasında uygulamalı çalışmalar yapan Woodward’ın yaptığı çalışma durumsallık yaklaşımı açısından büyük önem taşımakta ve durumsallık yaklaşımının ilk önemli araştırması olarak kabul edilmektedir. Woodward örgütleri tiplerine göre (Weber’in – karizmatik, geleneksel, bürokratik veya Burns’ın organik, mekanik) sınıflandırmamakta örgütün özelliklerine göre bir ayırma gitmektedir. Bunlar arasında en üst ile alt kademe arasında kaç kademe olduğu, yönetim alanı, görevlerin belirlenmesi ve fonksiyonların uzmanlar arasında dağılımı yer almaktadır. Woodward’ın yaptığı araştırmanın amacı uzmanlaşma, yönetim alanı vb. konularda klasik yönetimin ortaya koyduğu ilkeleri araştırmaktır. Eğer klasik yönetimin mutlak ilkeleri doğru olsaydı örnekteki başarılı işletmelerde ileri derecede örgüt tekdüzeliği sağlanacaktı, fakat bu çalışmadan ilginç sonuçlar alınmıştır (Duncan, 1983). Woodward klasiklerinin görüşlerini doğrulayan bulgulara rastlanmayınca kullanılan teknoloji ile örgüt yapısını inceleme yoluna gitmiştir.

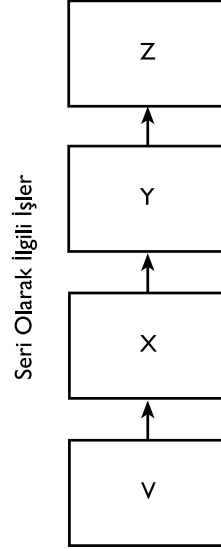
James Thompson’un Çalışmaları (Teknoloji İle İlgili)

Örgütler çeşitli teknolojik çevrelerde faaliyet gösterirler. Bugünün karmaşık örgütleri değişen teknolojinin etkisinde olduğundan örgütün teknoloji ile ilişkisi iyi bir şekilde incelenmelidir. Çağdaş toplumlarda her biri için ayrı bir teknolojinin uygulandığı örnekler sınırsızdır.

Thompson’a göre kullanılan temel teknoloji bir örgüt yapısını belirleyen önemli bir unsurdur. Thompson’un teknoloji tanımında ağırlık noktası teknolojinin öngördüğü karşılıklı bağımlılık ve faaliyetlerin koordinasyonu ve denetimdir. Thompson diğer çalışmalar ve kendi görüşünü şöyle belirtmektedir.

Endüstriyel üretim (Woodward, 1965 ve akıl hastalarının tedavisi için Hawkwe, 1962) teknolojiler tiplendirilmişlerse de bunların hiçbiri karmaşık örgütler içindeki birbirinden çok farklı teknolojilerin tümü ile uğraşmak için yeterli değildir. Toplum içinde çok sık görüldükleri, ve ileri süreceğimiz bulunmakla birlikte üç ayrı teknoloji üzerinde dururlar. Thompson’un üç ayrı teknoloji tipini (örgütlerin kullandığı) bağlı teknoloji, çözümleyici teknoloji ve yoğun teknolojiyi ayrı ayrı inceleyelim (Thompson, 1976).

Bağlı Teknoloji: Bu tür teknoloji daha çok yoğun üretim ile otomobil endüstrisi ve alet üreten işletmelerde görülmektedir. Thompson'un belirttiği gibi bu teknoloji sisteminin özelliği bir malın üretimi için tamamlanmasında bir dizi bağlılık olmasıdır. Örnek ancak Z işleminin tamamlanması, Y işleminin tamamlanmasına, Y işleminin tamamlanması ise sırayla diğer pek çok işlemin tamamlanmasından sonra V işlemine bağlıdır. Aşağıdaki şekilde bağlı teknoloji sistemi görülmektedir.

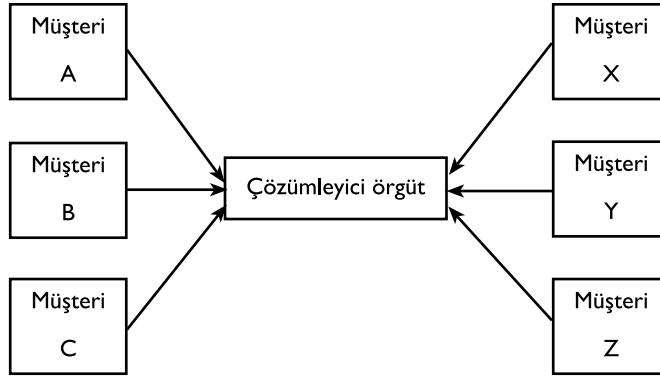


Şekil 4.4: Bağlı Teknoloji

Traktör üretimindeki üretim hattında işler, parça parça traktörün (nihai mal) yapılmasına göre örgütlenmiştir. Standartlaştırma ve aşırı merkezi planlamanın önem kazandığı bu teknoloji türünde yığın üretim veya montaj hattı şeklindeki üretim başarılı olabilir. Belirli bir mal (standartlaştırılmış mal) belli bir hızla üretildiğinde bu teknoloji başarılı olabilir. Bu teknolojiye çalışanlar ileri derecede uzmanlaşabilirler. Thompson sadece bir malın üretilmesinin, bağlı teknolojinin kullanılacağı anlamına geldiğini ve çeşitli konularda (aletlerin seçiminde, hammadde, bakım işlerinde personelin seçiminde vb.) bu teknolojinin tek ölçüt olduğunu belirtmektedir. Bu teknoloji türünde kısa zamanda daha çok üretim (özellikle montaj hattında saatte yüzden fazla otomobil üretimi gibi sağlanabilir. Bu teknolojinin zayıf yanı ise esnek olmayışıdır. İşe gelmeme, mekanik sorunlar, ürün tasarımında büyük değişiklikler üretim hattını durdurabilir.

Çözümleyici Teknoloji: Bu tür teknoloji birbiriyle ilişki kurmak isteyenleri birbirine bağlar. Zaten birçok işletme örgütünün ve kamu kuruluşlarının görevi birbiri ile bağımlı olmak isteyen müşterileri bir araya getirmektir. PTT çeşitli kişileri (birbirleriyle haberleşmek isteyen) bir araya getirirken ticaret bankaları mevduat sahipleri ile kredi talebinde bulunanları, işçi bulma kurumu iş arayanlar ile işçi arayanları; özel dersaneler ders vermek isteyenlerle ders almak isteyenleri, sigorta şirketleri risk paylaşmak isteyenleri bir araya getirir. Ayrıca nakliye işletmeleri yükleyen ile malı alacaklar arasında ulaşım bağlantısı kurması açısından iyi bir örnek olabilir.

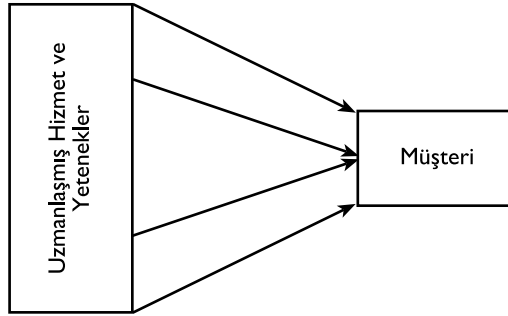
Aracı teknolojinin zor tarafı bağlı teknolojiye olduğu gibi işin yapılmasının bir önceki işe bağlı olmasından değil, standart yöntemlerle ve yaygın bir alanda çalışma zorunluluğundan doğmaktadır. Örnek olarak iş bulma kurumuna değişik kişiler başvurursa da işe alma işlemi standart yöntemlerle olur, aynı şekilde işçi arayan işletmeler de standart yöntemlerle işçi talebinde bulunur. Bu teknoloji türünde standardizasyon gerekli olmaktadır. Thompson'a göre standartlaştırma örgütlenmesini her bölümüne diğer bölümlerin uygun bir şekilde çalıştığını göstererek aracı teknolojiye zaman içinde ve değişik yerlerde çalışma olanağı sağlar. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi çözümleyici teknolojiler çeşitli müşterilere hizmet vermektedir.



Şekil 4.5: Çözümleyici Teknoloji

Standartlaştırma sonucunda büyük örgütler (çözümleyici teknolojiye dayanan) çok fazla miktarda müşteriye hizmet verebilirler. Ancak bazı durumlar büyük sigorta işletmeleri ile bankalar kitle üretim teknolojisinde olduğu gibi birbirinin aynı olan yazı işlerini yapar duruma gelebilirler. Bunun sonucunda çözümleyici teknoloji çok bürokratik bir yapıya dönüşür.

Yoğun Teknoloji: Bu teknoloji türünde birçok tekniğin bir arada kullanılması ve bir işle ilgili bütün faaliyetlerin birbirlerini etkilemesi söz konusudur. Thompson bu teknolojiye en iyi örnek olarak hastaneyi göstermektedir. “Herhangi bir anda acil hasta kabul edildiğinde, tıp uzmanlığı ve eczacılık servisleriyle birlikte diyet, röntgen, laboratuvar, otelcilik, sosyal hizmetler de harekete geçer. Bunların hangisinin ve hangi ölçüde faaliyete geçeceğini ise hastanın durumu belirler. Bu teknoloji türünde örnekte görüldüğü gibi karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Aşağıdaki şekilde yoğun teknoloji görülmektedir.



Şekil 4.6: Yoğun Teknoloji

Yoğun teknoloji ısmarlama bir teknolojidir ve matris örgüt yapısına daha fazla uyar. Bunun başarı ile uygulanması uzmanlaşma alanlarında hangi yeteneklerin ayrıca bu yeteneklerden ne ölçüde kullanılacağı sorusunun veya projesinin özelliklerini ilgilendirir. Ancak Thompson'un bu teknoloji sınıflandırmasında bir sonraki grup bir öncekini içerebilir. Örnek olarak bağlı teknoloji çözümleyici teknolojiyi içerdiği gibi, yoğun teknoloji her ikisini de içermektedir.

Tavistock Enstitüsü Çalışmaları

Durumsallık yaklaşımında sosyo teknik sistem yaklaşımı açısından önemli çalışmalardan biri Eric Trist ve arkadaşları tarafından İngiltere’de Tavistock Beşeri İlişkileri Enstitüsü’nde yapılan araştırmalardır. Genelde bu dönemde ABD’de yapılan Yale projesi çalışmasında teknolojinin çalışan kişiler üzerindeki etkileri incelenirken Tavistock çalışmalarında teknolojinin sosyal örgütler üzerindeki (küçük grup seviyesinde ve büyük biçimsel örgütler) etkileri incelenmiştir. Trist ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, incelemeler örgütün teknik sisteminin mevcut sosyal sistemler olan karşılıklı ilişkilerine dayanıyordu (Hall:1972). Eric Trist Tavistock Beşeri İlişkiler Enstitüsü’nde üst düzeyde yirmi yıldan fazla görev yapmış bir sosyol psikologdu. Arkadaşları F.E. Emery ve daha sonra A.K. Rice ile sistem açısından örgütlerin fonksiyonunu ve yapısını incelemiştirlerdir.

Özet

Bugün post-modern yönetim dönemini yaşıyoruz. Ancak bu güne gelmemiz kolay olmamıştır. Geçmişte yapılan çeşitli çalışmalar insanlığın gelişimine paralel olarak yönetim bilgisinin artmasına neden olmuştur. Yönetimin bilimsel olarak ortaya çıkması 18. yy'da başlamış ancak tam olarak gelişimi 19. yy'da olmuştur. Öncelikle yönetim teorisine ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Ancak teoriye dayanan bilimsel çalışmalar gelişmiştir ve geniş bir destek sağlanmıştır. Klasik öncesi dönem M.Ö. 5000 yılına kadar gider. Sümerler, Mısırlılar, İbraniler ve Romalılar da yönetim faaliyetleri görüldü. Bu dönemde bilimsel yönetimin doğuşunda Robert Owen, Charles Babbage ve Henry Varnum Poor çalışmalarıyla yardımcı olmuşlardır.

Klasik yönetim değişik ülkelerdeki ayrı teorilerle ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi A.B.D.'de Frederick Winslow Taylor'un öncülük ettiği bilimsel yönetimdir. Taylor temel olarak işletmelerde verimsiz bir ortamın olduğunu görmüş ve işveren ve işçiler kendi açılarından baktıklarından sorunların ortaya çıktığı öne sürmüştür. Konuya mali açıdan bakıldığından işverenler işçilere ne kadar az ücret verirlerse kendilerini karlı sayıyor ve düşük maliyetle çalışmanın üstünlüklerinden yararlanacaklarını düşünüyorlardı. Çalışanlar ise düşük ücretle çalıştıklarından kaytarma yoluna gidiyorlardı. Taylor sistematik kaytarmanın azaltılması ile sorun çözülebilecekti. Taylor bu konuda bazı öneriler getirdi. Yönetimin temel amacının kaytarmayı azaltmak için işçi ücretleri artmalıydı. Standartlaşmaya gidilmesi gerekiyordu. İşçilerin işe alınmasının görgü, bilgi, yeteneğe bakılmıyordu bu sorunu çözmek için birinci sınıf kavramını getirdi.

İkinci yaklaşım yönetim süreci yaklaşımıdır. Fransız maden mühendisi olan Henri Fayol tarafından geliştirildi. Fayol ilkeleri 14 başlık altında topladı. Günümüz yönetim uzmanlarından Gibson, Ivancevich ve Donnelly Fayol'un ilkelerini üçe ayırmıştır. Bunlar yapısal ilkeler (iş bölümü, yönetim birliği, yetki ve sorumluluk, merkezileşme ve hiyerarşi ilkesi), ikincisi süreçler ile ilgili ilkeler (disiplin, hakkaniyet, kumanda birliği, personelin ödüllendirilmesi, genel çıkarların üstünlüğü) üçüncüsü ise sonuçlarla ilgili ilkeler (personelin devamlılığı, düzen ve istikrar, girişim ve birlik beraberlikli).

Üçüncü yaklaşım ve bürokrasi yaklaşımıdır ve Max Weber tarafından geliştirildi. Sosyolog olan Max Weber örgütün bazı özelliklere sahip olması gerekiyordu. Bunlar arasında uzmanlaşma, yetkilerin hiyerarşi yapı içinde açık seçik belirlenmesi, biçimsel olarak saptanmış ilkeler görevlilerin işlerini kişisel olmayan tarzda yapmaları ve çalışanların teknik yeteneklerine göre çalıştırılmaları önemliydi.

Neoklasik yönetim klasik yönetimin ileri sürdüğü tezleri kabul etmekte ancak çok fazla ele almadıkları konulara girmişlerdir. İnsan ilişkileri yaklaşımı da dediğimiz bu yeni akım klasiklerin görmezlikten geldiği insan kavramına çok farklı bir açıdan bakmıştır. İnsan ilişkileri yaklaşımının temelinde "örgüt içinde insan davranışlarının inceleme konusu yapılmasıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımının temel kavramları arasında bireysel farklılıklar, bir bütün olarak, insan davranışlarının bir nedene dayanması, insan ve örgütün karşılıklı bağımlılıkları, örgütün sosyal bir sistem olması vardır. İnsan ilişkileri yaklaşımında bazı araştırmalar yapılarak klasiklerin öne sürdüğü ilkelerin doğruluğu araştırılmıştır. Bu araştırmalara genelde Hawthorne araştırmaları denir.

Modern yönetim yaklaşımı iki temel görüşe dayanır. Birincisi sistem yaklaşımı ikincisi ise durumsallık teorisidir. Bu teorisinin en önemli özelliği analitik bir yapıya sahip olmasıdır. Sistem yaklaşımı olarak bilinen düşünce tarzı biyolog Ludwig Von Bertalanffy'nin biyolojide uyguladığı "sistem teorisi" diğer alanlarda uygulanmaya başlamış ve "Genel Sistem Teorisi" ismini vermiştir.

Sistemin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler arasında sistemin açık veya kapalı olması açık sistemlerin yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmak zorunda olması, her sistemde amaç veya amaçlar olması, sistemlerin çevreyle ilişki kurması, sistemde geri bildirim olması, sistemin kesin sınırlarının olmaması, sistemin alt sistemleri olması sistemde entropi olması vardır.

Kendimizi Sınyalım

1. Yönetim teorisinin gelişimini etkileyen faktörler için hangisi **yoktur**?

- a. Sosyal güçler
- b. Ekonomik güçler
- c. Uluslararası güçler
- d. Teknolojik güçler
- e. Politik güçler

2. Aşağıdakilerden hangisi ekonomik güçlerdendir?

- a. Değerler, ihtiyaçlar ve normalar
- b. Devlet politikaları
- c. Tüketicilere daha kaliteli mal satmak
- d. Verimliliği arttırmak
- e. Ekonomik trendler ve her türlü kaynağın elde edilmesi

3. Ev ekonomisi sistemi hangi yüz yılda vardı?

- a. 13. yy
- b. 18. yy
- c. 19. yy
- d. 20. yy
- e. 15. yy

4. Aşağıdakilerden hangisi yeni fabrika sisteminin ortaya çıkmasında etkili olmadı?

- a. Yeni buluşların olması
- b. Çok çeşitli üretim araçlarının ortaya çıkması
- c. Tüketicilerin satın alma alışkanlıklarının değişmesi
- d. Atölyelerin yerini fabrikaların alması
- e. Yeni sermaye ihtiyacı olması

5. Yönetimin bilimsellik kazanmasında etkili olan nedenlerin başında hangi kişilerin çalışmaları gelir?

- a. Adam Smith – Herbert Hicks
- b. Lillian – Frederick Gilbert
- c. Lyndall Urwick – F.J. Rotlshberger
- d. James Walt – Mathew R.Boulton
- e. Henri Fayol – Henry Gantt

6. Bilimsel yönetimin ortaya çıkmasında en büyük katkıyı kim sağlamıştır?

- a. Frederick Winslow Taylor
- b. Henry L. Sisk
- c. Daniel Wren Vivamus
- d. Ralph M. Barnes Mauris
- e. Frederick Herzberg

7. Fayol'un ilkelerinin sınıflandırılmasında aşağıdakilerden hangisi **yoktur**?

- a. İş bölümü
- b. Yönetim birliği
- c. Bireysel çıkarların üstünlüğü
- d. Merkezleşme
- e. Yetki ve sorumluluk

8. İnsan ilişkileri yaklaşımının temel kavramları içinde hangisi **yoktur**?

- a. Bireysel farklılıklar
- b. Bir bütün olarak insan
- c. Örgüt bir sosyal sistemdir
- d. İnsan ve örgütün karşılıklı bağımlılıkları
- e. Örgütte hiyerarşik düzen vardır

9. Aşağıda Hawthorne araştırmalarında kaç deney yapılmıştır?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 5
- e. 4

10. Sistem teorisinin özellikleri arasında aşağıdakilerden hangisi **yoktur**?

- a. Sistemler çevreyle ilişki kurarlar
- b. Sistemde geri bildirim yoktur
- c. Sistemin kesin sınırları yoktur
- d. Sistemde entropi vardır
- e. Sistemin alt sistemleri vardır

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Teorisini Belirleyen Güçler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. e Yanıtınız yanlış ise “Ekonomik Güçler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. a Yanıtınız yanlış ise “Endüstri Devrimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. c Yanıtınız yanlış ise “Fabrika Sistemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. d Yanıtınız yanlış ise “Fabrika Sistemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. a Yanıtınız yanlış ise “Bilimsel Yönetim Hareketi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. c Yanıtınız yanlış ise “Fayol'un İlkelerinin Sınıflandırılması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. e Yanıtınız yanlış ise “İnsan İlişkileri Yaklaşımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. c Yanıtınız yanlış ise “İnsan İlişkileri Yaklaşımındaki Temel Araştırmalar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10.b Yanıtınız yanlış ise “Sistem Teorisinin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Klasik öncesi dönem M.Ö. 5000 lere kadar gider. Bu dönemde M.Ö.5000 lere Sümerler yönetim için yazılı kurallar koydular. Mısırlılar planlama, örgütlenme konusunda çalışmalar yaptılar. M.S. ise Sokrat, Varro Lueas Pacioli, Machirelli, Adam Smith'in çalışmaları büyük katkılar sağladı.

Sıra Sizde 2

Klasik yönetimin temel ilkeleri Frederick Taylor tarafından atılmıştır. Ancak Taylor öncesi Walt,Babbage, Owen Poor kişilerin ve Taylor sonrası Lillion ve Gilbireth, Gant Emerron vbç katkıları çok önemli yer tutar. Taylor fabrikadaki olayları incelemiş ve çok verimsiz bir çalışma ortamını görmüş ve bilimsel yönetime ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür.

Sıra Sizde 3

İnsan ilişkileri yaklaşımı diye adlandırılan neoklasik yönetim klasik yönetimin eksikliklerini gidermek üzere ortaya çıkmıştır. İnsansız organizasyonlar kavramını getiren Taylor'a karşı insanı tek sinerji yaratan bir varlık olarak görme düşüncesinden hareket eden neoklasik yönetim yeni bir bakış açısı getirmiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımında bazı temel kavramlar üzerinde durmuştur. Bunlar bireysel farklılıklar, bir bütün olarak insan davranışların bir nedene dayanması insan ve örgütün karşılıklı bağımsızlıkları, örgütün sosyal bir sistem olmasıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Allen, Louis (1958), **Management and Organization**. Mc Graw Hill Book Co. New York.

Baransel, Atilla (1953), **Çağdaş Yönetim Düşüncelerinin Evrimi**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 103. İstanbul.

Can, Halil ve Meral Tecer (1976), **İşletme Yönetimi** Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:169. Ankara.

Cem, Cemil (1972), **Sevk ve İdare Dergisi**, S.46. Haziran S.9-14

Claude S.George (1968). **The History of Management Thought**. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Davis, Keith (1985), **Human Behavior**. Mc Graw Hill Book Co., New York.

Dereli, Toker (1981), **Örgütlerde Davranış**. Fakülteler Matbaası, İstanbul.

Duncan W., Jack (1983), **Management:Progressive Responsibility**. Random House Inc., New York.

Efil, İsmail (1996), **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**. Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Eren Erol (1993), **Yönetim ve Örgüt**. Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Hall, Richard (1977), **Organizational Structure and Process**. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.

Hicks, Robert ve C. Ray Gulle H. (1989), **Örgütler, Teori ve Davranış**. (Çev.Besim Baykal) İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını No:1, İstanbul.

Kast, Fremant ve James E.Rosenzweg, **Contingency Views of Organization and Management**. Mc. Graw Hill Book Co., New York.

Kestner, Robert (1983), **Management**. Houghton Mifflin Company, Boston.

Koçel Tamer (1998). **İşletme Yöneticiliği**. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. ,İstanbul.

Koontz, Harold (1981), Management,Theory Jungle. **Academy of Management Journal** C.4. s.3.

Koontz, Harold (1984), **Management**. Mc. Graw Hill Book Co. New York

Levey, Samuel ve H.D. Loombia (1973). **Health Care Administration**. J.B. Lippin Colt, Co. Philaced Phiz, Toronte

Puch D.S. ve vd. (1973). **Writers on Organizations** Penguin Books, Middle Sex, Harmonds Worth.

Schein, Edgar (1976), **Örgütsel Psikoloji** Çev.A.Sağtürk – S. Öz-Alp Kalite Matbaası, Ankara.

Scott, William, C. (1976), **Organization Theory: A.Structural and Behavioral Analysis**. Richard D.Irwin Inc., Honewwod, Illinois.

Siverman, David (1970), **The Theory of Organizations**. Heiremann Educations Book Ltd. London





Thampson, James D. **Örgütler Çalışırken**. Çev.Ural Sözen ve Cengiz Üçok, Kalite Matbaası, Ankara.

Wren , Daniel A. (1979), **The Evolution of Management Thought**. New York, John Wilet and Sons.

5











Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Plan ve planlamayı tanımlayabilecek,
-  Planlama özelliklerini açıklayabilecek,
-  Planlama türlerini açıklayabilecek,
-  Planlama ilkeleri, yararları ve sorunlarını açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--|--|
|  Plan |  Bütçeler |
|  Planlama |  Tek Kullanımlı Plan |
|  Stratejik Plan |  Sürekli Plan |
|  Taktik Plan |  Kısa Vadeli Plan |
|  Eylemsel Plan |  Orta ve Uzun vadeli Plan |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Plan ve Planlama
- ❖ Planlamanın Özellikleri
- ❖ Planlama Süreci
- ❖ Planlama Türleri
- ❖ Planlama İlkeleri
- ❖ Planlamanın Yararları
- ❖ Planlamanın Sorunları

Planlama

GİRİŞ

Planlama, Henri Fayol tarafından öne sürülen dört temel yönetimin fonksiyonlarından ilkidir. Henri Fayol yönetim fonksiyonlarını, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim olarak tanımlamıştır. Ancak, daha sonra ki yıllarda, yönetim bilimiyle uğraşan uzmanlar, bu fonksiyonlara başka fonksiyonlarda ilave etmişlerdir. Ancak temelde, yönetim fonksiyonları dört unsurdan oluşur.

Bu ünite, yönetimin temel öğelerinden planlamaya değinilmektedir. Ünite önce plan ve planlama açıklanmaktadır. Daha sonra planlama özellikleri, aşamaları, türleri ve yarar-sakıncaları tanımlanmaktadır.

PLAN VE PLANLAMA

Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir. Örgüt, plan yaparken, hangi işi, ne zaman, nerede ve kiminle yapacağına karar verir. Bu kararı verirken, alternatifler arasından en iyi ve doğrusunu seçmeye çalışırlar. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir (Genç, 2007, s.144).

Planlama, hangi işin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağı belirlenmesidir (Koçel, 2010, s.155). Örgütün mevcut durumu ve daha sonra nerede olması gerektiği ile ilgili ilişki kurmaktır. Planlama başlarken, ilk önce amaçlar belirlenmelidir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirecek çalışanlar belirlenmeli ve bu çalışanlara sorumlulukları verilmelidir. Sorumluluklar verilirken de, bu sorumlulukları belirli bir zamanda yapmaları gerektiği belirtilmelidir. Zaman kısıtı olduğu için, çalışanlar örgüt içi ve dışı kaynaklara kolay ulaşmak isteyecekler ve bu kaynakları nasıl kullanacaklarını kararlaştıracaklardır.

Planlama yaparken, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri ve stratejileri çok iyi belirlenmelidir (Şimşek, 2009, s.130). Bu, örgüt için önemlidir çünkü örgütün varlığını sürdürmesi veya rekabet ortamında yok olup gitmemesi için hedeflerinin ve stratejilerinin gerçekleşmesi gerekir. Ayrıca çalışanlar, iyi belirlenmiş hedef ve stratejilerle, hangi sonuca ulaşacaklarını bilirler.

Hedef ve stratejiler belirlendikten sonra, çalışanlar bunlara ulaşmak için en uygun yöntemleri geliştirmelidir. Seçilen yöntemin uygunluğu veya doğru yolda gidildiğiyle ilgili denetimin de elden bırakılmaması gerekmektedir. Eğer baştan bir denetim sağlanırsa, hataların düzeltilmesi daha kolay olacaktır. En baştan denetim sağlanmazsa, belirlenen hedeflerden ve stratejilerden sapma yaşanabilir. Bazen belirlenen hedef ve stratejiler değişen koşullar yüzünden, güncelliğini yitirebilir. Bu durumda da, örgütün daha önce başarısız olduğu alanlar gözden geçirilerek, yeni bir plan yapılmalıdır.



Planlamada neden bilgiye ihtiyaç vardır, bu bilgiler nereden elde edilmelidir, tartışınız?

Planlar hazırlanırken, örgütün mevcut ve önceki yıllarda ki durumu değerlendirilmelidir. İki durumunun değerlendirilmesi önemlidir çünkü örgütün geçmişte ulaşamadığı hedefler, başarısızlıklar ve

mevcut durumda başarısız olduğu konular, yeni plana ışık tutacaktır. Örgüt bu başarısızlıkları ele aldığında, eksik kalan konuları daha net görecek ve düzeltecektir ve yeni planda yapmaması gerekenleri bilecektir.

PLANLAMAMANIN ÖZELLİKLERİ

Planlamanın iki temel özelliği vardır, ilki geleceğe dönük bir düşünme, değerleme, araştırma ve inceleme işi olması, ikincisi ise, risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir (Koçel, 2010, s.157).

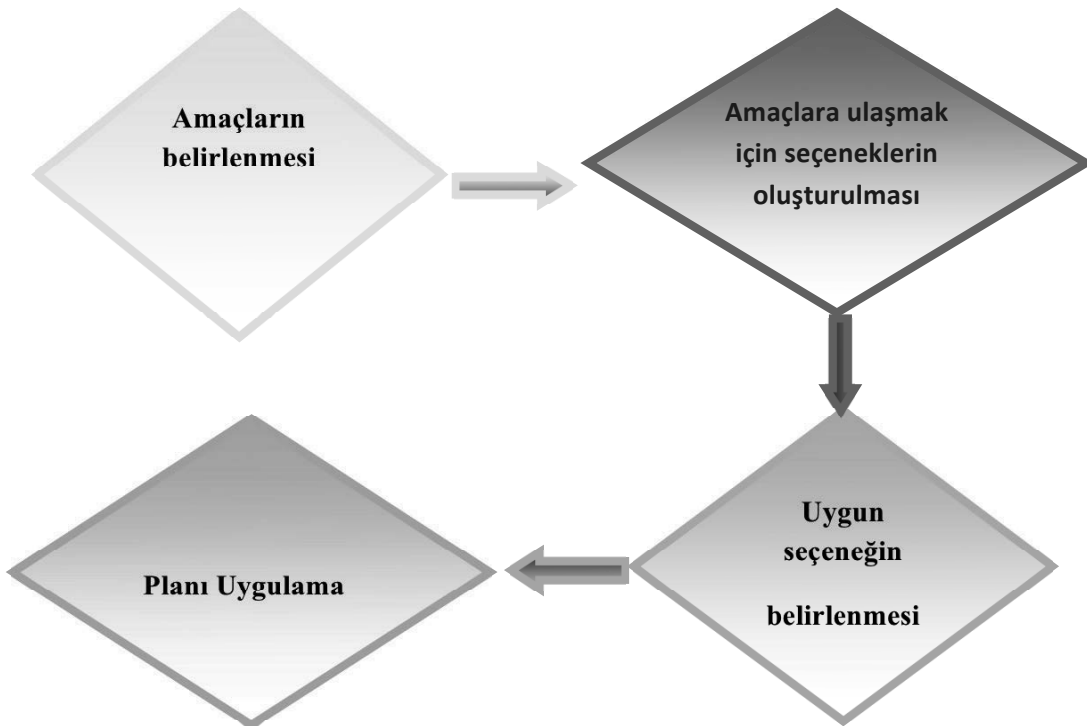
Planlama, gelecek için yapılan araştırmalar, değerlendirmeler ve incelemeler faaliyetidir. Bu yüzden içinde belirsizliği içermektedir. Gelecekte koşulların ne olacağı bilenmediği için, tahmin yapılarak planlar oluşturulur. Tahmin, olayların yönünü kestirebilmek ve bu olaylara karşı en iyi alternatifleri oluşturabilmektir. Planlama ise, tahmin edilen bu olaylara karşı ne yapılabilir sorusuna karşılık bulmakla ilgilidir. Çalışanlar, tahmin yapabilmek için örgüt içi ve dışı bilgileri değerlendirmek zorundadırlar. Bu bilgiler çalışanlar tarafından toplanır, çeşitli yöntemler kullanarak analiz edilir ve deneyimleriyle birleştirilerek gelecekle ilgili bir tahmine ulaşılr.

Planlamanın ikinci özelliği, planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkidir. Örgüt ile ilgili verilecek kararlarda ve bu kararları uygulama konusunda risk ve varsayımlar vardır. Özellikle örgütün geleceği ile ilgili planlarda, çalışanlar belli bilgilere dayanarak karar verirler. Bu kararın doğru bir karar olduğunu varsayar ve bu yüzden risk almak zorunda kalırlar. Planlama yapılırken, örgütün amaç, risk ve varsayımları net bir şekilde ortaya konulmalı, incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Böylece örgüt karışılacağı riskleri daha kolay engelleyebilir.

PLANLAMA SÜRECİ

Her örgütün, amaçları farklı olsa da planlama süreci aynıdır. Planlama süreci, dört aşamadan oluşur. Planlama süreci: amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması, uygun seçeneğin belirlenmesi ve planların uygulanmasıdır. Şekil 5.1'de planlama süreci yer almaktadır.

Şekil 5.1: Planlama Süreci, Gatewood, Robert, Management, Irwin Inc.,1995, s.247.



Amaçların Belirlenmesi

Planlamanın ilk aşamasında, örgütün geleceğe yönelik amaçlarının ne olduğu belirlenir (Gatewood, 1995, s.248). Amaçların belirlenmesi, planlama için önemlidir. Amaç olmadan, işleri ve faaliyetleri yönlendirmek, çaba ve örgütün maliyetlerini denetlemek imkânsızdır. Çalışanlar, amaçların belirlenmesiyle, ne yapmaları gerektiğini bilirler. Belirlenemeyen amaçlar, çalışanların verimli bir şekilde çalışmalarını engelleyecektir. Amaçlar örgütün her kademesinde yer alan çalışanlar tarafından anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Bu sayede, çalışanların motivasyonu sağlanır, koordinasyona yardımcı olur, planlama, yetki devri ve kontrol sürecini kolaylaştırır.

Amacın içermesi gereken birkaç bileşeni vardır.

- *Amaçta konu belirlenmelidir:* Kamu kuruluşu veya işletmede amaç belirlenirken, hangi konuda, gelişme sağlanması gerektiği belirlenmelidir. Örneğin devlet hastaneleri, hasta memnuniyetini veya hizmet kalitesi artırma gibi konulardan birini amaç gösterebilir ya da hepsini amacı olarak belirleyebilir. Amacın belirlenmesi, çalışanlar açısından önemlidir çünkü çalışanlar hangi konu üzerine yoğunlaşmaları gerektiğini bilirlerse, amaca ulaşmak için o konuda kararlar alınacak ya da çözüm üretilecektir.
- *Ulaşılabilir amaç olmalıdır:* Örgütün ulaşılabilir amaçlar belirlenmesi önemlidir. Örneğin, Devlet Demir Yolları, mevcut tren bileti satışlarından daha fazla bir satış yapmayı amaçlayabilir. Başka bir örgüt daha çok yarar sağlayacağını düşünerek, çalışanlarına daha fazla eğitim vermeyi amaçlayabilir. Bütün bu amaçlar gerçekleşebilir ve gerçekçi amaçlardır. Gerçekleşemeyecek amaçlar, kamu kuruluşlarını veya işletmeleri, mevcut durumlarından daha kötü bir düzeye getirecektir, ayrıca mali bakımdan zora sokarken, zaman kaybına da yol açacaktır.
- *Amaçtaki ilerlemeler ölçülebilir olmalıdır:* Çalışanların amaca ne kadar yaklaştıkları veya amacı tamamlayıp tamamlamadıkları, ancak amaçtaki ilerlemelerin ölçülebilir olması ile sağlanabilir. Örneğin, özel bir banka, yılda 1.000.000 kredi kartı müşterisine sahip olmayı amaçlayabilir. Çalışan, her ay raporlar alarak, bu amacı gerçekleştirebilmek için kaç müşteriye daha ihtiyacı olduğunu hesaplayabilir. Ayrıca çalışan, o raporlara göre ya daha çok satış yapmasına ya da satış tekniğini geliştirmek gerektiğine karar verebilir. Burada önemli olan, amaçlar ölçülebilir olmalıdır, böylece çalışanlar buldukları durumu ve ne yapmaları gerektiğiyle ilgili bir yol haritasına sahip olurlar.
- *Amacın bitiş zamanı belirlenmelidir:* Yaşanan yoğun rekabet ve hızlı değişim, kamu kuruluş veya işletmelerin ayakta kalabilmesi için zamana karşı yarışmalarına sebep olmaktadır. Bu yüzden, örgütlerin amaçlarını belirli bir zaman içerisinde tamamlamaları gerekir. Zamanında tamamlanmayan amaç, örgütü mevcut durumundan da daha kötü bir duruma getirebilir hatta sektörden ayrılmasına, hatta iflasına bile yol açabilir.



Planlama aşamasının ilk aşaması olan amaçların belirlenmesinde hangi amaç çalışan için bir yol haritasıdır, tartışınız?

Amaçlara Ulaşmak İçin Seçeneklerin Oluşturulması

Amaçlar belirlendikten sonra, örgütün bu amaca nasıl, ne yaparak ulaşabileceği incelenir (Gatewood, 1995, s.249). Bu süreçte, uzman veya danışmanlardan yararlanılır. Uzman veya danışmanlardan yararlanılmasının sebebi, hem örgüte uygun hem de başarılı olabilecek seçenekleri bu kişilerin daha iyi belirleyebilecek olmalarıdır. Bu aşama önemlidir çünkü bu seçeneklerden biri, amaca ulaşmada doğru seçenek olacağı için de, dikkatli bir şekilde belirlenmelidir.

Uygun Seçeneğin Belirlenmesi

Bu süreçte, daha önce belirlenen alternatifler arasından, örgütü amacına ulaştıracak olan en uygun seçenek belirlenir (Gatewood, 1995, s.248) ve seçim yapılır. Seçim yapma, örgütün kaynaklarını nasıl ve ne yaparak kullanılacağını belirler. Seçim yaparken, seçenekler arasında karşılaştırmalar yapılmalı, hatta üstün ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Böylece, uygun seçeneğin belirlenmesi daha kolaylaşacaktır.

Planı Uygulama

Uygulama, planda yer alan adımların hayata geçirilme sürecidir (Gatewood, 1995, s.250). Örgüt düşünme işlevinden yapma işlevine geçiş yapar. Plan, hangi adımların alınacağı ve bunların nasıl uygulanacağını tanımlar. Özellikle planda, her adımda hangi kararlar alınacağı ve bu kararlar alınırken hangi bilgilerin kullanılacağı belirlenir. Örnek olarak bayan hazır giyim üretimine karar veren örgüt, uygulama aşamasında kadın giyiminin ne kadara, hangi kalite ve türde satıldığına dikkat eder. Uygulama aşaması planların tamamlandığı aşamadır.

PLANLAMA TÜRLERİ

Planlama türleri, stratejik planlar, taktik planlar, eylemsel planlar, bütçeler, tek kullanımlık planlar, sürekli planlar ve sürelerine göre planlardan oluşur (Eren, 2009, s.186).

Stratejik Planlar

Stratejik plan, uzun süreli ve üst yönetim tarafından belirlenir. Stratejik plan; kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve ne kadar stratejik amaçlara ulaşmıştır cevaplarını içerir (Şimşek, 2009, s.136). Stratejik amaçlar, verimlilik, ürün yeniliği ve paydaşların sorumluluğu gibi istenen değişikliklere odaklanmaktır. Stratejik planlama, gelecek birkaç yılda, örgütün nasıl büyüyeceği, rekabet edeceği, müşteri isteklerini nasıl karşılayacağı gibi bütün örgütün yön ve amaçları ile ilgilenir.

Örgütlerin başarılı bir stratejik planlama yapabilmesi için vizyon ve misyon oluşturmaları ve bu vizyon ve misyon doğrultusunda planlamalarını sonuçlandırmalıdır.

Vizyon, “geleceği görebilme, gelecekle ilgili amaç belirleme” olarak tanımlanabilir (Saruhan, Özdemir, 2004, s.20). İşletme vizyonu ise, “işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir” (Ülgen ve Mirze, 2004, s.175). Bu sayede işletmelerin hedefe odaklanmaları daha kolay sağlanır, çalışanlara yön verilir ve gelecekte karşılaşılabilecek belirsizlik durumunu ortadan kaldırılabılır.

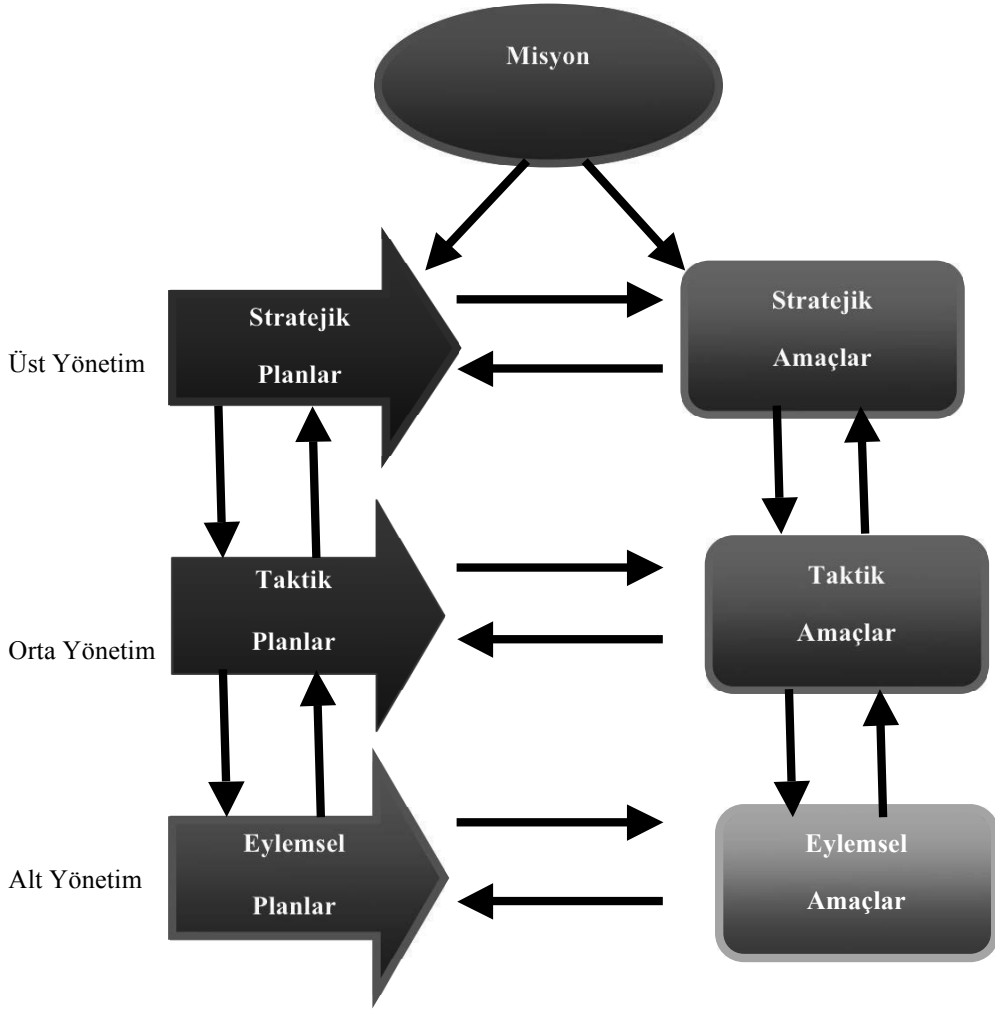
Misyon, işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan değerler ve ortak inançlar bütünüdür. Aynı zamanda misyon, bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.175).

Misyonun bazı özellikleri şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.175):

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır ve sıklıkla değiştirilemez,
- Misyon, işletmelere özgüdür ve işletmeleri özel kılar,
- Misyon, çalışanlara yöneliktir ve çalışan herkesi ilgilendirir,
- Misyon, ürün üzerine değil, daha çok Pazar üzerine yoğunlaşır,
- Misyon, işletmeyi her zaman başarıya yönlendirir.

Stratejik planlama, yöneticilerin büyük ölçüde liderlik yeteneklerini kullanmalarına sebep olur. İşletmenin büyük veya küçük olmasına bakmaksızın, liderlerin, işletmenin nerede olması gerektiği, örgütlenmesi, çalışanların yönlendirilmesi ve denetlenmesi ile ilgili vizyonları vardır. Stratejik planlama, yöneticilere dış çevre koşulları ve gerekli olan kaynakların durumu ile ilgili belirlemelerde yardım eder. Her planlama, gelecekte dış çevrede oluşacak tahmin edilmesi zor olan önemli olaylarla ilgilidir. Ekonomide durgunluk olup olmayacağı, enflasyonun aynı oranda devam edip etmeyeceği, rekabetin nasıl olduğu gibi dış çevre faktörlerinin bir yıl içinde tahmin edilmesi zordur, bu yüzden uzun bir sürede bu faktörler ele alınır. Bu yüzden, belirlenen süre içinde stratejik planlar düzenli gözden geçirilmeli ve değişimlere göre düzenlenebilmelidir.

Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama, orta düzey yöneticilerin oluşturduğu taktik planlamaların temelini oluşturur. Şekil 5 2’de, stratejik planlama, taktik planlama ve eylemsel planlama arasındaki ilişki gösterilmiştir.



Şekil 5.2: Stratejik planlama, taktik planlama ve eylemsel planlama arasındaki ilişki, (Attner, 2008, s.158).

Taktik Planlar

Taktik planlama orta düzey yöneticiler tarafından geliştirilmiştir. Taktik planlar, her bir görev için örgütün orta düzeyinde yer alan çalışanların ne yapmaları, nasıl yapmaları gerektiği, yapılacakların ne zaman yapılması gerektiği, faaliyetlerin nerede yapılacağı, hangi kaynakların kullanılacağı ve ne tür yetkiye sahip olunacağıyla ilgilidir (Gatewood, 1995, s.248). Taktik planlar, stratejik planlamaya göre daha detaylı, daha kısa süreli ve dar kapsamlıdır. Taktik planlar bir yıl veya daha kısa sürelidir.

Taktik planlar, belli kişiler, faaliyetler ve kaynaklarla ilgilidir. Örneğin, bilgi sistemleri yöneticisi, üst yönetim sistemleri geliştirmede kaç teknisyen gerektiğine karar verirken, taktik planı uygular. Taktik planın ikinci özelliği, örgütün farklı işlevleri ile ilişkilidir. Pazarlama, üretim, finans, araştırma geliştirme ve insan kaynakları gibi alanlarda faaliyet ve kaynakların nasıl kullanılabilceğinin planlanmasıdır. Üçüncü özelliği, stratejik planlamaya göre daha kısa dönemlidir. Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için taktik planlamanın sorunsuz tamamlanması gereklidir. Taktik planlama, stratejik planlamanın temel taşlarından biridir. Son özelliği, taktik planlama, orta düzey yöneticileri tarafından tasarlanır ve uygulanır.

Eylemsel Planlar

Eylemsel planlama, danışmanlar ve takım liderlerinden oluşan alt yönetim tarafından geliştirilir (Gatewood, 1995, s.248). Bu planlama sayesinde, günlük, haftalık ve aylık faaliyetleri gerçekleştirilir. Eylemsel planlar, taktik planların uygulanmasını kolaylaştırmak için alt düzey yöneticiler tarafından

hazırlanır. Bu planlar, belirsizlik riskini taşıyan bir plan türüdür çünkü aylık, haftlık hatta günlük programlardan oluşmaktadır. Program, baştan sona bir defalık faaliyetlerin planlanmasıdır. Bir faaliyet tamamlandıktan sonra bir daha başka bir program yapılması gerekir.

Stratejik, taktik ve eylemsel planlamalar örgüt için önemlidir. Ancak aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 5.1’de’te bu üç planlamanın farklılıkları gösterilmiştir. Stratejik planlama, üç ile beş sene arasında sürmektedir. Tüm örgütü kapsamaktadır. Değişik endüstri ve çok işletmeyi kapsadığı için karmaşıktır. Stratejik planlama, örgütün amaçlarını içerdiği için, gerçekleştiğinde örgütte ya negatif ya da pozitif etki yaratır. Eğer başarılı bir planlama olursa, örgütü bir üst seviyeye çıkarabilir ancak başarısız olursa, örgütü olumsuz etiler. Stratejik planlamada iç ve dış kaynaklar etkin bir şekilde kullanılır.

Taktik planlama, stratejik planlamaya göre daha kısa sürelidir. Bir ile iki sene arasında sürmektedir. Stratejik planlama gibi, tüm örgütü kapsamaktadır. Kapsam bakımından daha dardır. Taktik planlar örgütün tümünü kapsamadığı için belirli işleri ve birimleri etkiler. Kaynak bağımlılığında da, stratejik planlar kadar iç ve dış kaynaklara bağımlı değildir. Belirli birimler kaynaklar alınır.

Eylemsel planların süresi genellikle 12 ay ve daha az sürelidir. Örgütte yer alan küçük birimleri kapsar. Küçük ve aynı yapıda olan birimlere odaklandığı için karmaşıklığı en az olan plandır. Stratejik ve taktik planlamaya göre çok azdır. Etkinin az olmasının sebebiyse, örgütün belirli bölümlere uygulanmasıdır. Kaynak bağımlılığı stratejik planlama ve taktik planlamaya göre daha azdır.

Tablo 5.1: Stratejik, taktik ve eylemsel planların farklılıkları (Black &Porter, 2000, s.175).

	Stratejik Planlar	Taktik Planlar	Eylemsel Planlar
Süre	Genel olarak 3-5 yıl	1 ile 2 sene odaklı	Genellikle gelecek 12 ay veya daha azına odaklanılır.
Kapsamı	Geniştir, tüm örgütü kapsar	Stratejik birimlere göre kapsamı daha azdır	Dardır, bölümleri veya örgütün küçük birimlerini kapsar
Karmaşıklığı	Değişik endüstri ve işletmeleri kapsadığı için çok karmaşıktır.	Çok karmaşık değildir	Az karmaşıktır, küçük ve aynı yapıda olan birimlere odaklanılır
Etkisi	Örgüte pozitif ve negatif etkisi vardır	Belirli işleri ve birimleri etkileyebilir, ancak örgütün tamamını etkilemez	Belirli bölümlere veya örgütsel birimlere etkisi vardır
Kaynak Bağımlılığı	Yüksek bağımlılık vardır; bütün örgüt ve dış çevreden kaynak ve yetenekleri alabilir.	Orta derecede bağımlılık vardır; işletmeye bazı birimlerden kaynak ve yetenekleri alabilir.	Düşük bağımlılık vardır.

Bütçeler

Bütçe, örgütün kaynak ve gelirin yıllık olarak belirlenmesidir. Örgütler hazırladıkları bütçeler sayesinde, amaçlarını tespit eder ve işletmenin sahip olduğu kaynakları en etkili şekilde kullanma olanağı sağlar. Yönetimin sağlıklı ve doğru karar vermesine yardımcı olur. Gelir ve giderlerin sürekli kontrol altında tutulmasını sağlar. Ancak, bütçe de program gibi belirli bir dönemde kullanılan plandır.

Tek Kullanımlı Planlar

Bu tür planlar, bir defalık kullanılmak amacıyla oluşturulurlar (Eren, 2009, s.190). Örgütün amacına ulaşmasıyla, tek kullanımlı planlar sona erer. Proje bu tür planlamaya en iyi örnektir. Örneğin, yol yapımı ile ilgili proje, yol yapıldıktan sonra bir daha kullanılmaz. Çünkü o proje, o yola ait özel yapılmış bir planlamadır.

Sürekli Planlar

Sürekli kullanılan planlar, işe alım, kredi verilmesi ve gerekli malzemelerin sağlanması gibi sürekli veya tekrarlayan faaliyetleri içeren bir planlamadır. Politikalar, prosedürler ve kurallar bu tür planlardandır.

Politikalar

Politikalar, örgütsel konuları desteklemek veya sürekli tekrarlanan problemleri çözmek için düzenlenir. Yönetim bu planlama sayesinde, her seferinde karşılaştığı aynı problem veya konular için bir çözüm bulmak zorunda kalmaz. Bu örgüt için önemlidir. Çünkü örgütlerde çalışanlar farklı kültür ve sosyal geçmişe sahip insanlardır. Farklı kültür ve sosyal geçmişe sahip çalışanlar konulara veya sorunlara farklı tepkiler verecektir. Politikayla, bu farklılıklar kolay idare edilir. Bu nedenle daha önceden karar verilen plan aynen hayata geçirilerek örgütün konu veya sorunlarına çözüm bulunur. Ancak politika, çalışanların esnekliklerini kısıtlayabilir ve müşteri isteklerine cevap vermekte zorluklara sebep olabilir. Bu yüzden yöneticiler, politikayı uygulamaya geçirmeden önce, tasarım aşamasında planlamanın nasıl daha etkin olacağı konusunda iyi bir değerlendirme yapmalıdır. Bu tür planlar işletme için yararlı olduğu için senelerce kullanılabilir.

Prosedürler

Prosedürler, çalışanları, faaliyet veya görevlerin gerçekleşmesi için adım adım yönlendiren bir plandır. Örgütler, bütçeyi oluşturmada, çalışanlara ödeme yapmada ve işe alımlarda, prosedürleri kullanır. Politikalara oranla daha esnek olan bir planlamadır.

Kurallar

Kurallar, iş yerinde insan davranışlarını ve hareketlerini belirleyen kılavuzdur. Kurallar, çalışanların güvenliği ve sosyal haklarının düzenlenmesini sağlayabilmek için genellikle yapılmalı ve yapılmamalı ifadelerini içerir. Politika ve prosedürlerin tersine, kurallar çalışanlara belli durumlarda nasıl davranılacağını anlatır.

Tablo 5.2’de politika, prosedür ve kuralların üstünlükleri ve koşulları yer almaktadır.

Tablo 5.2: Politika, program, prosedür ve kuralların üstünlükleri ve koşulları (Attner, 2008, s.163).

ÜSTÜNLÜKLER

Politikalar	Prosedürler	Kurallar
Benzerlikleri desteklemek	Yüksek performans için detay sağlamak	Emniyeti sağlamak
Zaman tasarrufu	Benzerlikleri desteklemek	Kabul edilir davranışları desteklemek
Ana hatları belirlemek	Eğitimde yardım sağlamak	Güvenlik sağlamak
Yönetim davranışlarında sınırları belirlemek	Faaliyetlerde güvenlik sağlamak	Performans değerlendirmesi için standartları sağlamak ve yönetmek
Yöneticiler ve örgüt için etkinlikleri desteklemek	Etkililik ve verimliliği desteklemek	Disiplin gerektiren durumlarda yardım sağlamak

KOŞULLAR

Politikalar	Prosedürler	Kurallar
Yazılı olmalıdır	Yazılı olmalıdır	Yazılı olmalıdır
Anlaşılır olmalıdır	Yeterli derecede ayrıntılı olmalıdır	Etkilenebilen bütün kişiler tarafından anlaşılması ve öğrenilmesi gereklidir
Esneklik sağlamalıdır	Belirli aralıklarla gözden geçirilmelidir	Belirli aralıklarla gözden geçirilmeli ve düzeltilmelidir
Örgütte kalıcı olmalıdır ve sürekli uygulanmalıdır	Bilmesi gereken kişiler tarafından anlaşılması ve öğrenilmesi gerekir	Amaca göre sunulmalıdır

Sürelerine Göre Planlar

Planlar gelecekle ilgili kapsadıkları zamana göre kısa, orta ve uzun vadeli olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırmaya göre uzun vadeli planlar 5 yıllık bir süreyi kapsar.

Orta vadeli planlar 1- 5 yıl arası kapsayan planlardır. Örgüt yatırımları gibi konular için hazırlanan planlardır.

Kısa vadeli planlar 1 yıla kadar olan süreyi kapsayan planlardır. Örgütün kısa dönemli faaliyet veya amaçları için düzenlenir.



Stratejik, taktik ve eylemsel planların farklılıkları nelerdir tartışınız?

PLANLAMA İLKELERİ

Planlama örgütlerin faaliyetlerine göre değişik şekillerde yapılabilir. Planlar, stratejik, taktik, eylemsel, kısa, orta uzun veya sürekli olabilir. Ancak hepsinde planlama ilkeleri olmalıdır. Başlıca planlama ilkelerini şu şekilde özetlenebilir (Şerif, 2009, s.133):

1. Planlar, örgütün bir yol haritası olduğu için, açık, kesin ve geçerli bir amaca sahip olmalıdır.
2. Örgüt içinde hazırlanan bütün planların işbirliği, fikir birliği ve amaç birliği ile hazırlanması ve uygulama sırasında tek bir ana plana sadık kalınması gerekir.
3. Planlamada devamlılığın sağlanması zorunludur. Planlama bazen uzun süreli bazen de kısası sürelidir. Sürelerinin geçerliliğine göre, örgütler planın süresinin dolmasına yakın, bir yenisini hazırlamak zorundadır. Böylece, örgütün etkinliği ve verimliliği sağlanır.
4. Değişimlerin hızlı yaşandığı günümüzde, planların bu değişikliklere uyarlanabilir olması gerekir. Özellikle uzun dönemli planlarda, bu özellik olmalıdır. Eğer, planlar değiştirilemez ve esnek olmazsa, örgüt, değişime kolay ayak uyduramaz ve gelişmeleri takip edemez. Değişen koşullara uyum sağlayamayan planlar istenilen sonuçlara ulaşamamasına neden olabilir. Bu nedenle planlar sürekli gözden geçirilmeli ve günün koşullarına uygun hale getirilmelidirler.
5. Planların açık dille yazılmış olması gerekir. Böylece yanlış anlamalar ve karışıklıklar engellenmiş olur.
6. Planlar, örgütün benimsediği standart ve politikalara uygun olmalıdır.

PLANLAMAMIN YARARLARI

Planlama, örgüte birçok yarar sağlar. Ancak, örgüt çok iyi bir plana sahip olsa da bazen bu da yeterli değildir. Çevreyle ilgili yanlış varsayımlar yapılmış olabilir veya örgütün güçlü yanları yanlış değerlendirilmiş olabilir. Hatta çok zaman ve para harcayarak detaylı plan yapmalarına rağmen başarısız olabilirler. Planlamamın faydaları, örgüttekileri odaklanmayı sağlar, faaliyetleri ve insanları koordine etmeye yardım eder ve çalışan ve yöneticileri motive eder (Gatewood, 1995, s. 251).

Odaklanma

Planlama, yöneticiler için, örgütün mevcut durumu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevre ile ilgili durumu ortaya koyan mükemmel bir araçtır. Yöneticiler, örgüt faaliyetleri ile ilgili temel sorular sormaya zorlar. Faaliyetleri en iyi şekilde yapabiliyor muyuz? Örgütün diğer işleriyle birlikte uyumlu mudur? gibi sorular, örgütte bulunan herkese, örgüt ve örgüt amaçlarını anlamalarına yardım eder ve çalışanları örgütün amacına yönlendirir.

Koordinasyon

Yönetimin temel görevlerinden biri grup ve kişileri koordine etmektir. Uygun planlama, örgütteki farklı bölümlerin birleşmelerini sağlar. Örneğin örgütlerde, farklı örgüt alanlarından uzmanlar bulunur ve bu uzmanların işleri planlama yardımıyla sorunsuz bir koordinasyonla sağlanır. Planlama, uzmanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından uyumlaştırmayı, çabaların birbiri ardı sıra gelmesini ve amaç doğrultusunda bütünleşmesini sağlar.

Motivasyon

Planlama, uygun bir ortam oluşturarak, yönetici ve çalışanların motivasyonunu sağlar. Planlamadaki odaklanma ve koordinasyonla birlikte, örgütte çalışanlar örgütün amaçlarını benimser ve yüksek seviyede performans gösterirler.

Planlama, örgütte bulunan çalışanların bilgi ve fikirlerinin paylaşılmasını etkin bir şekilde sağlar. Örgütte farklı uzmanlıklara ve özelliklere sahip çalışanları planlama sürecine dahil etmek, hem çalışanların örgüte olan bağlılıklarını hem de motivasyonları yükseltecektir. Bu da, örgütte çalışanların daha çok çalışarak amacı gerçekleştirmek için ellerinden geleni yapacaklardır.

PLANLAMANIN SORUNLARI

Faydaları ile beraber planlamalar beraberinde dikkat edilmesi gereken hususları da getirmektedir. Yöneticinin planlama yaparken ve yapılan planı uygularken dikkat etmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususları gerçekleştirirken, yöneticiler bazı güçlüklerle karşılaşır. Bu güçlükler sorun olarak nitelenebilir. Bunları aşağıda üç noktada toplamak mümkündür (Genç, 2007, s.148)

Zaman Aralığı

Planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalmaktadır. Planlama, belli bir sürede tamamlanmayınca, hem maliyet hem de zaman açısından örgütü zarara uğratacaktır. Zaman bakımından tamamlanmayan plan, belirlenen tarihte bitirilmezse, işletmenin hedefleri de değişmek zorunda kalacaktır. Rekabet ortamı yüzünden, her şeyin hızlı bir şekilde değiştiği bir ortamda ve beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da arttığı için, örgüt hem değişimler hem de beklenmeyen olaylar yüzünden etkilenecektir. Bu değişimler ve beklenmeyen olaylar, örgütü yeniden planlama yapmaya zorlayacaktır. Bu da örgütü hem rakiplerinin gerisinde bırakacak hem de maliyet açısından zarara uğratacaktır. Zaman uzadıkça beklenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı da artacaktır.

Kişisel Hatalar

Planlamada oluşan birçok sorun planı yapan yönetici ile ilgilidir. Yöneticilerin üzerindeki baskı çok daha fazladır ve planı yapan yöneticilerin tahminleri geçmiş tecrübelerinden etkilenir. Bazen bu tahminler yapılırken gerçekler konusunda yanılıya düşülebilir.

İletişim Eksikliği

Örgütte bulunan her bölümden çalışan planlama sürecine katılmalıdır. Planlama sadece üst yönetimde bulunan yöneticiler tarafından yapılırsa, bu örgütte ki diğer çalışanlar arasında güvensizlik oluşturacaktır. Bu da iletişim eksikliğine yol açacaktır. Çalışanlar, kendilerinin yer almadığı bir planı uygulamak istemeyecekler ya da planda yer alan süreçleri eksik yerine getireceklerdir.



Planlamanın sorunlarından biri olan iletişim eksikliği nasıl önlenir, tartışınız.

Özet

Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir. Örgüt, plan yaparken, hangi işi, ne zaman, nerede ve kiminle yapacağına karar verir. Bu kararı verirken, alternatifler arasından en iyi ve doğrusunu seçmeye çalışırlar. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir (Genç, 2007, s.144).

Planlama, hangi işin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına belirlenmesidir. Örgütün mevcut durumu ve daha sonra nerede olması gerektiği ile ilgili ilişki kurmaktır. Planlama başlarken, ilk önce amaçlar belirlenmelidir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirecek çalışanlar belirlenmeli ve bu çalışanlara sorumlulukları verilmelidir. Sorumluluklar verilirken de, bu sorumlulukları belirli bir zamanda yapmaları gerektiği belirtilmelidir. Zaman kısıtı olduğu için, çalışanlar örgüt içi ve dışı kaynaklara kolay ulaşmak isteyecekler ve bu kaynakları nasıl kullanacaklarını kararlaştıracaklardır.

Planlama, gelecek için yapılan araştırmalar, değerlendirmeler ve incelemeler faaliyetidir. Bu yüzden içinde belirsizliği içermektedir. Gelecekte koşulların ne olacağı bilinmediği için, tahmin yapılarak planlar oluşturulur. Tahmin, olayların yönünü kestirebilmek ve bu olaylara karşı en iyi alternatifleri oluşturabilmektir. Planlama ise, tahmin edilen bu olaylara karşı ne yapılabilir sorusuna karşılık bulmakla ilgilidir. Çalışanlar, tahmin yapabilmek için örgüt içi ve dışı bilgileri değerlendirmek zorundadırlar. Bu bilgiler çalışanlar tarafından toplanır, çeşitli yöntemler kullanarak analiz edilir ve deneyimleriyle birleştirilerek gelecekle ilgili bir tahmine ulaşılır.

Planlamanın ikinci özelliği, planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkidir. Örgüt ile ilgili verilecek kararlarda ve bu kararları uygulama konusunda risk ve varsayımlar vardır. Özellikle örgütün geleceği ile ilgili planlarda, çalışanlar belli bilgilere dayanarak karar verirler. Bu kararın doğru bir karar olduğunu varsayar ve bu yüzden risk almak zorunda kalırlar. Planlama yapılırken, örgütün amaç, risk ve varsayımları net bir şekilde ortaya konulmalı, incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Böylece örgüt karşılaşacağı riskleri daha kolay engelleyebilir.

Her örgütün, amaçları farklı olsa da planlama süreci aynıdır. Planlama süreci, dört aşamadan oluşur. Planlama süreci: amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması, uygun seçeneğin belirlenmesi ve planların uygulanmasıdır.

Stratejik plan, uzun süreli ve üst yönetim tarafından belirlenir. Stratejik plan; kim, ne, nerede, ne zaman, nasıl ve ne kadar stratejik amaçlara ulaşmıştır cevaplarını içerir (Şimşek, 2009, s.136). Stratejik amaçlar, verimlilik, ürün yeniliği ve paydaşların sorumluluğu gibi istenen değişikliklere odaklanmaktadır. Stratejik planlama, gelecek birkaç yılda, örgütün nasıl büyüyeceği, rekabet edeceği, müşteri isteklerini nasıl karşılayacağı gibi bütün örgütün yön ve amaçları ile ilgilenir.

Taktik planlar, belli kişiler, faaliyetler ve kaynaklarla ilgilidir. Örneğin, bilgi sistemleri yöneticisi, üst yönetim sistemleri geliştirmede kaç teknisyen gerektiğine karar verirken, taktik planı uygular. Taktik planın ikinci özelliği, örgütün farklı işlevleri ile ilişkilidir. Pazarlama, üretim, finans, araştırma geliştirme ve insan kaynakları gibi alanlarda faaliyet ve kaynakların nasıl kullanılabilceğinin planlanmasıdır. Üçüncü özelliği, stratejik planlamaya göre daha kısa dönemlidir. Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için taktik planlamanın sorunsuz tamamlanması gereklidir. Taktik planlama, stratejik planlamanın temel taşlarından biridir. Son özelliği, taktik planlama, orta düzey yöneticileri tarafından tasarlanır ve uygulanır.

Eylemsel planlama, danışmanlar ve takım liderlerinden oluşan alt yönetim tarafından geliştirilir. Bu planlama sayesinde, günlük, haftalık ve aylık faaliyetleri gerçekleştirilir. Eylemsel planlar, taktik planların uygulanmasını kolaylaştırmak için alt düzey yöneticiler tarafından hazırlanır. Bu planlar, belirsizlik riskini taşıyan bir plan türüdür çünkü aylık, haftalık hatta günlük programlardan oluşmaktadır. Program, baştan sona bir defalık faaliyetlerin planlanmasıdır. Bir faaliyet tamamlandıktan sonra bir daha başka bir program yapılması gerekir.

Planlama, örgüte birçok yarar sağlar. Ancak, örgüt çok iyi bir plana sahip olsa da bazen bu da yeterli değildir. Çevreyle ilgili yanlış varsayımlar yapılmış olabilir veya örgütün güçlü yanları yanlış değerlendirilmiş olabilir. Hatta çok zaman ve para harcayarak detaylı plan yapmalarına rağmen başarısız olabilirler. Planlamanın faydaları, örgüttekileri odaklanmayı sağlar, faaliyetleri ve insanları koordine etmeye yardım eder ve çalışan ve yöneticileri motive eder.

Kendimizi Sınyalım

1. Geleceğe yönelik öngörü aşığıdaki kavramlardan hangisidir?

- Plan
- Örgüt
- Denetim
- Koordinasyon
- Karar verme

2. Aşığıdakilerden hangisi planlama aşamalarından biri **değildir**?

- Amaçların belirlenmesi
- Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması
- Uygun seçeneğin belirlenmesi
- Planı Uygulama
- Koordinasyonu sağlama

3. Aşığıdaki aşamalardan hangisi, planlamanın ilk aşamasıdır?

- Amaçların belirlenmesi
- Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması
- Uygun seçeneğin belirlenmesi
- Planı Uygulama
- Koordinasyonu sağlama

4. Planlamanın hangi aşamasında seçim yapma süreci vardır?

- Amaçların belirlenmesi
- Amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması
- Uygun seçeneğin belirlenmesi
- Planı Uygulama
- Koordinasyonu sağlama

5. Aşığıdaki planlama türlerinden hangisi, yöneticilere dış çevre koşulları ve gerekli olan kaynakların durumu ile ilgili belirlemelerde yardım eder?

- Taktik Plan
- Stratejik Plan
- Eylemsel plan
- Örgütsel Plan
- Kurumsal Plan

6. Orta yönetim tarafından yapılan planlar aşığıdakilerden hangisidir?

- Stratejik plan
- Eylemsel plan
- Sürekli planlar
- Taktik plan
- Süresiz planlar

7. 1- 5 yıl arasını kapsayan planlar, aşığıdaki plan türlerinden hangisidir?

- Kısa
- Orta
- Uzun
- Stratejik
- Kurumsal

8. Politikalar, prosedürler ve kurallar hangi tür planlamada yer alırlar?

- Stratejik plan
- Eylemsel plan
- Sürekli planlar
- Taktik plan
- Süresiz planlar

9. Planın kapsadığı süre genişledikçe kesinliği de azalınca planlamanın hangi zorluğu yaşanır?

- Zaman aralığı
- Kişisel iletişim
- Kişisel hatalar
- İletişim eksikliği
- Çatışma

10. Planlar, örgütün benimsediği standart ve politikalara uygun olmalıdır kavramı aşığıdakilerden hangisinin özelliklerinden biridir?

- Planlamanın yararları
- Planlama aşamaları
- Planlama ilkeleri
- Planlama zorlukları
- Planlama özellikleri

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Plan ve Planlama.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise “Planlama Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Planlama Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise “Planlama Aşamaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. b Yanıtınız yanlış ise “Planlama Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise “Planlama Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. b Yanıtınız yanlış ise “Planlama Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Planlama Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise “Planlamanın Sorunları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “Planlama İlkeleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Doğru ve detaylı bir planlama için bilgiye ihtiyaç vardır. Örgütler bilgi olmadan planlama yapamazlar. Ayrıca, örgütte çalışanlar kendilerinden beklenen işleri bilir ve örgüte uyum sağlamada zorluk çekmezler. Örgüt bu bilgileri dış çevrelerini oluşturan, rakiplerinden, müşterilerden, tedarikçilerinden, gazetelerden veya sektörde ki diğer örgütlerden ve iç çevrelerini oluşturan çalışanlarından, sahiplerinden ve kurucularından elde edebilir.

Sıra Sizde 2

Amaçtaki ilerlemeler ölçülebilir olmalıdır: Çalışanların amaca ne kadar yaklaştıkları veya amacı tamamlayıp tamamlamadıkları, ancak amaçtaki ilerlemelerin ölçülebilir olması ile sağlanabilir. Burada önemli olan, amaçlar ölçülebilir olmalıdır, böylece çalışanlar buldukları durumu ve ne yapmaları gerektiğiyle ilgili bir yol haritasına sahip olurlar.

Sıra Sizde 3

Stratejik planlama, üç ile beş sene arasında sürmektedir. Tüm örgütü kapsamaktadır. Değişik endüstri ve çok işletmeyi kapsadığı için karmaşıktır. Stratejik planlama, örgütün amaçlarını içerdiği için, gerçekleştiğinde örgütte ya negatif ya da pozitif etki yaratır. Eğer başarılı bir planlama olursa, örgütü bir üst seviyeye çıkarabilir ancak başarısız olursa, örgütü olumsuz etiler. Stratejik planlamada iç ve dış kaynaklar etkin bir şekilde kullanılır. Taktik planlama, stratejik planlamaya göre daha kısa sürelidir. Bir ile iki sene arasında sürmektedir. Stratejik planlama gibi, tüm örgütü kapsamaktadır. Kapsam bakımından daha dardır. Taktik planlar örgütün tümünü kapsamadığı için belirli işleri ve birimleri etkiler. Kaynak bağımlılığında da, stratejik planlar kadar iç ve dış kaynaklara bağımlı değildir. Belirli birimler kaynaklar alınır.

Eylemsel planların süresi genellikle 12 ay ve daha az sürelidir. Örgütte yer alan küçük birimleri kapsar. Küçük ve aynı yapıda olan birimlere odaklandığı için karmaşıklığı en az olan plandır. Stratejik ve taktik planlamaya göre çok azdır. Etkinin az olmasının sebebiyse, örgütün belirli bölümlere uygulanmasıdır. Kaynak bağımlılığı stratejik planlama ve taktik planlamaya göre daha azdır

Sıra Sizde 4

Örgütün her kademesinde bulunan çalışanları, örgütte yapılan veya yapılacak olan değişikliklerle veya işlerle ilgili bilgilendirmek, onlara değerli olduklarını hissettirmek iletişim eksikliğini azaltacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

Akmut, Özdemir, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, Mete Doğanay, Tülin Durukan (2003). **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Yayınları.

Aktepe, Eyüp (2007). **Genel İşletme**, Nobel Yayınevi.

Attner, Raymond F. and Gemmy S. (2008). **Management: meeting and exceeding customer expectations**, Australia: Thomson/Southwestern

Black, J. Stewart and Lyman W. Porter (2000). **Management: meeting new challenges**, Upper Saddle River, New Jersey. : Prentice Hall

Can, Halil (2005). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çetin, Canan, Esin Can Mutlu (2010). **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları.

Daft, Richard (2004). **Management**, South-Western College Pub; 7th edition, Mc Graw Hill.

Daft, Richard L. And Dorothy Marcic (2009). **Management: the new workplace**, Australia: South-Western Cengage Learning

Efil, İsmail (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Dora Yayınları.

Eren, Erol (2011). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk Mümin (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, Mümin (2011). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Yayınları

Gatewood, Robert (1995). **Management**, Chicago: Irwin Inc.

Genç, Nurallah (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Gökçen, Hadi (2002). **Yönetim Bilgi Sistemleri – Analiz ve Tasarım Perspektifi**, Ankara: Epi Yayıncılık.

Koçel, Tamer (2010). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Öztekin, Ali (2010). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Parlak, Bekir (2011). **Yönetim Bilimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (1997). **İşletme I-II**, Bursa: Furkan Yayınevi.

Saruhan, Şadi Can ve Özdemir, Ayla Öncer (2004). **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Şahin, Mehmet (2008). **Genel İşletme**, Eskişehir: A.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Şimşek, M. Şerif (2009). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Adım Ofset.

Tengilimoğlu, Dilaver, E. Asuman Atilla, Meral Bektaş (2009). **İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (2010). **Yönetim Bilimi**, NobelYayınları.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (2010). **Yönetim Bilimi**, İstanbul: NobelYayınları

Tuncer, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi

Tutar, Hasan (2005). **Meslek Yüksekokulları Programları için İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık,

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.

6

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Örgütlemeyi açıklayabilecek,
- 👁️ Örgütlemenin tanımını yapabilecek,
- 👁️ Örgütlemenin evrelerini açıklayabilecek,
- 👁️ Örgütleme işlevinde nasıl bir yapı olduğunu açıklayabilecek,
- 👁️ Örgütleme ilkelerini yorumlayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 🔑 Örgütleme | 🔑 Yetki ve sorumluluk |
| 🔑 Örgütün aşamaları | 🔑 İstisna ilkesi |
| 🔑 Biçimsel yapı | 🔑 Örgütün esnekliği |
| 🔑 Yönetim alanı | 🔑 Denge ilkesi |
| 🔑 Yetki | 🔑 Çapraz ilişkiler ilkesi |
| 🔑 Yetki devri | |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Örgütlemenin Tanımı
- ❖ Örgütlemenin Evreleri
- ❖ Örgütte Yapılacak İşlerin Belirlenmesi
- ❖ İnsan Kaynaklarının Seçilmesi
- ❖ Araç, Gereç ve Yöntemlerin Belirlenmesi
- ❖ Örgütleme İlkelerinin Açıklanması

Örgütleme

GİRİŞ

Yönetim faaliyeti gerçekleşmesi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi ile olur. Yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi bir düzen içinde sağlanır. Planlamanın önceliği vardır ve plan yapılmadan diğer fonksiyonlar gerçekleştirilemez. Planlama fonksiyonundan sonra en önemli iş örgütlemedir. Örgüt ve örgütleme kelimeleri aynı amaçla kullanılmasına karşın farklı anlamlara gelmektedir. Örgütlemenin değişik tanımları vardır. “Örgütleme saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulları sağlama faaliyetidir”. Diğer bir tanım “işletmede örgütleme yapılırken üretim unsurları olan makina, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilmesidir”.

Örgütleme işlevinin söz ettiğimiz zaman öncelikle biçimsel bir yapıyı düşünürüz. Biçimsel yapı dediğimiz zaman insanlar arasındaki işle ilgili işler ve örgüt içi ilişkiler söz konusu olur. Örgütlemenin ön çalışması olan planlamanın hazırlanmasından sonra planlamadaki amaçların gerçekleşmesi için en önemli aşama sırasıyla bazı adımların atılması gerekir. İlk yapılacak iş yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılmasıdır. İkincisi çalışanların belirlenmesi ve göreve atanması, üçüncü aşama ise yer, araç, yöntem ve ilişkilerin belirlenmesidir. Örgütlemenin başarısı örgütleme ilkelerine uyulması ile olur. Bu ilkeler arasında amaç birliği, basamaklar ilkesi, komuta birliği ilkesi, yönetim birliği ilkesi, yönetim alanı ilkesi, yetki ilkesi, yetki devri ilkesi, esneklik ilkesi, çapraz ilişkiler ilkesi ve kolaylık ilkesi sayılabilir.

ÖRGÜTLEME

Yönetim faaliyetinin yerine getirilmesinde ilk aşama planlamadır. Planlamanın gerçekleştirilmesi olmadan diğer işlevlerin yerine getirilmesi söz konusu olamaz. Planın yapılmasından sonra plana uygun bir örgütleme uygulaması yapılarak diğer yönetim işlevleri ile yönetim faaliyetleri tamamlanır. İnsanların teknik ve zihinsel yetenekleri yeterli olsaydı bazı işlerin yapılmasında birlikte çalışmaya ve örgütlenmiş bir yapıya ihtiyaç kalmazdı. Örgüt ve örgütleme kelimelerini sıkça kullanıyoruz. Ancak birbirinden farklı anlamlara geldiklerini de unutmamamız gerekir. Örgüt bir amaç için bir araya gelmiş insanların başarıyı artırmak için güçlerini birleştirmeleridir. Diğer bir deyişle amaca dönük olarak fiziksel kaynaklar ile insanların düşünce ve yaratıcılıklarını biraraya getirerek oluşturulan bir yapı olarak ele alınır. Burada önemli olan nokta yaşantımız boyunca örgütlerle yakın ilişki içindeyiz. Ailede, işte, sağlık kuruluşlarında, tatilde, mahkemede, örgütle karşılaşırız.

Planlamanın devamı olan örgütleme saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri belli aşamalarla yürütmektir. Örgütlemeye öncelikle bazı aşamalardan önce örgütlemenin tanımını yapmak gerekir.

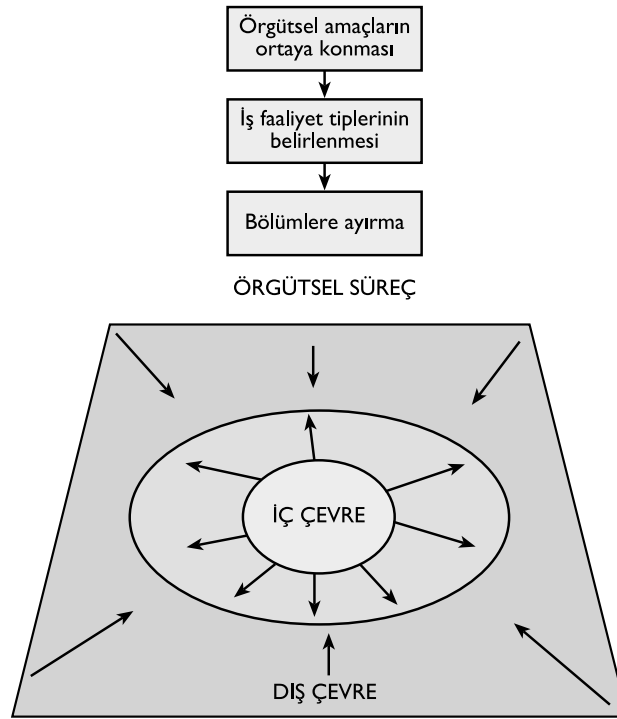
- Örgütleme saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulları sağlama faaliyetidir (Özalp, 2010).
- Planlama faaliyetlerinin sonucu olarak ortaya çıkan örgütleme planının başarısında en önemli bir aşamadır.
- İşletmede örgütleme yapılırken üretim unsurları olan makina, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilirler.

Örgütlemenin temelinde yatan insan ihtiyaçlarıdır. İnsanlar bütün ihtiyaçlarını kendileri karşılayabilselerdi örgüt yoluyla ihtiyaçları karşılama yoluna gitmezlerdi. İnsanlar birlikte çalışmanın

değerini ve işbirliğinin anlamını öğrendiler. Başlangıçta diğer kabilelerin ne yaptığını düşünmeksizin veya aldırış etmeksizin veya aldırış etmeksizin yalnız kendi kabilelerinin üyelerine yardımcı oluyorlardı. Yavaş yavaş hepsi güçlerini biraraya getirdiklerinde çok daha fazla şeyler yapabileceklerini anladılar. Bugün artık birey ya da hiçbir ülke globalleşme çağında başkalarının yardımı olmadan yaşayamaz. Tarihi olaylar örgütlenme örnekleriyle doludur (Hicks, 1981).

Örgütlenme ile bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli faaliyetleri personeli bulma, kadrolama ve personelin görevlerini yerine getirmelerinin gerçekleştirilmesi başarının temel faktörüdür. Planlama fonksiyonunun tamamlanmasından sonra işletmenin yapacağı en önemli iş temel aşamalar dikkate alınarak harekete geçmesidir.

Örgütlenme işlevinden söz ettiğimiz zaman öncelikle biçimsel bir yapıyı düşünürüz. Biçimsel yapı dediğimiz zaman insanlar arasındaki işle ilgili faaliyetler ve örgüt içi ilişkiler söz konusu olur. Çoğumuz örgütlerde çalıştığımız gibi yaşamımızda çeşitli örgütlerle ilişki kurarız. Örgütler insanlar tarafından yaratılan ve ihtiyaçları karşılamak veya kolaylık sağlamak için oluşturulan ve kendine özgü kuralları olan yapılardır. Örgütlenme ile ortaya çıkan yapıda insanların ortak değerleri ve çalışma sistemleri vardır. Örgütlenme sonucunda aynı amaca dönük insanlar ortak bir başarıyı elde etmeye çalışırlar ve işbölümü yaparlar. Örgütlenme her işletmede uygulanacak standart bir yönetim işi değildir. Burada yapılacak iş amaçları belirlemekle bitmez işletmeler özellikle kâr amacı güden işletmelerde faaliyet sonucunda kar sağlamak temel öngörüdür. Bunu sağlamak için başarıyı getirecek örgütsel amaçları çok iyi belirlemek gerekir. Bu aşamada genel hedefler iyi bir şekilde saptanmazsa çok iyi belirlenmiş kısa ve uzun vadeli planlar yetersiz olabilir. Aşağıda örgütlenme süreci görülmektedir.



Şekil 6.1: Örgütlenme Süreci.

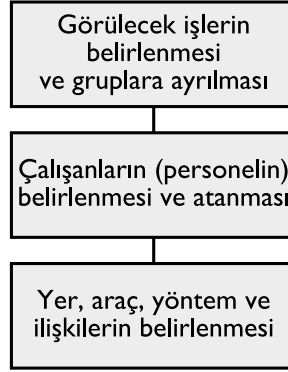
Kaynak: R.Wayne vd., **Management**, Prentice Hall Inc., New York,

ÖRGÜTLEMENİN EVRELERİ



Örgütlemenin evreleri nelerdir? Sırasıyla açıklayınız.

Örgütlemenin ön çalışması olan planlamanın hazırlanmasından sonra planlamadaki amaçların gerçekleşmesi için en önemli aşama sırasıyla bazı adımların atılması gerekir. Planlama aşamasında ortaya atılan ve gerçekleştirilen soyutlamalar, örgütleme aşamasında kağıda dökülmekte ve böylelikle daha somut bir niteliğe bürünmektedir. Bununla beraber örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracak bir yapının ortaya konmuş olması, işletmeye hareket kazandıran bir nitelik arz etmektedir (Gürüz ve Emel, 2006). Aşağıda örgütlemenin temel üç aşaması görülmektedir.



Şekil 6.2: Örgütleme Sürecinin Aşamaları. Örgütün Üç Aşaması.

Örgütlemelerde temel olarak üç aşama söz konusudur.

Yapılacak İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

İlk aşamada (planlamada yapılacak işlerin belirlenmesinden sonra) amaçlar, politikalar ve yöntemler belirlenir. Örgütleme planlamanın bir devamı olarak görülebilir. Planda öngörülen sayısız işleri en az emek ve giderle saptamak için örgütlemeye gitmek gerekir. İşletmenin faaliyet konusuna göre yapılacak işler belirlendikten sonra hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verilir (Özalp, 2006, s.205). Burada yapılacak işler işletmenin büyüklüğü ve yapacağı işlere bağlı olarak ana fonksiyonlar (üretim, pazarlama, finansman vb.) belirlenir daha sonra ikincil bölümler saptanır. Burada yapılan iş, iş analizi yaparak benzer işlerin bir araya getirilmesidir. Böylelikle hataları azaltmaktır. Yöneticilerin ne zaman hangi koşullarda ve kimlerle biçimsel ilişkiye girecekleri belirlenir. Örnek olarak üretim işletmesini dikkate aldığımızda ana bölümler tasarlanır. Geleneksel olarak üretim işletmesinde en önemli işler olarak kabul ettiğimiz üretim yapabilmek için girdilerin sağlanması diğer bir deyişle tedarik gerekir. Ürün için üretim faaliyetine ihtiyaç vardır. Üretilen malların pazarlanması gerekir.

Personelin Belirlenmesi ve Atanması

Bu aşamada her çalışma grubu için personel bulunması ve atamalarının yapılması gerekir. Bu aşamada çok ayrıntılı olarak hazırlanan iş tanımlarına ihtiyaç vardır. Burada bazı konular önemlidir.

- İş tanımlarının çok iyi yapılması adama göre iş bulma gibi yanlış bir uygulama yapmak yerine iş tanımına uygun elemanları seçmek gerekir.
- İşe alınacak elemanların (yönetici ve yönetici dışındaki kişiler) iş tanımına uygun olmaları yanında aranan özelliklere sahip olmalarına dikkat edilmelidir. Uzmanlık alanlarındaki teorik ve uygulamalı bilgileri ve daha önce benzer işlerdeki tecrübeleri araştırılır. Yönetici ve diğer personelin yetenek, eğitim ve tecrübelerine uymayan görev verilmesi başarıyı engelleyebilir.

Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanılabilir ve görevi istenildiği gibi yerine getirebilecek elemanların seçimi çok önemlidir. Burada önemli olan personelin iş için uygun olması veya uygun hale getirilmesi için yetiştirilmesi ve yeteri kadar yetkiyle donatılması gerekir. Örgütte işler ve faaliyetler belirlenir, gruplandırılır, bunları görececek kişilerin nitelikleri belirlenir ve denetlenir. Bu kişilere iş görme yetkisi verilebilir. Yönetici olacak kişilerde bazı özellikler aranır. Bu özelliklerden söz etmek yararlı olacaktır (Eren, 2009).

- Yönetim görevini yükümlenecek personelin üretim kaynaklarını ne oranda kullanabileceğinin açık şekilde ortaya konmalıdır. İşletmeyi yönetici ne ölçüde ve nasıl temsil (içeride ve dışarıda) edeceğinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca örgütte görev alan yöneticilerin hangi iş grupları (bölüm ve kısımları) yöneticileri ile nasıl ilişki ve işbirliğine gideceklerini açıklama, aralarında yatay ilişkileri oluşturma önemlidir.
- Değişik gruplarda veya ekiplerde görev yapacak yöneticilerin teknik bilgiler yanında ilişki kurma ve diğer yeteneklere sahip olması gereklidir.

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Üçüncü aşama her bireyin kendi mevkisinin fonksiyonlarını doyurucu bir biçimde yerine getirilmesi için gerekli olan fiziksel faktörleri sağlamaktır. Araç ve gereçler konusunda önemli bazı unsurlar vardır.

- İşletmelerde işlerin yapılması sadece insan gücü ile değil araçların, çalışma mekanının ve çalışma usüllerinin ortaya konmasına bağlıdır.
- Araç, gereçler ve donatımlar yoluyla çalışanlar işlerini görebilirler. Bir muhasebe memurunun çalışması için bir oda, içinde masa, kırtasiye, defter, bilgisayar vb. araçlara ihtiyaç vardır. Üretim bölümünün çalışması için bina, makine, arıza, ısıtma, aydınlatma, bakım araçlarına ihtiyaç vardır.
- Toplam kalite çağında yaşadığımız ortamda çıktıların müşteri açısından bir değer ifade edebilmesi için girdilerin en iyi şekilde ürün kalitesini sağlayacak bir biçimde tedarik edilmesi gerekir.
- Sabit yatırımların işletmenin başarısına uygun bir şekilde örgütlenmesi gerekir. Aynı zaman süreçlerin birbirine uygun biçimde tasarımı gereklidir.

Örgütlenme İlkeleri

Örgütün başarılı olması örgüt ilkelerinin uygulanmasına bağlıdır.

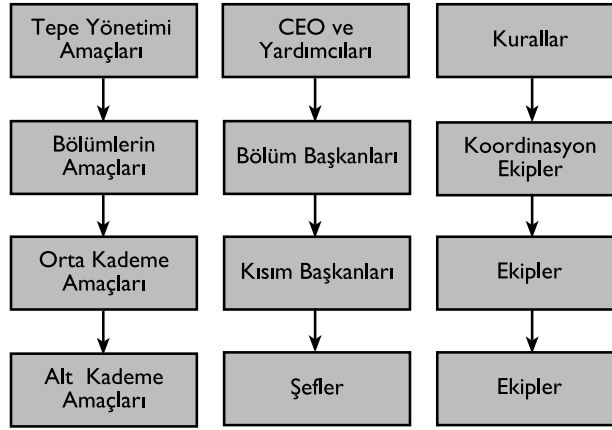


Amaç birliği nedir? Neden çok önemlidir?

Amaç Birliği İlkesi

Örgütlenme bazı bölümlerin veya örgütlerdeki bazı insanların başarısı ile değil örgütün bütün unsurları ile sağlanır. Bir bütün olarak örgütün amaçları vardır. Ticari işletmenin üretim işletmesinin, kâr amacı gütmeyen işletmenin amaçları farklıdır. İşletmenin örgütsel yapısı örgütsel amaçların başarılması ile gerçekleşebilir. Örgütlerin başarısı belirlenen amaçlara ne kadar zamanda ve ne ölçüde ulaşıldığı ile ölçülür. Burada önemli olan nokta amaçların belirlenmesinde rasyonel hareket edilmesi kadar örgütün bir bütün olarak bu amaçlara ulaşmak için ne kadar başarılı olduğudur. İşletmenin belirlediği amaçlarından önce genel amacın belirlenmesi gerekir.

Örgütte genel amacın yanında yukarıdan aşağıya doğru azalan yetki ve görevlere paralel olarak amaçlar belirlenir. Aşağıdaki şekilde amaçların en üstten en alta kadar yetkiye bağlı olarak basamaklaşması görülmektedir.



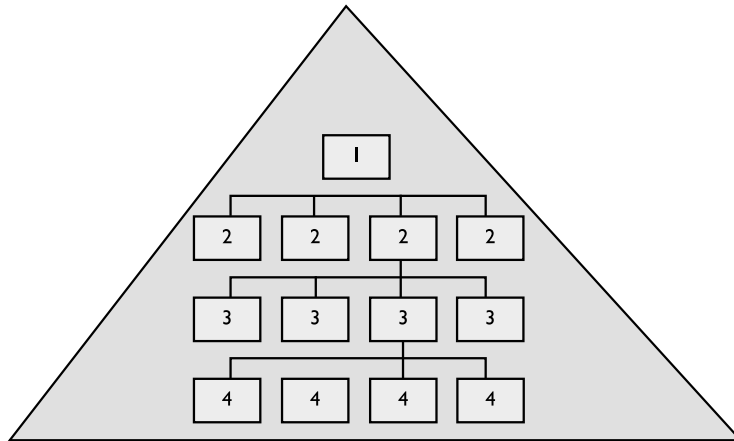
Şekil 6.3: Amaçların Basamaklaşması

Amaçlar örgütte çok değişik durumlarda belirlenir. Bunlardan bazıları açık diğerleri ise belirsizlik içinde ortaya çıkar. İşletmenin içinde yer alan grupların istekleri örgütün amaçları ile her zaman örtüşmeyebilir (Hodge vd., 2003). Üst ve alt amaçlar arasındaki ilişki üst amaçların gerçekleştirilmesi için alt amaçların belirlenmesidir. İşletmenin bir yılda elde etmeyi istediği kara ulaşması bütün fonksiyon alanlarında (finansman, üretim, tedarik, pazarlama vb.) alt amaçlara bağlıdır.

Basamaklar İlkesi (Hiyerarşik Yapı İlkesi)

Basamaklar ilkesinde örgüt içindeki çeşitli yetki, görev ve sorumluluk en üstten aşağıya doğru daralarak iner. Emir bir asta verilir ve gerektiğinde emri yerine getirecek kişiye kadar iner. Yetki ve sorumluluk yukarıdan aşağıya doğru indiğinde yönetim süreci tamamlanmış olur. Ancak astlarla üstler arasında yakın ilişki gereklidir. Üstler astların yapabilecekleri işleri verirken astlar da doğrudan bağlı olduğu bir üst yöneticinin verdiği işleri en iyi şekilde yapmalıdır. Böylece örgütün değişik basamaklarda koordinasyon sağlaması gerçekleşebilir.

Aşağıdaki şekilde basamaklar ilkeleri görülmektedir.



Şekil 6.4: Basamaklar İlkesi

Komuta Birliği İlkesi

Çeşitli yöneticilerden emir almak astın başarısını azalttığı gibi kaos yaratan bir durumdur. Örgütte yapılan hatalarından en yaygın olanı komuta birliğinin bozulması bir astı atlayarak daha alt kademeye iş veya yetki verilmesi veya bir astın bir üstünü atlamasıdır. Bu durumu önlemek için örgütlerde komuta birliğine uymak gereklidir. Bir örgütte emir-komuta (hat) organı olarak görev yapacak birimler ile kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi örgüt tasarımında üzerinde durulması gereken bir konudur (Koçel, 2010, s. 174).

Aşağıdaki şekilde emir komuta yetkisi görülmektedir.



Şekil 6.5: Emir Komuta Zinciri içinde komuta yetkisi

Komuta yetkisinin bazı özellikleri vardır (Özalp, 1999):

- Komuta yetkisi tamamen ast üst ilişkisinden doğan hak ve isteklerden oluşur. Komuta yetkisinde karar verme yetkisi ile komuta etme yetkisini birbirinden ayırmak gerekir. Komuta yetkisi yalnız karar verme değil aynı zamanda emir verme hakkıdır.
- Bunun yanında astlar bir üstüne karşına sorumlu olmakta ve isteklerini bir üstlerine bildirmektedirler.
- Komuta yetkisinin kullanılması işletme içi ilişkilerin ve örgüt sisteminin işlemesine bağlıdır.

Komuta birliği ilkesinde son yıllarda yatay yapıya geçildiğinde çok sıkı bir şekilde dikey yapının uygulanması yetersiz kalmıştır. Her astın bir üstüne bağlı olması ile ekip ve proje yapıları uygulanması imkansız denecek kadar zordur.



Yönetim birliği ilkesi nedir? Neden önemlidir?

Yönetim Birliği İlkesi

Bir grup veya bir bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Aynı amaca dönük işlerin bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi ile yönetim birliği sağlanır. Diğer yandan personel seçiminde yetkinlik ve bilgi sağlayan kişilerin ön plana çıkması gerçekleşir. Fayol "aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa olarak bir yönetici tarafından yürütülmesini" yönetim birliği olarak düşünmüştür (Gibson vd., 1973).



Yönetim alanı ilkesini anlatınız ve yorumlayınız.

Yönetim Alanı İlkesi

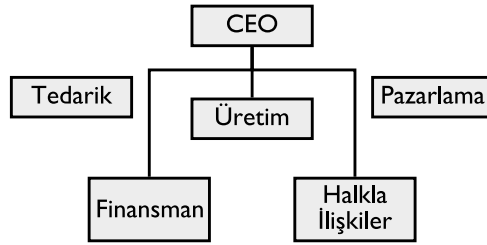
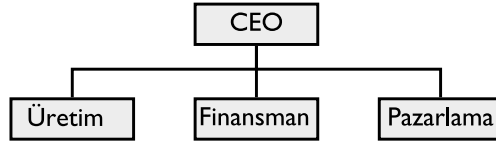
Bu kavram önceleri denetim alanı olarak ifade edilmişti (span of control). Ancak daha sonra eksik yönleri dikkate alındı ve yönetim alanı kavramı ifadesi kullanılmaya başlandı. İşletme yönetiminde örgütün gerçekleştirilmesi ve bölümlere ayırma sisteminde başarı sağlama yeterli değildir. Örgüt yapısının çok iyi

tasarımı başarıyı garanti edemez. Örgüt yapısının başarısı yanında yöneticinin de başarılı olması gerekir. Yöneticinin başarısı için uygun ortamın yaratılmasına bağlıdır.

Yönetim alanının tanımı: Yönetim alanı bir üstün doğrudan denetleyebileceği ve yöneteceği ast sayısıdır. Burada temel düşünce bir yöneticinin çok kişiyi etkin ve verimli yönetemeyeceğidir. Burada yöneticinin zamanının ve gücünün sınırlı olması yönetim alanının dar olmasını gerektirir. Yönetim alanı dar veya geniş olabilir.

Aşağıdaki şekilde dar ve geniş yönetim alanları görülmektedir.

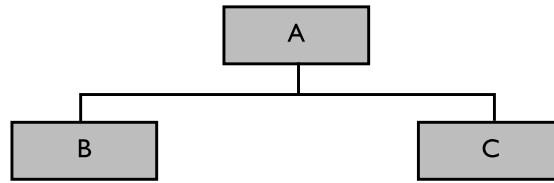
Dar Yönetim Alanı



Şekil 6.6: Dar ve Geniş Yönetim Alanı

Yönetim alanına en önemli bir yaklaşımda Graicunas tarafından ortaya konmuştur. Graicunas üst ast arasındaki ilişkiler incelemiş ve yönetim alanı konusunda üç türlü ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Bunlar şöyle sıralanabilir (Özalp, 1999).

Doğrudan İlişkileri: Genelde en çok görülen ve yönetici tarafından en iyi şekilde anlaşılan bir ilişki türüdür. Aşağıdaki şekilde iki astı olan bir üst görülmektedir.



Şekil 6.7

Graicunas üste bağlı ast sayısı arttıkça ilişkilerin daha fazla artacağını ve ast sayısının aritmetik olarak ilişkilerin geometric olarak artacağını ileri sürmüştür. Bunun ilgili bir formül geliştirmiştir. Graicunas'ın formula aşağıdadır.

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

N: İlişki sayısı küçük n ise ast sayısıdır. Asta bağlı iki ast varsa ve bu sayı arttığında durum aşağıda görülmektedir. İki ast olduğu zaman:

$$N = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right)$$

$$N = 2\left(\frac{4}{2} + 2 - 1\right)$$

$$N = 6(2 + 2 - 1)$$

$$N = 6 \times 3 = 18$$

İlişki sayısı iki üç kişi olduğunda 18'e çıkar. Aşağıdaki tabloda ast sayısının 1 ile 10 arasındaki artması görülmektedir.

Tablo 6.1: Astların sayısı ile ilişki sayısı arasındaki ilişki.

n	N
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210

Dolaylı Grup İlişkileri: Bu ilişkiler çeşitli ilişkiler olarak görülür. Çapraz İlişkiler astların diğer astlarla görüşmesidir.

Graicunas'ın ortaya attığı teori önemli bir gelişmedir. Ancak insan ilişkilerinin matematiksel olarak tek yönlü ele alınması doğru değildir. Çeşitli yönlerden ek sıklıklar vardır. Astlarla üstlerle ve örgüt ile ilgili çeşitli nedenler yönetim alanına etkiler. Yönetim alanına etkileyen faktörler:

Üstlerle İlgili Faktörler:

- Üstlerin Yetenekleri: Bir üstün denetleyebileceği ast sayısı yöneticinin yeteneklerine bağlıdır. Bazı yöneticilerin liderlik özellikleri daha fazladır ve daha fazla kişiyi etkin bir biçimde denetleyebilirler. Yöneticiler sorunlara daha etkin bir şekilde yaklaşabiliyorsa karar vermede rasyonel davranabiliyorsa daha fazla kişiyle ilişki kurarak başarıyı artırabilir. Yönetici zaman yönetimi konusunda başarılı ve astların konuları ve sorunları etkin bir şekilde aktarıyorsa yönetim alanı geniş olabilir. Bu çeşit yöneticiler geniş bir yönetim alanına yönetebilir.
- Denetlenen işlerin ve görevlerin ve işlerin birbirine benzerliği yöneticilerin işlerini kolaylaştırır ve yönetim alanı genişleyebilir. Bu durumun tersini düşünürsek astların işleri birbiriyle bağıntılı ve tamamlayıcı ise denetim zorlaşacaktır.
- Yetki devrine gidilmesi: yöneticiler astları iyi yetiştirirler ve onların görev kişiliklerini geliştirirse yönetim alanı gelişebilirler. Bazı işler teknolojinin gelişmediği ve standart işlemler söz konusu ise yönetim alanını yönetici arttırabilir.

Astlarla İlgili Faktörler: Astların başarısı işletmenin başarısını getirmektedir.

- Astların yetenek ve tecrübeleri önemlidir. Astların işlerini ne derece başarılı yaptıkları yönetim alanı açısından önemlidir. İşini iyi bilen tecrübe ve yetenek sahibi astlar üste daha az gidecekler ve hata yapma riski azalacaktır. Elemanların eğitimleri olumlu bir durum yaratmasına karşın işletmeye yabancı olan yeni işe girenler işi, işletmeyi, süreçleri iyi bir şekilde tanımları uzun zaman alacaktır. Ayrıca işi gücü devri yüksek olan işletmelerde sorun artacaktır.
- Astların güdülenmesi: Astlar ise bir sözleşme ile bağlı olan işletmenin başarısında önemli görevler yapan elemanlardır. Üstlerin işletmeye katkılarının artması onları emirleri yerine getiren kişiler olarak görmek olumsuz sonuçlar getirebilir. Burada en önemli konu astlara verilen emirlerle ilgili iş yapanlar olarak çalışanları görmemek gerekir. Bu durumda astlar karar verme

durumunda olamadıklarından devamlı üstlerine gideceklerdir. Üstler zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu astların yetiştirilmesi için harcayacaktır.

Örgüt Yapısıyla İlgili Faktörler: Örgütün iç yapısı ve dış yapısı ve çeşitli etkenler yöneticinin işini yakından ilgilendirir. Örgütün dış değişimlere kolayca alışabilmesi ve uyum sağlaması örgütün uyum yeteneğine bağlıdır. Örgüt yapısıyla ilgili faktörleri başlıklar altında inceleyelim (Özalp, 1999, s. 2).

- Yapılacak ve denetlenecek işin özelliği: Astların yaptıkları işler rutin ve değişmiyorsa üstlerin denetim görevi kolay olacaktır. Eğer işler karmaşıksa ve işin yapılmasında çok faktör etkili ve değişiklik çok ise denetim görevinin zorlaşması için dar yönetim alanına gitmek gerekebilir. Özellikle işler aşırı derecede standartlaşmamışsa denetim görevi zorlaşır. Örnek olarak büyük bir mağazanın örgütünün bölge yöneticisi otuz şeker dükkanını etkin bir şekilde denetleyebilir. Çünkü şekerler ana depodan dükkanlara dağıtılmaktadır. Dükkanların yerleşme biçimleri, ürünlerin sergilenmesi ileri derecede işletme merkezi tarafından standart hale getirilmiştir. Ayrıca pazarlama ve müşteri özellikleri ve acil karar verilmesi gereken konular azdır (Özalp, 1999, s. 186-187).
- Değişim ve gelişim hızı: İşletmelerin bazılarında değişim azdır. İç koşullar kadar dış koşullar da dengelidir. Özellikle teknoloji veya sermaye yoğun olmayan diğer bir deyişle emek yoğun işletmelerde değişim fazla olmadığından yönetim alanı geniş olabilir. Ancak teknoloji yoğun işletmelerde işin tekniği, yapılış biçimi ve uygulanan teknoloji çok hızlı geliştiğinden üst, astların işleri çok hızlı değiştiğinde denetim görevini yapmakta zorlanırlar ve geniş yönetim alanı ile başarılı olmayabilir. Ayrıca işletmenin dışında değişim yüksekse yönetim alanını dar tutmak gerekir.
- Bölgesel yayılma: Bazı işletmeler yaptıkları işler gereği şubeleşmeye giderler ve yöneticiler ile çalışanların değişik kentlerde çalışmaları ve yaşamaları gerekir. Fiziki bakımdan çok farklı yerlerde olan faaliyetleri yürütmek ve denetlemek zorlaşır. Özellikler fonksiyonların coğrafik dağılımı denetimde zorluklar yaratır ayrıca biçimsel iletişimin artması görüşmeler yapmak için zaman kaybına neden olur. Ayrıca bölgelerde rekabet koşulları sınırlayıcı ise yerel çareler aramak kaçınılmaz. Yerel yöneticiler üst yönetimden gelecek kararlara bağlı olacaktır. Bu durumda yönetim alanı geniş tutulamayacaktır.

İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Yönetimde işler bireysel olarak yapıldığında başarı sağlanamaz. Gruplarda veya yeni yöntem olarak kabul ettiğimiz ve uzmanlık içeren ekiplerce yerine getirilir. İşletmenin başarı sağlaması ve arzuladığı sonuçlara ulaşması ve verimli çalışma ortamı yaratması için işbölümü ve uzmanlaşma gerekir. İşlerin yapılması, iş planının belirlenmesi ve iş akımının ortaya konması evrelerinde işbölümü çok önemli bir faktördür. İnsanların emeğini kullanarak sonuca vardığımız için çalışanların çeşitli işler yapması konusunda zorlanmaları yerine işin belirli bir kısmında çalıştırılması yoluyla uzmanlık kazandırılması sağlanabilir. Bir işletme kurulduğunda işlerin temel işler ve yardımcı işler olarak bölünmesi diğer bir deyişle örgütlenme aşamasında işbölümünün temel iş veya vazgeçilmez bir iş olarak öncelikle dikkate alınması kaçınılmazdır. İşbölümü ile örgütün görevlerini yerine getirmesi ve bu görevlerin daha bilinçli yerine getirilmesi sağlanır.

Çok çeşitli işleri yapan kişilerle uzmanlaşma sağlanamaz. Bu eksikliği gidermek için genel uzmanlık alanında özel uzmanlık alanlara doğru bir düzenleme yapılması işletmenin başarısını sağlayacaktır. İşletmeler artık büyümekte sipariş üzerine üretim yapmak yerine yığın üretime gitmektedirler. İş basitleştirilme olarak da adlandırılan bu durum işlerin küçük parçalara bölünerek, tek kişinin işin bütününe yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılması sağlanır (Can, 2005).

Bireysel çalışanlara göre örgütlerde gruplarda (iş grupları, projelerde çalışanlar) verimlilik arttığı gibi grubun her üyesinin birbiriyle iletişim içinde olması ve görüşler ile önerilerin ortaya atılması ve geliştirilmesi sinerji yaratacaktır. İş bölümü ile belli bir zamanda yapılan üretim artacaktır. Siz ve arkadaşlarınız bir günde kaç tane iğne yapabilirsiniz, varsayalım hiç otomatik alet kullanmıyorsunuz? Cevap iğnenin tamamını birinizin yapması veya her birinizin uzmanlaşmış işi – teli düzgün hale getirmek sonra baş kısmını yapmak ucunu inceltmek baş kısmını şekillendirmektir- yapması söz konusu olabilir.

Adam Smith 1776’ da yazdığı kitabında uzmanlaşma ile ilgili görüşleri ortaya koydu. Küçük bir iğne yapma atölyesini inceledi. Bu atölyede her işçi bütün işi kendisi yaptığında en fazla günde 200 iğne yapıyordu. Uzmanlaşma uygulayan atölyede günde 4800 iğne yapıldı (Mosley vd., 1996, s.247).

Değişik görüşler olması konuya buluş açısına etki etmekle beraber klasiklerin yaklaşımında insan ve işgücü ikinci plandadır. Önce teknoloji ve işlerin nasıl yapılacağını belirlenmiş sonra personelden bu belirlenen doğrultuda davranması istenmiştir (Koçel, 2010, s.173). Post modern yönetimde ise uzmanlaşmaya yeni bir yaklaşımda bulunulmuştur. Küçük alanlarda uzmanlaşma yerine temel çalışma alanı dışında görevi tamamlayacak kadar uzmanlaşma üzerinde durulmuştur.

Yetki İlkesi

Yetki konusu en önemli konulardan birisi olması yanında yetki çok anlama gelen çeşitli görüşlere göre farklı tanımlanan bir kavramdır. Herkesin, aileden büyük işletmelere ve devlete kadar aynı yetkide olması hiçbir görevin yerine getirilememesi gibi bir sonuç ortaya çıkar. Biçimsel örgütler örgütlerin temel taşları olarak yetki olmadan örgütler çalışmaz. Çevremizdeki çok sayıda örgütler çeşitli ve birbirinden farklı işleri ve görevleri yerine getirirler. Örgütlerin yürümesi yetkinin varlığına bağlıdır. İşin yapılmasını isteyen kişilerle işi yapan kişiler arasında koordinasyon sağlanması kaçınılmazdır. Bu koordinasyonun sağlanması, işlerin zamanında ve istenildiği biçimde yapılması, yetki sisteminin çalışmasına bağlıdır. İşletmenin çeşitli kademelerindeki yöneticilere görevlerini yerine getirirken yaptıkları işle ilgili gerektiği kadar yetkinin verilmesi gerekir. Yönetim faaliyeti bir yetki faaliyeti ve yetki kullanmaktır. Yetki bir haktır. Diğer bir deyişle emir verme ve emrin yerine getirilmesini izleme faaliyetidir.

Yetki en üst yönetimden an alt yönetime kadar azalarak gider. CEO (Baş İcraçı, Yönetici, BİY)dan şube müdürüne kadar her yöneticinin hat örgütte yetkileri söz konusudur. Yukarı çıkıldıkça yetki artar aşağıya inildikçe yetki azdır. Yetkiler önceden belirlenmelidir. Bir yönetim kademesine gelen kişinin yetkilerini ve sınırlamalarını bilmesi gerekir. Aynı zamanda diğer personelin yetkilinin yetki durumunu bilmesi gerekir. Bazen yetki gerektiğinden daha azdır görevin yapılması zorlaşır. Yetkinin üç özelliği vardır (Wayne, 1995).

- Yetki bir haktır.
- Yetkiyi kullanmak karar verme, faaliyete geçme veya uygulamaya geçmektir.
- Yetki örgütsel amaçların başarılması için verilen bir hak ve ödüdür.

Sorumluluk ve Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi

Bir görev verildiğinde veya görev kabul edildiğinde sorumluluk doğar. Sorumluluk genelde verilen görevle ilgilidir. CEO işletmenin her türlü yönetilmesinden yetkili olduğu kadar sorumluluk sahibidir. Kendi görevlerini yerine getirmekle iş tanımına uygun hareket etmekle sorumlu olması yeterli değildir yanı zamanda astlarının yaptıkları hatalardan da sorumludur. Diğer bir deyişle görevlerin yerine getirilmesi bakımından hesap sorabilme durumuna veya görevlerin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma durumuna “sorumluluk ilkesi” denir (Ülgen, 1997).

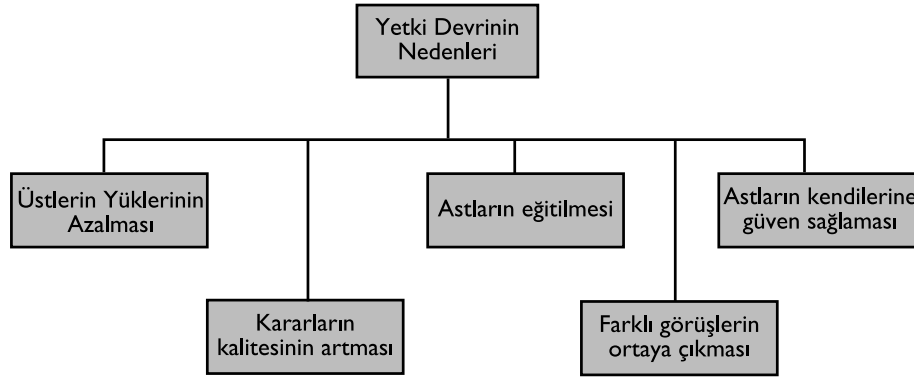
Yetki Devri İlkesi

Yetki devri örgütün başarısını etkileyen en önemli ve gerekli bir yöntemdir. Yöneticiye çalışmasında ve stratejik hedeflerine daha çok zaman harcamasında büyük bir aşama kazandırdığı gibi üst yönetimde işlerin çokluğundan ortaya çıkacak sorunları da azaltmasını sağlar. Yöneticilerin önemli işlerinden biri de astların yetiştirilmesi, gerektiğinde esas yetki sahibinin yapacağı işleri öğrenme yeteneği kazanmasıdır. Yetki bir işi yapma yetkisi veya astlarına işi yapma yetkisini devretmesidir. Ancak yetki devri yöneticinin istemediği işlerden kurtulmak ve bazı angaryaları astına devretmek değil yetki ve sorumlulukların çeşitli seviyelerde toplanmasını sağlamaktır. Yönetim piramidinde en tepeden başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalarak iner. Yetki devri olmazsa bu sistem bozulur ve yetki en üst düzeyde kalır. Yetki devri üstten aşağıya doğru sağlandığında (müdürün yardımcısına yeni bir bölüm kurmak konusunda veya yeni bir teknolojiyi satın alma yönünde yetki vermesi vb.) alt kademeler yetkili kılınmakta ve bu yetki ile birlikte güç sağlanmaktadır.

Yetki devrinde bazı aşamalar vardır.

- Birinci aşama üstün asta görev vermesi, işin yapılması ve uygulanmasıyla ilgili çalışma yapması istenir. Ancak bazı görevlerin verilmesi mümkün olmayabilir ancak devredilmesinde sakınca olmayan görevlerin devredilmesi uygundur. Pazarlama müdürü şeflerinden ürün araştırması yapmasını isteyebilir ve bu konuda görev verilebilir. Banka müdürü kambiyo bölümünün genişletilmesi ile bir çalışmayı yardımcısından isteyebilir.
- Görevin verilmesinden sonra görevin yerine getirilmesi olanağının sağlanması gerekir. Görevle birlikte yetki verilmemişse veya görünüşte verilip astın zor durumda kalması söz konusu ise görev yerine getirilemez.
- Yetkiden sonra sorumluluk verilmesi söz konusudur. Astın verilen görevin gerektirdiği sorumluluğu taşıması için her türlü girişimin yapılması istenir. Üstün yetki devretmesinden sonra ortaya çıkan durum sorumluluktur ancak görevi veren üste karşı sorumluluğudur.
- Son aşama ise yetki devrinde denetim sisteminin kurulmasıdır. Yetki devredildiğinde üstün sorumluluğu devam eder ve üst yetkiyi verdikten sonra görevin nasıl yapıldığını araştırır. Astın hatalarını düzeltmesi için tedbirler alır.

Yetki devretmenin genel nedenleri ve ihtiyacı doğmasının altında yatan düşüncelerin ne olduğunu şekilde görmekte yarar vardır (Wayne, 1995, s.239).



Şekil 6.8: Yetki devrinin temelleri.

Yetki devrinde başarı sağlamadaki temel faktörler:

- Yetki devrinden dolayı üst yönetici astlarının yaptıklarından sorumlu olacağına göre yetki devrederken yetkinin devredeceği kişi işleri kendisi gibi yürüteceğinden emin olması gerekir. Yöneticinin üç yardımcısı varsa bunlardan birini kendisinin olmadığı zaman hangisinin kendisini en iyi temsil edeceğini ve sıkıntı yaratmayacağına emin olmalıdır. Burada önemli olan konu yetki devredilecek kişinin yetkiyi almakta istekli olmasıdır.
- Yetki devredilen kişi için yetki bilinmeyen ve başarı kadar başarısızlığın da olası olduğu bir durumdur. Ast olan bir personel yeni yetki ile başarısız olma durumuna düşebilir. En önemli sorun üstlerin astlarına yetki devrettikten sonra astlarını rencide edici davranışlarda bulunabilir veya sık sık müdahale edebilir.
- Astlarına yetki devrettikten sonra iletişimi artırması astların hata yapma imkanı olduğunu kabul etmesi iyi bir yönetici de bulunması gereken bir özelliktir. Yüz yüze ilişkiler yetki devrinden sonra artarsa başarı artar ancak yüz yüze ilişkiler artmazsa biçimsel olmayan iletişim gelişir ve asta ve üste zarar verir.
- İşin asta çok iyi anlatılması gerekmesi yanında işin yalnız bir kısmının asta devredilmesi astın başarısını etkileyecektir.
- İyi bir denetim sistemi kurulmalı gerekir. Yetki devri ile yetki devredildiği zaman sorumluluk devredilemeyeceğinden astın denetlenmesi ancak bu denetimin esnek bir biçimde yapılması gerekir.

Yetki devrinde sorunlar: Yetki devri örgütün başarısı için en önemli bir yöntem olması nedeniyle yetki devri yeteri kadar önemsenmemektedir. Doğal olarak yetki devrinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar üstte kaynaklandığı gibi yetki verilen astlar tarafından da yaratılabilir.

- Üstler bazen astın başarısız olacağını düşünerek ve işleri kendisinin daha iyi yapabileceklerini düşündükleri için yetki devrine gönüllü olmayabilirler. Ben çok başarılıyım bu nedenle üst düzey göreve getirildim diyerek yetki devrinde zorlanırlar. Diğer bir korkuları ise başarılı bir astın başarısız bir üstün yerini alması her zaman mümkündür. Üstler yetki devrederek önemsiz bir duruma düşeceklerini düşünürler. Üstler astların yüzünden zor duruma düşmek istemezler. Astların beceriksizlik göstereceğinden rahatsız olabilirler. Üstler otoritelerinin ve yetkilerinin azaldığı konusunda psikolojik rahatsızlık ve moral bozukluğuna uğrayabilirler.
- Astlar kendilerine güvenemediklerinden bilmedikleri konularda yüklenecikleri görevden zor duruma düşmek istemezler. Yetki devrinin açık ve yetersiz olarak yapılmasında zor duruma düşebilirler. Bazen astlarda hata yapma korkusu ortaya çıkabilir ve özellikle karar vermede sıkıntıya düşerler. Üstler astlarını güdülemezlerse astlar üstün istemedikleri konularda olumlu görüş bildirmek gibi bir sıkıntıya düşebilirler üstle ilişkileri bozulabilir.

İstisna İlkesi (İstisnalara Göre Yönetim Modeli)

Yönetimde işler iki ana grupta toplanır. Birincisi rutin işlerdir. İşletmenin devamlılığını sağlamak amacıyla yapılan stratejik olmayan işlerdir. Burada iki türlü sorun vardır.

- Üstler kendilerini yetkili ve güçlü görmek istediklerinden işlerin ayrıntısına girerler ve yapılan işlerden (işler basit bir eylem olsa bile) bilgi sahibi olmak eğilimindedir.
- Astlar da ise hata yapmak korkusu olduğundan her iş için üstüne başvururlar. Rutin işler olsa bile her iş için üst kademenin fikri alınır.

İkinci grup işler stratejik olduğundan üst yönetimin görüşü gereklidir. Diğer bir deyişle gündem dışı ve olağanüstü konularda sorun veya yeni bir durum üst yönetime aktarılmalıdır. Rutin olan işler için üst yönetime sıkça gidilmesi üst yönetimin zamanını almakta ve dikkatini dağıtmaktadır.

Esneklik (Değişebilirlik veya Yeniden Yapılanma) İlkesi:

İşletmeler statik yapıda değildirler eğer statik davranış içine girmişlerse işletmenin geleceği tehlikededir diyebiliriz. İşletmeler devamlı olarak içi ve dış çevreden etkilenirler. Rakiplerin güçlenmesinden ekonomik politikaların değişimine kadar pek çok faktör işletmenin başarısında veya başarısızlığında etkili olur. Çok hareketli bir çevre söz konusu olduğu zaman örgüt yapısının statik kalması mümkün değildir. Bu durumda örgüt yapısının da belirlenmiş kurullarla yönetilmesi söz konusu olamaz. İşletmelerde iki önemli değişim vardır.

- Büyüme: İşletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri yeterli değildir. İşletmeler genelde küçük bir işletme olarak kurulurlar. Özellikle ekonomik koşullar ve dış çevre faktörleri zorladığında büyüme yolunu seçerler. Bugünün ekonomilerinde değişim çok hızlı olmaktadır. Bakkal sisteminden büyük marketlere daha sonra AVM(Alışveriş Merkezlerine)lere, küçük atölyelerden fabrika sistemine geldik. Büyüme ile işletmeler bazı üstünlükler sağlayabilir (Özalp, 2010).
- Kârı arttırmak
- Belirli bir büyüklüğe erişmek
- Pazar payını arttırmak
- Yeni teknolojileri kazanmak
- Mal ve hizmet üretiminde çeşitlendirmeye gitmek
- Örgüt kimliğini geliştirmek
- Toplumda iyi bir yer elde etmek
- İşletmeler büyüme yolunu seçtikleri gibi gerektiğinde küçülmeye de giderler. İşlerin kötüye gitmesi ile küçülme söz konusu olur. Bazı çok etkin olmayan bölümler kapatılır veya

küçültülebilir. Ancak işletmelerin küçülmesi post modern dönemde olumlu olarak görülmekte dinozorlaşmadan kurtulma gibi görülmektedir.

Böyle bir özelliğe sahip işletmelerde değişmez ve kesin kurallar çok yetersiz kalır. Bu durumda örgütsel değişim sağlanmalıdır. Değişimler çok fazla değilse örgütte bölüm ilave edilmesi bazı bölümlerin iki bölüm haline getirilmesi (finansman bölümü varken finansman ve muhasebe bölümleri veya üretim bölümü varken tedarik ve üretim bölümü kurulması) söz konusu olabilir. Koşullar çok değiştiğinde yeniden yapılanmaya gitmek zorunlu hale gelir. Diğer bir deyişle örgüt bir amaç ve ideal olmayıp amaca hizmet eden bir araçtır. İşletme dinamik bir varlık olduğu gibi hizmet ettiği çevre de dinamiktir (Eren, 2009). Örgütün esnek olması değişimlere kısa zamanda cevap vermesi örgütün esnekliğine bağlıdır.

Çapraz İlişkiler İlkesi

İşletmelerde yukarıdan aşağı olan ve yetki ilişkilerine dayanan sistem uzun dönem yeterli ve başarılı olmuştur. Ancak son yıllarda kendi kulvarında yürüten ve belli bir fonksiyonu (pazarlama, üretim, finansman, tedarik vb.) yerine getiren bir yapı yetersiz olmuştur. İşletmenin başarısının bölümler arası koordinasyona bağlı olması ile yatay ilişkiler gelişmiştir. Diğer yandan işlerin hızlanması için çapraz ilişkilerin artması gerekir. Böylelikle uzun zaman alan basamaksal sistemin katı ilkeleri azaltılır verim ve zaman tasarrufu sağlanır. Alt basamaktaki bir yönetici kendi sorumluluk ve yetki alanındaki bir konuda başka bir yöneticiden yardım alabilir. Kısa devre ilkesi de denilen bu ilke büyük kolaylık ve işin kısılmasını sağlar.

Denge İlkesi

Örgütün çeşitli bölümlerin çalışması ile başarı sağlanabilir. Örgütün esnek olması önemlidir ancak bunun yanında dengeli olması gerekir. İşletmenin başarısı bazı bölümlerin başarısının bir fonksiyonu değil bütün fonksiyonların koordinasyon içinde çalışmasının ürünüdür. Dengeyi sağlayabilmek için bazı temel faktörler dikkate alınmalıdır.

- İşletmenin yaptığı iş (çalıştığı sektör). İşletme bir sanayi kolunda çalışıyorsa üretim ve tedarik bölümleri en temel ve bütçesi en fazla olacaktır. Kaynakların çoğunluğu üretim temellidir.
- İşletme ürettiği mallarının özelliği ve üst gelir grubuna mal satıyorsa toplam kalite yönetimi en önemli iş olduğu gibi bütün bölümlerin dikkati kaliteye çevrilecektir.
- Ticari bir işletmede veya hizmet işletmesinde öncelikler farklı olacaktır.
- Çok farklı bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerde gelirin önemli bir kısmını sağlayan bölgeler (örnek olarak Marmara Bölgesi) çok daha önemli olacaktır.
- İşletmelerde standartlaştırma önemlidir ancak ileri derecede standartlaştırmaya gitmek örgütsel sorunlara neden olacaktır.

Kolaylık İlkesi

Örgüt yapısında en önemli işlerden birisi ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Temel ilişkilerde açıklık olmalıdır. Kimin kimden emir alacağı, ast üst ilişkilerinin belirlenmesi şüphe yaratmadan ortaya konması gereklidir. İş tanımları çok iyi yapılmalıdır ayrıca iş akımı çok iyi planlanmalıdır. Şemalara bakıldığında kumanda, kurmay, komite ilişkileri, fonksiyonel ilişkiler görülebilmeli, el kitapları okunduğunda görev, yetki ve sorumluluklar raporlama ile bilgi ve talimat verme ilişkiler açıkça anlaşılabilir (Eren, 2009, s.227).

Özet

Planlama fonksiyonunun çok iyi yerine getirilmesi gerekir. Planlama fonksiyonunun başarısız olması diğer yönetim fonksiyonlarının da hedeften sapmasına neden olur. Örgütlenme aşamasında eyleme geçmek söz konusu olduğundan başarıyı getirecek en önemli aşamadır. Örgütlenmenin değişik tanımları vardır. “ Örgütlenme saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulları sağlama faaliyetidir”. Diğer bir tanım ise “İşletmede örgütlemeye gidildiğinde üretim unsurları olan makine, demirbaşlar, malzemeler ve personelin amaca uygun bir şekilde tedarik edilmesidir”. Örgüt ve örgütlenme kelimelerini sıkça kullanıyoruz ancak birbirinden farklı anlamlara geldiklerini unutmamalıyız.

Örgütlenmenin tanımını yapmak istersek “Örgütlenme saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli koşulları sağlama faaliyetidir”. Örgütlenmeden söz ettiğimiz zaman öncelikle biçimsel yapıyı düşünürüz. Biçimsel yapı söz konusu olduğunda insanlar arasındaki işlerle ilgili ilişkiler aklımıza gelir. Çoğunluğumuz çeşitli örgütlerde çalıştığımız gibi yaşamamızla çeşitli örgütlerle ilişki içinde oluruz. Örgütlenme ile ortaya çıkan yapıda insanların ortak değerleri ve çalışma sistemleri vardır. Örgütlenme sonucunda aynı amaca dönük insanlar ortak bir başarıyı elde etmeye çalışırlar ve işbölümü yaparlar. Örgütlenmede belli aşamaların yerine getirilmesi önemlidir. Birinci aşama görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplanmasıdır. İkinci aşama iş tanımlarına uygun olan kişilerin çeşitli yöntemlerle seçilip atanmasıdır. Üçüncü aşama ise yer, araç,yöntem ve ilişkilerin belirlenmesidir. Örgütlerin başarılı olması örgütlenme ilkelerinin en iyi şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bunlardan en önemlileri şunlardır.

Amaç birliği ilkesi: Örgütlenme bazı bölümlerin veya örgütlerdeki bazı insanların başarısı ile değil bütün unsurların yeterliliği ile sağlanır. Basamaklar ilkesi: Basamaklar ilkesinde örgüt içindeki çeşitli yetki, görev ve sorumluluk en üstten en aşağıya doğru azalarak iner. Komuta birliği ilkesi: Çeşitli üstlerden emir almak astın başarısını azalttığı gibi kaos yaratır. Her astın bir üste bağlı olması ve her üstün bir astı aracılığıyla adah ast durumundaki kişiye iş veya emir vermesidir. Yönetim birliği ilkesi: Bir grup veya bir bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Yönetim alanı ilkesi: Yönetim alanı bir üstün doğrudan denetleyebileceği ast sayısıdır. Bu konuda klasiklerden V.A. Graicunas’ın döneminde etkili olan yaklaşımdır. Graicunas’ın görüşü işletmelerde doğrudan ilişkiler, dolaylı grup ilişkileri ve çapraz ilişkiler olmasıdır. Ancak daha sonra eleştiriler olmuştur. Bu ilişkilerin matematiksel formüllerle açıklanması çok doğru değildir. Üstlerin yetenekleri, astların yetenekleri ve yapılacak işin özellikleri yönetim alanına etki eder. Yetki devri ilkesi: Üstün gerek gördüğünde bazı yetkilerini ast veya astlarına devretmesidir. Yetki devri en önemli bir iş olmasına karşın çok başarı bir şekilde uygulanmamaktadır buradaki temel neden üstlerden ve astlardan gelen sorunlardır. İstisna ilkesi: Üstlerin rutin işler için rahatsız edilmemesi, astların işleri üst yönetime gitmeden yerine getirmeleridir. Esneklik ilkesi: İşletmeler yeni durumlara ve değişimlere hazır olmalı örgüt yapısı iç ve dış etkilere bağlı olarak değişebilmelidir. Bazen büyük değişimler (yeniden yapılanma vb.) bazen de küçük değişimler (bölüm sayısını arttırmak veya azaltmak, bazen bölümlerin birleştirilmesi finansman ile muhasebe bölümünün birleştirilmesi gerekli olabilir. Diğer ilkeler arasında çapraz ilişkiler ilkesi, kolaylık ilkesi, denge ilkesi sayılabilir.

Kendimizi Sıyalım

1. İlk yönetim fonksiyonu hangisidir?
 - a. Örgütleme
 - b. Yönelme
 - c. Planlama
 - d. Koordinasyon
 - e. Denetim
2. Aşağıdakilerden hangisi planlamanın devamıdır?
 - a. Koordinasyon
 - b. Yönelme
 - c. Kontrol
 - d. Motivasyon
 - e. Örgütleme
3. Örgütlemenin temelinde yatan nedir?
 - a. İnsan ihtiyaçları
 - b. Beraber çalışmak
 - c. Büyüme
 - d. İhtiyaçlar
 - e. Gelir elde etme
4. Örgütleme işlevinden söz ettiğimiz zaman hangi yapıyı düşünürüz?
 - a. Biçimsel ilişkiler
 - b. Bölüm ilişkileri
 - c. Basamaksal ilişkiler
 - d. Astlık üstlük ilişkileri
 - e. Yatay ilişkiler
5. Örgütlemenin ilk evresi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Planlama
 - b. Liderlik
 - c. Yapılacak işlerin belirlenmesi
 - d. Çalışanların belirlenmesi
 - e. Yetki ilişkilerinin belirlenmesi
6. Personel seçiminde en önemlisi hangisidir?
 - a. Seçilecek personelin eğitimi
 - b. Seçilecek personelin cinsiyeti
 - c. Seçilecek personelin bireysel özellikleri
 - d. Seçilecek personelin referansları
 - e. İş tanımı yapılması
7. Aşağıdakilerden hangisi örgütleme ilkelerinden biridir?
 - a. Kârı arttırmak
 - b. Bölge sayısını arttırmak
 - c. Defolu malları azaltmak
 - d. İşgücü maliyetini azaltmak
 - e. Amaç birliğini sağlamak
8. Her astın bir üstten emir alması aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Yönetim birliği
 - b. Komuta birliği ilkesi
 - c. Yönetim alanı ilkesi
 - d. Kolaylık ilkesi
 - e. Esneklik ilkesi
9. Bir grup veya bir bölümden bir kişinin sorumlu olması hangi örgütleme ilkesidir?
 - a. Komuta birliği
 - b. Yetki devretme
 - c. Örgütlenme birliği
 - d. Yönetim birliği
 - e. Denge birliği
10. Aşağıdakilerden hangisi yetki devretmenin nedenlerinden biri **değildir**?
 - a. Üstlerin sıkıcı işlerden kurtulması
 - b. Astların eğitilmesi
 - c. Farklı görüşlerin ortaya çıkması
 - d. Kararların kalitesinin artması
 - e. Astların tecrübe kazanması

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise Giriş” kısmını yeniden gözden geçiriniz.
2. **e** Yanıtınız yanlış ise “Örgütlemeye Giriş” kısmını yeniden gözden geçiriniz.
3. **d** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. **a** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. **c** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleme Evrelerini” yeniden gözden geçiriniz.
6. **e** Yanıtınız yanlış ise “Amaç Birliği İlkesini” yeniden gözden geçiriniz.
7. **e** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. **b** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleme İlkeleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **d** Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Birliği İlkesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **a** Yanıtınız yanlış ise “Yetki Devri İlkesi ” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgütlemenin ön çalışması olan planlamanın hazırlanmasından sonra planlamada amaçların gerçekleşmesi için en önemli aşama örgütlemedir. Örgütlenme aşamasında daha somut adımlar atılmaktadır. Diğer bir deyişle örgütün başarıya ulaşması için en önemli adımlar atılacaktır. Artan hareketin başladığı bir aşamaya gelinmiştir. Genelde üç önemli aşama vardır. Birinci aşama görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması ve bölümlere ayırma işleminin yapılmasıdır. İkinci aşama işlerin yapılabilmesinin sağlanacağı hangi elemanlara ihtiyaç olduğunun ortaya konması belirlenen iş tanımlarına göre uygun personelin araştırılması ve işletmenin büyüklüğüne ve yapılacak işlerin özelliğine göre eleman seçilmesi, üçüncü bölüm aşama ise yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir.

Sıra Sizde 2

Amaç birliği örgütlenme ilkelerinin en önemli olanlarından biridir. Her örgütün genel amaçları vardır. Her işletmenin amaçları farklıdır. Kâr amacı gütmeyen işletmenin amaçları ile kâr elde etmek için kurulan işletmenin amacı farklıdır. Ticari işletme ile hizmet işletmesinin veya üretim işletmesinin amaçları farklıdır. Örgütlerin başarısı belirlenen amaçlara ne kadar zamanda ve ne ölçüde ulaşıldığı ile ölçülür. Ayrıca amaçların basamaklaşması söz konusudur. Tepe yönetiminin amaçları (CEO ve kurulların amaçları) bölümlerin amaçları (bölüm başkanlarının amaçları) orta kademe amaçları (kısım başkanlarının amaçları) alt kademe amaçları (şefler, nezaratçilerin amaçları) farklıdır.

Sıra Sizde 3

Yönetim birliği ilkesi bir grup veya bir bölümden bir kişinin sorumlu olmasıdır. Ancak bunun sağlanması birbirine benzer işlerin bir bölüm altında toplanmasıdır.

Sıra Sizde 4

Önceleri denetim alanı olarak ifade edilen kavram daha sonra eksik yönleri dikkate alınarak yönetim alanı olarak kullanılmaya başladı. Yönetim alanı bir üstün doğrudan denetleyebileceği ve yönetebileceği ast sayıdır. Burada temel düşünce bir yöneticinin çok etkin bir şekilde denetleyemeyeceği görüşüne dayanır. Burada yöneticinin zamanının ve gücünün sınırlı olması yönetim alanının sınırlı olmasını gerektirir. Yönetim alanının genişliği bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden birincisi üstlerle ilgilidir. Üstlerin yetenekleri, tecrübeleri, insan ilişkileri etkilidir. İkincisi ise astların yetenekleridir. Astların yetiştirme durumları, yetenekleri, güdülenmesi etkilidir. Üçüncüsü yapılacak işlerin ve denetlenecek işin özelliği önemlidir. İşler rutin ve teknolojisi değişmiyorsa yönetim alanı geniş olacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

Can, Halil (2006), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara:Siyasal Yayınları.

Certo, Samuel ve S.Travis Certo (2006), **Modern Management**: Upper Saddle River, Prentice Hall Inc.

Eren, Erol (2009), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Gibson James vd., (1985), **Organizations, Structure,Process,Behavior**, George Town, Ontario: Irwin Dorsey Limited.

Gürüz Demet ve Emel Gürel (2006), **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul:Nobel Yayın.

Hicks Herbert ve C.Ray Gullett (Çev.Besim Baykal) (1981), **Örgütler: Teori ve Davranış**, İstanbul: İT.İ.A.İşletme Bil.Ens.Yay.No.11.

Hodge.J. ve diğ. ((2003), **Organization Theory**, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall.

Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.

Mosley, Donald A. vd., (1996), **Management**, NewYork: Harper and Collins College.

Özalp,İnan (2010), **İşletme Yönetimi**, Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özalp, İnan (1999), **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Birlik Ofset. C.2.






Ülgen,Hayri (1997), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti.

Wayne, Mondy R. (1995), **Management**, Upper Saddle River N.J., Prentice Hall.

7


Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Yönelme fonksiyonunu açıklayabilecek,
-  Emir verme konusunu açıklayabilecek,
-  Etkin yöneltmenin koşullarını açıklayabilecek,
-  Motivasyon konusunu açıklayabilecek,
-  İletişim kavramını açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--|--|
|  Yönelme |  Motivasyon |
|  Emir |  Motivasyon Teorileri |
|  Yazılı emirler |  İletişim |
|  Sözlü emirler | |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yönelme Fonksiyonu
- ❖ Emir Verme
- ❖ Emir Verme Türleri
- ❖ İyi Bir Emrin Özellikleri
- ❖ Etkin Yönelme Koşulları
- ❖ Motivasyon
- ❖ İletişim

Yöneltilme

GİRİŞ

Bilindiği gibi organizasyonlarda yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için planlama, örgütleme, yöneltilme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş temel yönetim fonksiyonuna ihtiyaç vardır. Kitabımızın önceki ünitelerinde de belirtildiği gibi her bir yönetim fonksiyonu işletmedeki ayrı bir yönetsel ihtiyacın giderilmesini sağlar. Sözelimi işletmenin misyonu doğrultusunda amaç ve hedefler belirlenir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda da planlar hazırlanır. Böylece hazırlanan planlar ile işletmenin sahip olduğu sınırlı kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılması sağlanır. Bir sonraki aşamada örgütleme fonksiyonu ile işletmede hazırlanan planlar doğrultusunda hangi faaliyetlerin yapılacağı, bu faaliyetler için hangi işlerin yapılacağı, bu işlerin nasıl gruplandırılacağı, kimler tarafından işlerin yapılacağı ve kaynakların nasıl dağıtılacağı gibi konulara açıklık getirilir. Görüldüğü gibi örgütleme süreci sonunda işletmenin iskeleti diğer bir ifadeyle yapısı oluşturulur. Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere gerek planlama gerekse örgütleme fonksiyonu işletmenin üretim konusu olan mal ya da hizmetin gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Çünkü henüz işletmedeki faaliyetlerin yapılması için insan kaynağının iş yapar hale getirilmesi sağlanmamıştır. O halde işletmenin sahip olduğu insan kaynağını işe sevk etmek, verimli ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için yöneltilme fonksiyonuna ihtiyaç vardır. Burada önemli olan işletmedeki çalışanları, işletmenin önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirebilmek, onları istekli birer çalışan haline getirebilmektir. Diğer bir ifade ile işletmedeki çalışanları aktif, iş yapar konuma getirebilmektir. Bazı kaynaklarda yöneltilme fonksiyonu yerine yürütme veya emir-komuta gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Biz bu üniteye yöneltilme kavramını kullanacağız.

İşletmedeki çalışanların verimli bir şekilde çalışması için onlara yetenekleri doğrultusunda işler verilmelidir. Bunun için üstler sahip olduğu yetki doğrultusunda astlara emirler verirler. İşletmede yöneltilme konusu ele alınırken şu soruların cevabı verilmeye çalışılır. Çalışanları işe sevk etmede emir vermenin önemi nedir? İşletmek için çalışanlar bir bütün olarak, işletmenin amaçları doğrultusunda kendilerine verilen görevleri istekli bir şekilde yapmaya nasıl sevk edilir? Yöneltilme fonksiyonu adı altında neler yapılması gerekir? Bu bağlamda bu üniteye ele alınacak konular arasında, yöneltilme fonksiyonunun yönetim faaliyeti içinde taşıdığı anlam ve önem, yöneltilme fonksiyonu ile emir verme arasındaki ilişki, emir verme çeşitleri, emir verilirken dikkat edilmesi gereken hususlar, etkin yöneltilmenin koşulları, yöneltilme fonksiyonu ile motivasyon arasındaki bağ, motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri, iletişim konularına açıklık getirmeye çalışacağız.

YÖNELTME FONKSİYONU

Yöneltilme fonksiyonu ile ilgili bir tanım vermeden önce konunun daha iyi anlaşılması için yöneltilme fonksiyonunun yönetim faaliyeti içindeki yerinden bahsederek konuya başlamak istiyoruz. Bunun için ilk önce kitabımızın 5. ve 6. ünitelerinde detaylı bir şekilde yer verilen planlama ve örgütleme fonksiyonları ile yöneltilme fonksiyonu ilişkilendirilecektir. Buna göre yöneltilme fonksiyonu, aslında planlama ve örgütleme fonksiyonları için son derece önemli bir yönetsel faaliyettir. Bilindiği gibi işletmeler misyonları doğrultusunda amaçlarını belirler. Misyon işletmenin “ne yapmak ve hangi amaçla yapmak” üzere kurulduğunu ifade eder. Başka bir ifadeyle misyon, işletmenin “varlık nedeninin” ne olduğunu açıklar. Buna göre her işletme belirlediği misyon doğrultusunda amaçlarını belirler. Daha sonra

da bu amaçları gerçekleştirmek üzere planlar hazırlar. Hazırlanan planlar, örgütlenme fonksiyonu ile oluşturulan örgüt yapılarında uygulamaya konulur. Ancak şunu da unutmamak gerekir planların gerçekleştirilmesi örgütlenme ve yöneltme fonksiyonları ile mümkündür. Çünkü örgütlenme süreci sonunda elde edilen örgüt yapılarında yöneltme fonksiyonunun uygulanması ile planların gerçekleştirilmesi sözkonusu olur. Planların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlara iş yaptırılabilmek, bunun için de emir vermek gerekir. Ancak üstler buldukları hiyerarşik mevkiye göre belli bir yetkiye sahiptir. Üstler sahip oldukları bu yetkiye göre emir verme hakkını kullanırlar. O halde yetki olmaksızın emir verilmesi sözkonusu değildir. İşletmelerde yapılması gereken işler, yöneticilerin astlara verdikleri emirler ile gerçekleştirilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus yöneltme fonksiyonu yerine getirilirken *her astın tek bir üstten emir almasını* ifade eden “komuta birliği” ilkesine uyulmasıdır. Aksi takdirde yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesinde bazı sorunların yaşanılması kaçınılmaz olabilir.

Yapılan tüm bu açıklamalardan sonra **yöneltme fonksiyonunu** tanımlayacak olursak; örgütteki tüm çalışanların belirlenen amaçları gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlayan, onları organizasyonun istediği biçimde hareket etmeye yönlendiren, çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya sevk eden ve onların performansını artırmayı hedefleyen bir yönetim fonksiyonudur. Burada yöneltme ile gerçekleştirilmek istenen sadece çalışanları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek adına onları iş yapar konuma getirmek değildir. Burada önemli olan çalışanları istekli bir şekilde ve yaptıkları işten zevk alacak şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Kuşkusuz bu sanıldığı kadar kolay olmamakla birlikte imkânsız da değildir. Bunun için öncelikle yöneticilerin çalışanlara işletme amaçlarının ne olduğu hakkında bilgi verip açıklama yapmalıdır. Daha sonra çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda davranışa sevk etmek için emirler vermelidir. Bununla beraber yöneticiler emri alan çalışanların istekli (motive olmuş ve inanmış) bir şekilde verilen emri yerine getirmesini sağlamalıdır. Tüm bunlar yapıldığı takdirde yöneltme fonksiyonunun etkin bir şekilde gerçekleştirildiğinden bahsedebiliriz. Bununla beraber yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesinde yöneticinin liderlik becerisine ve iletişim kurma yeteneğine de sahip olması gerektiği göz ardı edilmemelidir. Sonuç olarak yöneltme fonksiyonunun konusu çalışanlardır. Bundan dolayı bu fonksiyonun temel amacı, örgüt çalışanların görevlerini verimli ve etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda yapmalarını sağlamaktır.

Yöneltmenin temel unsurlarından yetki, güç ve liderlik konusu 3. Ünite de detaylı bir şekilde ele alındığı için burada değinilmeyecektir. Şimdi sırasıyla önce “emir verme” konusu ele alınacak, daha sonra da yöneltmenin diğer temel unsurlarından motivasyon (isteklendirme) ve iletişim konuları üzerinde durulacaktır.



Yönetimde “komuta birliği” ilkesine uyulmadığı takdirde yöneltme fonksiyonu açısından nasıl bir sorun yaşanır? Açıklayınız.



İnan Özalp’in İşletme Yönetimi, (Ankara: Nisan Kitapevi.,2010) adlı kitabında yöneltme konusu ile ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.

EMİR VERME

İşletmede çalışanın harekete geçmesini sağlayan unsur, üstün asta emir vermesidir. Burada ilk olarak ele alacağımız konu emir kavramının açıklanmasıdır. *Emir*, bir örgütte üstlerin astlara bir işi yapmaları veya işi yönlendirmeleri ya da işi durdurmaları için ilettikleri mesajdır.

Yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesi için gerekli şartlardan biri daha önce de belirttiğimiz gibi emir vermedir. Emir verme biçimi yöneltmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. O halde emir verme biçimini etkileyen bu unsurlar nelerdir? Emir verme biçimini etkileyen temel unsurlar arasında toplumun sosyo-kültürel yapısı, siyasal rejim biçimi, yöneticinin yönetim felsefesi, örgütün kamu veya özel bir kurum olması ve örgütün faaliyet konusu, emrin verilmesinde belirleyici rolü olan unsurlardır. Temel olarak emirler *demokratik* ve *otokratik* bir yapıda olabilirler. Bu da demokratik ve otokratik yöneltme anlayışını ortaya çıkarır. Buna göre demokratik bir yöneltme anlayışı sözkonusu olduğunda astlara verilen

emirler astlar üzerinde “emir” etkisi yaratmaz. Çünkü bu emirler astlara danışılarak alınan kararlar sonucunda verilmiştir. Bu tür demokratik anlayışın hakim olduğu bir ortamda sergilenen yöneltme aslında danışmalı bir yönetimin uygulandığını göstermektedir. Örgütlerde eleştirel yaklaşımdan rahatsızlık duyulmuyorsa demokratik anlayışın hakim olduğu bir yöneltme anlayışı tercih edilmektedir. Genellikle başkaları tarafından kendilerine eleştiri yapılmasından rahatsızlık duymayan yöneticiler astlarının fikirlerini alarak karar vermeyi uygun görmektedirler. Daha sonra da yöneticiler aldıkları kararları uygulatabilmek için astlara emir vermektedirler. Burada astlar kendilerine verilen emirlerde katkıları olduğunu bildikleri için emri istekli bir şekilde yerine getirmek için çaba gösterirler. Bunun sonucunda astların karar alma becerileri gelişirken, yönetici için de işlerin daha kolay bir biçimde yerine getirilmesi sözkonusu olur. Eğer yönetici demokratik bir yaklaşıma göre astlarına danışarak karar almayı ve bu doğrultuda emir vermeyi benimsiyorsa burada dikkat edilmesi gereken bazı konular olduğu unutulmamalıdır. Bunlar arasında ilk olarak danışılacak astın analitik bir düşünce yapısına sahip olmasıdır. İkincisi danışılacak astlar belirlenirken zaman unsuru gözardı edilmemelidir. Eğer danışılacak kişi/ler gecikmelerin yaşanmasına neden olacak ise danışmalı karar alma yolu tercih edilmemelidir. Son olarak dikkat edilmesi gereken bir diğer husus, eğer danışmalı karar alma durumunda astın çıkarlarına ters düşen bir durum sözkonusu ise danışma durumu uygulanmamalıdır.

Yukarıda açıklanan durumun tam tersi bir başka anlayış ise otokratik yöneltmedir. Otokratik yöneltmede yönetici çok detaylı (emrin uygulanmasındaki tüm detayları açıklayarak) ve kesin olan emirler verir. Burada yöneticiler verdikleri emirleri sıkı bir şekilde yapıp yapılmadığını kontrol ederler. Yöneticiyi otokratik yöneltmeye sevkeden en önemli unsur, en iyi bilen kişinin kendisi olduğunu düşünmesidir. Bununla birlikte bir diğer unsur da yöneticinin, astları sadece verilen emri uyguayan kişi olarak görmesidir. Dolayısıyla yönetici karar alırken astlara danışma ihtiyacı duymamaktadır. Otokratik yöneltme kararların hızlı bir şekilde alınmasını ve emirlerin daha seri olarak verilmesi sağlar. Bunun yanı sıra otokratik yöneltme, sorumluluk almaktan kaçınan astlar için rahat bir çalışma ortamı sağlar. Ancak otokratik yöneltmenin bazı sakıncaları da vardır. Sözgelimi astların karar alma becerileri bu durumdan olumsuz etkilenip zayıflar. Bir başka sorun astlar kendilerine değer verilmediğini düşünerek iş yapma istekleri (motivasyonları) azalır. Astların yöneticilere olan bağlılığı azalabilir. En kötüsü de astlar kendi kariyerleri için herhangi bir gelecek göremedikleri için fırsat bulduklarında işten ayrılmanın yollarını ararlar.

Genel hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız emir verme kavramından sonra şimdi de emir verme türleri üzerinde durulacaktır.



Örgütlerde yöneltme faaliyetinin yerine getirilmesinde önemli olan unsurlar nelerdir?

EMİR VERME TÜRLERİ

Emirler, temel olarak kapsamlarına, niteliklerine ve verilmiş biçimlerine göre olmak üzere üç başlık altında toplanır (bkz.Şekil 7.1).

Kapsamlara Göre	Niteliğine Göre	Veriliş Biçimine Göre
<ul style="list-style-type: none"> • Genel • Özel 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesin talimat içeren • Kesin talimat içermeyen 	<ul style="list-style-type: none"> •Yazılı •Sözlü

Şekil 7.1: Emir Türleri

Yukardaki şekilde de görüldüğü gibi örgütlerde *kapsamlarına göre emirler* genel ve özel olmak üzere iki alt başlık altında toplanır. *Genel emirler*, örgütün tamamı için verilen emirlerdir. Burada hiyerarşik olarak bir ayırım gözetilmez. *Özel emirler* ise, örgütün belli bir kısmını veya belli işleri esas alan emirlerdir.

Niteliğine göre emirler'de kendi içinde iki şekilde ele alınır. Bunlardan ilki *kesin talimat içiren* emirlerdir. Bu tür emirlerin yapılmama ihtimali yoktur. Çünkü kesindir. Farklı bir şekilde anlamaya neden olmayacak biçimde nettir. Niteliğine göre emirlerin ikincisi *kesin talimat içermeyen* emirlerdir. Bu tür emirlerde ise yönlendirme veya tavsiye niteliği öne çıkmaktadır.

Son olarak *veriliş biçimlerine* göre emirler ise *sözlü* ve *yazılı* olmak üzere iki farklı biçimde verilirler. Yazılı emirler verilirken dikkat edilmesi gereken özellikler vardır. Bunlar; çok uzun olmamalı, anlaşılması kolay cümlelerle ifade edilmeli, ifade edilen düşünceler arasında bir ilişki olmalı, açık bir şekilde yazılmalı, ana amacın gözden kaçırılmasına neden olmayacak biçimde alt amaçlar ifade edilmelidir. Örgütlerde yukarıda belirtilen kurallar çerçevesinde yazılı emirler hazırlanmalıdır. Bunun yanı sıra yazılı emirler her zaman tercih edilmez. Ancak *yazılı emirler aşağıda* belirtilen şu durumlarda tercih edilir:

- Emir, birden fazla kişiyi ilgilendiriyorsa,
- Emrin uygulanması, uzun bir süreyi kapsıyorsa,
- Emir akılda tutulmayacak ve hatırlanamayacak kadar uzunsa,
- Emri alanın itiraz etme ihtimali varsa,
- Emrin yanlış anlamalara neden olmaması gerekiyorsa,
- Emir çok önemliyse,
- Emir yönetmelik, yönerge gibi önem arzeden kuralları içeriyorsa,
- Emirde belirtilen işlem sırasına aynen uyulması gerekiyorsa

Emirlerin yazılı olarak verilmesi gerekir. Örgütlerde *sözlü emirlerin* verilme nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz. Eğer emirler karmaşık ve uzun değilse, personelin ilgisini çekmek için ise, işin daha kolay yapılmasıyla ilgili ise ve süreklilik arzetmiyorsa emirlerin sözlü verilmesinde fayda vardır. Sözlü emirler yöneticiler ile astlar arasında anında gerçekleştiği için zaman açısından verimlilik sağlar.



Günümüzde bilgisayarlara dayalı iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler sonucu özellikle örgütlerde yazılı emirlerin iletilmesinde bilgisayarlar dayalı iletişim sistemlerinden yararlanılmaktadır. Bu yöntemle hem örgüt içindeki çalışanlara hem de örgüt dışındaki paydaşlara iletilmek istenen emirlerin verimli bir şekilde verilmesi mümkün olmaktadır. Bu tip sistemlerin en önemli katkısı anında emrin ilgili kişi ve/veya kurumlara iletilmesidir.

Kaç tür emrin astlara verildiğini sizlerle paylaştıktan sonra şimdi de iyi bir emrin nasıl olması gerektiği konusuna hep birlikte bir göz atalım.

İYİ BİR EMRİN ÖZELLİKLERİ

Yönelme fonksiyonunun gerçekleşmesi için yöneticiler tarafından astlara verilen emirlerin taşınması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikleri şayet “emir” taşımıyorsa emrin gerçekleşme ihtimali azalacağı gibi yönelme fonksiyonunun başarısından da bahsedilemez. Buna göre iyi bir emrin aşağıda belirtilen şu özelliklere sahip olması gerekir :

- Emirler astların bilgi, beceri ve tecrübesini aşmamalıdır,
- Emirler açık ve anlaşılır olmalıdır,

- Emirler eksiksiz olmalıdır,
- Emirler kesin olmalıdır, gerekmedikçe değiştirilmemelidir,
- Emirler mümkünse gerekçeleriyle birlikte astlara iletilmelidir,

Şimdi gelin bu özellikleri sırasıyla açıklamaya çalışalım. Emirler verilirken o emri yerine getirecek olan astın bilgi, beceri ve tecrübesine dikkate alınmalıdır. Diğer bir ifade ile gerçekleştirilmesi mümkün olmayan emirler astlara verilmemelidir. Çünkü her ne sebeple olursa olsun yerine getirilmeyen emirler, yöneticinin sahip olduğu gücün sarsılmasına ve itibarının azalmasına neden olur. Burada önemli olan yöneticinin emir vereceği astı iyi tanımasıdır.

İkinci olarak, emirler açık ve anlaşılır olmalıdır. Emri alan kişinin en ufak bir tereddütü olmamalıdır. Emirler, açık bir şekilde verilirse anlaşılır olur, aksi takdirde emrin yerine getirilmesinde sorunlar yaşanır. Özellikle sözlü olarak verilen emirlerde emrin anlaşılıp anlaşılmadığının sorgulanması için emrin tekrar edilmesi istenebilir.

Üçüncü olarak, emirler tam olmalıdır. Emirler eksik verilmemeli tam olarak ifade edilmelidir. Burada özellikle emrin kim tarafından gerçekleştirileceği ve emrin yerine getirilmesinde nelere dikkat edilmesi gerektiği önemlidir. Aksi takdirde verilen emirle yapılması istenen işin tam olarak gerçekleştirilmesi mümkün olmaz.

Dördüncü olarak emirler verildikten sonra çok önemli bir gerekçe olmadıkça değiştirilmemelidir. Çünkü bu durum hem zaman kaybı yaşanmasına hem de çalışanların işe odaklanmalarını engeller.

Son olarak astlara emirler verilirken mümkünse gerekçeleriyle birlikte verilmelidir. Özellikle emri alan kişi kendi düşünce ve inisiyatifini kullanacaksa, emir alan kişi verilen emirden rahatsızlık duyacaksa, emri alan kişi yapılan açıklamayı anlayabilecek kapasitedeyse, emrin açıklanmasında zaman bakımından herhangi bir sorun yoksa astlara verilen emirlerin açıklanmasında fayda vardır. Yöneticinin verdiği emrin gerekçelerini açıklamaları her zaman karşılaşılan bir durum değildir. Çünkü bazen zaman bakımından bu tür açıklamaların yapılması uygun olmayabilir. Bazende yöneticinin otokratik bir yönetim anlayışı içersinde olması verilen emrin gerekçelerinin açıklanmasını engelleyebilir. Ancak tüm bunlara karşın eğer yönetici verdiği emrin gerekçelerini açıklıyorsa, astın verilen emri yapma isteği daha fazla olacaktır.

Yukarıda sayılan kurallar iyi bir emrin nasıl olması gerektiği konusunda ipuçları vermektedir. Burada şu noktaya dikkat çekmekte fayda vardır. Yönelme fonksiyonunu etkin bir şekilde yerine getirilmesi için emir verme gereklidir ancak tek başına yeterli değildir. O halde etkin yöneltmenin koşulları nelerdir? Gelin hep beraber aşağıda bu sorunun cevabını verelim.

ETKİN YÖNELTMENİN KOŞULLARI

Örgütlerde yönetim faaliyeti içinde belki de en fazla zorlanılan konu yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesidir. Çünkü bu fonksiyon ile çalışanlar ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için yönlendirilmeye, iş yapmaya karşı istekli olmaya, iş tatmini yaratmaya ve mutlu çalışanlar oluşturmaya çalışılmaktadır. Tüm bunları gerçekleştirilmesi için de yöneticilere düşen sorumluluk çok fazladır. Özellikle etkin bir yöneltmenin yerine getirilmesi için yöneticilerin dikkat etmeleri gereken kurallar vardır. Şimdi sırasıyla bu kurallar üzerinde duralım.

Ekip Çalışması Yapmak

Bilindiği gibi örgütlerde yöneticiler çalışanlar olmadan iş yapamazlar. Bu bakımdan çalışanların gelişigüzel iş yapmaları önlenmelidir. Yöneticilerin emrinde bulunan kişileri verimli bir biçimde çalıştırabilmesi gerekmektedir. Bunun için de hem çalışanlardan birey olarak, hem de grup olarak en fazla verim alacak biçimde çalıştırılmalıdır. Burada önemli olan çalışandan sadece birey olarak en iyi performansı göstermelerini sağlamak değil aynı zamanda grup içinde de kişiden aynı performansı göstermesini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile çalışanlar ekip arkadaşlarıyla uyumlu bir biçimde çalışabilmelidirler. Bunu gerçekleştirmek ise yöneticinin görevidir. Özellikle yönetici eğer çalışanların davranışlarını örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlenebiliyorsa başarılı olabilir. O halde çalışanların davranışlarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek için ne yapılmalıdır? Bu konuda ilk olarak yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı, daha sonra da çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirecek yönde duygu ve düşüncelerini değiştirmelerini sağlamalıdır.

Çalışanı İyi Tanımak

Örgütlerde yöneticilerin emrinde çalışan kişilerin birbirlerinden farklı özellikleri vardır. Yöneticiler bu kişilerin sahip oldukları bilgi düzeyini, tecrübeleri, becerileri ve kişilik özelliklerini iyi bilirse kısaca onları iyi tanırsa onlardan en yüksek verimi elde edebilir. Çünkü çalışanın iyi tanıyan bir yönetici verilen emrin yerine getirilip getirilmeyeceğini, emri yerine getiren kişinin başarılı olup olmayacağını da kestirebilirler. Sonuç olarak emrin sadece çalışana verilmesi değil, çalışanların iyi tanınması ve doğru kişiye emrin verilmesi gerekmektedir.

Göreve Uygun Olmayanları Uzaklaştırmak

Her işletmede örgüte uyum sağlayamayan çalışanlar olabilir. Bu çalışanlar gerek olumsuz kişilik özellikleri gerekse iş disiplini bakımından işyerinin düzenini bazacak şekilde hareket ediyorlarsa işyerinden uzaklaştırılmaları gerekir. Kötü örnek teşkil eden bu tip çalışanların grup dinamiğini bozmaları nedeniyle çalışma yerinde bulundurulmaları yöneltme faaliyetlerinin performansını olumsuz etkiler.

Çalışan ile Örgüt Arasında Objektif Olmak

Yöneticiler her zaman çalışanlar ile örgütün çıkarlarını objektif olarak korumalıdır. Yönetici bu konuda yeri geldiğinde çalışanın çıkarlarını yeri geldiğinde de örgütün çıkarlarını savunmalıdır. Asla tek bir tarafın yanında olmamalıdır. Eğer yönetici çalışana objektif ve adaletli olarak davrandığını gösterirse yöneltmede başarılı olma ihtimali de o denli artar.

Çalışanlara İyi Bir Örnek Olmak

Yöneticiler daima çalışanlarına gerek kişilik özellikleri, gerekse iş disiplini olarak örnek olmalıdır. Çünkü örgüt içinde disiplin ve itaat sağlamak isteniyorsa yöneticinin her bakımdan çalışana örnek olması gerekir. Bunun aksi yöneticinin gücünü azaltır. Bu da yöneltmenin performansını olumsuz etkiler.

Verilen Emirleri Takip Etmek

Yöneticiler astlara verdikleri emirleri takip ederek bu emirlerin yerine getirilip getirilmediğini bilmek zorundadırlar. Gerekirse yapılan bu takipler sonucu emrin değiştirilmesi de mümkündür. Burada önemli olan örgüt içinde bir denetim sisteminin kurulmasıdır. Aksi takdirde çalışanların neyi yapıp neyi yapmadığı takip edilemeyeceği için yöneltme faaliyeti bakımından sorun yaşanır.

Astlardan Sürekli Bilgi ve Rapor Almak

Yöneticiler işleri takip etmek ve her konu hakkında bilgi sahibi olmak için astlarından veya yardımcılardan bilgi almalıdırlar. Aldıkları bu bilgiler hem toplantılar hem de raporlar ile olabilir. Böylece astlardan alınan bilgiler doğrultusunda verilen emirlerin daha kısa sürede yerine getirilmesi sözkonusu olurken takım ruhunun gelişmesine de katkı sağlar. Bununla birlikte astlara danışılarak alınan kararlar doğrultusunda verilen emirler, çalışanların motivasyonunu artırırken, koordinasyonunda daha sağlıklı olmasını sağlar.

Detaylara Boğulmamak

Yöneticiler sınırlı zaman ve enerjilerini işletmenin çıkarlarını optimal düzeyde tutacak işler için kullanmalıdırlar. Aslında yöneticiler işletmede olan biten herşeyi bilmek isterler. Ancak her konuda bilgi sahibi olmanın özellikle üst düzey yöneticilerin enerji ve zamanlarını verimli kullanmalarını engellediğini unutmamak gerekir. Bundan dolayı yönetici bir tercih yaparak bu konuda rasyonel bir tutum sergilemeli ve ilgilenmesi gereken daha önemli işleri ihmal eder konuma hiçbir zaman gelmemelidir.



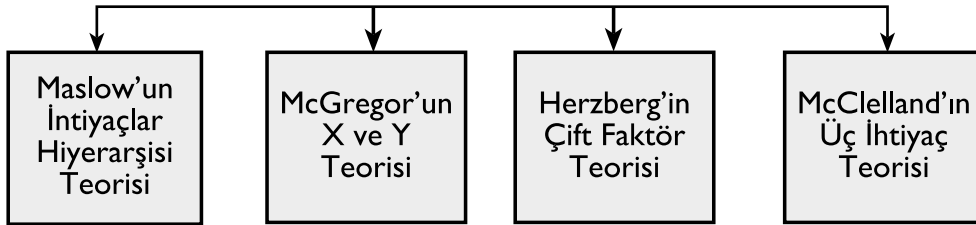
Yöneltme fonksiyonunun amacı nedir? Açıklayınız.

MOTİVASYON

Bilindiği gibi yöneticilerin iş yapabilmeleri için başkalarına ihtiyaçları vardır. Yöneticinin başkalarıyla birlikte çalışabilmesi için, çalışanları ortak amaçları gerçekleştirmek üzere etkilemesi gerekir. Ancak astların, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek biçimde çalışması için motive olmaları gerekir. Görüldüğü gibi aslında yöneltme fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için çalışanların motive edilmelerine ihtiyaç vardır. Örgütte çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirilmesi yöneticiler için en önemli ve en zor görevlerden biridir. Çalışanların azami çalışma gayreti içine girebilmesi için yöneticilerin, çalışanların nasıl ve neden motive olduklarını bilmesi gerekir. O halde motivasyon nedir? **Motivasyon**, bireyin bir hedefe ulaşma yolunda geçirdiği süreçte, kendisine enerji verilmesi, yönlendirilmesi ve hedefe doğru ilerleme kararlılığının sağlam tutulmasıdır. Bu tanımda üç anahtar unsur vardır. Enerji, yönlendirme ve kararlılık. Enerji unsuru, yoğunluk ya da çalışma gücünün bir ölçütüdür. Motive olan bir insan çaba sarf eder ve çok çalışır. Fakat harcanan çabanın kalitesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Yüksek çalışma isteği her zaman en iyi performans doğuracak diye bir kural yoktur. Çünkü bu çalışmanın örgütün yararına olacak bir biçimde yönlendirilmesi gerekir. Bizim çalışanlardan istediğimiz organizasyonların hedeflerine yönelik ve bu hedeflerle tutarlı çalışmalar sergilemeleridir. Son olarak motivasyonun kararlılık boyutu vardır. Burada da çalışanlardan istediğimiz, hedeflere ulaşmaya kadar çalışmakta ısrarcı olmalarıdır. Özetlersek, motivasyon çalışanların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak yaptıkları işler için kullanmalarıdır. Yöneticiler, personelin motive olup olmadığını onların davranışları inceleyerek anlayabilir. Dolayısıyla yönetici personelinin nasıl motive edeceğini bilmelidir. Bu konuda yöneticilere yardımcı olacak motivasyon teorileri vardır. Şimdi gelin bu teorilere bir göz atalım.

Geleneksel Motivasyon Teorileri

Bu bölümde klasik olarak kabul edilen motivasyon teorilerinden dört teoriyi ele alacağız. Bunlar arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McGregor'un X ve Y teorileri, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'ın üç ihtiyaç teorisi bulunmaktadır (bkz.Şekil.7.2).



Şekil 7.2: Geleneksel Motivasyon Teorileri

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İlk olarak ele alacağımız motivasyon teorisi çalışanların ihtiyaçlarını ele alan bir teordir. Bu konuda en çok bilinen motivasyon teorisi hiç şüphesiz ki Abraham Maslow'un **ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir**. Bu teoriye göre kişiyi davranışa sevkeden unsur o kişinin sahip olduğu ihtiyaçlardır. Buna göre kişi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışta bulunur. Ancak kişinin ihtiyaçları basamaklı bir yapıdadır. Bu basamaklı yapı içindeki ihtiyaçlar belirli bir ölçüde karşılanınca kişiyi harekete geçirme özelliğini kaybeder, yerini bir üst basamaktaki başka bir ihtiyaca bırakır. Böylece bu yeni ihtiyaç kişiyi belirli bir davranışa yöneltir. Bir başka ifade ile ihtiyaç somut olarak karşılandığında kişi artık o ihtiyacı karşılamaya yönelik motivasyonunu kaybeder. Bu yüzden kişiyi motive etmek için bu insanın ihtiyaçlar hiyerarşisinde hangi seviyede olduğunu anlamalı ve o seviyedeki ya da o seviyenin üstündeki ihtiyacı karşılamaya odaklanmalıdır.

Maslow, her insanın içinde beş ihtiyaca yönelik bir hiyerarşi olduğunu savunan bir psikologdur. Bu ihtiyaçları ise şu şekilde sıralamıştır:

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** Kişinin yeme, içme, barınma, seks ve diğer psikolojik gereksinimleridir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Kişinin fiziksel ve duygusal bir tehdide karşı güvende ve emniyette olma ihtiyacı ve fiziksel ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanmasına yönelik bir güvence gereksinimidir.
- **Sosyal İhtiyaçlar:** Kişinin sevgi, ait olma, kabul edilmişlik ve arkadaşlık ihtiyaçlarıdır.
- **Saygı İhtiyacı:** Kişinin öz-saygı, özerklik ve başarı gibi içsel saygı unsurlarına ve statü, tanınırlık ve ilgi gibi dışsal saygı unsurlarına olan ihtiyacıdır.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Kişinin büyüme, potansiyelini yakalama ve kişisel tatmine yönelik ihtiyaçları; kabiliyetleri doğrultusunda ortaya çıkabilecek insanı ortaya çıkartma isteğidir.

Maslow'a göre hiyerarşideki bir ihtiyacın karşılanmasının ardından sıradaki ihtiyaç baskın hale gelmektedir. Birey bu hiyerarşide adım adım ilerler (bkz. Şekil 7.3). Bunun yanı sıra Maslow, bu ihtiyaçları daha yüksek ve daha düşük seviyeli ihtiyaçlar olarak gruplandırmıştır. Maslow'a göre psikolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları *daha düşük seviyeli ihtiyaçlar*; sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise *daha yüksek seviyeli ihtiyaçlardır*. Daha düşük seviyeli ihtiyaçlar, genellikle dışarıdan karşılanırken; daha yüksek seviyeli ihtiyaçlar, insanın içinden tatmin edilmektedir.

Bu teori aslında yöneticinin yöneltme fonksiyonunu yerine getirmesi için önemlidir. Çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için daha istekli çalıştıklarına göre, bir yöneticinin çalışanın ihtiyaçlarını tahmin ederek bunları karşılayabilecek bir ortamı yaratması gerekir. Ancak bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra yukarıda da belirtildiği gibi davranış olma özelliğini kaybedeceğinden, yöneticinin tekrar çalışanın başka ihtiyaçlarının giderileceği ortamı oluşturarak çalışanın motive etmesi gerekir.



Şekil 7.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini doğrulayan çalışmalar var mıdır?

McGregor'un X ve Y Teorisi

Bir diğer geleneksel motivasyon teorisi de Douglas McGregor'un, X ve Y teorisidir. Bu teoriye göre insan doğasına ilişkin iki farklı görüş olduğu ileri sürülmüştür. Bunlardan biri "X Teorisi" diğeri de "Y Teorisi" dir. En basit haliyle **X Teorisi**, çalışanların çalışma isteklerinin düşük olduğuna, işlerini sevmediklerine, sorumluluktan kaçtıklarına ve işlerinde sürekli kontrol altında tutulmaları gerektiğine yönelik olumsuz görüşlerdir. **Y Teorisi** ise çalışanların işlerinden zevk aldıklarına, sorumluluk arayışı içinde olup sorumluluklarını kabullendiklerine ve kendi kendilerini yönlendirdiklerine dair olumlu görüşlerdir. McGregor, yöneticilerin Y Teorisindeki çıkarımları rehber edinmeleri gerektiğini öne sürerek yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için onları karar alma mekanizmasına dâhil etmelerini, çalışanlarına sorumluluk ve zorlu işler vermelerini ve iyi grup ilişkileri yaratmalarını tavsiye etmektedir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

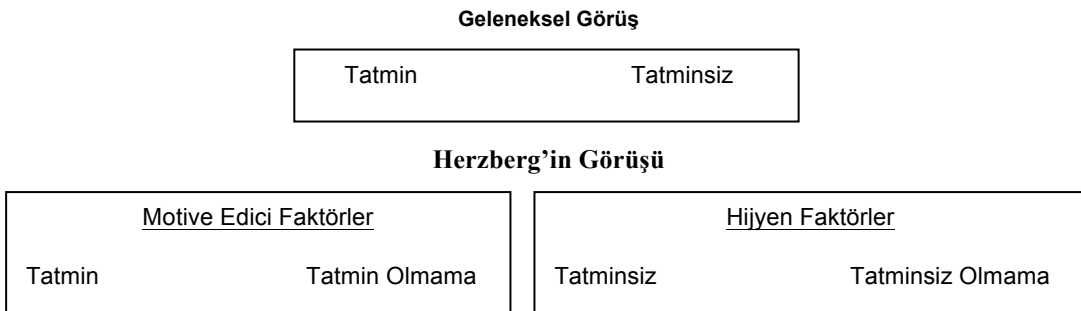
Frederick Herzberg'in **Çift Faktör Teorisi** içsel faktörlerin iş tatmini ile ilgili olduğunu, dışsal faktörlerin de iş tatminsizliğiyle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Herzberg, bireylerden işleriyle ilgili olarak ne zaman kendilerini fazlasıyla iyi (tatmin olmuş) ya da kötü (tatminsiz) hissettiklerini belirtmelerini istemiştir. Bu bulgular, Tablo 7.1'de gösterilmektedir. Bireylerin verdikleri cevaplara bakarak kendilerini iyi ve kötü hissettikleri zamanların birbirinden çok farklı olduğu sonucuna varmıştır. Bazı özelliklerin sürekli olarak iş tatmini ile ilişkilendirildiğini (ki bunlar tablonun sol tarafında gösterilmektedir) ve bazılarının sürekli tatminsizlikle ilişkilendirildiğini görmüştür (bunlar da tablonun sağında belirtilmiştir). İnsanlar kendilerini işlerinde iyi hissettiklerinde, başarı, tanınırlık ve sorumluluk gibi işten kaynaklanan içsel unsurları dile getirmiştir. Öte yandan, kendilerini kötü hissettiklerinde, şirket politikası, yönetim, denetim, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşulları gibi işten kaynaklanan dışsal faktörleri ifade etmişlerdir.

Tablo 7.1: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Motive Edici Faktörler		Hijyen Faktörler
Başarı		Denetim
Tanınırlık		Şirket Politikası
Çalışmanın Kendisi		Yöneticiyle İlişki
Sorumluluk		Çalışma Koşulları
İlerleme		Maaş
Büyüme		İş Arkadaşlarıyla İlişkiler
		Özel Hayat
		Astlarla İlişkiler
		Statü
		Güvenlik
Aşırı Tatmin	Tarafsız	Aşırı Tatminsiz

Herzberg, bunlara ilave olarak, elde ettiği verilere göre tatminin tam karşılığının genelde düşünüldüğü gibi tatminsizlik olmadığını ileri sürmüştür. Bir işin tatmin etmeyen yönleri çıkartıldığında, iş daha tatminkâr (ya da motive edici) bir hal almamaktadır. Tablo 7.2'te gösterildiği gibi Herzberg, bir çift sürekliliğin varlığını öne sürmüştür: Tatminin karşıtı, tatmin olmama; tatminsizliğin karşıtı ise tatminsiz olmamadır.

Tablo 7.2: Tatmin ve Tatminsizlik Üzerine Zıt Görüşler



Herzberg'e göre iş tatminini sağlayan faktörler, iş tatminsizliğini sağlayan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu yüzden iş tatminsizliğine yol açan faktörleri ortadan kaldırmak isteyen yöneticilerin, insanları sürekli motive etmek yerine tatminsizlikten uzaklaştırması gerekir. Herzberg, iş tatminsizliğine yol açan dışsal faktörleri **hijyen faktörler** olarak adlandırır. Bu faktörler yeterli düzeyde tutulduğu takdirde insanların tatminsizliği giderilmiş olacak; fakat karşılığında tatmin (ya da motive) olmayacaklardır. Herzberg'e göre insanları motive etmek için **motive edici faktörleri** açıkça görmesi ve hissetmesi gerekir. Böylece kişiler içsel olarak kendi kendilerini motive ederler.

Çift Faktör Teorisi, 1960'ların ortalarından 1980'lerin başına dek Herzberg'in usullerine ve yöntemine yönelik eleştirilere rağmen popülaritesini korumuştur. Bazı eleştirmenler, bu teorinin çok basit olduğunu söylese de bugünkü iş tasarımları üzerinde büyük etkisi vardır.



Motive edici faktörlerin varlığı kişiye, kişisel başarı hissi verir. Bundan dolayı kişiyi motive edecektir. Hijyen faktörler ise, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Ancak doğrudan motive etmez. Bununla birlikte altyapı sağlayan faktörlerdir.

McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisi

David McClelland ve arkadaşları, **Üç İhtiyaç Teorisi** adını verdikleri bir motivasyon teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre iş yerinde motivasyon için giderilmesi gereken üç temel ihtiyaç vardır. Bunlar; başarı, güç ve bağlanma ihtiyacıdır.

- **Başarı İhtiyacı:** Bir dizi standart çerçevesinde başarılı ve üstün olabilme ihtiyacı.
- **Güç İhtiyacı:** Diğer çalışanları, başka koşullar altında sergilemeyecekleri davranışları icra eder hale getirebilme ihtiyacı.
- **Bağlanma İhtiyacı:** İnsanlarla arkadaşça ve yakın ilişkiler kurabilme ihtiyacı.

Bu üç ihtiyaç içinde en çok **başarı ihtiyacı** üzerine araştırmalar yürütülmüştür. Aşağıda sırasıyla motivasyon için giderilmesi gereken bu üç temel ihtiyaç açıklanmıştır.

Başarı İhtiyacı: Başarı ihtiyacı içinde olan insanlar, başarının getireceği zorluklar ya da ödüllerden ziyade kişisel başarıyı yakalayabilmenin peşindedir. Herhangi bir işi daha önce yapıldığından daha iyi ya da daha etkin bir biçimde yapabilme arzusu içindedirler. Problemlere çözüm bulma aşamasında bireysel sorumlulukların verildiği işlerde çalışmayı tercih ederler. Yaptıkları işlerde ilerleme kaydettiklerine dair hızlı ve net geri dönüşler almak isterler. Nispeten zorlu görevlerden hoşlanırlar. Başarı tutkunları, çok kolay ya da çok zor işleri almaktan kaçınır. Ayrıca başarılı olma ihtiyacı, bu insanların her zaman yöneticiliğe ulaşabilecekleri anlamına gelmez. Özellikle büyük organizasyonlarda, bu mevkilere ulaşmak kolay değildir. Çünkü başarı tutkunları, *kendi* başarılarına odaklanırken; iyi yöneticiler *diğerlerinin* hedeflerine ulaşmasında onlara yardımcı olurlar. McClelland, çalışanların başarı ihtiyacını karşılayabilmek için onlara bireysel sorumluluklar yüklenmesi, geri dönüşler yapılması ve orta seviyede riskler verilmesinin uygun olacağını ileri sürmektedir.

Güç İhtiyacı: Güç ihtiyacı diğer çalışanları kontrol edebilme, etkileyebilmenin yanı sıra onlardan sorumlu olma isteğidir. Çalışanlarda liderlik yapa ve üstünlük kurma ihtiyacı vardır. Bunların yanı sıra çalışanların saygınlıklarını ve buldukları mevkiyi yükseltme arzuları vardır. Güç ihtiyacı veya bir başka deyişle güçlü olduğu zaman sergilenen davranışlar arasında üçüncü kişileri etkilemek, rakipleri devre dışı bırakmak, bir tartışma ortamından galip ayrılmak örnek olarak verilebilir. Eğer bireyin güç ihtiyacı az ise iş yapabilmesi için gerekli olan özgüven ve risk alabilme düzeyinin düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bireyin grup içinde etkili olabilmesi için güce ihtiyacı vardır. Ancak sahip olunan bu gücün bir motivasyon aracı olarak kullanılması için dikkat edilmesi gereken husus, bu gücün bireysel amaçları gerçekleştirmek için değil, örgüt ve çalışanlar için kullanılmasıdır.

Bağlanma İhtiyacı: Çalışan bireylerin motive olmak için duydukları ihtiyaçlardan bir diğeri de "bağlanma ihtiyacıdır". Burada önemli olan bireyin içinde bulunduğu örgütte uyumlu, paylaşan,

yardımlaşan, sosyalleşen, arkadaş grupları oluşturma ihtiyacının karşılanmasıdır. Birey bir grubun üyesi olduğu, grup üyelerince sevildiği ve desteklendiği takdirde kendini mutlu ve motive olmuş hissedecektir.

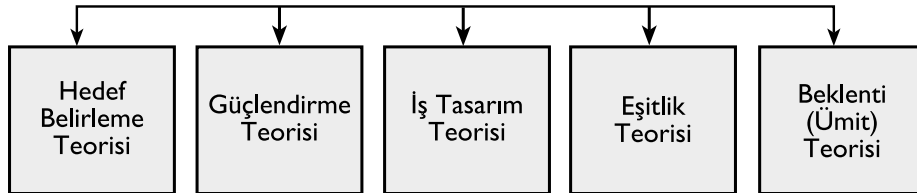
Sonuç olarak, McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisin'de yer alan güç ve bağlanma ihtiyaçları üzerine fazla araştırma yapılmamıştır. Bununla birlikte başarılı yöneticilerin *güç* ihtiyacı yüksek, *bağlanma* ihtiyacının ise düşük olduğu tespit edilmiştir.



McClelland'ın Üç İhtiyaç Teorisin'de yer alan başarı, güç ve bağlanma ihtiyacının ölçümü için yansıtımlı test yapılabilir. Bu test "Tematik Değerlendirme Testi" olarak da bilinir. Bu testte katılımcılara bir dizi resim gösterilir. Kişi her resmi kısa süreliğine görür ve daha sonra kendisinden bu resim ile ilgili bir hikâye yazması istenir. Daha sonra bu konuda eğitim almış yorumcular tarafından kişinin yazdığı hikâyelere bakılarak başarı, güç ve bağlanma seviyeleri tespit edilir.

Modern Motivasyon Teorileri

Bu bölümde ele alınan teoriler, çalışanların motivasyonlarına dair son dönem yaklaşımları açıklamaktadır. Sırasıyla ele alacağımız modern motivasyon teorileri şunlardır: *Hedef belirleme teorisi*, *güçlendirme teorisi*, *iş tasarımı teorisi*, *eşitlik teorisi* ve *beklenti teorisi*'dir (bkz. Şekil 7.4).



Şekil 7.4: Modern Motivasyon Teorileri

Hedef Belirleme Teorisi

Modern motivasyon teorilerinden Hedef Belirleme Teorisini destekleyen somut araştırmalar vardır ve bu araştırmalara göre belirli hedefler koymak hem performansı arttırmakta hem de zorlu hedeflerle karşılaşıldığında kolay hedeflere kıyasla daha verimli çalışmaların yürütülmesini sağlamaktadır. Sözelimi bir ilaç şirketi'nin genel müdür yardımcısı, şirketin araştırma bölümünde çalışan bilim insanlarına inovasyon sürecinde etkinliği arttırmak için yeni ürün kotaları koymuş olsun. Bu hedefi yakalayanlara ise ikramiye vereceğini ilan etsin. Hedef belirleme teorisine göre bu tür bir açıklama çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yaratıp onları motive edecektir.

Hedef belirleme teorisi bize ne anlatmaktadır? İlk olarak bir hedefe ulaşmak için çalışmak, iş motivasyonu anlamında önemlidir. Hedef belirlemeye yönelik araştırmalar göstermektedir ki net ve zorlayıcı hedefler olağanüstü motive edici güçlerdir. Bu hedeflerden elde edilen çıktılar, "elinden gelenin en iyisini yap" türü genel hedeflerden daha üst düzeydedir. Hedefin net ve belirgin olması ise içten gelen bir teşvik unsuru rolünü üstlenir. Örneğin; bir satış temsilcisi, günde sekiz telefon satışı yapmakla yükümlüyse; bu görev ona hedefine ulaşma dürtüsü kazandırır çünkü hedef nettir.

Hedef belirleme teorisinin, *zorlu* hedeflerde motivasyonun en üst düzeye ulaştığını söylemesi ile (üç ihtiyaç teorisindeki) başarı motivasyonunun *orta zorlukta* hedeflerde daha etkin olduğunu söylemesi; iki teori arasında zıtlık olduğu anlamına gelmez. Öncelikle hedef belirleme teorisi, genel insan profilini ele almaktadır. Öte yandan başarı motivasyonu, başarı ihtiyacı seviyesi yüksek insanları hedef alır. Çalışanların sadece küçük bir kısmının başarı tutkunu olduğu düşünülürse zorlu hedeflerin çalışanların büyük bir kesimine hitap ettiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca hedef belirleme teorisinden elde edilen sonuçlar yalnızca hedefleri benimseyen ve onları gerçekleştirmek için çaba gösteren insanları kapsamaktadır. Zor hedefler, yüksek performansı beraberinde getirir; yeter ki çalışanlar bu hedefleri kabul etmiş olsun.

İkinci aşamada, şu soru karşımıza çıkar: Çalışanlar, hedef belirleme sürecine dâhil olursa hedefleri gerçekleştirmek için daha fazla çaba sarf ederler mi? Her zaman değil. Bazı durumlarda ortak belirlenen hedefler, olağanüstü performans doğururken; bazı durumlarda bireyler, üstleri tarafından tayin edilen hedeflere ulaşmak için daha fazla çalışmaya yönelirler. Yine de personelin zor görevleri kabullenmede direnç gösterdiği ortamlarda, hedef belirleme sürecine çalışanlarında dahil edilmesi tercih edilir.

Son olarak hepimiz biliyoruz ki insanlar hedefe doğru ilerleme kaydettikçe çalışmalarını hakkında geribildirimler almak ister. Çünkü geribildirimler, çalışanların yaptıkları ve yapmak istedikleri arasındaki çelişkiyi görmelerini sağlar. Kişisel geribildirimler, başka bir deyişle personelin kendi ilerleme düzeyini değerlendirmesi; başka birinden gelecek geribildirime kıyasla çok daha etkili bir motivasyon unsuru olmaktadır.

Geribildirimlerin yanı sıra hedef-performans ilişkisini etkileyen üç unsur daha vardır: Hedefe adanmışlık, öz yeterlilik ve milli kültür.

Hedef belirleme teorisi, bireyin kendisini **hedefe adadığı** varsayımı üzerinden hareket eder. Adanmışlık durumu genelde hedeflerin herkese duyurulması; bireyin kontrolü elinde bulundurma isteğine sahip olması ve hedeflerin başka biri tarafından değil de bireyin kendisi tarafından belirlenmiş olması halinde ortaya çıkar.

Öz yeterlilik, bireyin bir işi yapabileceğine dair kendisine olan inancıdır. Öz yeterlilik düzeyi arttıkça, görevi başarıyla tamamlayacağına dair güveni de artar. Bu yüzden zor koşullar altında öz yeterliliği düşük insanların performanslarını düşürdüğünü ya da tamamen vazgeçtiklerini görürüz. Oysa öz yeterliliği yüksek insanlar zorluklarla mücadele edebilmek için daha fazla çaba harcarlar. Ayrıca öz yeterliliği yüksek insanlar, olumsuz bir geribildirim aldıklarında çalışmalarını arttırır ve motivasyonları artar. Öz yeterlilikleri düşük insanlar olumsuz bir geribildirim aldıklarında motivasyonları düşer.

Son olarak hedef-performans ilişkisini etkileyen bir diğer unsur da **milli kültür**dür. Hedef belirleme teorisine göre astlar yeterli düzeyde bağımsızlığa sahiptir ve insanlar kendilerini zorlayan görevler üstlenmeyi sever. Ayrıca performans yalnızca yöneticiler için değil, astlar için de önemlidir. Ancak burada önemli olan nokta kültürel değerler ile bu teorisin öne sürdüğü görüşlerin örtüşmesidir. Aksi takdirde hedef belirleme teorisinin uygulamada başarılı olması düşünülemez.



Daha önce bir aile büyüğünüz sınav öncesi yanınıza gelip, “Elinden gelenin en iyisini yap!” diyerek sizi teşvik etti mi? Peki tam olarak ne anlatmak istediği belli olmayan “Elinden gelenin en iyisini yap!” cümlesi sizin için ne ifade etti? Peki öğretmenin gelip size başarılı olmanız için en az 80 puan almanız gerektiğini söyleseydi, o sınavdaki performansınız daha yüksek olur muydu? Hedef belirleme teorisi üzerine yürütülen araştırmalarda, yukarıdaki örnekte verilen bu tip sorular ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda hedefin netliği, zorluğu ve performansa göre yapılan geribildirimlerin motivasyonu artırıcı etkisi olduğu tespit edilmiştir.



Hedef Belirleme Teorisine göre zor ve net tanımlanmış hedeflere yönelik çalışma isteği, oldukça güçlü bir motivasyon unsuru mudur? Açıklayınız.

Güçlendirme Teorisi

Güçlendirme Teorisi, davranışların elde edilen sonuçlara göre şekillenen bir işlev olduğunu ileri sürmektedir. Bir davranışın ardından ortaya çıkan ve aynı davranışın tekrarlanma olasılığını arttıran sonuçlar **güçlendiriciler**dir.

Güçlendirme teorisi hedef, beklenti ve ihtiyaç gibi faktörleri görmezden gelir. Bunun yerine bir insanın bir işi yaptıktan sonra neler yaşadığına odaklanır. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarını düzeltmek için güçlendiricileri kullanırlar. Fakat bu kavram büyük oranda motivasyon için kullanılmaktadır. İnsanlar ödüllendirildikleri sürece aynı davranışı sergileme eğilimi göstermektedir. Ödüller, başarılı görülen bir davranışın hemen ardından verilirse etkisi daha büyük olmaktadır. Ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılan davranışların tekrarlanma olasılığı ise bir hayli düşüktür.

Yöneticiler güçlendirme teorisini kullanarak çalışanlarının davranışlarını etkileyebilir ve güçlendiriciler sayesinde organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayabilir. Ancak yöneticilerin dikkat

etmesi gereken bir husus vardır. O da istenilmeyen bir davranışla karşılaştıklarında bunu cezalandırmak yerine görmezden gelmeleridir. Her ne kadar cezalandırma, bu davranışın tekrarlanma ihtimalini hızla sıfıra indirir de yarattığı etki genelde geçici olmakta ve bazı durumlarda yan etkiler doğurmaktadır. Örneğin, iş yerinde tartışmalar, işe gelmeme ya da devamsızlık ve hatta istifa söz konusu yan etkilerden bazılarıdır. Güçlendirme, iş yerindeki davranışlar üzerinde etkili olsa da çalışanlar arasındaki motivasyon farklılıklarını açıklamak için tek başına yeterli olamamaktadır.

İş Tasarımı Teorisi

Yöneticilerin çoğu çalışanlarının işlerinde daha fazla motive olmasını istedikleri için daha fazla motive edici işler tasarlamasının yollarını aramalıdır. Bir organizasyonun ne olduğuna ve nasıl çalıştığına bakılırsa, binlerce farklı görevden oluştuğunu görülür. Bu görevler, meslekler içinde birleştirilmiştir. Görevlerin, tamamlanmış işler oluşturacak şekilde bir araya getirilmesine **iş tasarımı** denir. İnsanların organizasyon içinde icra ettikleri işler, tesadüfen değiştirilmemelidir. Yöneticiler bilinçli olarak iş tasarımı yapmalı ve değişen çevreyi, örgütte kullanılan teknolojileri, çalışanların becerilerini ve onların tercihleri sonucu oluşan talepleri bu işlere yansıtmalıdır. İşler bu şekilde tasarlanırsa, çalışanlar daha çok çalışma yönünde motive edilirler. Şimdi yöneticilerin motive edici işleri tasarlama yöntemlerine değinelim.

İş Genişletme: Genellikle iş tasarımı, işleri küçültmek ve daha belirgin hale getirmek için kullanılmıştır. Hal böyle olunca çalışanları motive etmek güçleşmiştir. İşlerde uzmanlaşma başladığından beri yaşanan güçlükleri aşmak için atılan adımların başında, **işin kapsamını** arttırarak yatay genişletme yapmaktır. İşin kapsamı ile anlatılmak istenen, söz konusu iş içinde yapılması istenen farklı görevler ve bu görevlerin ne sıklıkla tekrarlanması gerektiğidir. Sadece görev sayısını arttırmaya yönelik iş genişletme girişimleri başarılı sonuçlar vermemektedir. Böylesi bir iş genişletme tecrübesi yaşayan bir çalışan, konu ile ilgili olarak şu sözleri dile getirmiştir: “Eskiden berbat bir işim vardı. Şimdi ise iş genişletme sayesinde üç berbat işim var!” Fakat yapılan araştırmalar; çalışanların *bilgilerini* arttırmaya yönelik faaliyetlerin (işlerinde kullandıkları bilginin kapsamını arttıracak çalışmaların) iş tatminini arttırdığını ve bu sayede müşteri hizmetlerini geliştirip hata oranını azalttığını göstermiştir.

İş Zenginleştirme: İş tasarımına yönelik bir diğer yaklaşım da planlama ve değerlendirmenin ilave edilmesiyle sağlanan dikey genişlemedir. Buna **iş zenginleştirme** denir. İş zenginleştirme, **iş derinliğini** arttırır. İş derinliği, çalışanların işleri üzerindeki kontrol seviyelerini gösterir. Başka bir deyişle çalışanlar, işlerin bir kısmının mutlaka yöneticiler tarafından yapılacağı düşüncesine sahiptir. Bu nedenle iş zenginleştirme yapıldığında çalışanlar bütün işi özgürlükleri, bağımsızlıkları ve sorumlulukları artmış bir biçimde yürütürler. Bunun yanı sıra işleri hakkında geribildirimler alarak kendi performanslarını değerlendirme ve düzeltme imkânı yakalarlar.

İş Özellikleri Modeli: Organizasyonların çoğu hem iş genişletme hem de iş zenginleştirme yöntemlerini kullanıp, karma sonuçlar elde etmiş olsa da her iki yöntem de yöneticilere motive edici işler tasarlamalarını sağlayacak uygun ortamı sunamamıştır. Fakat **iş özellikleri modeli** bunu başarmıştır. Bu modelde işlerin beş temel boyutu, boyutlar arası ilişki ve her boyutun çalışanların verimliliği, motivasyonu ve tatmini üzerindeki etkisi tanımlanır. Söz konusu bu beş boyut şunlardır:

- i. **Beceri Değişkenliği:** Bir işin gerektirdiği faaliyet çeşitliliğini gösterir. Böylece bu işte görev alan personel, farklı beceri ve kabiliyetlerini ortaya koyabilir.
- ii. **İş Kimliği:** Bir işin, belirli bir görevin tamamını gerçekleştirmesi ve ortaya tanımlanabilir bir ürün çıkarması için öne sürdüğü gereksinimlerdir.
- iii. **İşin Önemi:** Bir işin diğer insanların hayatı ya da işleri üzerindeki etkisini gösteren boyuttur.
- iv. **Özerklik:** Bir işin çalışana iş planlaması ve uygulama aşamasında kullanacağı prosedürlerin kararlaştırılması aşamasında tanıdığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisidir.
- v. **Geribildirim:** Bir işin gerektirdiği faaliyetleri yerine getiren personelin yaptığı çalışmaların etkinliği konusunda doğrudan ve net biçimde aldığı bilgilendirme.

Anlamlı bir iş çıkarmak için beceri değişkenliği, iş kimliği ve işin öneminin nasıl bir bütün haline geldiğine dikkat etmek gerekir. Başka bir deyişle bu üç özelliğin bir arada olduğu bir işte çalışan bir personel yaptığı işin ne kadar önemli, kıymetli ve harcadığı emeğe değer olduğunu görecektir. Ayrıca özerk olma özelliğini barındıran bir işte çalışan kişinin, ortaya çıkan iş üzerinde kişisel bir sorumluluğa sahip olduğunu düşüneneğini unutmamak gerekir. Geribildirim sunan bir işte personele ne kadar etkin çalıştığını öğrenme imkânı sunar.

DİKKAT

İş özellikleri modeline göre; çalışanlar önem verdikleri bir işte bireysel olarak ne kadar başarılı bir performans sergilediklerini öğrendikleri zaman oldukça motive olmaktadır. İşler bu üç unsur göz önünde bulundurularak tasarlandığında; çalışanların motivasyonu, performansı ve tatmini daha yüksek olacak, işe gelme ve hatta istifa etme olasılıkları önemli ölçüde azalacaktır. Bu modelde işin boyutları ve meydana gelen çıktılar arasındaki bağlar, bireyin büyüme ihtiyacının (öz saygı ve kendini gerçekleştirme arzusunun) ağırlığına göre dengelenir. Büyüme ihtiyacı yüksek olan bireyler, daha düşük olan bireylere kıyasla, temel boyutları içeren bir işte çalıştıklarında elde ettikleri tecrübelerden psikolojik olarak daha fazla etkilenmektedir. İş zenginleştirme yönteminden karma sonuçlar çıkmasının nedenlerinden biri de budur. Çünkü büyüme ihtiyacı düşük olan bireyler işleri zenginleştirdiğinde daha yüksek performans gösterme ya da işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimi göstermemektedir.

Eşitlik Teorisi

Kendini başkalarıyla kıyaslama eğilimi bütün insanlarda vardır. Üniversiteden mezun olur olmaz başladığımız ilk işte size ayda ₺3000 verseler, hemen işe koyulur ve zevkle gideceğiniz iş yerinde karşınıza çıkan bütün zorlu görevleri üstlenirsiniz. Maaşınızdan oldukça memnunsunuzdur. Peki, işe başladıktan bir ay sonra sizinle birlikte çalışmaya başlayan yeni mezun iş arkadaşınızın; sizinle aynı yaşta, aynı eğitim düzeyinde ve aynı iş tecrübesine sahip durumdayken ayda ₺5500 aldığını öğrenirsiniz ne tepki verirsiniz? Muhtemelen sinirlenirsiniz! Yeni mezun birinin ilk işinde ₺5500 alması başlı başına son derece büyük bir olayken, birden eski önemini yitirir. Artık sizin için önemli olan *adalet* ve *eşitlik* olgularıdır. *Eşitlik* kavramı, hakkaniyet ve benzer koşullarda olan diğer insanlarla kıyaslandığında eşit muamele görüyor olmakla ilişkilidir. Çalışanların kendilerini diğerleriyle kıyasladığı ve eşitsizliğin personelin performansını etkilediğine dair çok sayıda kanıt vardır.

J.Stacey Adams tarafından geliştirilen **Eşitlik Teorisi**, çalışanların bir işe kattıkları ve karşılığında aldıklarını kıyasladığı ve bu kıyaslama sonucunu kendisiyle eş konumda olan personelin durumuyla da kıyaslamaya soktuğunu öne sürmektedir. Bir personelin kendi girdi-çıkıtı analizi sonucunda elde ettiği oran, diğerleriyle eşdeğere hiçbir sorun yaşanmaz. Fakat oranlar arası eşitsizlik söz konusuysa personel, kendisini gereğinden az takdir edilmiş ya da fazlasıyla ödüllendirilmiş olarak görür. Eşitsizlikler meydana geldiğinde çalışanların bu konuda hemen harekete geçtiği görülmüştür. Bunun sonucunda personelin verimliliği düşmekte ya da artmakta; devamsızlıkta artış ya da istifa eğilimi gözlemlenmektedir.

Eşitlik teorisinde kişinin kendisini kıyasladığı *diğer kişi*, *sistem* ya da yaptığı *öz kıyaslama*, önemli değişkenlerdir. Üç farklı kıyaslama vardır ve her birinin önemi ayrıdır. “İnsanlar” kategorisinde, aynı organizasyonda benzer işler yapan bireyler olduğu gibi arkadaşlar, komşular ya da iş arkadaşları yer almaktadır. Çalışanlar iş yerinde duyduklarına ya da gazete ve dergilerde okuduklarına dayanarak kendi maaşlarını diğerlerinininkiyle kıyaslarlar. “Sistem” kategorisi, organizasyonun maaş politikasını, prosedürleri ve atama uygulamalarını içerir. “Öz kıyaslama” kategorisi ise kişinin girdi-çıkıtı oranlarına göndermede bulunur ve her birey için ayrı bir değer taşır. Kişisel deneyimler ve bağlantıları yansıtır. Geçmiş iş tecrübeleri ya da ailevi ilişkiler tarafından etkilenir.

DİKKAT

Eşitlik teorisinin özünde adalet dağıtımı vardır. Adalet dağıtımı ile bireyler arasında ödül dağıtımı ve ödül miktarının adil olup olmadığının değerlendirilmesi yapılır. Daha yakın dönemde yapılan bir araştırma ise prosedür ile ilgili adalet konusunu ön plana çıkarmıştır. Buna göre ödül dağıtımına karar verme sürecinin adil olup olmadığına bakılır. Bu araştırmaya göre adalet dağıtımı, personelin iş tatmini üzerinde daha büyük bir etki yaratırken; prosedür ile ilgili adalet personelin organizasyona olan bağlılığı, yöneticisine olan güveni ve istifa etme isteği üzerinde büyük etki yaratır. Peki, yöneticiler için bütün bunların nasıl bir etkisi olacaktır? Yöneticiler ödüllendirme kararlarını nasıl aldıkları konusunda bilgi vermeli, tutarlı ve tarafsız usuller izlemeli, prosedür ile ilgili adalet olgusunu arttıracak uygulamalar yapmalıdır. Usule dayalı adalet anlayışı gelişen personel; maaşından, ikramiyelerden ve diğer kişisel çıktılardan memnun olmasa bile yöneticisine ve organizasyonuna olumlu bir gözle bakacaktır.

Beklenti Teorisi

Personelin nasıl motive olacağına dair en kapsamlı açıklama, Victor Vroom'un **Beklenti Teorisi**yle yapılmaktadır. Eleştiriler olsa da araştırmalardan elde edilen verilerin çoğu bu teoriyi desteklemektedir. Beklenti teorisine göre bireyler yaptıkları faaliyet sonunda elde edecekleri çıktılara ya da söz konusu çıktılarının cazipliğine göre hareket etme eğilimindedir. Bu teori üç değişken ya da ilişkiden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtilmiştir.

- i. **Beklenti ya da Çaba-Performans Bağlantısı:** Bir bireyin belirli bir çaba sarf ettikten sonra belirli bir performans düzeyine ulaşma ihtimalidir.
- ii. **Aracılık ya da Performans-Ödül Bağlantısı:** Bir bireyin istediği bir çıktıyı alabilmek için belirli bir seviyede çalışması gerektiğine dair inancıdır.
- iii. **Valens (Değerlik) ya da Ödülün Çekiciliği:** Bir bireyin yaptığı iş sonunda elde edeceği potansiyel çıktı ya da ödüle verdiği önemdir. Valens hem hedefleri hem de bireyin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.

Motivasyona yönelik bu açıklama oldukça karmaşık gelebilir ama esasında hiç de karmaşık değildir. Bütün konu aslında sorularla özetlenmiştir: Belirli bir performans seviyesine ulaşmak için ne kadar çok çalışmam gerekir ve gerçekten o seviyeye ulaşabilir miyim? Hedeflenen performans seviyesinde çalışırsam nasıl bir ödül alırım? Ödülün benim için bir çekiciliği var mı? Benim kişisel hedeflerimi başarmamda bana bir fayda sağlayacak mı? Belirli bir zamanda belirli bir çaba sarf etmek için yeterli motivasyona sahip olup olmadığınız, tamamen sizin hedeflerinize ve bu performansı sergileyerek kişisel hedeflerinizi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğinize bağlıdır.

Beklenti teorisinde kilit nokta; bireyin hedefini ve çabayla performans, performans ve ödül, ödül ve bireysel hedef tatmini arasındaki bağlantıyı anlayabilmektir. Bu teori ödemelerin ya da ödüllerin üzerine vurgu yapar. Sonuç olarak; bizler organizasyonun verdiği ödüllerin personelin istekleriyle uyumlu olduğu çıkarımını yaparız. Beklenti teorisi, bireyleri nelerin motive ettiğine dair evrensel bir prensip olmadığını savunur. Bu yüzden yöneticilerin, çalışanlarının bazı ödülleri cazip bulurken diğerlerini umursamadıklarını gayet iyi anlayabildiklerini iddia eder.



Çalışanlarını etkili ve verimli bir şekilde motive etmeye çalışan bir yönetici, personelinin motivasyonu için aşağıda belirtilen şu önerileri dikkate alabilir.

Bireysel Farklılıkları Kabulenin: Çağdaş motivasyon teorilerinin neredeyse tamamı, çalışanların birbiriyle aynı olmadığını kabul eder. Her birinin ihtiyaçları, tavırları, kişilikleri ve diğer önemli kişisel değişkenleri farklıdır.

İnsanlarla İşleri Eşleştirin: İnsanları, işlerle dikkatli bir şekilde eşleştirmenin motivasyon açısından çok faydalı sonuçlar doğurduğunu gösteren sayısız bulgu vardır. Örneğin; başarı tutkunları, hedef belirleme sürecine dâhil olabilecekleri, özerklik ve geribildirim alabilecekleri bir işte çalışmalıdır. Fakat bundan herkes özerklik, çeşitlilik ve sorumluluk düzeyi yüksek bir işte motive olacak diye bir sonuç çıkartılamaz.

Hedefleri Kullanın: Hedef belirleme teorisi üzerine oluşturulan alanyazına baktığımızda yöneticilerin; çalışanlarına zorlu ve belirgin hedefler belirlemesi, sonra da bu hedefleri gerçekleştirme aşamasında nasıl ilerlediklerini gösteren geribildirimler vermeleri gerektiğini görürüz. Hedeflere karşı tepki gösterilmesini bekleniyorsa, hedef kabullenme düzeyini arttırmak için personel hedef belirleme sürecine dâhil edilmelidir.

Hedeflerin Erişilebilir Olarak Algılanmasını Sağlayın: Hedefler gerçekten erişilebilir olsun ya da olmasın; hedeflerin erişilemez olduğunu düşünen bir personel, işte harcadığı çabayı düşürecektir. Çünkü ne uğruna bu kadar çalıştıklarını değerlendirmeye alacaklardır. Bu yüzden yöneticilerin personeli üzerinde çok çalışılırsa, performans hedeflerine ulaşılacağına dair bir güven uyandırması gerekir.

Ödülleri Kişiselleştirin: Çalışanların farklı ihtiyaçları olduğu için birisi üzerinde güçlendirici etki yaratan bir unsur diğerinde etki etmeyebilir. Yöneticiler çalışanlarının farklılıkları üzerindeki bilgilerini kullanarak ödeme, ikramiye, tanınırlık, istenen göreve tayin edilme, özerklik ve katılım gibi ödülleri kişiselleştirebilir.

Ödül ve Performans Arasında Bağ Kurun: Yöneticiler, ödülleri performansa bağlı hale getirmelidir. Performans dışındaki ödüllendirici unsurlar, sadece iş performansı dışındaki unsurları güçlendirmeye yarar. Maaş zammı ve ikramiye gibi önemli ödüller, belirli hedeflere ulaşılması koşuluna bağlı olarak verilmelidir. Yöneticiler ayrıca ödüllerin görünür olmasını sağlamalı ve onları motive unsuru haline getirmelidir.

Sistemde Eşitlik Olduğundan Emin Olun: Çalışanlar ödüllerin ya da çıktılarını, girdilere eşit olduğunu kavrayabilmelidir. Basit bir yaklaşımla ele alırsak tecrübe, beceri, çaba ve diğer belirgin girdiler; maaş, sorumluluk ve diğer belli başlı çıktılar üzerinde yaşanan farklılıkları açıklayabilecek unsurlar olmalıdır. Unutmayın ki bir insanın eşitliği, bir diğerinin eşitsizliğidir. Bu yüzden ideal bir ödül sistemi, her girdiyi farklı değerlendirmeli ve her işe uygun ödülleri belirleyebilmelidir.

Tanınilığı Kullanın: Tanınırlık faktörünün ne kadar güçlü olduğunu unutmayın. Harcamalarda kesintiye gidilen durgun bir ekonomide, tanınırlık faktörünü kullanarak çalışanlarınızı düşük bir maliyetle ödüllendirmiş olursunuz. Üstelik tanınırlık, pek çok çalışan tarafından değerli görülen bir ödüldür.

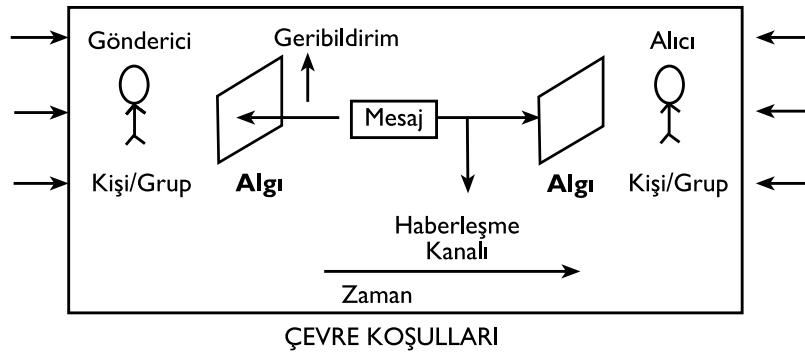
Çalışanlarınıza İlgi Gösterin: Yöneticilerinin kendileriyle ilgilendiğini düşünen bir personel, daha iyi performans sergiler. Milyonlarca çalışan ve on binlerce yönetici üzerinde yürütülen bir araştırma sonucunda, şu basit gerçeğe ulaşılmıştır: En iyi organizasyonlar, “duyarlı (ilgi gösteren)” çalışma ortamlarını yaratabilenlerdir. Yöneticiler çalışanlarını önemsediklerinde, performans sonuçları da çalışanların bu durumu ne kadar önemsediklerini gösterir.

Parayı Görmezden Gelmeyin: Hedef belirleme, ilginç işler tasarlama ve katılım fırsatı sağlama gibi konulara kapılıp; paranın, pek çok insan için temel çalışma nedeni olduğunu unutmayın. Çalışanların motivasyonunu belirlemede performansa dayalı ücret artışı, iş başına ikramiye ve diğer ödeme teşviklerinin büyük önemi vardır. Ancak burada ifade edilmek istenen yöneticilerin, motivasyon aracı olarak sadece paraya odaklanmaları gerektiği değil önemli olduğu gerçeğini vurgulamaktır

İLETİŞİM

Yönetim faaliyetinin yerine getirilmesinde kuşkusuz her bir yönetim fonksiyonunun ayrı bir önemi vardır. Burada özellikle örgütün faaliyet konusunu gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu yöneltme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin rolünü göz ardı etmemek gerekir. Çünkü yöneticilerin çalışanlarıyla, çalışanlarında yöneticileriyle ister sözlü isterse yazılı iletişim kurmaksızın yöneltme fonksiyonunu yerine getirmeleri söz konusu olamaz.

O halde iletişim nedir? Çok yalın bir ifadeyle **iletişim**, iki taraf arasında mesaj alışverişidir, şeklinde tanımlanabilir. Temel iletişim süreci adı verilen bu iki taraf arasındaki mesaj alışverişisi aşağıdaki şekilde (bkz.Şekil 7.5) gösterilmiştir.



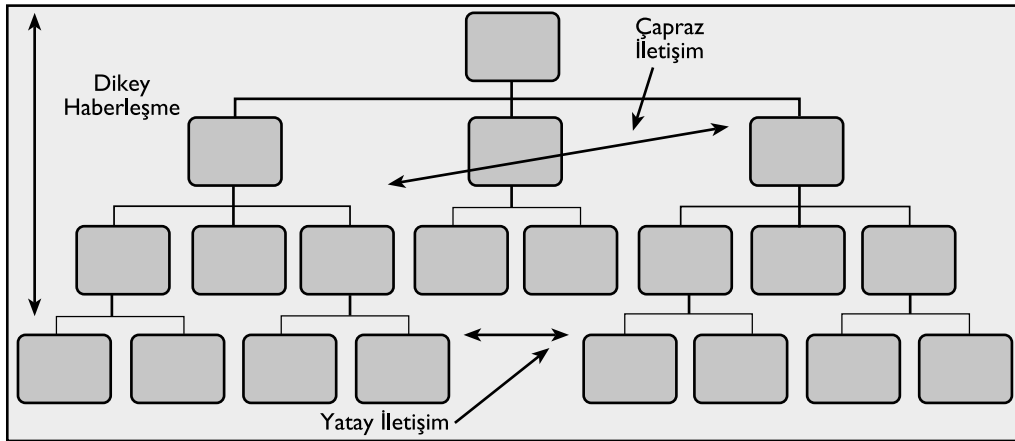
Şekil 7.5: İletişim Süreci

Herhangi bir örgütte çalışanlar arasında iletişim sözkonusu olduğunda yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi iletişim sürecini oluşturan bazı temel unsurların olduğu görülmektedir. Bu unsurları kısaca belirtmek gerekirse; *gönderici (mesajı gönderen), alıcı (mesajı alan), mesajın kendisi, mesajın gönderildiği kanal, çevre koşulları, iletişimin gerçekleştiği zaman, gönderici ve alıcının algıları*'dır. İletişim sürecinde ilk önce gönderici mesajını hazırlar. Bunun için gönderici düşüncesini sözcüklere, sayılara ve/veya şekillere dönüştürecektir. Daha sonra da belirli bir kanal ile hazırladığı mesajı alıcıya gönderir. Burada hem mesajı gönderen hem de mesajı alan kendi algısına göre mesaja anlam verecektir. Örgütlerde çalışan kişilerin farklı kişisel özelliklerinin olması algılamada farklılıklara neden olmaktadır. Bu durum aslında iletişim sürecinde yaşanan sorunların temelini teşkil eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim sürecinde geribildirim son derece önemlidir. Çünkü karşılıklı iletişim ancak geribildirim ile gerçekleştirilebilir. Süreç içinde yer alan zaman unsuru iletişim sürecinin kullanım biçimini etkiler. Sözelimi iletişimin ivedi olarak yapılmasını gerektiren ve sadece bir kişiyi ilgilendiren bir durum sözkonusu ise yazılı iletişim yerine sözlü iletişim tercih edilebilir. İletişim sürecindeki bir başka unsur da çevre koşullarıdır. Çevre koşulları haberleşme kanalını etkilediği için ayrıca önem verilmesi gereken bir iletişim süreci unsurudur. Örgütteki tüm hiyerarşik basamaklardaki çalışanlar bu iletişim sürecini kullanırlar.

Örgütlerde *biçimsel ve biçimsel olmayan* iletişim olmak üzere iki tür iletişimden bahsedebiliriz.

Biçimsel iletişim, biçimsel örgüt yapısına göre ortaya çıkan iletişimdir. Dikey (yukarıdan –aşağıya ya da aşağıdan-yukarıya), yatay ve çapraz olmak üzere üç tür biçimsel iletişim vardır (bkz.Şekil 7.6). Dikey iletişim farklı hiyerarşik basamaklardaki ast ve üstler arasında gerçekleşir. Yukarıdan aşağıya emir ve istekler, aşağıdan yukarıya ise bilgi ve raporlar iletilir. Yatay iletişim aynı hiyerarşik basamaktaki (yetki düzeyleri aynı olan) çalışanlar arasında yapılır. Çapraz iletişim ise farklı birimlerde ve farklı hiyerarşik basamaklardaki çalışanlar arasında hiyerarşi takip etmeden yapılan iletişimdir.

Biçimsel olmayan iletişim ise örgüt üyeleri arasında meydana gelen ortak duygu, düşünce, inanç, değerler vb. unsurlar doğrultusunda gerçekleşen iletişimdir. Diğer bir anlatımla biçimsel bir grup içinde, örgütleyicinin düzenlediği biçimin dışında ve biçimsel olmayan grup ilişkisine bağlı olarak gerçekleşir. Biçimsel olmayan iletişim son derece hızlı gerçekleşen bir iletişimdir. Eğer biçimsel olmayan iletişim organizasyon yapısı içinde kontrollü bir şekilde çalışması sağlanabilirse biçimsel iletişimin eksik kalan yönlerini onunla kapatmak mümkün olabilir. Aksi takdirde bu tür bir iletişim biçimsel iletişimin önünde bir engel teşkil edebilir.



Şekil 7.6: Biçimsel İletişim Türleri

İletişim, bir örgütün faaliyetlerinin sürdürülebilir olması için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu bakımdan özellikle çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek, istekli bir biçimde çalışmalarını sağlamak, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamak için ihtiyaç duyulan yöneltme fonksiyonun gerçekleştirilmesi için etkin bir iletişime ihtiyaç vardır. Örgütlerde etkin bir iletişimin sağlanması için gerekli koşulların oluşturulması önemlidir. Etkin bir iletişim için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- İletişime geçmeden önce fikir ve düşünceler analiz edilip, açık bir hale getirilmelidir.
- İletişimin gerçek amacı (iletişim bilgi amaçlı mı, birini harekete geçirmek için mi, yoksa birisinin davranışı mı değiştirilmek isteniyor) belirlenmelidir.
- Yönetici, iletişimin gerçekleşeceği fiziksel ve beşeri çevreyi dikkate almalıdır.
- Mümkünse, iletişimin planlanmasında objektif olunması ve farklı bakış açıları kazandırması için başkalarına danışılmalıdır.
- İletişim sırasında mesajın içeriği ile birlikte özellikle sözlü bir iletişim kuruluyorsa ses tonuna dikkat edilmelidir.
- Mümkün olduğu kadar çalışanın istek ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir yönetici olarak davranılmalıdır.
- İletişim çift yönlü yapılırsa etkin olur. Bundan dolayı alıcının da mesaj göndermesi sağlanmalıdır.
- İletişim uzun vadeli amaç ve çıkarlarla çalışmamalıdır.
- Davranışlar iletişimi desteklemelidir.
- Anlaşılır olmak kadar karşıdakini anlamayada gayret göstermeli ve iyi bir dinleyici olmalıdır.

Sonuç olarak etkin bir iletişim için dikkat edilmesi gereken hususlara uyulduğu takdirde, çalışanların hem kendilerine hem de örgüte olan güvenleri artar. Çalışanların amaçları doğrultusunda motivasyonları yükselir. Üst yönetimin itibarı ve otoritesi artar. Örgütte karşılaşılan sorunları çözme becerisi artar. Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri ve verimlilikleri artar.



Örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini artırabilmek, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek için örgüt yapısı içinde en alt kademedeki en üst kademe kadar çok yönlü ve serbest bir biçimde iletişim sağlanmalıdır. Bu tür bir iletişim sistemi çalışanlar arasında gerginliği ve çatışmayı azaltıcı bir etki de yaratır.



Günümüzde iletişim teknolojilerinin örgüt içi iletişime ve yöneltme fonksiyonuna olan etkisi nedir? Açıklayınız.

Özet

Bilindiği gibi organizasyonlarda yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş temel yönetim fonksiyonuna ihtiyaç vardır. Kitabınızın önceki ünitelerinde de belirttiği gibi her bir yönetim fonksiyonu işletmedeki ayrı bir yönetsel ihtiyacın giderilmesini sağlar. Sözgelimi işletmenin misyonu doğrultusunda amaç ve hedefler belirlenir. Belirlenen amaçlar doğrultusunda da planlar hazırlanır. Böylece hazırlanan planlar ile işletmenin sahip olduğu sınırlı kaynakların verimli ve etkin bir şekilde kullanılması sağlanır. Bir sonraki aşamada örgütleme fonksiyonu ile işletmede hazırlanan planlar doğrultusunda hangi faaliyetlerin yapılacağı, bu faaliyetler için hangi işlerin yapılacağı, bu işlerin nasıl gruplandırılacağı, kimler tarafından işlerin yapılacağı ve kaynakların nasıl dağıtılacağı gibi konulara açıklık getirilir. Görüldüğü gibi örgütleme süreci sonunda işletmenin iskeleti diğer bir ifadeyle yapısı oluşturulur. Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere gerek planlama gerekse örgütleme fonksiyonu işletmenin üretim konusu olan mal ya da hizmetin gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Çünkü henüz işletmedeki faaliyetlerin yapılması için insan kaynağının iş yapar hale getirilmesi sağlanmamıştır. O halde işletmenin sahip olduğu insan kaynağını işe sevk etmek, verimli ve istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için yöneltme fonksiyonuna ihtiyaç vardır. Burada önemli olan işletmedeki çalışanları, işletmenin önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirebilmek, onları istekli birer çalışan haline getirebilmektir. Diğer bir ifade ile işletmedeki çalışanları aktif, iş yapar konuma sokmaktır. İşletmedeki çalışanların verimli bir şekilde çalışması için onlara yetenekleri doğrultusunda işler verilmelidir. Bunun için üstler sahip olduğu yetki doğrultusunda astlara emirler verirler. İşletmede yöneltme konusu ele alınırken şu soruların cevabı verilmeye çalışılır. Çalışanları işe sevk etmede emir vermenin önemi nedir? İşletmek için çalışanlar bir bütün olarak, işletmenin amaçları doğrultusunda kendilerine verilen görevleri istekli bir şekilde yapmaya nasıl sevk edilir? Yöneltme fonksiyonu adı altında neler yapılması gerekir? Bu bağlamda bu üniteye ele alınacak konular arasında, yöneltme fonksiyonunun yönetim faaliyeti içinde taşıdığı

anlam ve önem, yöneltme fonksiyonu ile emir verme arasındaki ilişki, emir verme çeşitleri, emir verilirken dikkat edilmesi gereken hususlar, etkin yöneltmenin koşulları, yöneltme fonksiyonu ile motivasyon arasındaki bağ, motivasyon kavramı ve motivasyon teorileri, iletişim konularına açıklık getirilmiştir. Örgütlerde üstler buldukları hiyerarşik mevkiye göre belli bir yetkiye sahiptir. Üstler sahip oldukları bu yetkiye göre emir verme hakkını kullanırlar. O halde yetki olmaksızın emir verilmesi sözkonusu değildir. İşletmelerde yapılması gereken işler, yöneticilerin astlara verdikleri emirler ile gerçekleştirilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus yöneltme fonksiyonu yerine getirilirken *her astın tek bir üstten emir almasını* ifade eden *“komuta birliği”* ilkesine uyulmasıdır. Aksi takdirde yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesinde bazı sorunların yaşanması kaçınılmaz olabilir. Yapılan tüm bu açıklamalardan sonra **yöneltme fonksiyonunu** tanımlayacak olursak; *örgütteki tüm çalışanların belirlenen amaçları gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlayan, onları organizasyonun istediği biçimde hareket etmeye yönlendiren, çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya sevk eden ve onların performansını artırmayı hedefleyen bir yönetim fonksiyonudur*. Burada yöneltme ile gerçekleştirilmek istenen sadece çalışanları işletmenin amaçların gerçekleştirmek adına onları iş yapar konuma getirmek değildir. Burada önemli olan daha önce de ifade edildiği gibi çalışanları istekli bir şekilde ve yaptıkları işten zevk alacak şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Kuşkusuz bu sanıldığı kadar kolay olmamakla birlikte imkânsız da değildir. Yöneltme fonksiyonunun tam olarak yerine getirilmesi için yöneticinin sadece emir vermesi yeterli değildir. Yöneticinin aynı zamanda yöneltme fonksiyonunun yerine getirilmesinde hem yöneticinin liderlik becerisine hem de motive etme ve iletişim kurma yeteneğine de sahip olması gerekir. Sonuç olarak yöneltme fonksiyonunun konusu çalışanlardır. Bundan dolayı bu fonksiyonun temel amacı çalışanların görevlerini verimli ve etkin bir şekilde yapmalarını sağlamaktır.

Etkin yöneltmenin yerine getirilmesi için yöneticilerin dikkat etmeleri gereken kurallar vardır. Bunlar sırasıyla; Ekip çalışması yapmak, çalışanı iyi tanımak, göreve uygun olmayanları işyerinden uzaklaştırmak, çalışan ile örgüt arasında objektif olmak, çalışanlara iyi bir örnek olmak, verilen emirleri takip etmek, astlardan sürekli bilgi ve rapor almak, detaylara boğulmamaktır. Yönelme fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için çalışanların motive edilmelerine de ihtiyaç vardır. Örgütte çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirilmesi yöneticiler için en önemli ve en zor görevlerden biridir. Çalışanların azami çalışma gayreti içine girebilmesi için yöneticilerin, çalışanların nasıl ve neden motive olduklarını bilmesi gerekir. Motivasyon, çalışanların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda sahip oldukları bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak yaptıkları işler için kullanmalarınıdır. Yöneticiler, personelin motive olup olmadığını onların davranışları inceleyerek anlayabilir.

Dolayısıyla yönetici personelini nasıl motive edeceğini bilmelidir. Bu konuda yöneticilere yardımcı olacak geleneksel ve modern motivasyon teorileri vardır. Geleneksel olarak motivasyon teorileri arasında; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, McGregor'un X ve Y teorileri, Herzberg'in çift faktör teorisi ve McClelland'ın üç ihtiyaç teorisi vardır. Modern motivasyon teorileri arasında ise, hedef belirleme teorisi, güçlendirme teorisi, iş tasarımı teorisi, eşitlik teorisi ve beklenti teorisi yer almaktadır. Yönetim faaliyetinin yerine getirilmesinde kuşkusuz her bir yönetim fonksiyonunun ayrı bir önemi vardır. Burada özellikle örgütün faaliyet konusunu gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyduğu yöneltme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yürütülmesinde iletişimin rolünü göz ardı etmemek gerekir. Çünkü yöneticilerin çalışanlarıyla, çalışanlarında yöneticileriyle ister sözlü isterse yazılı iletişim kurmaksızın yöneltme fonksiyonunu yerine getirmeleri mümkün değildir.

Kendimizi Sıneyalım

1. Örgütün harekete geçirilmesini ifade eden yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Planlama
- b. Yönelme
- c. Kontrol
- d. Koordinasyon
- e. Örgütleme

2. Aşağıdakilerden hangisi bir emrin yazılı olarak verilmesinin gerekçesi **değildir**?

- a. Emir kısa ve ivedi olarak iletilmesi gerekiyorsa
- b. Emir, birden fazla kişiyi ilgilendiyorsa
- c. Emri alanın itiraz etme durumu varsa
- d. Emrin uygulanması uzun bir süreyi kapsıyorsa
- e. Emir akılda tutulmayacak kadar uzunsa

3. Aşağıdakilerden hangisi iyi bir emrin taşıması gereken özelliklerinden **değildir**?

- a. Anlaşılır olmalıdır.
- b. Eksiksiz olmalıdır.
- c. Herzaman şekil ile açıklanmalıdır
- d. Kesin olmalıdır.
- e. Gerekçeleriyle iletilmelidir.

4. Aşağıdakilerden hangisi etkin bir yöneltmenin koşullarından **değildir**?

- a. Ekip çalışması yapmak
- b. Çalışanı iyi tanımak
- c. Göreve uygun olmayanları uzaklaştırmak
- d. Astlardan bazen bilgi ve rapor almak
- e. Detaylara boğulmamak

5. Motivasyon tanımı içinde aşağıdaki unsurlardan hangisi vardır?

- a. Mesafeli olma
- b. Dürüstlük
- c. Sevecenlik
- d. Alçak gönüllü olma
- e. Kararlılık

6. Aşağıdakilerden hangisi “ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin” öncüsüdür?

- a. Maslow
- b. McGregor
- c. Herzberg
- d. McClelland
- e. Taylor

7. Aşağıdakilerden hangisi “ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin” öne sürdüğü en son ihtiyaçtır?

- a. Fizyolojik
- b. Kendini gerçekleştirme
- c. Sosyal
- d. Saygı
- e. Güvenlik

8. Üç ihtiyaç teorisini oluşturan “bağlanma itiyacı”nı aşağıdaki ifadelerden hangisi açıklar?

- a. Başarılı ve üstün olabilme
- b. Kişilere temkinli davranma
- c. Arkadaşça ve yakın ilişkiler kurabilme
- d. Çalışanlara üstünlük kurma
- e. Bireysel sorumluluklar yüklenme

9. Aşağıdakilerden hangisi iletişim süreci içinde **yer almaz**?

- a. Mesaj
- b. Geribildirim
- c. Gönderici
- d. Alıcı
- e. Kodlama

10. Aşağıdakilerden hangisi biçimsel bir iletişim **değildir**?

- a. Sohbet etme
- b. Aşağıdan yukarıya iletişim
- c. Yukarıdan aşağıya iletişim
- d. Çapraz iletişim
- e. Yatay iletişim

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Yönelme Fonksiyonu.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. a Yanıtınız yanlış ise “Emir Verme Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. c Yanıtınız yanlış ise “İyi Bir Emrin Özellikleri.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. d Yanıtınız yanlış ise “Etkin bir Yönelmenin Koşulları.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. e Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. a Yanıtınız yanlış ise “Klasik Motivasyon Teorileri.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. b Yanıtınız yanlış ise “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise “McClelland’ın Üç İhtiyaç Teorisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. e Yanıtınız yanlış ise “İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. a Yanıtınız yanlış ise “İletişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Kumanda birliği ilkesi her astın bir tek üstten emir almasını ve ilk üstü atlayarak daha üst basamak yöneticilerle iletişim kurmamayı ifade eder. Aynı biçimde üstlerde emir verirken bir astı ile iletişim kurmalı ve dikey emir kumanda ilkesine uymalıdır. Bu ilkeye uyulmadığı takdirde yetki kargaşası ve zayıflığı ortaya çıkacağı gibi işletme içi disiplinde de sorunlar yaşanır. Bu durum çalışanların iş yapma düzenini bozacağı ve çalışanlar arasında çatışmaya neden olacağı, motivasyonu olumsuz yönde etkileyeceği için yöneltme açısından istenmeyen bir durum ortaya çıkar.

Sıra Sizde 2

Örgütlerde yöneltme faaliyetinde önemli olan unsurları üç temel başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi emrin verilmiş biçimi, ikincisi astın psiko-sosyal durumu, üçüncüsü ise üstün davranışlarıdır. Emrin verilmiş biçimi astların iş yapma isteklerini atıran ya da azaltan önemli bir unsurdur. Bu bakımdan emrin verilmiş biçimi yöneltmenin başarısına ya da başarısızlığına etki eder. Bir diğer unsur astın ihtiyaçlarının bilinmesi, davranışlarının nedenlerinin bu ihtiyaçlarda aranmasıdır. Son olarak üstler davranışlarında astlarına saygılı olmalı, astlarına söz hakkı tanımalı, astların oluşturduğu grupları tanıyarak hareketlerini ona göre ayarlamalı, astlarla yüz yüze olan ilişkilerini geliştirmeli, ayrılık ve çatışmaları engellemeli, olası çatışma durumlarında tarafsız ve çözüm üretici olmalıdır.

Sıra Sizde 3

Bilindiği gibi örgütlerde bireysel olarak amaçları, inançları, duyguları, ihtiyaçları ve kişilikleri son derece birbirinden farklı çalışanlar vardır. Yönelme fonksiyonu ile farklı özelliklere sahip bu kişileri örgütün amaç ve çıkarları etrafında toplamak ve bu ortak amaca en verimli (en az zaman, emek ve maliyetle) biçimde ulaştırmasını sağlamaktır.

Sıra Sizde 4

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, 1960'lar ve 1970'lerde geniş kitleler tarafından kabul görmüş ve özellikle yeni yönetici olanlar tarafından kullanılmıştır. Çünkü mantıklıdır ve anlaşılması kolaydır. Fakat Maslow, bu teorisi için hiçbir deneysel destek sunmamıştır ve bu teoriyi doğrulamak için yürütölen çok sayıda çalışma başarısızlıkla sonuçlanmıştır.

Sıra Sizde 5

Hedef Belirleme teorisine göre elde ettiğimiz sonuç göstermektedir ki zor ve net tanımlanmış hedeflere yönelik çalışma isteği, oldukça güçlü bir motivasyon unsurudur. Uygun koşullar altında hayata geçirilirse, performans düzeyinde artış sağlar. Fakat bu hedeflerin, iş tatminini her zaman artırması mümkün olmayabilir.

Sıra Sizde 6

Günümüzde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde ki gelişmeler ister istemez işletme örgütlerindeki yöneticileri bilgisayarlara dayalı bilgi ve iletişim sistemlerini kullanmaya yöneltmektedir. Yöneticiyi teknolojiye dayalı sistemleri kullanmaya yönelten en önemli etken ise bu tip sistemlerin iş verimliliği artırmasıdır. Kısa sürede çok miktarda bilgi, belge, emir ve isteklerin bu tür sistemlerle bireyler arası iletilmesi veya gruplar arası iki yönlü olarak aktarılması mümkün olmaktadır. Bilgisayarlara dayalı bilgi ve iletişim sistemlerinin kullanılması sonucu yöneticilerin yöneltme fonksiyonu için yerine getirmeleri gereken işlerin bu tip sistemler aracılığıyla yapılması hem iş süreçlerinde kalite hem de verimlilik artışı sağlamaktadır.





Yararlanılan Kaynaklar

- Koçel, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**: İstanbul: Beta Yayınevi.
- Parlak, B. (2011). **Yönetim Bilimi ve ağdaş Yönetim Teknikleri**. İstanbul: BetaYayınları.
- Saruhan, ř. C. ve Yıldız, M.L. (2009). **ağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2010). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Genç, N. (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, . (2011). **Örgütsel Davranış**. Bursa: Etkin Basım Yayıncılık.
- Özalp, İ. (2010).**İşletme Yönetimi**.Ankara: Nisan Kitapevi.
- Robbins, S.P ve Coulter, M. (2009). **Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.











8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Denetim kavramını tanımlayabilecek ve denetim - planlama ilişkisini açıklayabilecek,
-  Denetim fonksiyonunu, sürecini ve türlerini tanımlayabilecek,
-  Denetimin kalite, finansal ve davranışsal boyutlarını açıklayabilecek,
-  Denetimin getirdiği olumsuzluklar ve etkili bir denetim sisteminin koşullarını betimleyebilecek bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--|--|
|  Denetim |  Eş Zamanlı Denetim |
|  Bürokratik Denetim |  Geçmiş Odaklı Denetim |
|  Klan Denetimi |  Toplam Dengeli Başarı Göstergesi |
|  Piyasa Denetimi |  Başarı Standartları |
|  Gelecek Odaklı Denetim |  Denetim Sistemi |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Denetimin Tanımı
- ❖ Denetim - Planlama İlişkisi
- ❖ Denetim Fonksiyonu ve Süreci
- ❖ Denetim Türleri
- ❖ Finansal, Davranışsal ve Kalite Boyutları İtibariyle Denetim
- ❖ Toplam Dengeli Başarı Göstergesi
- ❖ Bürokratik Denetimin Olumsuzlukları ve Etkili Bir Denetim Sisteminin Koşulları
- ❖ Diğer Denetim Yaklaşımları: Piyasa ve Klan

Denetim

GİRİŞ

Denetim en genel olarak, bireylerin örgütsel hedeflerin başarılması yönünde hareket etmelerinin sağlanması şeklinde tanımlanabilir. Denetim, örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımli olarak izlenmesi olarak da düşünülebilir (Fişek, 2011: 281). Denetim, işletme bünyesinde yürütülen faaliyetlerin sonuçları itibariyle, planlama aşamasında öngörülen hedeflere ne oranda erişildiğinin incelenmesi ile ilgili bir kavramdır. Bu açıdan, denetim ve planlama birbiriyle çok yakından ilişkili olan yönetim fonksiyonları olarak düşünülmelidir. Denetim sürecinde ortaya konan sorunlar oldukça önemlidir. Bu sorunlar, bazı durumlarda işletmeler için tamiri mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Yöneticiler işletmecilik faaliyetlerini planladıkları andan itibaren, denetim süreci başlamış olmaktadır. Etkili bir denetim sistemi sayesinde yöneticiler, işletme içinde görevli bireylerin işlerini doğru yapıp, yapmadıklarına veya gereksiz işlerle vakit kaybetmediklerine emin olabilirler. Eğer işler planlandığı gibi yürümüyor ise, yöneticiler bu duruma yol açan sorunları saptamalı ve gerekli çözüm yollarını olabildiğince hızlı bir şekilde ortaya koymalıdır. Yöneticilerin denetim süreci bağlamında üzerinde durmaları gereken işi, bu şekilde özetlemek mümkündür (Bateman ve Snell, 2007).

Tüm bu açıklamaların ardından, yönetsel anlamda denetim kavramını kapsamlı bir şekilde şöyle tanımlanabiliriz:

Denetim; örgütsel başarı düzeyinin daha önceden belirlenmiş standartlar, planlar ve hedefler doğrultusunda ölçülmesi, planlanan başarı düzeyi ile ölçülen başarı düzeyi arasında herhangi bir sapma varsa, gerekli düzeltici önlemlerin alınarak, örgütsel kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanabilmesi amacıyla yöneticiler tarafından yürütülen sistematik çabalar bütünüdür (Certo ve Certo, 2006: 480).

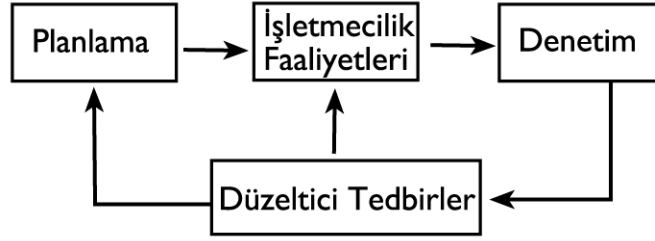
Bir yönetim işlevi olarak denetim kavramına ilişkin oldukça genel, yukarıda yer alan açıklamaların ardından, bu ünite kapsamında denetim kavramının nasıl ele alınacağını belirtmesi yerinde olacaktır. Devam eden bölümlerde denetim kavramı; süreci, türleri ve yaklaşımları itibariyle ayrıntılı olarak betimlenecek, işletmelerde yürütülen denetim faaliyetlerinin farklı boyutlarına değinilecek ve sonuç itibariyle okuyucularda denetim olgusuna ilişkin bütüncül bir bakış açısının oluşması sağlanmaya çalışılacaktır.

DENETİM - PLANLAMA İLİŞKİSİ

Denetim örgütsel amaçlara ulaşılabilme amacıyla çeşitli standartların belirlenmesi, örgütsel performansın veya başarının bu standartlarla karşılaştırılması ve eğer herhangi bir sapma var ise, çeşitli düzeltici tedbirlerin alınmasını içeren düzenleyici bir yönetsel süreçtir (Williams, 2007: 524).

Etkili planlama denetim sürecini, etkili denetim de planlama sürecini olumlu yönde geliştirmektedir. Bu açıdan planlama ve denetim arasında mutalist bir ilişki olduğu belirtilebilir. Planlama geleceğe ilişkin bir çerçeve ortaya koymakta ve bu yolla, aslında denetim süreci için de etkili bir yol haritası ortaya konmuş olmaktadır. Denetim fonksiyonu kaynakların etkili ve verimli kullanılması yönünde işletmeyi yönlendirerek, planlama sürecine katkı sağlamaktadır. Günümüzün oldukça karmaşıklaşmış işletmecilik ortamı, yöneticilerce yürütülen denetim fonksiyonunu oldukça zorlaştırmıştır. Günümüzde yöneticiler,

bireysel davranışlar, kalite ve maliyetler gibi daha birçok unsuru eş zamanlı olarak denetlemek durumundadırlar. Bu nedenle denetim işi çok boyutlu bir bakış açısı gerektirmektedir (Bateman ve Snell, 2007).



Şekil 8.1: Denetim - Planlama ilişkisi

Yönetim sürecinin son aşaması olarak denetim oldukça önemli bir yönetim fonksiyonudur. Fakat denetimin her zaman düşük maliyetli ve sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi mümkün olamamaktadır. Denetim süreci, standartlar sağlandığında ve örgütsel amaçlara erişildiğinde amaçlarına ulaşmaktadır. Bunun aksine denetimsizlik ise yapılan işin standartlara uyumunun sağlanamadığı, sapmaların kabul edilemez düzeyde olduğu bir ortam yaratmaktadır. Denetimin etkili bir şekilde yapılmadığı işletmelerde, örgütsel amaçlara erişim neredeyse imkânsızdır. Yöneticiler denetimsizliğe yol açan etkenleri yakından izlemeli ve gerekli çözüm yollarını üretebilmelidir. Denetim sisteminin etkili bir şekilde çalışması, yöneticilerin üzerinde durmaları gereken en önemli konular arasındadır.



Sizce denetim sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak, hangi yönetim işlevi ilk önce gözden geçirilmelidir?

Bazı durumlarda denetim sürecinin yeniden tasarlanması oldukça maliyetli olmaktadır. Yöneticiler denetim fonksiyonu bağlamında herhangi bir karar vermeden önce, denetim sürecinin faydası ve getireceği ek maliyeti karşılaştırmalıdır. Eğer denetim fonksiyonunun maliyeti faydasını aşıyorsa, yeni bir denetimsel düzenlemenin gereği yoktur. Ayrıca yöneticilerin üzerinde durmaları gereken bir başka nokta da, denetimin arzu edilmeyen bazı sonuçlar doğurabilmesidir. Artan denetim bazı durumlarda, çalışanların verimliliğinin düşmesi veya etik dışı yollara sapılması gibi beklenmedik sorunlara yol açabilir. Yöneticiler denetim fonksiyonuna ilişkin kararlarında, işletmenin uzun ve kısa vadeli planlarını göz önünde bulundurmalı ve akılcı kararlar vermek konusunda özen göstermelidirler (Williams, 2007).

DENETİM FONKSİYONU

İşletmelerde denetim fonksiyonu denetim sistemleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Denetim sistemleri işletmenin planlanan başarı düzeyine ne ölçüde ulaştığını ölçmek ve eğer istenilen performans seviyesi yakalanamadı ise, gerekli düzeltici önlemlerin alınmasının sağlanabilmesi amacıyla tasarlanmaktadır. Denetim sistemlerinin temel görevi **planlama** sürecinde öngörülen hedeflerden sapma varsa, bu sapmaları tespit etmektir (Bateman ve Snell, 2007).

Herhangi bir işletmede etkili bir denetim sisteminin var olmamasına neden olan temel etkenler şu şekilde sıralanabilir (Bateman ve Snell, 2007, 520);

- Üst Yönetimin Umursamazlığı: Üst düzey yöneticiler denetime gereken önemi vermemekte veya bu konuda astlarına karşı olumsuz örnek oluşturmaktadır.
- İşletme Politikalarının Belirlenmemiş Olması: İşletmenin faaliyetlerine yön veren temel beklentiler yazılı bir şekilde ortaya konmamıştır.
- Başarı Standartlarının Belirlenmemiş Olması: İşletme çalışanları ulaşılması gereken hedefler hakkında bilgi sahibi değildirler.

- İletişim Kanallarının Kapalı Olması: Çalışanlar işletmeye ilişkin olumsuz bilgileri üstleriyle paylaştıkları zaman, işletmedeki geleceklerinin tehlikeye gireceğini düşünmektedirler.
- Düzenli Olarak Değerlendirme Yapılmaması: Yöneticiler, genel ve bireysel başarıları belirli zaman aralıklarında, düzenli olarak denetlememekte ve geribildirimde bulunmamaktadır.
- Bilgi Sistemlerinin Etkili Olmaması: İşletme için oldukça önemli olan çeşitli veriler ya elde edilmemekte ya da ihtiyaç halinde erişilememektedir.
- Etik Olmayan Örgüt Kültürü: İşletmede çalışan bireyler dürüstlüğü önemli bir erdem olarak algılamaktadırlar.

İşletmelerde denetim fonksiyonu temel olarak üç tür denetim yaklaşımını baz alarak yürütülmektedir. Bu yaklaşımlar; bürokratik denetim, piyasa denetimi ve klan denetimi olarak isimlendirilmektedir. Bürokratik denetimde kurallar, düzenlemeler ve yetki ilişkileri aracılığıyla durum değerlendirmesi yapılmaktadır. Piyasa denetiminde ise fiyat mekanizmasının ve ekonomik verilerin, işletmecilik faaliyetleri üzerinde denetleyici bir güç olarak kullanımı söz konusu olmaktadır. Klan denetiminde ise denetim fonksiyonu daha çok değerler, normlar, ortak hedefler temelinde ve karşılıklı güven esasına dayalı olarak yürütülmektedir. Tablo 8. 1. denetim fonksiyonunun yürütülmesinde temel teşkil eden yaklaşımları ve bu yaklaşımların bazı temel bileşenlerini özetlemektedir (Bateman ve Snell, 2007).

Tablo 8.1: Denetim Yaklaşımları ve Bazı Temel Bileşenleri

Denetim Yaklaşımları	Bazı Temel Bileşenleri
Bürokratik Denetim	Kurallar, standartlar, hiyerarşi, yetki
Piyasa Denetimi	Fiyat, rekabet, değişim ilişkisi
Klan Denetimi	Gelenekler, ortak değerler ve inançlar, güven

Kaynak: Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 370.

En yaygın olarak karşılaşılan denetim yaklaşımı, kuşkusuz bürokratik denetimdir. Birçok durumda denetim fonksiyonundan söz eden yöneticiler, aslında bürokratik denetimi kast etmektedirler. Bürokratik denetimi örgütsel hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru, yöneticilerin çeşitli ceza veya ödüllerle çalışanların örgütsel politikalara, kurallara ve prosedürlerle uyumlarının denetlenmesi olarak düşünebiliriz (Williams, 2007). Bu ünite kapsamında da aksi belirtilmedikçe, denetim fonksiyonu, bürokratik denetim bağlamında ele alınacaktır. Ünite sonunda, piyasa denetimi ve klan denetimi kavramlarına değinilecektir.



Bu ünite kapsamında denetim kavramı aksi belirtilmedikçe, bürokratik denetim yaklaşımı bağlamında ele alınmaktadır.

DENETİM SÜRECİ

Tipik bir denetim fonksiyonu dört basamaklı, döngüsel bir süreç olarak düşünülebilir. Bu süreç hem dinamik hem de sibernetik özellikler göstermektedir. Denetim sürecinin dinamik olması, sürecin devamlılık arz etmesiyle ilgilidir. Denetim bir kez yapılan bir iş değil, işletme faaliyetleri sürdükçe yapılması gereken temel bir yönetsel fonksiyondur. Denetim sürecinin sibernetik olması ise, sürecin sürekli kendini düzeltme eğiliminde olmasından kaynaklanmaktadır. Gerekli düzeltici tedbirleri içermeyen bir denetim süreci, işletmecilik amaçlarına ulaşılabilmesinin önündeki en önemli engellerden birisi olarak algılanmalıdır (Williams, 2007).

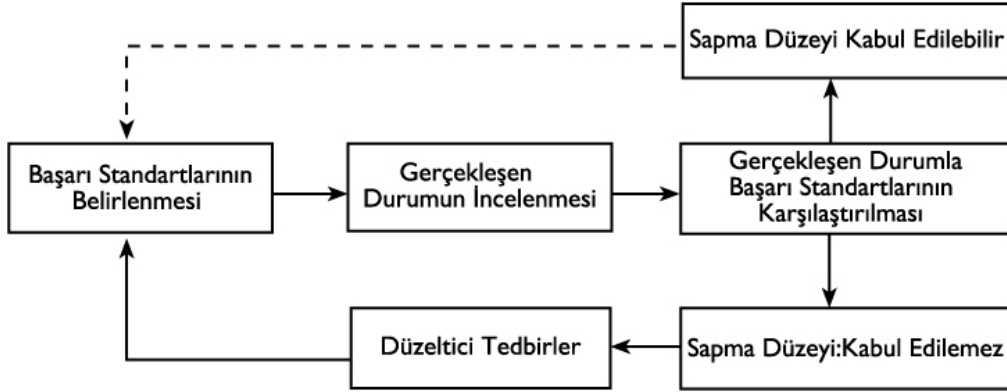


Sibernetik ve dinamik karaktere sahip olmayan bir denetim süreci, yöneticiler için ne tür sorunlara yol açabilir?

Denetim süreci temel olarak aşağıda yer alan basamakları içermektedir (Gürüz ve Gürel, 2009);

- Başarı standartlarının belirlenmesi,
- Gerçekleşen durumun incelenmesi,
- Gerçekleşen durumla başarı standartlarının karşılaştırılması,
- Sapmalar kabul edilemez düzeyde ise gerekli düzeltici önlemlerin alınması şeklinde özetlenebilir.

İzleyen bölümde bu basamaklara ilişkin detaylı açıklamalara yer verilecektir.



Şekil 8.2: Denetim Süreci

Kaynak: Daft, 2008: 458.

Başarı Standartlarının Belirlenmesi

Standartlar çeşitli örgütsel süreçlerde elde edilen başarının tatmin edici olup, olmadığını belirlemeye yarayan nirengi noktalarıdır. Standartlar örgütsel hedeflere erişim açısından oldukça önemlidir. Belli bir standardın yakalandığı fakat örgütsel amaçlara erişilemediği durumlarda standartlar derhal yeniden gözden geçirilmelidir. Evlere servis pizza satışı yapan bir pizzacının, pizza teslimat süresini en çok 30 dakika olarak belirlemesi, hizmet sunumunun hızına ilişkin bir standart olarak düşünülebilir.

Örgütler müşterilerine kulak vererek veya rakiplerini izleyerek standartlar belirleyebilirler. Bu bağlamda standartların belirlenmesinde izlenebilen yollardan birisi işletmelerarası karşılaştırmalardır. İşletmelerarası karşılaştırmalarda, belli bir alandaki en iyi uygulama, süreç veya standart belirlenmekte ve bu uygulama, süreç veya standardın kendi işletmemiz için uyarlanması söz konusu olmaktadır. Örgütler bir başka örgütü hız, kalite veya maliyet açısından kendileri ile kıyaslayabilirler. İşletmelerarası karşılaştırmalarda ilk adım, işletmenin analiz edilmesi ve gelişmeye açık noktaların tespitidir. İkinci adımda ise gelişmeye açık noktalar için karşılaştırma yapılabilecek işletmelerin seçimi söz konusudur. Karşılaştırma için seçilecek işletme alanında öncü işletmelerden birisi olmalıdır. Bu seçim yapıldıktan sonra işletmemiz, gelişim ihtiyacı olan alanlara ilişkin geçerli bir başarı standardı elde etmiş olmaktadır. Karşılaştırma için seçilen işletmenin aynı sektör içinden kıyaslama yapması gibi bir zorunluluğun olmadığını belirtmek yerinde olacaktır. Örneğin bir pastane, bir kargo şirketini belli açılardan kıyaslayarak, kendi faaliyetleri için başarı standartları belirleyebilir (Daft, 2008).

Perakendecilik sektöründe yaygın bir şekilde "gizli müşteri" kullanımı söz konusudur. Gizli müşteriler, aslında perakendeci işletme tarafından tutulan, perakendecilik konusunda uzman kişilerdir. Tıpkı normal müşteriler gibi mağazalardan alışveriş yapmakta, gözlemedikleri aksaklıkları ve olumlu uygulamaları üst yönetime aktarmaktadırlar. Gizli müşteriler tarafından sağlanan bu bilgiler başarı standartlarının belirlenmesinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Kuşkusuz üst yönetimin bu tür bir girişimden beklentisi, hizmet kalitesini daha üst düzeylere çıkartarak, müşteri tatmin düzeyini geliştirmektedir (Williams, 2007).

Her işletme çeşitli hedeflere ulaşabilmek için faaliyet göstermektedir. Bu hedefler; kar elde etme, yenilikçi olma, işletmenin devamlılığı ve toplumsal hayata sosyal fayda sağlama şeklinde özetlenebilir. Bu bağlamda standart, belli bir hedefi gerçekleştirmek için ulaşılması gereken performans seviyesi olarak tanımlanabilir. Standartlar belli başarı seviyelerine ulaşabilmek için gerekli olan performans hedefi olarak düşünülebilir. İşletmeler birçok alanda standart belirleyebilirler. İzleyen bölümde işletmeler tarafından başarı standartlarının belirlenebileceği çeşitli noktalar üzerinde durulacaktır.

Standart Türleri

Standartlar belli bir işletmenin bir bölümü için belirlenebileceği gibi, tüm işletme için de belirlenmiş olabilir. Örgütsel başarıya ilişkin standartlar temelde nicelik, kalite, zaman veya maliyetle ilişkilendirilerek belirlenmektedir. Örneğin üretim miktarı nicelik temelli bir standarttır. Bitmiş ürüne ilişkin hata payı ise kalite temelli bir standart olarak düşünülebilir (Bateman ve Snell, 2007). İşletmeler tarafından denetim süreçlerinde örgütsel başarıya ilişkin olarak belirlenebilecek standart türleri şöyle özetlenebilir;

Fiziksel Standartlar

Uzunluk, genişlik, hacim, renk, koku, miktar gibi genellikle beş duyu organımızla ölçebileceğimiz standartlardır. Üretilen ürünlerin kokusu, yumuşaklığı veya tadı fiziksel standartlara örnek olarak verilebilir. Üretim süreçlerinde kullanılan bu tür standartların yanında, belli bir işte çalışacak kişiler için, iş gerekleri nedeniyle belli bir boy veya kilo seviyesinin öngörülmesi de fiziksel açıdan belirlenmiş bir standart olarak düşünülebilir (Eren, 2009).

Maliyet Standartları

Belli bir amaca ulaşmak için kullanılan veya harcanan kaynaklar maliyet olarak adlandırılmaktadır. Maliyet genellikle parasal olarak ifade edilen bir kavramdır. Maliyet standartları belli bir işletmecilik faaliyeti için kullanılması planlanan kaynakların parasal olarak ifade edilmiş halidir. Maliyetler doğrudan veya dolaylı maliyetler, sabit veya değişken maliyetler, birim veya toplam maliyetler gibi çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Her bir maliyet sınıfı için çeşitli standartlar belirlenebilir. Farklı maliyet sınıflandırmalarına ilişkin standartların belirlenmesine ek olarak, maliyet unsuru bazında standartların belirlendiği de görülmektedir. Bu bağlamda belli bir mal, hizmet, proje, ürün grubu veya faaliyet vb. her bir maliyet unsuru için belli bir standart belirlenmektedir. Maliyet standartlarına ilişkin karşılaştırmalarda sıklıkla başa baş analizlerinden faydalanılmaktadır (Hongren, Datar ve Foster, 2000).

Kalite Standartları

Kalite standartları genellikle bir işin ve bu iş sonunda ortaya çıkan mal veya hizmetin nasıl olması gerektiğiyle ilgili standartlardır. İşletmeler gerek işletme içi nedenlerle gerekse işletme dışı nedenlerle birçok kalite standardı belirlemekte ve çalışanlarının bu standartlara uymalarını zorunlu kılmaktadırlar. Birçok ülke ithal edilen ürünlerin belli kalite standartlarına sahip olmasını talep etmekte ve bu standartların karşılandığının belgelendirilmesini, ihracatçı işletmeler için bir ön koşul olarak ileri sürmektedirler (Lussier, 2006).

Zaman Standartları

Zamana ilişkin standartlar genellikle belli bir işin ne zaman yapılacağını veya ne kadar hızlı bir şekilde yapılacağını belirlemektedir. Bir yönetici kendisine bağlı çalışan astına, yerine getirmesi için herhangi bir görev verirken aynı zamanda bu işin hangi zaman zarfında yapılması gerektiğini de bildirmelidir. Bu bildirim zamana ilişkin bir standart niteliğindedir. Bir öğretim üyesinin bir haftada vermekle yükümlü olduğu ders saati veya bir yönetici asistanının bir dakika içinde yazması gereken toplam kelime miktarı zamana ilişkin standartlara örnek olarak verilebilir. PERT (Program Evaluation and Review Technique-Program Değerlendirme ve Gözden Geçirme Tekniği), CPM (Critical Path Method-Kritik Yol Yöntemi) ve Gannt Şeması zaman standartlarına ilişkin karar, planlama ve denetim yapılabilmesini sağlayan yöntemlerden bazılarıdır (Lussier, 2006).

Finansal Standartlar

Bu tür standartlar genellikle "işletmenin dili" olarak betimlenen muhasebe bilgisinin çeşitli biçimlerde yorumlanmasıyla ortaya konan standartlardır. Finansal standartlar işletmenin belli bir dönemde elde etmek istediği kâra ilişkin olarak belirlenebileceği gibi, işletmecilik süreçlerinin en önemli girdilerinden birisi olan sermayenin, bu sermayeyi sağlayanlara dönük getirisine ilişkin olarak da belirlenebilir. Finansal standartlar genellikle bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu gibi temel finansal tablolar üzerinden veya çeşitli finansal oran hesaplamaları aracılığıyla denetlenmektedir. Günümüzde geleneksel finansal standartlara ek olarak, ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri olarak adlandırılan iki yeni finansal standardın işletmeler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Ekonomik katma değer (economic value-added); işletmenin finansal başarısını, vergi sonrası kârından duran varlık yatırım maliyetlerinin düşülmesinden sonraki artışlarla veya azalışlarla ilişkilendirilerek ölçülmesine dayanan bir sistemdir. Piyasa katma değeri (market value-added) ise işletmenin piyasa değerinden defter değerinin düşülmesi sonrasındaki değer artış ve azalışlarını dikkate alan bir finansal ölçüm yaklaşımıdır. Piyasa katma değerindeki artış, işletmenin yatırımcıların güvenini boşa çıkartmadığına dair önemli bir gösterge olarak nitelendirilmektedir (Daft, 2008)

Davranış Standartları

Davranış standartları çalışanların neleri yapıp, neleri yapmaması gerektiğiyle ilgili standartlardır. Bu tür standartlar hem üretim işletmelerinde hem de hizmet işletmelerinde çalışan bireyler için geçerli olmaktadır. Fakat müşterilerle doğrudan iletişim halinde olunması gereken işlerde çalışanlar için bu tür standartlara uyum vazgeçilemez bir öneme sahiptir. Örneğin bir işletmenin çağrı merkezinde görev yapan çalışanların, gelen telefonları yanıtlama biçimleri, kullandıkları cümleler ve telefon görüşmelerini sonlandırırken değinmeleri gereken çeşitli konular davranışa ilişkin belirlenmiş standartlara örnek olarak verilebilir. Davranış standartlarının belirlenmesinde üzerinde durulması gereken en önemli konulardan birisi de iş ahlakıdır. İş ahlakı, hangi davranışın doğru, hangi davranışın yanlış olduğunun belirlenmesinde yöneticilere rehberlik etmektedir (Lussier, 2006).

Eğitim ve Geliştirme Standartları

Günümüzde birçok işin yapılabilmesi için belli bir biçimsel eğitime sahip olunması gerekmektedir. Örneğin tıp doktorluğu yapabilmek için tıp fakültesi mezunu olmak ve mesleğin gerektirdiği diğer şartları yerine getirmek veya avukatlık yapabilmek için hukuk fakültesi mezunu olmak ve mesleğin gerektirdiği diğer şartları yerine getirmek gerekmektedir. Bu durum hem uzmanlık gerektiren işlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar için, hem de genellikle beden gücüyle çalışan mavi yakalı çalışanlar için geçerlidir. İşletmeler ayrıca çalışanlarının gelişim durumlarını da dikkate almalıdırlar. Var olan işgücü, ihtiyaçları doğrultusunda belli eğitim programlarına yönlendirilmeli ve bu şekilde işletme bünyesinde işgücü, eğitimi ve gelişimi sürekli kılınmalıdır. Denetim süreci açısından insan kaynaklarının eğitim seviyesi ve gelişim ihtiyacı oldukça önemle üzerinde durulması gereken bir standarttır (Certo ve Certo, 2006).

Sosyal Sorumluluk Standartları

Her işletme aynı zamanda içinde bulunduğu toplumun bir parçasıdır. İşletmeler toplumla oldukça önemli bir girdi ve çıktı ilişkisi içindedir. Bir başka deyişle işletmeler kaynak sağlama açısından içinde buldukları çevreye bağımlıdırlar. Bu nedenle işletmeler, işletme çevresinin sosyal boyutu olan toplumla iyi ilişkiler geliştirmelidirler. Toplumla olumlu ilişkiler geliştirmenin önemli bir yolu işletmelerin faaliyetlerinde sosyal sorumlu davranışlar sergilemeleridir. İşletmelerin faaliyetleri kapsamında, topluma sağladıkları faydanın veya zararın farkında olmaları, denetim süreçlerinde üzerinde düşünülmesi gereken standartlar arasında yer almaktadır. İşletmeler faaliyetlerinde topluma verdikleri zararı azaltan ve aynı zamanda toplumsal faydalarını geliştiren yollar aramalıdırlar (Certo ve Certo, 2006).



İşletmelerde yürütülen herhangi bir faaliyeti tek bir standarda bağlı olarak değerlendirmek mümkün müdür?

Gerçekleşen Durumun İncelenmesi

Denetim sürecinin ikinci basamağı, gerçekleşen başarı seviyesinin incelenmesidir. Örneğin günlük üretim miktarı, hizmet verilen müşteri sayısı veya sonuçlandırılan dava sayısı başarı göstergesi olarak düşünülebilir. Gerçekleşen duruma ilişkin veriler genelde üç kaynaktan elde edilmektedir. Bu kaynaklar yazılı raporlar, sözlü raporlar ve kişisel gözlemlerdir.

İşletmelerin bilgi sistemleri aracılığıyla elde edilen raporlar yazılı raporlar olarak değerlendirilebilir. Sözlü raporlar ise daha çok astın bağlı olduğu üstle konuşarak aktardığı bilgileri içermektedir. Bu aşamada üst astta çeşitli sorular yönelterek, raporun içeriğini detaylandırabilir. Üst eğer gerekli görürse, bazı düzeltici tedbirlerin alınmasına derhal karar verip, asta durumu bildirebilir. Kişisel gözlem ise yöneticinin performansın gerçekleştiği alana giderek, doğrudan süreci izlemesi anlamında kullanılmaktadır. Bu tür bir gözlem neticesinde, yönetici sayısal veya sözel olarak aktarılamayan, fakat tecrübeli yöneticilerin çalışanların vücut dilinden veya ortamın genel havasından çıkartabilecekleri bazı sonuçları elde etme şansını yakalamış olur. Gözlem yoluyla raporlamada, elde edilen veriler niceliksel olmayan, oldukça genel ve öznel verilerdir. Bunun ötesinde, çalışanlar gözlem işini güvensizlik ve kendilerine inançsızlığın bir göstergesi olarak da algılayabilirler. Fakat birçok yönetici doğrudan yapılan gözlemin yerine geçebilecek herhangi başka bir yolun olmadığını düşünmektedir. Raporlama yolu ne olursa olsun, yöneticilerin bilgiye zamanında erişimleri oldukça önemlidir (Bateman ve Snell, 2007).

Gerçekleşen Durumla Başarı Standartlarının Karşılaştırılması

Denetim sürecinin üçüncü aşaması, işletmecilik faaliyetleri sonucunda gerçekleşen durumun daha önceden belirlenen başarı standartlarıyla karşılaştırılmasıdır. Bu aşamanın işletme performansının değerlendirilmesi şeklinde adlandırılabilirdiği de gözden kaçırılmamalıdır. Bu süreçte yöneticiler işletmenin ortaya koyduğu performansı değerlendirmektedir. Etkili bir karşılaştırma süreci, hem yöneticinin öznel muhakeme yeteneğine hem de nesnel analiz ve raporlara dayalı olarak yürütülmelidir. Gerçekleşen başarı düzeyi ile daha önceki aşamalarda belirlenen başarı standardı arasındaki fark "sapma" olarak nitelendirilmektedir. Yapılan işin niteliğine göre, kabul edilebilir sapma düzeyi de değişmektedir. Örneğin fındığın kabuklarından ayrılarak iç fındık elde edilmesi işindeki kabul edilebilir sapma düzeyi ile beyin ameliyatlarındaki başarının kabul edilebilir sapma düzeyi doğal olarak farklı olacaktır. Bazı durumlarda küçük sapmalar kabul edilebilir. Fakat bazı konularda en ufak bir sapmaya bile tahammül edilmez. Bu nedenle yöneticiler performans değerlendirme işini oldukça dikkatli bir şekilde gerçekleştirmelidirler. Sapma, işletme yönetimi için işletme faaliyetlerinin başarısına yönelik oldukça önemli bir geribildirim kaynağıdır. İster küçük ister büyük olsun, tüm sapmalar süreç içinde değerlendirilmelidir. Fakat kabul edilemez düzeyde sapmalar için düzeltici tedbirlerin alınması oldukça önemli bir gerekliliktir. Yöneticilerin gerçekleşen durumla başarı standartlarına ilişkin karşılaştırmalarında üzerinde odaklanmaları gereken önemli bir konu da "istisnai durumlar" ilkesidir. Standartlardan oldukça yüksek oranda sapma gösteren, istisnai durumların üzerinde önemle durulmalıdır. Bu tür durumların düzeltilmesi ile sürecin geneline yönelik önemli iyileşmelerin sağlanması oldukça mümkündür. Bu ilkenin etkili bir şekilde kullanımının, yöneticiler için oldukça önemli bir zaman kazandırıcı etken olduğu belirtilmektedir (Bateman ve Snell, 2007).

Düzeltilici Tedbirlerin Alınması

Denetim sürecinin son aşamasında sapmalara ilişkin düzeltici tedbirlerin alınması söz konusu olmaktadır. Bu aşamada faaliyetlerin planlanan sonuçlara erişilebilmesi adına yeniden düzenlenmesi veya değiştirilmesi söz konusu olmaktadır. Ciddi sapmaların olduğu durumlarda yöneticiler hızlı bir şekilde gerekli düzeltmeleri gerçekleştirmelidirler. Geleneksel denetim yaklaşımlarında, düzeltici tedbirler yetki ilişkileri çerçevesinde üst kademelerden gelen emirler aracılığıyla alınırken, günümüz de bu tedbirlerin işi bizzat gerçekleştiren çalışanlar tarafından alınabildiği de görülmektedir. Düzeltici tedbirlerin nasıl ve kim tarafından alınacağı ve uygulanacağı karşılaşılan sorunun veya sapmanın yapısıyla yakından ilgilidir. Her durum için farklı uygulama adımlarının ve farklı sorumluların belirlenmesi gerektiği gözden kaçırılmamalıdır (Daft, 2008).

DENETİM TÜRLERİ

Bürokratik denetim zaman boyutu itibariyle geçmişe, geleceğe veya şimdiki zamana odaklanmış olabilir. Bürokratik denetim bağlamında temel olarak üç farklı denetim türünün varlığından söz edilmektedir. Bu türler, denetim sürecinin zaman odağıyla ilgili olarak farklılaşmaktadırlar. Bu bölümde söz konusu bu üç tür denetim üzerinde durulacaktır.

Gelecek Odaklı Denetim

Bu denetim türünde, denetimin amacı herhangi bir sorunun ortaya çıkmadan önce önlenbilmesidir. Faaliyet sonuçlarının beklenmesi ve bu sonuçların standartlarla karşılaştırılması yerine, yöneticiler faaliyetlere ilişkin çeşitli yönetsel kararlar alarak, olası sapmaların önüne geçmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada, gelecek odaklı denetim kavramı yerine önleyici denetim kavramının da kullanılabilirdiği bilinmelidir. Örneğin herhangi bir bankaya kredi talebiyle giden müşteriden, birçok farklı belge ve kefil talep edilmekte, ayrıca kişinin hayat sigortası yaptırması da istenmektedir. Bu tür bir uygulamada bankanın amacı, gelecekteki olası borç ödememe risklerini yok etmek veya en aza indirmektir (Daft, 2008).



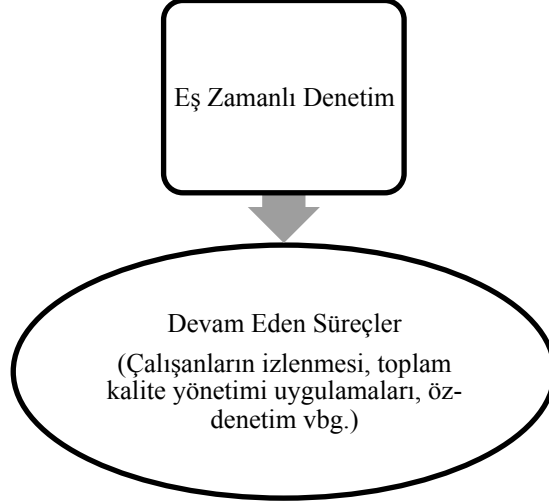
Şekil 8.3: Gelecek Odaklı Denetim

Kaynak: Daft, 2008: 455.

Eş Zamanlı Denetim

Eş zamanlı denetimde, denetim sürecinin zaman odağı şimdiki zamandır. İşletme faaliyetleri sürdürülürken, bir başka deyişle plan uygulanırken, denetim yapılması söz konusudur. Herhangi bir üretim tesisinde temel hedef belli bir zaman diliminde, doğru miktar ve kalitede üretim yapılmasıdır. Örneğin, sürekli hareket halinde olan bir üretim bandında, üretim sürecine yönelik malzemelerin geç kalması oldukça önemli bir kayba neden olacaktır. Bir havayolu işletmesi için ise, yolcuların bagajlarının uçak hareket etmeden yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu ve benzeri süreçlerde yaşanan sorunlar, anında teşhis edilmeli ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmalıdır. Eş zamanlı denetim bu tür faaliyetleri olan işletmeler için önemli bir gerekliliktir. Yönetim bilgi sistemleri alanında yaşanan gelişmeler sayesinde, yöneticilerin işletmecilik faaliyetlerine ilişkin eş zamanlı verilere erişim imkânları kolaylaşmıştır. Bu gelişme eş zamanlı denetim için oldukça önemlidir (Bateman ve Snell, 2007).

Havacılık sektörü için üretim yapan üreticiler, uçuş ekibine ve yer hizmetlerinde görevli teknik ekibe, uçuşa ilişkin sürekli bilgi aktarımının önemini kavramışlardır. Bu yüzden yeni nesil uçaklar birçok alıcıyla donatılmıştır. Bu alıcılar uçak içindeki sistemleri sürekli olarak denetlemekte ve bu bilgileri ilgili taraflara anında iletmektedir. Bu şekilde herhangi bir arıza daha hızlı bir şekilde tespit edilebilmekte ve uçağın tamiri için gerekli hazırlıklar daha kısa sürede yapılabilmektedir (Williams, 2007).

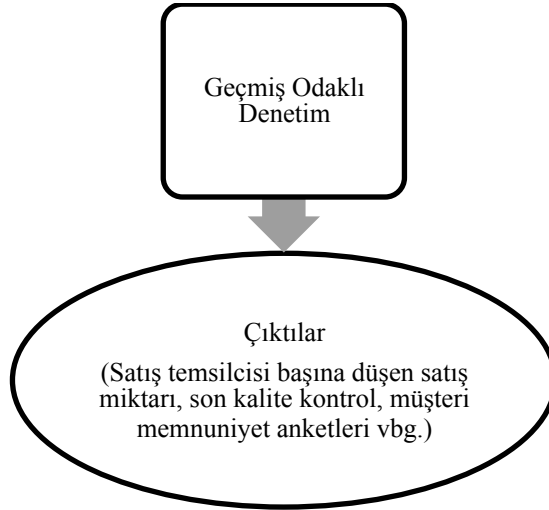


Şekil 8.4: Eş Zamanlı Denetim

Kaynak: Daft, 2008: 455.

Geçmiş Odaklı Denetim

En yaygın görülen denetim türü geçmiş odaklı denetimdir. Bu tür bir denetim sürecinde, faaliyet sonuçlarına ilişkin veriler elde edilmekte, analiz edilmekte ve sonuçlar sürece ilişkin düzeltici tedbirlerin alınabilmesi için ilgili yerlere iletilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, denetim işlevinin geribildirimli bir şekilde yerine getirildiğidir. Geçmiş odaklı denetimde zaman oldukça önemlidir. Sonuçlar ve geribildirim arasında uzun zaman farklarının olması denetim sürecinin etkililiğini yitirmesine neden olacaktır. Bu gecikmeler yöneticilerin karar almasını zorlaştırıp, kayıpların artmasına neden olabilir (Bateman ve Snell, 2007).



Şekil 8.5: Geçmiş Odaklı Denetim

Kaynak: Daft, 2008: 455.

DENETİMİN KALİTE BOYUTU

Yapılan bir işin daha iyi nasıl yapılacağına dair düşünsel çabalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Bu tür bir düşünsel temele dayanan kalite odaklı denetim yaklaşımları günümüz işletmecilik dünyasında oldukça kabul gören uygulamalardır. Kalite kavramını müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve bu beklentilerin ötesine geçilmesi şeklinde tanımlarsak, işletmelerin kalite yolculuğunda sürekli çaba

göstermeleri gereğinin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde yönetsel denetimin kalite boyutu açısından oldukça önemli olan toplam kalite yönetimi, altı sigma ve kalitenin sertifikasyonu konularına değinilecektir (Koçel, 2010).

Toplam Kalite Yönetimi

İşletme bünyesinde yürütülen tüm faaliyetlerin kalite düzeylerinin artırılması felsefesine dayanan toplam kalite yönetimi, oldukça geniş kitleler tarafından kabul gören bir kalite denetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi (TKY), kalite düzeyinin geliştirilmesinde tüm işletme çalışanlarını belli düzeyde sorumluluk altına sokmaktadır. TKY Japonya'daki başarılı uygulamaların ardından, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde de kabul görmüş ve ABD kökenli işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama çabalarında yoğun bir şekilde kullanılmıştır. TKY ekip çalışması, müşteri tatmin düzeyinin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesine odaklanan bir yaklaşımdır. TKY uygulayan işletmeler tüm çalışanlarını, tedarikçilerini ve hatta müşterilerini olası zayıflıkların tespiti konusunda bir arada çalışmaya teşvik etmektedir. TKY bağlamında her küçük ilerleme, işletmecilik süreçlerinde mükemmelliğe ve sıfır hata seviyesine doğru giden yolda atılan önemli bir adım olarak algılanmaktadır. TKY'nin gelecek odaklı denetim anlayışı kapsamında, çalışanlar çeşitli eğitim süreçlerinden geçirilmekte ve bu eğitimlerde çalışanlara sorunların ortaya çıkmadan önlenmesinin ne kadar önemli bir gereklilik olduğu anlatılmaktadır. Kalite felsefesini benimsemiş bir örgüt kültürünün varlığı, işletmeler için oldukça önemli bir eş zamanlı denetim mekanizması işlevi görmektedir (Daft ve Marcic, 2007).

TKY kalite çemberleri ve sürekli iyileştirme gibi çeşitli tekniklerin kullanımını içeren bir kalite denetim yaklaşımıdır. Kalite çemberleri 6-12 arasında değişen, gönüllü çalışanın düzenli olarak bir araya gelerek, yaptıkları işlerin kalite düzeyini düşüren çeşitli sorunları tartıştıkları toplantılardır. Kalite çemberleri sayesinde karar alma yetkisi örgütün daha alt seviyelerine kaydırılmakta ve sorunlarla birebir yüzleşen çalışanların uzmanlık bilgisinden yararlanılmaktadır. Sürekli iyileştirme veya Japonca ifadesiyle "kaizen" ise işletme bünyesinde yürütülen faaliyetlerde hiç duraksama olmadan, küçük ve birbirini takip eden iyileştirmeler yapılması anlamına gelmektedir. Bir başka deyişle, sürekli iyileştirme evrimsel bir gelişim sürecini ifade etmektedir. Bu şekilde her çalışan iyileştirme sürecine katkı yapabilmekte ve girilen işlerin başarılı olma oranı oldukça yükselmektedir (Daft ve Marcic, 2007).

Altı Sigma

Denetimin kalite boyutu bağlamında, oldukça önemli olarak nitelendirilen denetim araçlarından birisi de altı sigmadır. Geçmiş odaklı denetim yaklaşımının oldukça güçlü ve sağlam bir uygulaması olarak, son yıllarda yönetim arenasındaki yerini almıştır. Altı sigma tekniğinde amaç, tüm örgütsel süreçlerdeki hata payını en aza indirmektir. Bu süreçler sadece üretilen ürünle ilgili değil, aynı zamanda müşteride tatminsizlik yaratan her türlü işletmecilik faaliyetiyle ilgilidir. Altı sigma tekniği, 1980'lerin sonlarına doğru, rakiplerin daha kaliteli ürünleri daha düşük fiyatlara satabilmeleri nedeniyle rekabette oldukça gerilere düşen Motorola Şirketi tarafından geliştirilmiştir. O dönemden bugüne yerli ve yabancı birçok işletme tarafından kullanılmaktadır (Bateman ve Snell, 2007).

Sigma istatistikte, belli bir süreçteki standart sapmanın tahmini değerini göstermek amacıyla kullanılmaktadır. Sigma seviyesi belli bir süreçte hatanın ne sıklıkla oluşacağını göstermektedir. Sigma seviyesi ne kadar yüksek olursa, hata payı o oranda azalacaktır. Örneğin altı sigma seviyesinde herhangi bir üretim sisteminin, bir milyon ürün başına 3,4'ten daha az miktarda hatalı üretim yapacağı tahmin edilmektedir. Bu da demektir ki, sistem bir milyon üründen 999.996,6 tanesini kaliteli olarak üretebilmektedir. Tablo 8. 2.'de çeşitli sigma düzeyleri için bir milyon ürün başına oluşabilecek hatalı ürün miktarı verilmiştir. Altı sigma düzeyinin ne kadar uç bir hedef olduğu bu tabloda açıkça görülmektedir. Bu tür bir denetim sistemini etkili bir şekilde uygulayabilen işletmeler hem üretim hatalarını sifıra yaklaştırmakta hem de maliyetlerini azaltarak, müşteri tatmin düzeyini en üst seviyelere çıkartabilmektedirler. Altı sigma tekniği müşterileri tatmin eden işletmecilik süreçlerinin istatistiksel anlamda yoğun bir şekilde analiz edilmesine dayanan bir süreçtir. İzleyen bölümde Türkiye bağlamında altı sigma uygulamalarında öne çıkan bir işletmenin yöneticisinin konuya ilişkin görüşlerine yer verilmektedir (Bateman ve Snell, 2007).

Tablo 8.2: Sigma Seviyeleri ve Bir Milyon Üründe Karşılaşılan Hatalı Ürün Miktarı

Sigma Seviyesi	Bir Milyon Üründe Karşılaşılan Hatalı Ürün Miktarı
2 Sigma	308.537
3 Sigma	66.807
4 Sigma	6210
5 Sigma	233
6 Sigma	3,4

Kaynak: Bateman ve Snell, 2007: 527.

Türkiye’de ilk şirket TEI

Türkiye’de ilk kez 1995’de Eskişehir’de savunma sanayine yönelik üretim yapan TEI (Tusaş Engine Industries) “Six Sigma” metodolojisini uygulamaya koydu. Six Sigma yönetim anlayışı sonucunda rekabetçi olma özelliklerinin güçlendiğine dikkat çeken TEI Genel Müdürü Tayfun Mutlu şöyle devam ediyor: “Kârlılıkta ve verimlilikte yüksek getiriler sağladık. Tüm süreçlerde hata oranını milyonlarda 3’e kadar indirmeyi başardık. Six Sigma projelerini yürüten, TEI’nin rekabetçi yapısını kuvvetlendiren, çok sayıda etkin proje lideri yetiştirdik. Bugüne kadar binden fazla proje tamamlayarak önemli ölçüde finansal tasarruf sağladık. Bunların dışında tüm süreçleri hızlandırarak esnekliği artırdık”.

“Six Sigma”nın beş aşamalı bir süreç olduğunu belirten Mutlu, iyileştirmeye yönelik yaptıkları uygulamaları şöyle anlatıyor: “Tanımlama, ölçme, analiz, iyileştirme ve kontrol aşamalarını tamamlayarak iyileştirme sağladık. Birinci aşamada, müşterileri ve onların önceliklerini tespit ederek proje tanımlaması yaptık. Ölçme aşamasında var olan sürecin nasıl çalıştığı ve ölçüldüğü incelenerek kalite için kritik olan hususlar, performans standardı ve ürün yeteneğini belirledik. Üçüncü aşamada hatanın ne zaman, nerede ve niye oluştuğu sorularının cevaplarını aldık. Sonra potansiyel nedenler takip edilerek değişkenler arasındaki ilişkiler inceledi. Son olarak da amaç gerçekleştirilen iyileştirmelerin kalıcılığını sağladık. Ölçüm sistemini doğrulayarak proses yeteneği belirledik. Özetle, Six Sigma disipline edilmiş problemi bulma, anlama, kaynağına ulaşma, çözüm üretme ve çözümün kalıcılığını sağlama metodolojisidir”.

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/six-sigma-zamani-haberler/15711.aspx> (Erişim Tarihi: 14.10.2011).



Sizce altı sigma ve toplam kalite yönetimi teknikleri denetim sürecinin hangi aşamasına, görece daha yoğun bir şekilde odaklanmaktadır?

Kalitenin Sertifikalandırılması

Kalite kavramının istatistiksel bir denetim yaklaşımından çıkarak, bir yönetim felsefesine dönüşmesi nedeniyle, işletmelerin kalite yönetimi uygulamalarına rehberlik yapmak üzere bazı kılavuzlar geliştirilmiştir. Bu kılavuzlar işletmelerin müşteri beklentilerini karşılayabilme ve bu beklentilerin ötesine geçebilme konusunda neler yapmaları gerektiğine ilişkin bir takım standartlar getirmektedir. İşletmelerin bu kılavuzlarda yer alan standartlara ulaşmış, ulaşmadıkları ise çeşitli kurumlar tarafından denetlenmektedir. Denetimler sonucunda, öngörülen standartlara sahip olduğuna kanaat getirilen işletmelerin bu durumları sertifikalandırılmaktadır (Koçel, 2010).

Kalite düzeyinin sertifikalandırılması birçok işletme için oldukça önemlidir. Sertifikasyonun önemini arttıran gelişmelerden birisi de, hiç kuşkusuz, küreselleşmedir. Türkiye'nin de içinde bulunduğu birçok ülke kalite standartları bağlamında, Cenevre merkezli Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization-ISO)'nün standartlarını kabul etmekte ve birçok işletme de bu standartlara uygunluğunu sertifikalandırmaktadır. Küresel boyutta iş yapan işletmelere ilişkin

karşılaştırmalarda ISO sertifikaları oldukça önemli bir yere sahiptir. Birçok ülke için ISO standartlarına uygunluk işletmelerin kendi topraklarında iş yapabilmesinin ön koşulu niteliğindedir (Daft, 2008).



Kalitenin sertifikalandırılması konusunda daha detaylı bilgi edinmek için Türk Standartları Enstitüsü'nün kurumsal web sitesi olan www.tse.org.tr'yi ziyaret edebilirsiniz.

DENETİMİN FİNANSAL BOYUTU

İşletmelerde finansal denetim aracı olarak değerlendirilebileceğimiz uygulamalar arasında bütçeler, maliyet hesaplamaları, bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu gibi finansal tablolar ve çeşitli finansal oranlar yer almaktadır. Bu noktada üzerinde durulması gereken önemli bir konu ise, finansal denetim veya mali denetim ile yönetsel denetim ayırımıdır. Her iki kavramın da Türkçe'de "denetim" olarak anılması, bir dizi kavram kargaşasına neden olmaktadır. Kavramların İngilizce karşılıklarına inildiğinde ise yönetsel anlamda denetimin "controlling", bunun aksine finansal anlamda denetimin ise "auditing" kavramlarıyla nitelendirildiği görülmektedir. Finansal anlamda denetim; ekonomik faaliyetler ve olaylara ilişkin savlarla, kabul edilmiş ölçütler arasındaki uygunluğun derecesini araştırmak ve sonuçlarını ilgili kullanıcılara iletmek amacıyla nesnel biçimde kanıt toplayan ve değerleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2005). Daha önce belirtildiği gibi, bu kitap kapsamında denetim yönetsel bir fonksiyon olarak ele alınmaktadır. Denetimin finansal boyutuyla ilişkili olabilecek konularda ise, sadece kısa tanımlamalara ve oldukça özet bilgilere yer verilmektedir.

Bütçeler Aracılığıyla Denetim

En yaygın ve en çok bilinen finansal denetim araçlarından birisi bütçelerdir. Bütçe genel anlamda, tutar olarak ifade edilen ve bir hesap dönemi içindeki gelirler ile harcamaların, kârlar ile maliyetlerin tahminini içeren bir faaliyet planıdır. Bu genel özellikleri taşıyan işletme bütçeleri ise, işletmelerin üst yöneticileri tarafından gelecek bir faaliyet dönemi için belirlenen politikaların, amaçların, hedeflerin resmi ve sayısal ifadesi olarak tanımlanmaktadır (Haftacı, 2007: 1).

İşletme bütçesi geçmiş odaklı, gelecek odaklı ve eş zamanlı denetim yaklaşımlarını bir araya getirme potansiyeline sahiptir. Birçok işletmede bütçeleme süreci, satış veya gelirlere ilişkin tahmin yapılabilen süreler göz önünde bulundurularak yürütülmektedir. Bütçeler işletme bünyesindeki ilgili taraflarla paylaşılmaktadır. Bütçe konusunda üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da, her bütçenin kapsadığı belli bir zaman diliminin olmasıdır. Tüm bütçeler belirli bir zaman dilimini kapsayacak şekilde tasarlanmaktadır. Zaman dilimi bütçenin amacına göre farklılık gösterecektir. Fakat zaman dilimi işletmenin normal faaliyet döngüsünden kısa olmamalıdır. Bu süre bazı sektörler için 1 yıl, bazı sektörler için 3 yıl olabilir. Bütçelerin işletmelerin bilanço ve gelir tablosu gibi diğer temel finansal tablolarıyla uyumlu bir şekilde hazırlanması gereği de göz ardı edilmemelidir (Bateman ve Snell, 2007).

İşletmeler için bir planlama ve aynı zamanda da denetim aracı olarak ele alınabilen bütçe ve bütçelemenin bazı temel amaçları;

- Beklentilerin resmi olarak ifade edilmesi ve paylaşılması,
- Üst yönetim tarafından seçilen hedeflerin, alt kademelere de nüfuz etmesi,
- Alt kademelerde yer alan çalışanların koordine edilmesi,
- İşletme çalışanlarına, işletmenin kendilerinden ne beklediğinin açık bir şekilde ifade edilmesi,
- Çalışanların bütçe hedefleri doğrultusunda motive olmalarının sağlanması şeklinde özetlenebilir (Haftacı, 2007: 2).

Bütçe işletmelerde yöneticilerin sorumluluk alanlarına ilişkin denetim yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Bütçelenmiş sayısal değerler ile gerçekleşen sayısal değerlerin karşılaştırılması, sapmaların ortaya konması için ilk adımdır. Bu adımdan sonra yönetici daha detaylı analizler yaparak sapmanın nedenlerini tam olarak anlama yoluna gidecek ve gerekli düzeltici tedbirlerin alınmasını

sağlayacaktır. Bir başka deyişle, bütçeler sapmaların finansal boyutlarından hareketle, faaliyetler düzeyinde düzeltici tedbirler alınabilmesine olanak sağlamaktadırlar (Kaygusuz ve Dokur, 2009).

Bazı Temel Bütçe Türleri

İşletmeler açısından önem taşıyan bazı temel bütçe türleri genel bütçe, satış bütçesi, üretim bütçesi, maliyet bütçesi, nakit bütçesi, yatırım bütçesi olarak sıralanabilir. Bu bölümde söz konusu bütçe türlerine ilişkin genel açıklamalara yer verilecektir.

Satış Bütçesi: İşletmelerin bütçeleme sistemi içerisinde ilk önce hazırlanan bütçe satış bütçesidir. Bu bütçenin amacı hangi ürünlerin hangi fiyattan satılacağını tahmin etmek ve bu şekilde işletmenin beklenen satış gelirini belirleyebilmektir. Satış bütçesine ilişkin veriler genellikle aylık, satış bölgesi ve ürün bazında derlenir. Satış bütçesinin hazırlanmasında, pazar araştırmalarından elde edilen veriler önemli bir alt yapı oluşturmaktadır (Haftacı, 2007).

Üretim Bütçesi: Üretim bütçesi genelde fiziksel miktar bilgilerini içermektedir. Bu tür bir bütçenin hazırlanabilmesi için makinelerin tip ve kapasite bilgileri, ekonomik üretim miktarı, hammadde ve malzeme durumu önemli girdilerdir. Satış bütçesinde ortaya konan miktar ve zamanlama üretim bütçesinde baz alınan temel verilerdir. Üretim bütçesinin temel amacı satışlar, stoklar ve üretim düzeyleri arasındaki uyumun sağlanabilmesidir (Haftacı, 2007).

Maliyet Bütçesi: Maliyet bütçeleri, işletme bünyesinde gerçekleştirilen üretim faaliyetleri dolayısıyla katlanılan maliyet unsurlarını içermektedir. Bu bağlamda maliyet bütçesinin direkt ilk madde ve malzeme giderleri, direkt işçilik giderleri ve genel üretim giderlerine ilişkin verilerden hareketle düzenleneceğini belirtilebilir. Örneğin bakım-onarım ve diğer destek birimlerin maliyetleri, eğer üretime yansıtılabiliyorsa, genel üretim giderleri içinde değerlendirilmektedir. Ayrıca maliyet bütçesinin verileri, üretim bütçesi içinde de yer alabilir. Maliyetler, kira gibi sabit gider niteliğinde olabileceği gibi, hammadde ve malzeme gibi faaliyet miktarına bağlı olarak değişebilen nitelikte de olabilir (Kaygusuz ve Dokur, 2009).

Nakit Bütçesi: Bir işletmenin belli bir dönemdeki nakit girişleri ve çıkışlarının dengeli bir şekilde tahmin edildiği bütçe, nakit bütçesi olarak adlandırılmaktadır. Nakit bütçesi hazırlanırken, işletme içinde nakit akışlarına etki eden tüm faktörler göz önüne alınmalıdır. Nakit bütçesi beklenen nakit girişlerini ve çıkışlarını göstermektedir. İşletmenin belli bir anda, elinde bulundurması gereken çalışma sermayesi ve ihtiyaç duyulabilecek dış kaynak finansmanı da bu bütçe içinde görülebilecektir (Haftacı, 2007).

Yatırım Bütçesi: Yatırım bütçesi maddi ve maddi olmayan duran varlıklara ilişkin yatırım harcamalarının ortaya konabilmesi amacıyla oluşturulmaktadır. Bu şekilde işletmenin finansman ihtiyaçları ve yatırım harcamaları arasında ilişki kurulmuş olmakta, yatırım harcamaları için gerekli olan nakit çıkışlarının zamanlaması düzenlenmekte ve yatırım harcamalarının denetimi kolaylaşmaktadır (Haftacı, 2007).

Faaliyet Bütçesi: İşletmelerin ana faaliyet alanlarına giren fakat üretim işlevi ile ilişkilendirilemeyen çeşitli harcamaları, faaliyet bütçesi kapsamında bütçelendirilmektedir. Bu tür giderlere örnek olarak araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) giderleri, pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ve genel yönetim giderleri verilebilir (Haftacı, 2007).

Genel Bütçe: Bütçelerin bütçesi olarak da anılan genel bütçe işletmenin tüm faaliyetlerini kapsamaktadır. Diğer bütçeleri koordine eden ve uyumlulaştıran bütçe "genel bütçe" olarak anılmaktadır. Bütçeleme süreci sonunda işletmenin bütçelenmiş veya proforma gelir tablosu ve bilançosu oluşturulmaktadır. Bu tür proforma tablolar denetim süreçlerinde, beklenen ve gerçekleşen duruma ilişkin karşılaştırmalar yapılabilmesi için oldukça önemlidir.

Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi

Geleneksel maliyet yaklaşımları günümüzün işletmecilik anlayışına tam olarak uyum gösterememektedir. Geleneksel yaklaşımlar oldukça hiyerarşik, katı bürokrasiler için daha uygundur. Günümüzde ise, işletmeler daha çok belli süreçleri yerine getiren çeşitli alt birimler şeklinde örgütlenmektedirler.

Süreçlere ilişkin maliyet hesaplamalarında, süreçlerin belirli faaliyet bileşenlerine ayrıldığı ve maliyetlerin bu bileşenlerin üzerine yüklendiği sistemlerin daha etkili olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, geleneksel maliyet yaklaşımlarına ilişkin görüşlerimizi yeniden değerlendirmemize neden olan, en önemli gelişmelerden birisi de faaliyete dayalı maliyet sistemidir. Bu sistemde maliyetlere ilişkin hesaplamalar, bir işi yapmak için gerekli olan faaliyetler temel alınarak yapılmaktadır. Söz konusu bu faaliyetlere ilişkin toplam maliyetler ise sonuçta ürün maliyetlerini oluşturmaktadır (Horngren, Foster ve Datar, 2000).

Bir başka deyişle, faaliyete dayalı maliyet sisteminde, maliyetlerin önce faaliyetlere, daha sonra da, faaliyetlerden maliyet nesnelere atanması söz konusu olmaktadır. Sistem, genel üretim giderlerinin daha iyi anlaşılmasını, maliyet denetiminin daha etkin bir şekilde yürütülmesini ve yöneticilerin maliyet bilgilerine daha kolay erişebilmeleri gibi konularda geleneksel maliyet sistemlerinden farklılaşmaktadır (Gündüz, 1997).

Faaliyete dayalı maliyet sistemi aracılığıyla yöneticiler, örgütsel kaynakların nasıl bir şekilde yayılım gösterdiğine ilişkin daha net bir bakış açısına sahip olurlar. Hangi faaliyetler için gereğinden fazla kaynak sarf edildiği daha net bir şekilde görülür ve gerekli düzeltici tedbirler daha hızlı bir şekilde alınabilir (Bateman ve Snell, 2007).

Temel Finansal Tablolar

Bütçeler ve çağdaş maliyet hesap yaklaşımlarına ek olarak, finansal tablolar da işletmelerde finansal denetim aracı olarak kullanılabilir. Bu tabloların yıllar itibarıyla değişimleri veya aynı yıl içindeki oransal bileşimleri işletme yöneticilerinin denetim süreçlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir.

Bilanço

Bilanço bir işletmenin belli bir tarihte sahip olduğu varlıklar ile bu varlıkların sağlandığı kaynakları gösteren tablodur.

Bilanço temel olarak;

Varlıklar = Sermaye + Boçlar

eşitliğine dayanmaktadır.

Bu eşitliğe bilanço temel eşitliği veya muhasebe temel denklemi adı verilmektedir. Aslında bilanço, bu eşitliğin çizelge haline getirilmiş şeklidir. Eşitliğin sol tarafı aktif, sağ tarafı ise pasif olarak anılmaktadır. Varlıklar; nakit ve bankadaki para gibi hazır değerlerden, mal, makine, bina taşıt gibi maddi değerlerden veya çeşitli haklar, şerefiyeler gibi maddi olmayan değerlerden ve işletmenin çeşitli alacaklarından oluşmaktadır. Pasifler, bir başka deyişle kaynaklar sermaye ve borçlardan meydana gelmektedir. Hukuki açıdan konuya yaklaşırsak, sermaye kalemi işletme varlıkları üzerindeki işletme sahiplerinin haklarını, borçlar ise bu varlıklar üzerindeki üçüncü kişilerin haklarını göstermektedir (Sevilengül, 2005).

Bilanço bileşenlerinin zamana yayılmış bir şekilde, ardışık yıllar itibarıyla izlenmesi, işletmenin finansal yapısına ilişkin genel değişim eğilimlerini anlama, düzeltilmesi gereken noktaları belirleme ve gelecek performansına dönük önemli kestirimlerde bulunabilme imkânı sağlamaktadır. Ayrıca bilançonun aktif veya pasif toplamını 100 kabul ederek, bilanço bileşenlerinin bu yüzde içindeki paylarının incelenmesi olarak tanımlanan "yüzde metodu ile analiz yöntemi" de bilançonun yönetsel denetim amaçlı kullanımına örnek olarak verilebilir. (Bektöre, Çömlekçi, Sözbilir, 2002).

Gelir Tablosu

İşletmecilik faaliyetleri sırasında yürütülen her finansal olay muhasebe temel denklemindeki sermaye bileşimini etkilemez. Bazı finansal olayların ise sermayeyi artırıcı veya azaltıcı etkileri söz konusudur. İşletmecilik faaliyetleri sırasında meydana gelen sermayeyi arttırıcı olaylar "hasılat", sermayeyi azaltıcı olaylar ise "gider" olarak adlandırılmaktadır. Hasılat ile gider arasındaki olumlu fark kâr, olumsuz fark ise

zarar olarak nitelendirilmektedir. Belli bir dönemde, işletmenin kâr veya zarar durumunu belirleyen hasılat ve gider bilgileri gelir tablosunda özetlenmektedir. Bu açıdan gelir tablosu yönetimin başarısının değerlendirilmesinde ve geleceğe ait planlamalarda kullanılan önemli bir finansal tablo niteliği taşımaktadır (Cemalçılar ve Erdoğan, 1997). Karşılaştırmalı gelir tablosu analizleri işletmenin, yıllar itibarıyla, karlılık yönelimini belirlemek açısından oldukça önemlidir. Gelir tabloları genellikle tüm işletmenin geneline hitap edecek şekilde hazırlanır. Fakat işletmeye bağlı, alt işletmeler varsa, bu tür alt işletmeler için de gelir tablolarının hazırlanması söz konusu olmaktadır (Bateman ve Snell, 2007).

Nakit Akış Tablosu

İşletmelerin bilanço ve gelir tablosuyla birlikte hazırlamakla yükümlü oldukları bir diğer finansal tablo nakit akış tablosudur. Bu tablodan işletmenin nakit akışlarına ilişkin bilgiler, işletmenin nakit ve nakit benzeri yaratma yeteneği ve işletmenin bu kaynakları ne yönde kullandığına ilişkin bilgiler edinilebilir. Nakit akışlarına ilişkin bilgiler hem devlet, hem işletme sahipleri hem de yatırımcılar için oldukça önemlidir. Nakit akış tablosu, bilanço ve gelir tablosu gibi diğer finansal tablolarla birlikte yorumlandığı zaman işletmenin varlıklarındaki değişimin, borç ödeme gücü ve likidite gibi finansal yapısını betimleyen bilgileri edinilmesini sağlar. Ayrıca nakit akışlarına ilişkin tutar ve zaman bilgilerinin takip edilebilmesini olanaklı kılar. Bu yönüyle işletmenin geleceğine ilişkin tahmin yapılmasını kolaylaştırır (TMS 7).

Finansal Oranlar

Bir işletmenin finansal başarısını ölçmek için kullanılan yöntemlerden birisi de finansal oranların kullanımıdır. Finansal oranlar, işletmenin faaliyet alanlarındaki olası zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkartabilir. Birçok önemli finansal oran, bilanço ve gelir tablosunda yer alan çeşitli alt bileşenler, gruplar veya bölümler arasında matematiksel ilişkiler kurulması yoluyla hesaplanmaktadır. Finansal oranların analizinde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (Bektöre, Çömlekçi ve Sözbilir, 2002);

- Finansal oranlar bir bütün halinde değerlendirilmelidir. Tek bir orana yoğunlaşarak verilen kararlar, yöneticileri hataya sürükleyebilir.
- Oranlara dayalı olarak işletmeler arası karşılaştırmalar yaparken, her iki işletmenin de aynı veya benzer muhasebe standartlarını kullanıyor olması hususuna dikkat edilmelidir.
- Enflasyon oranındaki değişimler, karşılaştırmalı oran analizlerini güçleştirmektedir.

Her ne kadar oranlar çeşitli başarı standartları ve göstergeleri ortaya koymuş olsa da, sadece ve yoğun bir şekilde bu oranları izleyerek yönetsel kararlar almak işletmeler için oldukça tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Yöneticilerin kaçınması gereken bu durum "yönetsel miyopi" olarak adlandırılmaktadır. Oranlar genellikle belli zaman dilimleri için anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu durum, yöneticilerin oranların analiz yapılmasına imkân verdiği zaman dilimlerine odaklanmalarına neden olur. Kısa vadeli konulara odaklanan yöneticiler, uzun vadeli daha stratejik konuları göz ardı edebilirler. Denetim sistemlerinin 3-6 yıl gibi daha uzun zaman dilimlerini içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi, bu tür bir rahatsızlığın önüne geçebilir.

Oranların ikinci bir olumsuz yanı, finansal konular dışındaki diğer önemli noktaların genellikle kapsam dışı tutulmasına neden olmalarıdır. Araştırma ve geliştirme, yönetim geliştirme, insan kaynakları eğitimi ve gelişimi gibi konular, sırf bu nedenle göz ardı edilebilir. Bu yüzden oranlar diğer denetim standartlarıyla bir arada kullanıldıkları zaman anlamlı kestirimler yapılabilir. Yöneticiler finansal oranların tatmin ediciliğine ek olarak, pazar payı, alınan patentler, yeni ürünlerin satışları, insan kaynakları gelişimi gibi konularda başarılı olmak durumunda olduklarını göz ardı etmemelidirler (Bateman ve Snell, 2007).

Bilanço ve gelir tabloları kullanılarak birçok farklı finansal oran hesaplanabilir. Bu aşamada sadece bazı temel finansal oranlara değinilecektir.

Likidite Oranları

Likidite; kısa vadeli yabancı kaynakları vadelerinde karşılayabilme bakımından dönen varlıkların kalite ve yeterliliğinin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. En çok bilinen likidite oranı "Cari Oran"dır. Bu

orana çalışma sermayesi oranı adı da verilmektedir. Bu oran varlıkların ne seviyeye kadar düşebileceğini ve kısa vadeli borçları ödeyebileceğini göstermektedir. Bazı analistler bu oranın 2 ile 1 arasında bir değer almasının uygun olacağını belirtmektedirler (Bateman ve Snell, 2007).

Mali Oranlar

İşletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan ne derece yararlandığını gösteren oranlardır. Bu oranların en önemlilerinden birisi "Borçların Öz Kaynaklara Oranı"dır. Bu oran alacaklıların, işletmeye öz kaynaklarının % kaçını kadar borç verdiklerini göstermektedir. Eğer oran %100'den küçük ise, borcun gereğinden fazla yüksek bir seviyeye ulaştığı düşünülebilir (Bektöre, Çömlekçi ve Sözbilir, 2002).

Kârlılık Oranları

Karlılık oranları işletme yönetiminin satışlar ve yatırımlar aracılığıyla sağladığı gelire işaret etmektedir. Örneğin "Öz Sermaye Kârlılığı Oranı" işletmenin elde ettiği net karın, işletmenin öz sermayesine oranlanmasıyla hesaplanmakta ve işletmenin ne ölçüde kârlı işletildiğini göstermektedir. Bu oran işletme yöneticilerinin ve hissedarlarının, işletmenin ne kadar doğru bir şekilde yönetildiğini belirleyebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

Faaliyet Oranları

Bu oranlar işletmenin aktif kıymetlerinin, işletme faaliyetlerinde kullanımları sırasındaki etkilik derecesini göstermektedir. Alacakların ortalama tahsilat süreleri ve çeşitli devir hızı oranları bu kapsamda değerlendirilmektedir. Devir hızı oranları işletmelerin yaptıkları yatırımları satışlarla ilişkilendirmesi açısından önemlidir. Alacak devir hızı veya stok devir hızı uygulamada en çok kullanılan devir hızı oranları arasındadır (Bektöre, Çömlekçi ve Sözbilir, 2002).

DENETİMİN DAVRANIŞSAL BOYUTU

Davranışsal denetim yöntemleri bireylerin örgütsel amaçlara erişilebilmeleri adına motive edilmeleri, yönlendirilmeleri ve eğer amaç dışı davranışları var ise, disipline edilmelerini öngören çeşitli yöntemlerdir. Bu bölüm kapsamında bu yöntemlerden koçluk, gezinerek yönetim ve disiplin ele alınacaktır.

Koçluk

"Koç" denildiği zaman her ne kadar sporcular ve antrenörleri arasındaki etkileşim ilk olarak akla gelse de, koçluk çok önemli bir yönetsel kabiliyettir. Taşımacılıktaki kelime anlamı itibarıyla "koç" kişileri bir yerden bir yere taşıyan araç anlamına gelmektedir. Davranışsal denetim bağlamında ise koç, bireyi davranışları itibarıyla belli bir performans seviyesinden, arzu edilen daha üst seviyelere taşıyan kişi olarak tanımlanabilir. Koçluk, bireylere motive edici geribildirimlerde bulunarak başarı seviyelerinin korunması ve bu seviyenin daha üst düzeylere çıkartılması süreci olarak düşünülebilir. Yaptıkları işe ilişkin olarak doğrudan, hızlı ve sıklıkla geribildirim alabilen çalışanların işe yönelik bireysel motivasyonlarının, bu tür bir geribildirimden yoksun çalışanlara göre, daha yüksek olduğu saptanmıştır. İşte koçluk bu temel mantık üzerine inşa edilen bir davranışsal yönetim sürecidir (Lussier, 2006).

Geribildirim koçluk sürecinin oldukça önemli bir bileşenidir. Yöneticiler tarafından çalışanlara verilen geribildirimler motive edici olmalıdır. Bir başka deyişle, olumsuz geribildirimler yerine daha çok olumlu geribildirimler tercih edilmelidir. Spor müsabakalarında koçların "haydi aslanım," haydi koçum," "bravo!," helal sana" gibi çeşitli ifadeleri sıklıkla kullandıkları ve bu ifadeleri vücut dilleriyle bütünleştirerek sporcular üzerinde olumlu bir motivasyon yaratma eğilimde oldukları sıklıkla görülmektedir. Aynı durumun iş yerindeki çalışanlar içinde geçerli olabileceği unutulmamalıdır. Sadece çalışanları eleştiren bir yöneticinin, iş yerindeki genel motivasyon düzeyi üzerinde oldukça olumsuz bir etkisi olacaktır. Burada üzerinde durulması gereken bir başka nokta da, olumlu geribildirim tüm örgüt bünyesinde paylaşılması, bunun aksine olumsuz geribildirim kişiye özel tutulması gerekliliğidir (Lussier, 2006).

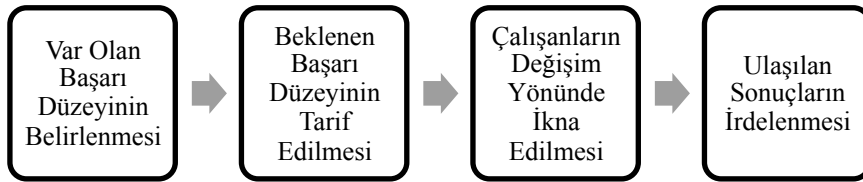
Koçluk sürecinin bir başka önemli noktası alınması gereken düzeltici tedbirin belirlenmesidir. Bir çalışanın başarı düzeyinde bir sapma varsa, bunun nedenleri saptanmalı ve bu nedenlerle ilişkili geribildirimlerde bulunulmalıdır. Başarı düzeyi veya performans, genel olarak, şu şekilde formüle edilmektedir;

$$\text{Başarı} = \text{Yetenek} \times \text{Motivasyon} \times \text{Kaynaklar}$$

Bir çalışanın başarı düzeyi belli alanlardaki yetenek eksikliğinden ileri geliyor ise, çalışan yeniden eğitilmelidir. Başarı düzeyindeki düşüklük motivasyon eksikliğinden kaynaklanıyor ise, çalışanları motive edici çeşitli önlemler alınmalı, onların örgüt için ne kadar önemli olduklarının üzerinde durulmalıdır. Son olarak başarı düzeyindeki düşüklüğün nedeni, iş yapmak için gerekli kaynakların olmaması ise, örgüt bu kaynakları çalışanlarına sağlamak için gerekli girişimleri derhal başlatmalıdır (Lussier, 2006).

Koçluk Süreci

Koçluk süreklilik arz eden bir süreçtir. Fakat genellikle yöneticiler çalışanlarına geribildirimde bulunmak konusunda gerekli adımı atamamaktadırlar. Bunun önemli nedenleri arasında, yöneticilerin koçluk sürecine hâkim olmamaları veya koçluk yeteneklerinden yoksun olmaları sayılabilir. Fakat düzenli olarak sağlanmayan geribildirim, sorunların büyümesine ve içinden çıkılmayacak bir hal almasına neden olacaktır. Koçluk süreci birbirini izleyen dört basamakta ele alınabilir (Lussier, 2006).



Şekil 8.6: Koçluk Sürecinin Basamakları

Kaynak: Lussier, 2006: 508.

1. Var Olan Başarı Düzeyinin Belirlenmesi

Bu aşamada yöneticiler çeşitli örnekler yardımıyla, değiştirilmesini istedikleri davranışları tarif etmektedirler. Çalışanlara kendilerinden tam olarak ne beklenildiği ve onların hangi noktaları tam olarak yerine getiremedikleri kesin bir dille iletilmelidir. Bu işler yapılırken, çalışanların yaptıkları olumlu işlere odaklanılmalı ve sadece olumsuzluklardan bahsedilmemelidir.

2. Beklenen Başarı Seviyesinin Tarif Edilmesi

Yöneticiler, çalışanların ulaşmalarını bekledikleri başarı düzeyini tüm detaylarıyla aktarmalıdır. Koçluk sürecinin bu aşamasında, çalışanlara kendilerine verilen tavsiyelerin nasıl bir başarı düzeyi yükselişine neden olacağı açık bir şekilde ifade edilmelidir.

3. Çalışanların Değişim Yönünde İkna Edilmesi

Çalışanlar, başarı düzeylerinin olması gerekenden daha düşük bir seviyede olduğuna ikna olurlarsa, değişimin gerekliliğine olan inançları da artacaktır. Fakat eğer, çalışanlarda bu tür bir değişim isteği oluşmuyor ise, yönetim çalışanlardan yapılması beklenenlerin yerine getirileceğini sözlü olarak taahhüt etmelerini talep edebilir.

4. Ulaşılan Sonuçların İrdelenmesi

Bazı çalışanlar yöneticilerin denetledikleri noktaları iyileştirme, fakat esas beklenen performans artışını gösterememe eğiliminde olabilirler. Bu nedenle yöneticiler koçluk sürecinde elde edilen sonuçları sürekli kontrol altında tutmalıdırlar.

Gezinerek Yönetim

Bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etme konusunda yol gösteren bir diğer davranışsal denetim uygulaması gezinerek yönetimdir. Her ne kadar gezinmek kavramı mecazi olarak kullanılmış olsa da, uygulama yöneticilerin ofislerinden çıkarak, çalışanlarla daha yakın ilişkiler kurmasına dayanmaktadır. Gezinerek yönetim uygulamasının birbiriyle ilişkili, üç temel yapı taşı vardır. Bunlar dinlemek, öğretmek ve kolaylaştırmaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, uygulama, yöneticilerin, astlarla ilişkilerinde, iletişim kanallarını açık tutmaları şeklinde ifade edilebilen "açık kapı" politikasından daha kapsamlı bir kavram olarak algılanabilir. Devam eden bölümde gezinerek yönetimin temel yapı taşları olan dinleme, öğretme ve kolaylaştırma kavramları detaylandırılacaktır (Lussier, 2006).



Şekil 8. 7. Gezinerek Yönetim

Kaynak: Lussier, 2006: 509.

Dinlemek

Yöneticiler çalışanları dinleyerek işletmede olup bitenden haberdar olmaktadır. Yöneticiler yoğun bir şekilde konuşmak yerine, yoğun bir şekilde dinlemelidirler. Yönetim süreçleri için gerekli olan önemli bilgiler ancak etkili bir dinlemeyle elde edilebilir. Yöneticiler ilke olarak, konular hakkında fikirlerini en son beyan etmelidirler. Aksi halde, astlar, yöneticilerin uygun bulacağı bilgileri aktaracak, diğer önemli konulardan ya hiç söz etmeyecek ya da bu konuları manipüle ederek aktaracaklardır. Bu bağlamda "İşler nasıl gidiyor?" astlara yöneltilebilecek, oldukça yansız ve basit bir soru cümlesine örnek olarak verilebilir.

Öğretmek

Öğretmek çalışanlara neyin nasıl yapılacağını anlatmak şeklinde anlaşılmamalıdır. Burada çalışanın karşılaştığı belli bir soruna nasıl bir çözüm bulunacağı araştırılmaktadır. "Sence bu konuda nasıl bir yol izlemeliyiz?" şeklinde bir soru, hem çalışanları sorunun varlığından haberdar edecek hem de onları çözümün parçası yapacaktır.

Kolaylaştırmak

Kolaylaştırmak çalışanların işlerini daha rahat yapabilmeleri adına gerekli önlemlerin alınması olarak düşünülebilir. Bu noktada yönetici, çalışanların başarısını düşüren çeşitli tikanıkları gidermekte ve sistemi daha sorunsuz işleyen bir yapıya büründürmeye çalışmaktadır. Çalışanları dinleyen, onları çeşitli sorunların çözüm sürecine ortak olmaya davet eden yönetici, gerekli düzeltici tedbirleri almazsa çalışanların yöneticiye olan güvenleri sarsılacaktır. Yöneticiye aktardığı konuların akıbetini bilemeyen,

bu konudaki gelişmeleri öğrenemeyen çalışanlar, bir daha ki sefere yöneticilere bilgi aktarımı konusunda daha az istekli olacaklardır.

Disiplin

Her örgütsel yapı belli düzey ve türde disiplini içinde barındırmaktadır. Disiplin kavramı bireysel düzeyde, kişinin çeşitli hedeflere ulaşmak adına kendisi üzerinde uyguladığı öz denetim çabasıdır. Örgütsel düzeyde ise disiplin kavramı, ise daha çok örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla ilgilidir. Örgütsel düzeyde disiplini bireysel düzeyde disiplinden ayıran en önemli etken, disipline eden ve disipline edilenin farklı bireyler olmasıdır. Örgütsel disiplinde, yönetimin örgütte yer alan bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmak üzere disipline etmesi söz konusu olmaktadır (Geylan, 2004).

Çalışanlar örgütsel amaçlara uyum konusunda direnç gösterirlerse, yönetim kaçınılmaz olarak disiplin önlemleri almak durumunda kalacaktır. Yöneticilerin sorumluluğu örgütsel amaçların gerçekleştirilmesidir. Bu noktada kişisel amaçlar ve ilişkiler daha ikincil bir etkiye sahiptir. Disiplin süreci aşamalı olarak ilerleyen bir süreçtir. Disiplin sürecinde çalışanların öncelikle sözlü olarak uyarılması, daha sonra yazılı olarak uyarılması, eğer sorun veya suç tekrarlıyorsa uzaklaştırma ve son olarak da işten çıkartma yoluna gidilmesi uygun olacaktır. Yöneticiler işlenen suçun niteliğine göre bu süreçteki bazı aşamaları atlayabilir veya doğrudan çalışanın işine son verebilirler. Disiplin sürecinde yöneticilerin unutmaması gereken en önemli konulardan birisi, çalışanları disipline etmeye yönelik her türlü eylemin kayıt altına alınma zorunluluğudur. Yöneticilerin disiplin sürecini etkili bir şekilde yönetebilmelerini sağlayacak bazı öneriler şöyledir (Lussier, 2006);

- Standartlar ve örgütsel planlar tüm çalışanlara açık bir şekilde anlatılmalıdır.
- Suçun niteliğine göre verilen cezanın adil olması sağlanmalıdır.
- Yönetim, kendi tavır ve davranışlarıyla örgütsel planların arkasında olduğunu çalışanlara hissettirmelidir.
- Kurallara uyulmadığı takdirde tutarlı ve kesintisiz bir disiplin süreci işletilmelidir.
- Disiplin süreci hızlı olmalı, fakat ilgili tüm bilgiler toplanarak hareket edilmelidir.
- Disiplinin kişisel mahremiyeti olan bir konu olduğu unutulmamalıdır.
- Disiplin süreci ve sonucu kayıt altına alınmalıdır.
- Disiplin süreci sona erdiğinde, ilgili çalışanlarla normal ilişkiler geliştirilmelidir.



Denetimin çok boyutlu bir olgu olması, işletmelerde görev yapan yöneticileri sizce nasıl etkilemektedir?

TOPLAM DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ

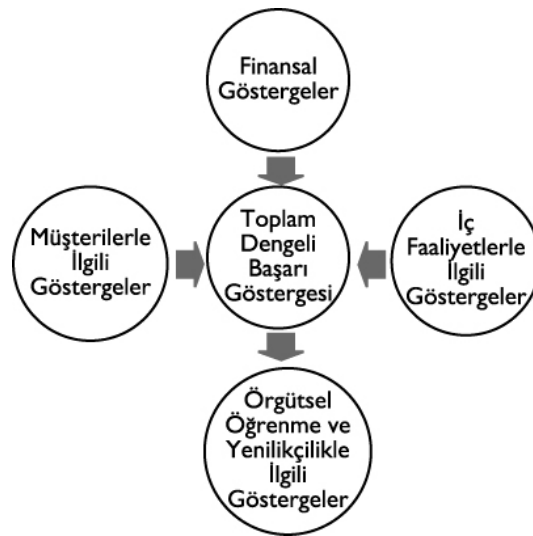
Denetim fonksiyonunu sadece finansal, sadece kalite veya sadece davranışsal boyutlarıyla ele alan yaklaşımların, günümüz işletmelerinin karmaşık denetimsel sorunlarına cevap verememesi nedeniyle, denetim kavramına daha bütüncül bir bakışın gerekliliği ortaya çıkmıştır. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard), 1990'lı yılların başında, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından, geleneksel performans değerlendirme ve denetim yaklaşımlarının tekdüze ve geçmiş odaklı yapısını aşabilmek amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşımlarda, işletmeler başarı düzeylerini finansal temelli ölçütlere göre değerlendirmektedirler. Bunun aksine, Toplam Dengeli Başarı Göstergesi (TDBG) örgütsel performansı eşit düzeyli dört temel bileşen açısından değerlendirmektedir. Bu bileşenler finansal, müşteriler, iç faaliyetler ve yenilikçilik/öğrenme şeklinde sıralanmaktadır. Bu bütüncül bakış açısı sayesinde, yöneticiler geleneksel performans ölçümlerinin ötesine geçebilmekte ve işletmenin performansını daha dengeli bir şekilde belirleyebilmektedirler (Daft, 2008).

Yöneticiler TDBG yaklaşımında dört temel soruyu cevaplandırmaya çalışmaktadırlar.

Bu sorular;

- Müşteriler bizi nasıl görüyor?
- Hangi açılardan içsel süreçlerimizi geliştirmeliyiz?
- Gelişim ve değer yaratma açısından sürdürülebilir bir konumda mıyız?
- Sermayedarlar tarafından nasıl algılanıyoruz? şeklindedir (Koçel, 2010).

TDBG'nin performansı sadece finansal göstergelerle değerlendiren, geleneksel denetim sistemlerine göre oldukça önemli üstünlükleri vardır. Öncelikle yöneticileri tüm dört alan için belirli hedefler koymaya ve bu alanlardaki başarı düzeyini ölçmeye zorlamaktadır. İkinci üstünlüğü ise sistemin dengeli olmasından kaynaklanmaktadır. TDBG işletme bünyesinde belli alanlarda hedeflenen gelişmenin, işletmenin diğer alanlarında verimsizliğe yol açmasına engel olmaktadır. İşte kavramın "dengeli" yapısı buradan kaynaklanmaktadır (Williams, 2007).



Şekil 8. 8. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi

Kaynak: Daft, Murphy ve Willmott, 2010: 319.

TDBG'ne göre örgütsel başarının nihai göstergesi finansal niteliklidir. Fakat finansal göstergelerdeki gelişme kendiliğinden oluşmamaktadır. Örgütsel başarının yaratılma süreci örgütsel öğrenme ve yenilikçilik yeteneklerinin geliştirilmesiyle başlamaktadır. Hatalarından ders çıkartan ve sürekli olarak kendini geliştiren örgütler, içsel faaliyetlerinde de mükemmeli yakalayabileceklerdir. İçsel faaliyetlerini mükemmellik seviyesinde geliştirmiş, yenilikçi örgütler ise müşterileri tarafından gerek hizmet kaliteleri gerekse de müşteri ilişkileri yönetimi açısından takdir edilecektir. Tüm bunların sonucunda işletmeye ilişkin finansal nitelikli göstergeler iyileşecek ve işletme hissedarları tarafından oldukça olumlu bir şekilde algılanacaktır. TDBG'nin sağladığı bu bütüncül yaklaşımı nedeniyle sadece bir denetim yöntemi olarak değil, işletme geneline yönelik "performans yönetim sistemi" olarak değerlendirilmesi daha yerinde görülmektedir. TDBG'ni oluşturan temel göstergeler ve bu göstergelerle ilişkilendirilen ölçütler Tablo 8. 3.'de görülmektedir (Koçel, 2010).

Tablo 8. 3. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi ve Performans Ölçütleri

Temel Göstergeler	Temel Ölçütler	Performans Göstergeleri
Finansal Nitelikli Göstergeler	Satış Gelirindeki Büyüme	Satış tutarı ve pazar payı
		Yeni müşteriler ve pazarlar
		Yeni ürünler
	Maliyet Yönetimi	Çalışan başına maliyetler
		Birim maliyetlerdeki düşüşler
		Faaliyete dayalı maliyet yönetimi
	Varlıkların Kullanımı	Stoklardaki azalma ve devir hızı
		Nakit akışı
		Sermaye getirisi
Verimlilik oranı		
Müşterilerle İlgili Göstergeler	Yeni Müşteriler	Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar
		Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti
		Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
	Mevcut Müşteriler	İşletmeden ayrılan müşteri sayısı
		Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranı
		Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
Müşteri Karlılığı	Müşteri başına toplam karlılık	
	Müşteri veya işlem başına maliyet	
İç Faaliyetlerle İlgili Göstergeler	Tasarımla İlgili Olarak	Yeni ürünler
		Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi
		Başa-baş durumu
	Üretimle İlgili Olarak	Hata oranı
		Üretim süresi
		Üretim maliyeti
	Teslimat	Zamanında teslimat yüzdesi
		Satılacak ürünün olmaması durumu
	Satış sonrası	Üç ay içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
		Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı
Müşteri tatmini		
Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilikle İlgili Göstergeler	Çalışanların yetenekleri	Çalışanların mutluluğu
		Personel devir oranı
		Çalışan başına verimlilik, çalışan başına karlılık
	Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak	Yeni ürünler
		Müşteri ile yüz yüze iletişim kuran personelin sahip olduğu bilgi miktarı
		Müşterilerle ilgili bilgilerin doğruluğu
	Motivasyon	Çalışanların yaptıkları öneriler ve sıklıkları
		Uygulamaya geçirilen öneriler
		Çalışanlara verilen ödüllerin sayısı ve değeri
Temel nitelikteki işleri geliştirmek için geçen süre		

Kaynak: Koçel, 2010: 448-450.



Robert S. Kaplan ve David P. Norton'ın orijinal adı "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action" olan eserleri, Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek" adıyla Türkçe olarak yayınlanmıştır. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi'ne ilişkin detaylı bilgi edinmek isteyen okuyucular, bu kaynağa başvurabilirler.

TDBG örgütsel stratejileri, örgütsel amaçlarla bütünleştiren ve farklı bakış açılarını denetim sürecine dâhil eden oldukça önemli bir uygulamadır. Bu uygulamanın daha iyi bir şekilde kavranabilmesi amacıyla Tablo 8. 4.'de ve devam eden bölümde örnek olay şeklinde bir uygulamaya yer verilmektedir.

Milano Pizzacısı Türkiye'de İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Eskişehir, Kayseri, Diyarbakır ve Adana illerinde faaliyet göstermektedir. Milano Pizzacısı satışlarını internet ve telefon üzerinden alınan siparişler aracılığıyla gerçekleştirmektedir. İşletme gelecek odaklı, 3 yıllık stratejik planı kapsamında kendisine oldukça önemli hedefler koymuştur. İşletme bu hedeflere ne oranda eriştiğini işletme yönetimi tarafından hazırlanan ve Tablo 8. 4.'de yer alan TDBG aracılığıyla izlemektedir. Bu tabloya göre işletme finansal açıdan kârlılığını arttırmayı hedeflemektedir. Kârlılık artışı pazar payı ve sipariş başı gelirler aracılığıyla ölçülmektedir. İşletme üç yıl içinde pazar payını %30, sipariş başı elde ettiği gelirleri ise her yıl %10 arttırma hedefindedir. Milano Pizzacısı'nın müşterilerinin gözünde sahip olmak istediği imaj, üstün hizmet kalitesi odaklıdır. İşletme müşterilerine beklentilerini aşan bir hizmet deneyimi sunmak istemektedir. Bu nedenle TDBG'nde müşterilerle ilgili göstergelerde kaliteye vurgu yapılmıştır. İşletmenin amaçladığı kaliteli hizmet anlayışına erişilip erişilmediği alınan şikâyet sayısı ve müşteri tatmin düzeyi ile ölçülmektedir. İşletme her yıl alınan şikâyet sayısını %5 düşürmek ve yine aynı dönemde müşteri tatmin düzeyini de %70 civarında tutmayı hedeflemektedir. İşletme bu amaca ulaşabilmek için, şikâyet yönetim sistemi kurmayı ve Milano Pizza Kart uygulamasını hayata geçirmeyi hedeflemektedir. İç faaliyetler bağlamında Milano Pizzacısı'nın temel hedefi zamanında hizmet sunumudur. Sipariş üzerine pizza satışı yapan birçok işletme, sipariş teslim süresini 30 dakika olarak belirlemektedir. Milano Pizzacısı ise bu süreyi 25 dakika olarak belirleyip rakiplerine karşı farklılaşarak, rekabette bir adım öne geçebilmeyi hedeflemektedir. Bu amaçla işletme zamanında teslim edilen sipariş oranını %98 olarak belirlemiştir. Bu hedefe ulaşırken, hiçbir çalışanın iş sağlığı ve güvenliğinden feragat edilmeyecektir. İşletme sipariş teslim süresindeki iyileşmeyi, üretim teknolojisini yenileyerek yakalamayı düşünmektedir. Bu şekilde sipariş hazırlık süresi 20 dakikadan 15 dakikaya düşecek ve sipariş teslimi için ek bir 5 dakika kazanılmış olacaktır. Milano Pizzacısı 3 yıl içinde piyasaya sürdüğü tüm yeni ürünlerden en %50'sinin başarılı ve kalıcı olmasını hedeflemektedir. İşletme bu hedefe ulaşabilmek için tüm yeni ürünler için etkili bir tutundurma kampanyası düzenlenmesini öngörmektedir. Milano Pizzacısı için en önemli değerlerden birisi de sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İşletme çalışanlarının örgütün değer ve normlarını tam olarak uyum sağlamasını ve ayrıca çalışanların hizmet işletmesi yönetimi mantığını tam olarak kavramasını hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmak için 3 yıl içinde tüm insan kaynaklarına yönelik çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi öngörülmektedir.

Milano Pizzacısı hayal ürünü bir işletme olmasına rağmen aslında birçok gerçek işletme ile kıyaslandığında benzer hedeflerin peşinde koştuğu görülecektir. İşletmenin TDBG'ni tersten okursak, şöyle bir sonuç çıkacaktır: İşletme ürün menüsüne sürekli yeni ürünler ekleyerek hem mevcut müşterilerin sıkılmasını önleyecek hem de yeni müşterileri kendisine daha kolay çekebilecektir. Örgüt kültürünü içselleştirmiş çalışanların, örgütsel bağlılıkları yükselecek, bu durum da personel devir hızını düşürecektir. İşletme bünyesinde hizmet işletmesi mantığını kavramış bireylerin istihdam edilmesi ise olası müşteri memnuniyetsizliklerinin önüne geçecektir. Üretim teknolojisine yapılan yatırım, işletmenin sipariş teslim süresini kısaltacak ve bu şekilde işletme rakiplerinden farklılaşacaktır. Kurulan şikâyet yönetim sistemi, işletmenin hatalarından öğrenme potansiyelini yükseltecek ve hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini arttıracaktır. Tüm bu etkenler sayesinde işletme müşteriler tarafından daha fazla tercih edilecek, piyasaya sürdüğü yeni ürünler dolayısıyla sipariş başına düşen gelir miktarı da artacaktır.

Tablo 8.4: Örnek Olay: Milano Pizzacısı Toplam Dengeli Başarı Göstergesi

	Örgütsel Amaç	Ölçütler	Hedefler	Yapılacaklar
Finansal Nitelikli Göstergeler	Karlılık	Pazar Payı	%30	
		Sipariş Başı Gelir	Her yıl %10 Artış	
Müşterilerle İlgili Göstergeler	Kaliteli Hizmet	Alınan Şikâyet Sayısı	%5 Düşüş	Şikâyet Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi
		Müşteri Tatmin Düzeyi	En az %70 olmak üzere, her yıl %5 artış	Milano Pizza Kart Uygulaması
İç Faaliyetlerle İlgili Göstergeler	Zamanında Sunum	Sipariş Hazırlık Süresi	15 Dakika	Fırın Teknolojisinin Yenilenmesi
		Zamanında Teslim Edilen Sipariş Oranı	%98	Sipariş Teslim Süresinin 25 Dakika ile Sınırlandırılması
Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilikle İlgili Göstergeler	Yeni Ürün ve Uyumlu Çalışanlar	Yeni Ürün Başarısı	%50	Yeni Ürün Tutundurma Çalışmaları
		Eğitim Verilen Çalışan Sayısı	3 Yıl İçinde %100	Örgüt Kültürü ve Müşteri İlişkileri Yönetimi Konulu Eğitim Programları Düzenlenmesi

BÜROKRATİK DENETİMİN OLUMSUZLUKLARI

Bürokratik denetim örgütleri oldukça mekanik birer yapı olarak değerlendirmektedir. Fakat unutulmaması gereken, özellikle günümüzde, örgütlerin o kadar da mekanik yapılar olmadığıdır. Örgütler, her şeyden önce insanların var olduğu yapılardır. Denetim sistemleri bireylerin davranışlarını belli açılardan kısıtlıyor ve gelecekteki davranış kalıplarını belirliyor olsa da, bireyler denetim sistemlerinin kendileri için öngördüğü kalıpların içine sorgusuz bir şekilde giren otomatik makineler olarak düşünülmemelidir. Bir başka deyişle, denetim sistemleri çalışanların bu sistemlerin getirdiği baskılardan kurtulmak için uygun olmayan davranış kalıpları geliştirmelerine neden olabilir. Herhangi bir denetim sistemi, insanların sisteme ilişkin algı ve beklentileri düşünülmeden tasarlanırsa, kaçınılmaz olarak etkililiğini yitirecektir. Çalışanların davranışlarının etkili bir şekilde denetlenebilmesi için, yöneticiler bireylerin denetim fonksiyonuna ilişkin olarak geliştirdikleri üç farklı tepkisel davranışa dikkat etmelidirler. Devam eden bölümde bu davranışlara ilişkin bilgiler aktarılacaktır (Bateman ve Snell, 2007).

Katı Kuralcı Davranış

Bireyler genellikle kendilerini denetim sistemi içerisinde olumlu gösterecek davranış kalıplarını tercih etme eğilimindedirler. Bu durum bireyleri yöneticilerin istekleri doğrultusunda davranmaya odaklandığı için olumlu olarak yorumlanabilir, fakat bu bakış açısı sadece denetim sistemine göre hareket eden, esnek olmayan bir davranış tarzının yerleşmesine neden olabilir. Katı kuralcı davranış, genellikle bireylerin risk almaktan çekindikleri ve salt kuralların katı uygulamalarına bağlı kaldıkları durumlarda görülmektedir. Bu tür bir davranış, genellikle müşterilere yönelik hizmet kalitesinde düşüslere, işletmecilik faaliyetlerinin yavaşlamasına neden olacaktır. Çalışanların ve yöneticilerin yoğun bir şekilde kurallara bağlı kalmaları, bürokratik denetimin adını kötüye çıkartmıştır. Olumsuz çağrışımlarından ötürü, yöneticiler bürokrasinin adını bile anmak istemezler. Bu oldukça talihsiz bir durumdur. Çünkü genelde, bürokratik denetim sisteminin kendisi sorunlu değildir. Denetim sistemini, işletmenin etkili bir şekilde faaliyet göstermesi amacıyla kurulan bir yapı olarak göremeyen, denetim sistemini sadece belli, katı kurallar bütünü olarak algılayan kişiler, bu tür sorunların yaşanmasının altında yatan en önemli neden olarak düşünülebilir (Bateman ve Snell, 2007).

Taktiksel Davranışlar

Denetim sistemleri, çalışanlar sistemi çeşitli şekillerde aşmaya yönelik taktiksel davranışlar geliştirdikleri durumlarda veya kendi konumlarını denetim sistemi içerisinde olduğundan daha olumlu göstermeye çalışmaları halinde etkililiğini yitirmektedir. En sık rastlanan taktiksel davranış, var olan bilginin manipüle edilmesi veya başarı düzeyine ilişkin verilerin saptırılmasıdır. Bireyler genellikle iki tür yanlış veri üretmektedirler. Bunlardan ilki geçmişte ne olduğuna ilişkin, diğeri gelecekte ne olabileceğine ilişkindir. Geçmişe dönük bilgi saptırımı daha az yaygın olan bir durumdur. Çünkü bir şeyin yanlış olduğunu fark etmek, yanlış olacağını fark etmekten her zaman daha kolaydır. Bu nedenle bireyler genellikle, geleceğe ilişkin tahminleri ve talepleri çarpıtma yolunu tercih etmektedirler. Bu durumun en yaygın örneğine, bütçeleme süreçlerinde rastlanılmaktadır (Certo ve Certo, 2006).

Denetime Karşı Direnç

İnsanlar bazı durumlarda denetim sistemlerine karşı güçlü bir direnç gösterebilirler. Bu durumun birçok nedeni vardır. Öncelikle kapsamlı denetim sistemleri başarıya ilişkin verilerin doğruluk derecesini arttırmakta ve çalışanları işlerine karşı daha yoğun bir şekilde hesap verebilir kılmaktadır. Denetim sistemleri hataları ortaya çıkartmakta, bireylerin iş güvencelerini tehdit etmekte ve bireylerin kendi başına buyruk hareket etmelerine engel olmaktadır. İkinci olarak denetim sistemleri, işletme içindeki güç dengelerini değiştirebilmektedir. Örneğin yönetim bilgi sistemleri, daha önceden yöneticiler tarafından alınan maliyet, satın alma ve üretim gibi konulardaki karar verme yetkilerini yöneticilerin ellerinden alabilir. Üçüncü olarak, denetim sistemlerinin örgütlerin sosyal yapılarını değiştirme gücü üzerinde durulması yararlı olacaktır. Denetim işletme genelinde rekabet yaratmakta ve sosyal dayanışma gruplarının oluşumuna engel olabilmektedir. Bireyler, daha önce oldukça yakın dostluk ilişkileri içinde oldukları arkadaşlarıyla rekabet etmek zorunda kalabilmektedirler. Sosyal ihtiyaçlar oldukça önemlidir, bu yüzden bireyler denetime karşı direnç gösterebilmektedirler. Dördüncü ve son olarak ise denetim sistemlerinin bireysel mahremiyete tehdit olarak algılabileceği gözden uzak tutulmamalıdır (Bateman ve Snell, 2007).

DENETİM YAKLAŞIMLARI: PİYASA VE KLAN

Birçok işletme örgütsel hiyerarşilerindeki seviyelerin sayısını düşürme eğilimine girmekte, özellikle genel merkeze bağlı çalışan sayısını azaltmakta, alt düzeyli çalışanlara yetki devretmekte ve bu çalışanları karar verme noktalarında olabildiğince özgür bırakmaktadır. İşletmeler yaygın bir biçimde, işletmecilik faaliyetlerini kendi kendini yöneten ekipler aracılığıyla gerçekleştirmeye başlamışlardır. İşletmelerde çalışan bireylerin eğitim düzeyleri geçmişe oranla yükselmiştir. Tüm bu etkenler bürokratik denetimin etkililiğini zora sokmakta ve farklı denetim yaklaşımlarının gündeme gelmesinin önünü açmaktadır (Daft, Murphy ve Willmott, 2010).

Her ne kadar denetim olgusu işletmelerdeki varlığını sürdürüyor olsa da, felsefesi ve prensipleri gün geçtikçe değişmektedir. Geçmişte, denetim sadece bürokratik bir anlam ifade etmektedir. Birçok yönetici için denetim bağlamında yapılan iş, işletme bünyesinde yürütülen işleri düzenleyerek üretkenlik artışı sağlamaktır. Bu nedenle birçok prosedür, kural, düzenleme ve yakın gözetim denetim sürecinin vazgeçilmez unsurları olarak düşünülmektedir. Her ne kadar oldukça biçimselleşmiş bürokratik denetim sistemleri varlıklarını sürdürüyor olsalar da, bu tür sistemlerin her koşulda en etkili denetim yaklaşımı olduklarını iddia etmek pek doğru değildir. Bu bölümde bürokratik denetim yaklaşımına ek olarak, işletmelerde karşılaşılabileceğimiz diğer denetim alternatifleri olan piyasa denetimi veya klan denetimi yaklaşımlarına değinilecektir (Hatch ve Cunliffe, 2006).

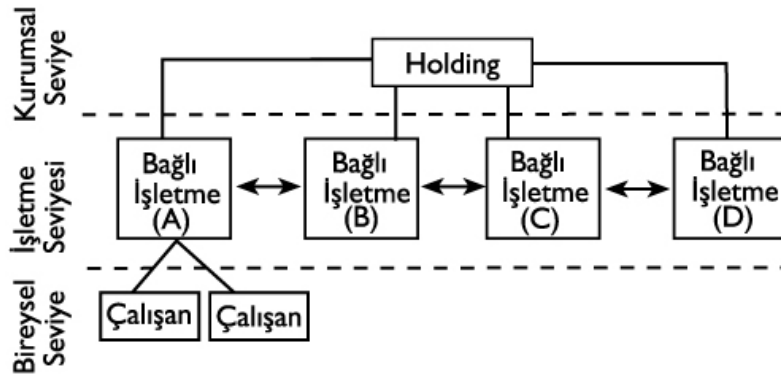
Piyasa Denetimi

Piyasa denetiminde rol oynayan temel etken ekonomik rekabettir. İşletmelerin serbest pazarlarda rekabet ettikleri durumlarda fiyat ve kârlılık oldukça önemli bir denetim aracı niteliği kazanmaktadır. Bürokratik denetim sistemlerinin aksine, piyasa denetimi işletmelerin başarı düzeylerini denetlemek adına ekonomik güçleri ve fiyatlandırma mekanizmalarını kullanmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2006).

Piyasa denetim sisteminin çalışma şekli kısaca şu şekilde özetlenebilir: Bir bireyin, bölümün ya da işletme biriminin işletmecilik süreçleri sonunda elde ettiği çıktı, başka bireyler, bölümler veya işletme birimleri için bir değer ifade ediyorsa, bu değer belli bir fiyat müzakeresinin doğmasına neden olacaktır. Bu tür bir değişim müzakeresi için herhangi bir piyasa meydana geldiğinde iki varsayımdan hareket edilmektedir;

- Fiyat sunulan ürünün değerini belirlemektedir.
- Fiyat rekabeti verimlilik ve başarı düzeyi üzerinde etkili olmaktadır.

Piyasa denetimi işletmelerin tüm seviyelerinde görülebilen bir denetim mekanizmasıdır. Hem kurumsal seviyede, hem işletme düzeyinde, hem de birey düzeyinde çeşitli değişim ilişkileri piyasa mekanizması aracılığıyla denetlenebilir. Piyasa denetimi Türkiye'de örneğine oldukça sık bir şekilde rastlanabilen "Holding" tipi örgüt yapısı ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır (Bateman ve Snell, 2007).



Şekil 8.9: Farklı Seviyelerdeki Piyasa Denetimi

Kaynak: Bateman ve Snell, 2007: 540.

Kurumsal Seviyede Piyasa Denetimi

Holding; kendisi ticaret ve üretim faaliyeti yapmayan, başka şirketleri bu şirketlerin hisse senetlerini alarak kontrol etmek amacıyla olan şirket olarak tanımlanabildiği gibi, kuruluş amacı, ilke olarak, başka şirketlere iştirak etmek olan şirket olarak da tanımlanabilmektedir (Bektöre, Benligiray ve Aydın, 2002). Şekil 8. 9.'da tipik bir holding tipi örgüt yapısı yer almaktadır. Katılımda bulunduğu şirketler itibariyle büyük ve çeşitlenmiş holdinglerde, piyasa denetimi genellikle iştirak edilen şirketleri veya bağlı iş birimlerini denetlemek üzere kullanılmaktadır. Bu tür yapılarda bağlı iş birimleri kâr merkezleri olarak düşünülmektedir. Holding yönetimi bu tür at birimler üzerinde oldukça düşük seviyeli bir bürokratik denetim yürütmektedir. Bu birimlerin başarı düzeyleri, kârlılık durumlarına göre piyasa tarafından denetlenmektedir. İşletmecilik faaliyetlerine ilişkin kararlar bağlı işletmelerin yöneticilerince alınıyor olsa da, piyasa denetimi işletme birimini holdingin temel hedefleri doğrultusunda yönlendirmektedir. Piyasa denetim mekanizmalarının yoğun bir şekilde kullanımı, işletme performansını sadece ekonomik ölçütlere bağlı kıldığı ve bu nedenle işletmelerin toplam değerlerinin devre dışı bırakıldığı nedeniyle eleştirilmektedir (Bateman ve Snell, 2007).

İşletme Seviyesinde Piyasa Denetimi

Piyasa denetimi geçmiş dönemlerde tüm örgütsel yapıyı içine alan bir denetim sistemi olarak çalışırken, günümüzde daha çok kurumsal seviyenin altında, işletme seviyesine ilişkin denetim süreçlerinde kullanılmaktadır. Bir holding çatısı altında toplanmış bağlı işletmeler, genellikle kâr merkezleri şeklinde örgütlenmekte ve holding bu işletmeleri kârlılık seviyelerine ilişkin çabalarında özgür bırakmaktadır. Bu işletmeler hem holding çatısı altında yer alan diğer işletmelerle hem de piyasada yer alan başka işletmelerle fiyat rekabetine dayalı bir girdi-çıkıtı ilişkisine girmektedirler. Bağlı işletme üretim süreçlerinde ihtiyaç duyabileceği girdiyi rekabet koşullarında oluşan fiyat seviyesine göre, ya holdinge

bağlı diğer işletmelerden temin etmekte ya da piyasada bu girdinin üretimi konusunda uzman olan diğer işletmelerden satın alma yoluna gitmektedir. Bu durumun girdi sağlayan bağlı işletmeler üzerinde girdi fiyatlarını rekabetçi seviyelerde tutma gereği nedeniyle piyasa denetimi yaratacağı oldukça açıktır. Girdiyi alıp, üretim süreçlerinde kullanmak durumunda olan diğer bağlı işletme ise, karlılığın maksimize edilmesi gereği dolayısıyla bir tür piyasa denetimine maruz kalmaktadır. Bir başka deyişle piyasa güçleri, bağlı işletmeleri kaliteli ürünleri, düşük fiyatla sağlama veya üretme konusunda denetlemektedir. Piyasa denetimi işletme çıktılarının finansal değerlerinin tam olarak ölçülebildiği durumlarda oldukça etkili olmaktadır. Piyasa denetimi bağlı işletme seviyesinde kalite düzeyini artırıcı bir etki yaratmaktadır. Piyasa denetimi bir holdinge bağlı destek hizmetleri üreten birimler üzerinde de etkili olmaktadır. Örneğin insan kaynakları eğitimleri holding bünyesindeki iç kaynaklardan karşılanabileceği gibi, dış kaynaklardan da sağlanabilir. Eğer insan kaynakları bölümü kaliteli eğitim programlarını, uygun fiyatla sağlayamazsa, bağlı iş birimlerinin bu eğitimleri içeriden almaları için herhangi bir neden olmayacaktır (Daft, Murphy ve Willmott, 2010).

Bireysel Seviyede Piyasa Denetimi

Piyasa denetimi bireysel düzeyde de etkili bir denetim mekanizması olarak kullanılabilir. Örneğin, işletmelerin işe alma süreçlerinde, ihtiyaç duyulan belli bir yeteneğin arz ve talep durumu çalışanların bekledikleri ücret seviyeleri üzerinde etkili olabilmektedir. Bir adayın sahip olduğu özellikler işletme için ne kadar önemli ve gerekli ise, o adayın ücret seviyesi de o kadar yükselebilmektedir. Tabii ki ücretlerin her zaman piyasa koşulları tarafından şekillendirildiği düşünülmemelidir. Bazı durumlarda, işletmenin iç insan kaynakları yapısı da ücret seviyesi üzerinde etkili olmaktadır. Fakat unutulmaması gereken, piyasa koşullarının bir çalışanın işletmeye olan değeri açısından en iyi göstergelerden birisi olduğudur. Piyasa denetimi, çalışanlar için yeteneklerini geliştirmeleri adına onları sürekli motive eden doğal bir pekiştirici işlevi görmektedir. Piyasa denetimi genellikle üst düzey yöneticilerin atanmasında, yönetim kurulları tarafından özenle üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bateman ve Snell, 2007).

Klan Denetimi

Etkili bir yönetim süreci için yalnızca piyasa ve bürokratik denetim mekanizmalarının varlığı yeterli görülmemektedir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre karmaşık ve değişim hızı yüksek ise, çevresel belirsizlik düzeyi de doğal olarak uç seviyelerde olacaktır. Bu tür bir ortamda ne piyasa ne de bürokratik denetim mekanizmalarının yeterli düzeyde denetim sağlayabileceği düşünülmemelidir. Bunun yanında, örgütsel çıktılarının oldukça belirsiz ve soyut kavram olduğu durumlarda da piyasa ve bürokratik denetim sistemleri etkisizleşmektedir. Bu tür çevrelerde ve işletmelerde etkili olan denetim tarzı klan denetimi olarak adlandırılmaktadır. Klan denetimini yoğun olarak uygulayan işletmelerin sosyal yönü gelişmiş ve işletme amaçları etrafında bütünleşmiş çalışanlara ihtiyacı vardır. Klan denetimi temel olarak kültürel normlar, değerler ve beklentiler aracılığıyla işletme bünyesinde sergilenmesi uygun olan davranışların tarif edilmesi ve çalışanların örgütsel bağlılıkları aracılığıyla bu davranış tariflerine uyum göstermelerine dayanmaktadır (Hatch ve Cunliffe, 2006).

Yöneticiler çağdaş işletme ortamlarında çalışan işgücünü denetleyebilmek için bürokratik ve piyasa mekanizmalarının yetersiz olduğunu düşünmektedir. Bu duruma yol açan üç temel etkenden söz edilmektedir (Bateman ve Snell, 2007);

Yapılan işler değişmiştir:

Yapılan işin doğası değişmektedir. Emek yoğun işler yerini giderek, bilgi yoğun işlere bırakılmaktadır. Bilgi yoğun işlerde çalışan bireylerin işlerinde çeşitlilik fazladır, bu tür işlerin çıktıları oldukça entellektüel ve neredeyse görülemeyen kavramsal yapılardır. Bu nedenle iş yapmak için tek bir doğru ve en iyi yolun tarifi adeta imkânsızlaşmıştır. Yakın gözetim neredeyse olanaksızlaşmıştır çünkü yapılan işler genellikle mantık yürütmeye ve sorun çözmeye dayanmaktadır.

Yönetimin doğası değişmiştir:

Yöneticilerin örgütlerdeki rolü de değişmektedir. Geçmişte yöneticilerin yapılan işe ilişkin sahip oldukları bilgi düzeyi çalışanlarının sahip olduğu bilgi düzeyinden oldukça yüksek iken, bugün bu düzey giderek gerilemektedir. İş fiilen yapanların, işe ilişkin bilgi birikimleri yöneticilerini aşabilmektedir. Bu durum bilgi toplumuna geçişin doğal bir sonucudur. Bu tür durumlarda hiyerarşik bir denetimin yürütülmesi neredeyse imkânsızdır.

İş ilişkileri değişmiştir:

İşe ilişkin sosyal kontrat yeniden yorumlanmaktadır. Eskiden çalışanların en çok üzerinde durdukları konu ücret seviyeleri, iş güvenliği ve çalışma saatlerine ilişkin konulardır. Günümüzde ise çalışanlar, karar süreçlerine daha çok katılmakta, sorunlara ilişkin çözüm yolları üretmekte ve daha zorlayıcı görevler üstlenmektedirler.

Bu üç neden bizi işgücünü güçlendirme kavramına götürmektedir. Güçlendirme günümüz yöneticileri için vazgeçilmez bir denetim yolu olarak düşünülmektedir. Bir işin yapılabilmesi için tek bir doğru yolun olmadığı kabul ediyor isek, yapılan işe ilişkin bürokratik denetimin eskisi kadar etkili olmadığını da kabul ediyoruz demektir. Bu bağlamda çalışanların verdikleri kararlara güvenerek ve onların işletme için en iyisini yapacaklarına inanarak hareket etmek daha yerinde bir davranış olacaktır. Klan denetiminin kullanıldığı işletme ortamları, çalışanlarının karar verme süreçlerine daha yoğun bir katılım gösterdiği, yetkinin hiyerarşinin alt düzeylerine doğru yayıldığı ve çalışanların motivasyonun örgütsel performansın en önemli tetikleyicisi olduğu ortamlar olarak tanımlanabilir. Bu tür ortamlarda çalışan bireyler kendilerini daha güçlendirilmiş hissetmektedirler. Burada güçten kasıt, çalışanların yaptıkları işin adeta "sahibi" haline gelmeleri durumudur (Koçel, 2010).

Çalışanların güçlendirildiği bir işletme ortamında etkili bir yönetsel denetim yürütebilmek için yöneticilerin göz önünde bulundurması önerilen bazı noktalar şöyledir;

- Denetleme işi faaliyetlerin gerçekleştirildiği ortamda gerçekleştirilmelidir.
- Denetim eş zamanlı olarak yürütülmelidir.
- Denetim sistemi güvensizlik üzerine değil, güven üzerine inşa edilmelidir.
- Çalışanların çalışma arkadaşlarını denetlemesine olanak veren bir iş ortamı yaratılmalıdır.
- Sorumluluk duygusunu ve ekip çalışmasını geliştiren bir teşvik sistemi uygulanmalıdır (Bateman ve Snell, 2007).

Klan denetimini benimsemiş işletmelerde dikkat edilmesi gereken iki temel nokta bulunmaktadır. Öncelikle bu tür işletmeler işe alımlarda oldukça seçici davranmaktadırlar. Var olan örgüt kültürüyle uyumlu çalışabilecek çalışanlar bulunup seçilmektedir. İkinci nokta, işletme çapında geniş ve etkili bir öğrenme ortamının yaratılmasıdır. Çalışanlar hangi davranışın doğru, hangi davranışın yanlış olduğunu çalışma arkadaşlarını veya üstlerini gözlemleyerek öğrenmektedirler. Bu nedenle iletişim kanalları açık tutulmamalı, çalışanların işe ilişkin sorular sorması teşvik edilmelidir (Williams, 2007).

Tablo 8.5: Bürokratik Denetim ve Klan Denetimin Karşılaştırılması

Bürokratik Denetim	Klan Denetimi
Detaylı bir şekilde tanımlanmış kurallar, prosedürler ve biçimsel denetim sistemi vardır.	Sınırlı sayıda kural, örgütsel değerlere bağlılık, akran denetimi ve öz denetim yaygın olarak kullanılmaktadır.
Yukarıdan aşağıya doğru inen, biçimsel hiyerarşik bir örgütsel yapı vardır. Gücün kaynağı örgütsel mevkidir. Sadece denetçiler kalite kontrolü yapmaktadırlar.	Esnek yetki ilişkileri, basık örgüt yapısı vardır. Gücün kaynağı uzmanlıktır. Kalite kontrol herkesin sorumluluğundadır.
Görevle ilişkili iş tanımları vardır. Ölçülebilir standartlar beklenen en alt düzey performansı belirler.	Sonuç odaklı iş tanımları vardır. Ulaşılması beklenen örgütsel amaçlara vurgu yapılmaktadır.
Temel ödüllendirme mekanizması ücret, statü ve diğer maddi getirilere dayanmaktadır.	Ücret, statü ve diğer maddi getirilerin yanında iş tatmini ve mesleki gelişim imkânları da önemli bir ödül işlevi görmektedir.
Sınırlı ve biçimsel çalışan katılımı vardır.	Kalite kontrol, sistem tasarımı ve diğer yönetsel fonksiyonlarda geniş bir çalışan katılımı vardır.
Katı örgüt kültürü ve bunun yanında güvensiz bir iş ortamı vardır.	Oldukça uyumlu bir örgüt kültürü vardır. Kültür bireyleri ve ekipleri örgütsel amaçlar bağlamında biraraya getiren önemli bir etkidir.

Kaynak: Daft, 2008: 466.



Sizce günümüz iş dünyasında, denetim sistemlerinin sadece bir denetim yaklaşımına odaklanılarak tasarlanması mümkün olabilir mi?

ETKİLİ BİR DENETİM SİSTEMİNİN KOŞULLARI

Bir işletmede etkili bir denetim sisteminin varlığı işletmenin başarı düzeyini olabildiğince geliştirecek, gereksiz eylem ve davranışları ortadan kaldıracaktır. Etkili bir denetim sistemi tasarlama çabasında olan yöneticiler, başarı standartlarını doğru bir şekilde belirlemeli, işletme genelinde bilginin sorunsuz paylaşımını sağlamalı, çalışanları denetim sisteminin gerekliliğine ikna etmeli ve denetim sistemi tasarımı bağlamında çok boyutlu düşünebilmelidir. Ünitimizin bu son bölümünde etkili bir denetim sisteminin koşullarına değinilecektir.

Başarı Standartlarının Doğru Belirlenmesi

Denetim süreci başarı standartlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Etkili bir denetim sistemi geçerli ve doğru başarı standartları üzerine inşa edilmelidir. Ayrıca standartlar kolayca sabote edilememeli veya saptırılmamalıdır. Başarı standartları denetim sisteminin çok boyutlu yapısı ile ilişkilendirilmelidir. Standartlar uygulamacılar tarafından doğru algılanmalı ve kabul edilebilir olmalıdır. Kabul edilemez standartlar denetim sisteminin etkili bir şekilde işlenmesini zora sokacaktır. İşletme yönetimi, çalışanları çok yoğun bir şekilde standartlara boğmamalı, fakat sapmanın hiçbir şekilde kabul edilemeyeceği standartları da özellikle vurgulamalıdır (Eren, 2009).

Yeterli Bilgi Akışının Sağlanması

İşletme yönetimi, denetim sisteminin yapısı, önemi ve işleyişini çalışanlara tam ve doğru bir şekilde anlatmalıdır. Ayrıca çalışanların performans düzeylerine ilişkin geribildirimler de denetim sistemi aracılığıyla tam, doğru ve vakit kaybetmeden çalışanlara iletilmelidir. Bu tür geribildirimler çalışanların motivasyon düzeylerini oldukça olumlu yönde geliştirmektedir. Denetim fonksiyonuna ilişkin bilgilere yöneticiler kolaylıkla erişilebilmelidir. Bu konu karar verme sürecinin hızlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Genel olarak değerlendirmek gerekirse, bir denetim sistemini tasarlayana yöneticiler konunun bilgi sistemi boyutunda aşağıdaki noktaları dikkate alarak hareket etmelidirler (Bateman ve Snell, 2007).

- Karar vermek için gerekli bilgiler yöneticilere zamanında sağlanabiliyor mu?
- Karar vericilere sağlanan bilgiler tam ve doğru mu?
- İşletme genelinde, bilgi paylaşımı yeterli düzeyde mi?

Çalışanların Denetimin Gerekliliğine İkna Edilmesi

Çalışanlar denetim sisteminin gerekliliğini kabul ederlerse, denetime olan dirençleri daha az düzeye inecektir. Aşırı boğucu denetim getirmeyen ve doğru başarı standartları üzerine kurulmuş bir denetim sistemi çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilecektir. Çalışanlar ortaya konan standartların erişilebilir olduğuna inandıklarında, denetim sisteminin gerekliliğine daha kolay ikna olmaktadır. Uygulamada sıklıkla tersi duruma rastlanılıyor olsa da, denetim sistemleri olumlu davranışların üzerinde durmalıdır. Sadece olumsuz davranışları denetlemeye odaklanan denetim sistemlerine karşı direnç gösterilmesi oldukça muhtemeldir (Bateman ve Snell, 2007).

Tarafsızlık

Başarı standartlarından sapmalar olduğunda, yöneticiler bu durumdan hızlı bir şekilde haberdar edilmelidir. Eğer çalışanlar, yöneticilerin sadece olumlu haberleri duyma eğiliminde olduklarına kanaat getirirlerse, denetim sisteminin etkili olarak işlemesi mümkün olmayacaktır. Bu tür durumlarda olumsuz haberler yöneticilere iletilmeyecek ve sonuçta sorunlar büyüyerek devam edecektir. Fakat yöneticiler dürüst ve tarafsız bir iş ortamı yaratırlarsa, çalışanlar olumsuz haberleri de paylaşmaktan çekinmezler. Bu şekilde meydana gelen sorunlar, büyümeden önlenebilecektir. Her şeye rağmen, yöneticiler başarı standartlarından kabul edilemez düzeylerde sapılan durumlarda, çeşitli yaptırımlar uygulamak zorunda kalabilirler. Bu tür durumlarda yöneticiler tarafsızlıklarını korumalı ve tarafsızlıklarından ödün vermemelidirler (Gürüz ve Gürel, 2009).

Çok Boyutlu Yaklaşım

Denetim işlevi, işletme bünyesinde görev yapan herkesi ilgilendiren bir yönetim işlevidir. Bu nedenle denetim süreçlerinde bürokratik, piyasa ve klan tipi denetim türlerinden şartlara uygun olan tercih edilmelidir. Her türlü durumda en iyi sonuca götürecek tek bir denetim yaklaşımının varlığından söz etmek oldukça yanlıştır. Ayrıca denetim uygulama itibarıyla da çok boyutlu bir bakış açısını gerekli kılmaktadır. Herhangi bir işletmenin başarı düzeyini sadece finansal, sadece davranışsal veya sadece kalite temelli standartlarla değerlendirmek işletmenin bütüncül yapısının kavranamamasına neden olacaktır. Denetim sistemleri başarı standartları bağlamında da çok boyutlu bir yapıyı öngörecektir şekilde kurgulanmalıdır (Certo ve Certo, 2006).

Özet

Yönetim sürecinin başlangıç noktası planlama ise, yönetim süreci kapsamında elde edilen sonuçların değerlendirildiği nokta denetimdir. Bir başka ifadeyle, denetim ve planlama fonksiyonları arasında yoğun bir girdi-çıkı ilişkisi vardır. Denetim; örgütsel başarı düzeyinin ölçülmesi, planlama aşamasında belirlenmiş standartlar ile gerçekleşen başarı düzeyi arasında herhangi bir sapma varsa, gerekli düzeltici önlemlerin alınması ve bu sayede örgütsel kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanabilmesi amacıyla yöneticiler tarafından yürütülen sistematik çabalar bütünüdür. Denetim süreci dinamik bir yapıya sahiptir. Denetim süreci işletmecilik faaliyetleri devam ettikçe sürdürülmesi gereken bir yönetim fonksiyonudur. Denetim sistemleri ayrıca sibernetik karaktere sahiptirler. Bir başka deyişle, yönetsel bir sistem olarak denetim süreci, bünyesinde düzeltici tedbirlerin alınmasını içeren bir süreçtir. Denetim fonksiyonunun bu karakteri, işletmecilik faaliyetlerinin devamlılığın sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir.

Denetim süreci birbiriyle bağlantılı toplam dört aşamadan oluşmaktadır. Denetim sürecinin ilk aşamasında, başarı standartları belirlenmektedir. Bu standartlar fiziksel özellikler, maliyet, kalite, zaman, davranışsal, eğitim, sosyal sorumluluk ve finansal alanları temel alarak belirlenebilir. Günümüzde, yürütülen işlerin oldukça karmaşık bir yapıya bürünmesi, standartların da çok yönlü bir bakış açısıyla belirlenmesi gereğini doğurmaktadır. Denetim sürecinin ikinci aşaması gerçekleşen durumun incelenmesidir. Bu aşamada yöneticiler çeşitli ölçüm teknikleriyle, işletmede yakalanan başarı düzeyini tespit etmektedirler. Gerçekleşen durumla belirlenen standartlar arasındaki fark sapma olarak anılmaktadır. Denetim sürecinin üçüncü aşamasında yöneticiler sapma düzeyine odaklanmaktadır. Sapma düzeyi kabul edilebilir düzeyde ise, yöneticiler sapmanın varlığından diğer birimleri haberdar etmeli ve sapmaya ilişkin konuyu yakın takibe almalıdırlar. Fakat eğer sapma düzeyi kabul edilemez seviyelere ulaşmış ise yöneticiler, denetim sürecinin son aşaması olan, düzeltici tedbirlerin alınması işini gerçekleştireceklerdir.

İşletmelerde yürütülen denetim sürecinin odaklandığı konular, denetimin gerçekleştirildiği zaman dilimi itibariyle de farklılaşabilmektedir. Gelecek odaklı denetim, işletme faaliyetleri öncesinde gerekli önlemlerin alınmasını ve bu şekilde muhtemel sorunların önüne geçilmesini amaçlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde gelecek odaklı denetimin ilgi alanının girdiler olduğu açıkça görülmektedir. Denetim çabalarının geçmişte yürütülen faaliyetlere odaklandığı denetim yaklaşımı ise, geçmiş odaklı denetimdir. Bu denetim türünde yöneticiler daha çok çıktı kalitesi ile ilgilenmektedirler. Gelecek ve geçmiş odaklı denetime ek olarak, bir başka denetim türü işletmecilik faaliyetlerinin yürütüldüğü zamana odaklanan denetimdir. Bu denetim türü eş zamanlı denetim olarak adlandırılmaktadır. Bu denetim türünde yöneticilerin denetim açısından ilgilendikleri konu süreçlerdir.

Denetim çok boyutlu bir konudur. İşletmelerde yürütülen denetim faaliyetleri temel olarak kalite, finans ve davranış gibi çeşitli boyutlara yönelik olarak sürdürülmektedir. Denetimin kalite boyutu, yapılan işlerin daha iyi nasıl yapılabileceğiyle ilgili düşünsel alt yapıyı temel almaktadır. Denetimin kalite boyutuna ilişkin olarak en yaygın görülen uygulamalar toplam kalite yönetimi ve altı sigma'dır. Toplam kalite yönetimi, göreceli olarak, gelecek odaklı bir denetim türü olarak düşünülebilirken, altı sigma, göreceli olarak, geçmiş odaklı bir denetim türü olarak nitelendirilebilir. Küreselleşmenin de etkisiyle, işletmelerin özellikle son yıllarda yoğun bir şekilde üzerinde durdukları konulardan birisi kalitenin ulusal ve uluslararası düzeyde sertifikalandırılmasıdır. Sertifikalandırılmış kalite düzeyi, birçok durumda uluslararası pazarlara girişin en önemli anahtarı olarak görülmektedir. Denetimin finansal boyutu oldukça önemlidir. Yöneticiler ve özellikle de işletmelerin finansman departmanlarında görev yapan çalışanların temel işi denetimin finansal boyutunu yürütmektir. Finansal bağlamda denetim araçları arasında, finansal tablolar, finansal oranlar, bütçeler ve çağdaş maliyet yönetim sistemleri sayılabilir. Denetim aynı zamanda bireylerin davranışlarını, örgütsel amaçlar doğrultusunda arzu edilen belli kalıplara sokma işidir. Bu nedenle denetimin davranışsal boyutu da oldukça önemlidir.

Yöneticiler çalışanlarının başarı düzeylerini arttırmak için onlara koçluk yapabilirler. Bu şekilde çalışanların işletme tarafından daha arzulanan performans seviyelerine gelmeleri sağlanırken, kendi potansiyellerini keşfedebilmelerine de olanak tanınmış olmaktadır. Yöneticiler ayrıca kapalı ofis ortamlarından yönetim işini yürütmemeli, işletme içinde kendilerini daha görünür kılacak yollar aramalıdır. Bu yollardan birisi gezinerek yönetimdir. Bu yöntem yöneticilerin çalışanlarıyla daha yakın ilişkiler kurarak, onları dinlemesine, onlara sahip olduğu bilgi birikimini aktarmasını ve onların işlerini kolaylaştıracak çeşitli önlemlerin alınmasını içermektedir. Yöneticiler tüm bu çabalarına rağmen, arzu edilen davranış değişikliklerini sağlayamazlarsa, işletmenin devamlılığı adına, çalışanları disipline etme yoluna gidebilirler. Denetimin bu çok boyutlu yapısı, günümüz yöneticilerinde çok yönlü bilgi birikimine ve bakış açısına sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.

Denetim yalnızca kurallar ve ast-üst ilişkileri bağlamında sürdürülen bir faaliyet değildir. Denetim fonksiyonuna ilişkin bürokratik yaklaşım, baskın hakimiyetini sürdürüyor olsa da, çağdaş işletme ortamlarında ortak değer ve normlara dayalı klan denetiminin veya çok seviyeli, büyük işletmelerin denetiminde fiyat rekabeti temelli piyasa denetiminin yağın bir şekilde kullanıla geldiği gözden kaçırılmamalıdır.

Etkili bir denetim sistemi inşa edebilmek için başarı standartları doğru bir şekilde belirlemeli, birimler ve bireyler arasında yeterli düzeyde bilgi akışı sağlanmalı, çalışanlar denetimin gerekliliğine inanmalı, denetim sisteminin yansız olmasına özen gösterilmeli ve denetim sistemi çok yönlü bir bakış açısıyla tasarlanmalıdır. Yöneticiler açısından denetim fonksiyonuna ilişkin üzerinde durulması gereken son nokta, gereğinden fazla denetimin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkisinin olacağıdır. Denetim sistemleri tasarlanırken bu husus gözden kaçırılmamalıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Örgütçe benimsenen amaçların ya da üstlenilen görevlerin eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin hiyerarşi içinde ve yaptırımli olarak izlenmesi olarak tanımlanan yönetim fonksiyonu aşağıda verilenlerden hangisidir?

- Planlama
- Yönelme
- Örgütme
- Denetim
- Eşgüdümleme

2. Denetim fonksiyonu aşağıda yer alan yönetim fonksiyonlarından hangisi için temel geribildirim kaynağıdır?

- Planlama
- Yönelme
- Örgütme
- Eşgüdümleme
- Finansman

3. Aşağıda verilenlerden hangisi etkili bir denetim sistemi kurulamamasının altında yatan nedenlerden birisi **değildir**?

- Üst yönetimin umursamazlığı
- İşletme politikalarının belirsizliği
- Başarı standartlarının belirsizliği
- İletişim kanallarının açıklığı
- Bilgi sistemlerinin etkisizliği

4. Denetim sürecinin hangi aşamasında planlanan ve gerçekleşen durum arasında sapma olup olmadığı üzerinde durulmaktadır?

- Başarı standartlarının belirlenmesi
- Gerçekleşen durumun incelenmesi
- Gerçekleşen durumla başarı standartlarının karşılaştırılması
- Sapma düzeylerinin incelenmesi
- Düzeltilici tedbirlerin alınması

5. Herhangi bir işe alım sürecinde, iş gerekleri dolayısıyla çalışanların boy ve kilo ölçülerine göre seçim yapılması ne tür bir standart örneğidir?

- Sosyal sorumluluk
- Kalite
- Fiziksel
- Maliyet
- Zaman

6. PERT, CPM ve Gannt Şeması gibi teknikler özellikle hangi standart türünün denetiminde yaygın olarak kullanılmaktadır?

- Sosyal sorumluluk
- Kalite
- Fiziksel
- Maliyet
- Zaman

7. Aşağıda verilen denetim türlerinin hangisinde denetim işlevi girdiler üzerinde yoğunlaşmaktadır?

- Geçmiş odaklı denetim
- Gelecek odaklı denetim
- Eş zamanlı denetim
- Tam zamanlı denetim
- Geribildirimli denetim

8. Aşağıda verilenlerden hangisi etkili bir denetim sisteminin koşulları arasında **yer almaz**?

- Başarı standartlarının doğru belirlenmesi
- Tarafsızlık
- Çok boyutlu yaklaşım
- Yeterli bilgi akışı
- Ast-üst denkliği

9. Aşağıdakilerden hangisi Toplam Dengeli Başarı Göstergesi uygulamalarında üzerinde yoğunlaşılacak temel göstergeler arasında **yer almaz**?

- Finansal
- Müşteriler
- İç faaliyetler
- Yenilikçilik ve öğrenme
- Gelişim ve uygulama

10. Aşağıdakilerden hangisi klan denetiminin özellikleri arasındadır?

- Detaylı kurallar
- Biçimsel hiyerarşik yapı
- Kesin iş tanımları
- Karar süreçlerinde yoğun çalışan katılımı
- Sadece maddi ödüllendirmenin kullanımı

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **d** Yanıtınız yanlış ise “Giriş” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **a** Yanıtınız yanlış ise “Denetim – Planlama İlişkisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **d** Yanıtınız yanlış ise “Denetim Fonksiyonu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **c** Yanıtınız yanlış ise “Denetim Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **c** Yanıtınız yanlış ise “Standart Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **e** Yanıtınız yanlış ise “Standart Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. **b** Yanıtınız yanlış ise “Denetim Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **e** Yanıtınız yanlış ise “Etkili Bir Denetim Sisteminin Koşulları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **e** Yanıtınız yanlış ise “Txoplam Dengeli Başarı Göstergesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **?** Yanıtınız yanlış ise “Klan Denetimi.” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Denetim süreci planlama aşaması ile başlamaktadır. Denetim sürecinde karşılaşılan herhangi bir sorun durumunda, öncelikle planlama süreci yeniden gözden geçirilmelidir. Bir başka ifadeyle, işletmenin misyon ve vizyonundan başlayarak tüm hedefleri, stratejileri, planları, bütçeleri ve başarı standartları yeniden gözden geçirilmelidir. Bu kavramlara ilişkin öngörülerin planlama aşamasında yapıldığı düşünüldüğünde, denetim sürecinde yaşanan sorunların kökenini yanlış veya eksik planlamada aramak oldukça mantıklı bir davranış olacaktır.

Sıra Sizde 2

Denetim sürecinin dinamik bir karaktere sahip olması, sürecin devamlılık göstermesi ile ilgili bir durumdur. Denetim sürecinin siberetik özellikler içermesi ise, sürecin sürekli kendini düzeltme eğiliminde olması ve bu şekilde işletmenin devamlılığına katkı yapmasıdır. Belli noktalarda duraklayan, kendi kendisini düzeltici tedbirler alamayan denetim süreçlerinin ise, her türlü sistemde var olan entropi özelliği nedeniyle yok olmaya veya etkisizleşmeye mahkûm oldukları unutulmamalıdır.

Sıra Sizde 3

İşletmelerde yürütülen faaliyetleri tek boyutlu olarak değerlendirmek genellikle mümkün görünmemektedir. Günümüzde birçok iş oldukça karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Bu nedenle başarı düzeylerinin tek bir standarda bağlı olarak değerlendirilmesi oldukça uzak bir ihtimaldir. Toplam Dengeli Başarı Göstergesi gibi, çok yönlü denetim tekniklerinin yoğun bir şekilde uygulamada kabul görmesi de bu durumun oldukça açık bir örneği niteliğindedir.

Sıra Sizde 4

Denetim zaman odağı açısından irdelendiğinde, altı sigma uygulamalarının çıktılarının kalitesine odaklandığı, bu açıdan geçmiş odaklı bir kalite denetim tekniği olduğu düşünülebilir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin altında ise herhangi bir işin ilk etapta doğru ve standartlara uygun bir şekilde yapılması yatmaktadır. Bu noktada toplam kalite yönetimini gelecek odaklı, önleyici bir kalite denetim sistemi olarak betimleyebiliriz. Altı sigma ve toplam kalite yönetimi, denetimin kalite boyutuna ilişkin, birbirlerini tamamlayan oldukça popüler uygulamalardır.

Sıra Sizde 5

Denetim finansal, kalite ve davranışsal boyutları olan bir kavramdır. Denetim, yönetim sürecinin son halkasıdır. Denetim, gelecek dönemlere ilişkin planlama çalışmalarına önemli girdiler sunmaktadır. Denetim sistemlerini yöneten yöneticilerin de, bilgi, deneyim ve yetenek olarak denetimin bu çok boyutlu yapısını yönetebilecek düzeyde kişiler olmasına dikkat edilmelidir. İşletmenin bütünü ve bu bütün içindeki çeşitli bileşenlerin etkileşimini tam olarak kavrayamayan yöneticiler denetim fonksiyonunu yürütürken oldukça önemli sorunlar yaşayacaklardır.

Sıra Sizde 6

Günümüzde işletmelerin oldukça çeşitlenmiş oldukları görülmektedir. İşletmelerin kendi iç bünyelerinde dahi önemli bir çeşitlilik, bir başka ifadeyle farklılık söz konusudur. Bu farklı birimlerin sadece tek bir denetim yaklaşımından hareketle etkili bir şekilde denetlebilmesi mümkün görünmemektedir. İşletmeler kendi örgütsel yapıları ve ihtiyaçları doğrultusunda bürokratik denetim, klan denetimi ve piyasa denetimi yaklaşımlarından kendilerine uygun bileşimi bularak, işletmeleri özelinde en etkili denetim sistemini tasarlayabilirler.

Yararlanılan Kaynaklar

- Daft, R. L., Murphy, J. ve Willmott, H. (2010). **Organization Theory and Design**. Singapore: South-Western Cengage Learning.
- Hornigren, C. T., Foster, G. ve Datar, S. M. (2000). **Cost Accounting: A Managerial Emphasis (10th Edition)**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hatch, M. J. ve Cunliffe, A. L. (2006). **Organization Theory (2nd Edition)**. USA, NY: Oxford University Press.
- Geylan, R. (2004). **Personel Yönetimi**. Birlik Ofset Yayıncılık: Eskişehir.
- Erdoğan, M. (2005). **Denetim (2. Baskı)**. Maliye ve Hukuk Yayınları: Ankara.
- Gündüz, H. E. (1997). **Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama**. Sermaye Piyasası Kurulu: Ankara.
- Kaygusuz, S. Y. ve Dokur, Ş. (2009). **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme**. Dora Yayınları: Bursa.
- Haftacı, V. (2007). **İşletme Bütçeleri (5. Baskı)**. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Bektöre, S., Benligiray, Y. ve Aydın, D. (2002). **Şirketler Muhasebesi**. Birlik Ofset: Eskişehir.
- Koçel, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği (12. Baskı)**. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Daft, R. L. (2008). **New Era of Management (2nd Edition)**. Thomson South-Western: China.
- Daft, R. L. ve Marcic, D. (2007). **Management: The New Workplace**. Thomson South Western: Canada.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2009). **Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı)**. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Bektöre, S., Çömlekçi, F. ve Sözbilir, H. (2002). **Mali Tablolar Analizi**. Birlik Ofset: Eskişehir.
- Sevilengül, O. (2005). **Genel Muhasebe (12. Baskı)**. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Cemalcılar, Ö. ve Erdoğan, N. (1997). **Genel Muhasebe**. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Fişek, K. (2011). **Yönetim (3. Baskı)**. Kilit Yayınları: Ankara.
- Lussier, R. N. (2006). **Management Fundamentals (3rd Edition)**. Thomson South-Western: USA.
- Certo, S. C. ve Certo, S. T. (2006). **Modern Management (10th Edition)**. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Williams, C. (2007). **Management (4th Edition)**. Thomson South-Western: Canada.
- Bateman, T. S. ve Snell, S. A. (2007). **Management: Leading and Collaborating in a Competitive World (7th Edition)**. McGraw-Hill/Irwin: NY.
- Eren, E. (2009). **Yönetim ve Organizasyon (9. Baskı)**. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- TMS7. **Türkiye Muhasebe Standartları 7**. http://www.tmsk.org.tr/tms_seti/TMSdoc/20050118-TMS7.doc. Erişim Tarihi: 14.12.2011.