



# YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**“Temel Kavramlar III”**

**Doç.Dr. Çağatay YILDIRIM**

**2025**

# TEMEL KAVRAMLAR - III

1. Yönetici Kavramı
2. Yönetici Düzeyleri
3. Yöneticinin Başarısını Etkileyen Faktörler
4. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler
5. Yöneticilik Rolleri
6. Yöneticinin Sorumlulukları



PATRON

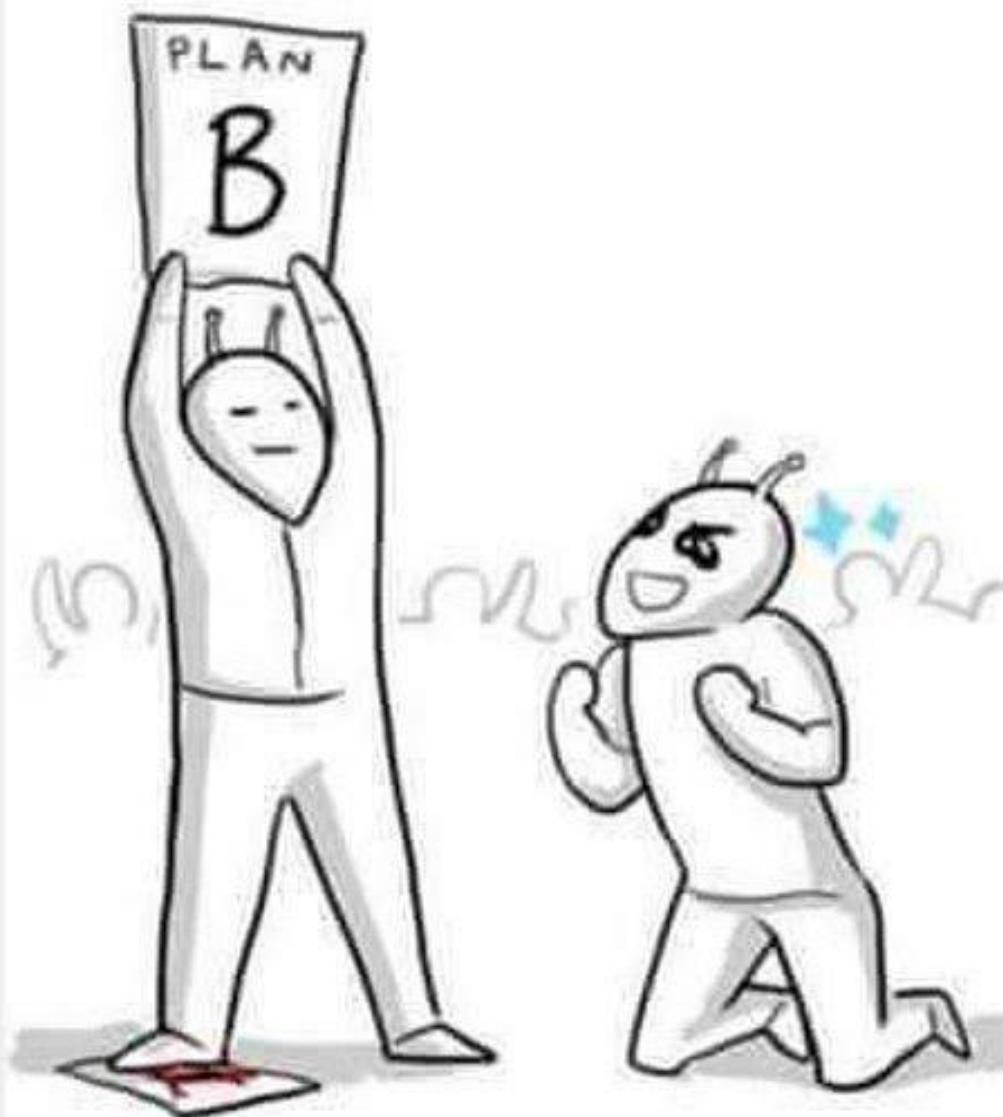


LÍDER



PATRON

LÍDER



PATRON



LÍDER



PATRON



LÍDER



PATRON



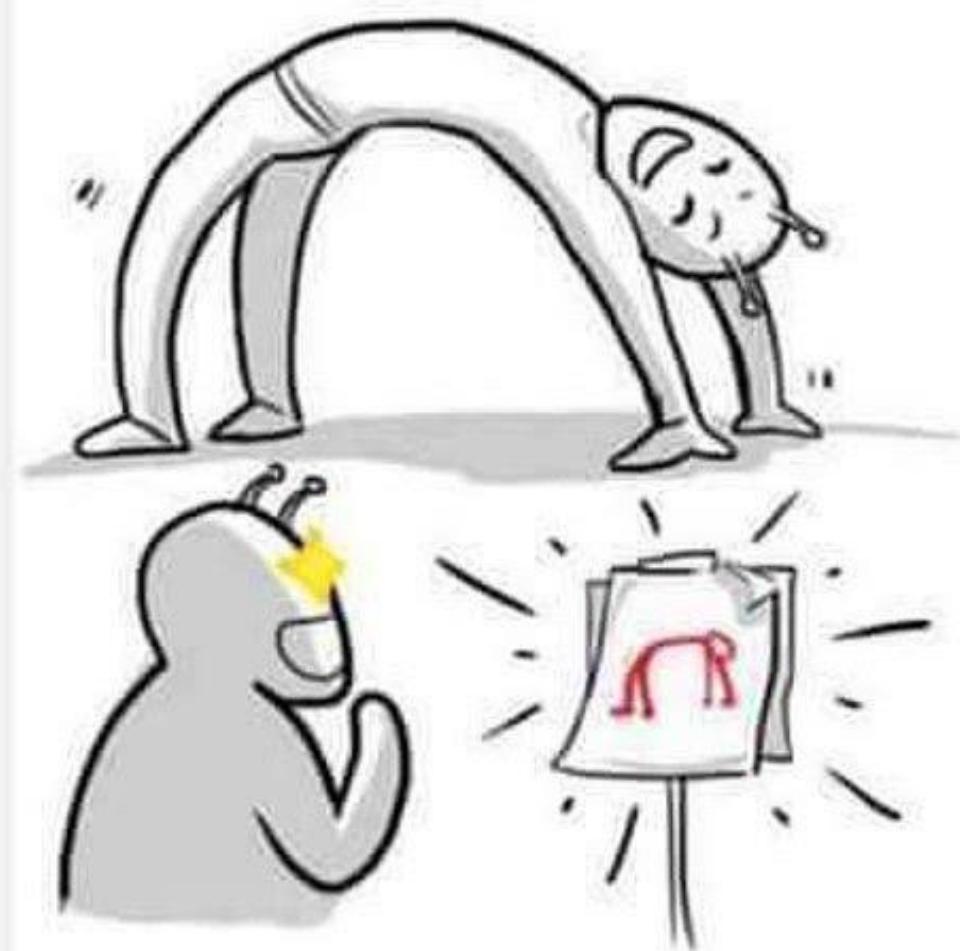
LIDER



PATRON



LÍDER





# 1. YÖNETİCİ KAVRAMI

- Belirli bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştırın kişi
  - Başkaları aracılığıyla iş gören ve başarıya ulaşan kişi



# 1. YÖNETİCİ KAVRAMI

- **İşletmecilik açısından:** Kar ve zarar riski başkasına ait olmak üzere, belirli bir ücret karşılığında işletmenin yönetim sorumluluğunu üzerine alan ve bu yolla sonuca ulaşmaya çalışan kişi



# 1. YÖNETİCİ KAVRAMI

- Bir yönetici;
  - örgüt içinde çalışan insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında, insanlarla makinalar arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp, onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken,
  - örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak, faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır.



## 2. YÖNETİCİ DÜZEYLERİ

- 1. Alt (ilk) düzey yöneticiler:** İş gören ya da astları denetler, yönlendirir ve nezaret eder (ustabaşı, şube şefi vb.) (*teknik*)
- 2. Orta düzey yöneticiler:** Örgütün kapsamlı politikalarının uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirir (Bölüm veya departman müdürleri, daire başkanları) (*insan ilişkileri*)
- 3. Üst düzey (tepe) yöneticiler:** Politikaları belirler, çevreyle etkileşimleri yönlendirir (genel müdür, gm yardımcıları) (*kavramsal beceri*)



# **3. YÖNETİCİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

- 1. İşletme içi faktörler**
- 2. Yakın çevre faktörleri**
- 3. Genel çevre faktörleri**



## 3.1. İşletme içi faktörler

1. Amaçlar
2. Stratejiler
3. İnsanlar
4. Teknoloji
5. Yapı



## 3.2. Yakın çevre faktörleri

- 1. Müşteriler
- 2. Bayiler
- 3. Faaliyet çevresi halkı
- 4. Bankalar
- 5. Devlet ve kamu kuruluşları
- 6. Dernekler
- 7. Yerel yönetimler
- 8. Sendikalar
- 9. Satıcılar
- 10. Meslek odaları
- 11. Rakipler



### 3.3. Genel çevre faktörleri

1. Ülkenin ekonomik koşulları
2. Ülkenin teknolojik koşulları
3. Ülkenin sosyo-kültürel koşulları
4. Ülkenin politik koşulları
5. Ülkenin doğal çevre koşulları
6. Ülkenin hukuksal koşulları
7. Ülkenin din ve ahlaki koşulları
- 8.Uluslararası ekonomik koşullar
- 9.Uluslararası teknolojik koşullar
- 10.Uluslararası sosyo-kültürel koşullar
- 11.Uluslararası siyasal koşullar
- 12.Uluslararası hukuksal koşullar



# **4. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

- 1. Yönetsel Beceriler Yaklaşımı**
- 2. Üç Özellik Yaklaşımı**



## 4.1. Yönetsel Beceriler Yaklaşımı

- a. **Kavramsal beceriler:** Yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içerir.
- b. **Beşeri beceriler:** Başka insanlarla beraber olmak ve onlarla birlikte ahenkli çalışma yetenek ve bilgilerini içerir.
- c. **Teknik beceriler:** İş yapma yöntemlerini tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama ve uygulama yetenek ve bilgileri ile ilgilidir.



## 4.2. Üç Özellik Yaklaşımı

- a. **Yöneticinin entelektüel özellikleri:** Düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için
- b. **Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri:** Başladığı işi başarıyla tamamlayabilmesi ve hareketlerinde dengeli, etrafına güven veren bir kimse olabilmesi için
- c. **Yöneticinin sosyal özellikleri:** Kendisini iş çevresine, işletmede astlarına ve üstlerine kabul ettirmesi için



## a. Yöneticinin entelektüel özellikleri

1. Genel kültür (tek konuda uzmanlaşma yerine birçok konuda ve işletme fonksiyonu hakkında bilgi sahibi olmak)
2. Mantıklılık (genelden ayrıntılara, ayrıntılardan genele ulaşabilme yeteneği)
3. Analiz ruhu (bir olayın nedenlerini analitik olarak inceleyebilmek)
4. Sentez ruhu (bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek)



## a. Yöneticinin entelektüel özellikleri

5. Sezgi gücü (imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilmek)
6. Hayal gücü (geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihninde canlandırmak)
7. Muhakeme gücü (iyiyi kötüden, doğruya yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilmek)
8. Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaşdırabilme yeteneği
9. Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği



## b. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler

1. Akıl ile duygulararası denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum)
2. Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme
3. Dikkatlilik
4. İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme)
5. Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti)



## b. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler

6. Hafıza gücü (önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
7. Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma)
8. Azim ve sebatkarlık (tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
9. Tertiplilik ve düzenlilik (her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)



## b. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler

10. Yöntemlilik (işleri yaparken ve yaptıırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koymak yürütmek)
11. Süratlilik (işleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)
12. Ciddililik (her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek)



## c. Yöneticinin sosyal özellikleri

1. Dış görünüşü, giym kuşamı ile çevresinden kabul görmeli
2. Gruba hitap edebilecek nitelikte olmalı
3. Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilmeli (sosyabilite)
4. İş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çalışmalı, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmeli (iş disiplini)
5. Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içinde olabilmeli



## c. Yöneticinin sosyal özellikleri

6. Her kişi ve olayın özelliğine göre ölçülu ve dengeli hareket etmeyi bilmeli, ne zaman ileri gideceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmalı (diplomat veya takt sahibi olma)
7. Bilgi, tecrübe, adalet, hakkaniyet, güven, özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü olan bir kimse olarak tanınmalı



## **5. YÖNETİCİLİK ROLLERİ**

- 1. Bireylerarası roller:** Diğer insanlarla ilişki kurmayla ilgili
- 2. Bilgisel roller:** Organizasyon içi-dışı bilgi ağının oluşturulması ve geliştirme
- 3. Karar verme rolleri:** Yöneticinin kavramsal ve beşeri becerilerini gerektiren bir seçim yapmaya ihtiyaç duyduğunda ortaya çıkmaktadır.



## 5.1. Bireylerarası roller

- **Temsil rolü:** Resmi törenler ve sembolik görevlerle, ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak.
- **Lider rolü:** Astları yönetmek, motive etmek, astları eğitmek, öğüt vermek, iletişim kurmak
- **İlişki rolü:** Örgüt içi ve dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek



## 5.2. Bilgisel roller

- **Kontrol rolü:** İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
- **Dağıtma rolü:** Bilgileri kimlere veya hangi kaynaklara, ne zaman, hangi yollardan ve ne içerikle göndereceğine karar vermek ve uygulamak
- **Sözcülük rolü:** Politika, plan ve faaliyetler hakkında dışardaki kişi ve kurumlara resmi bilgi ve açıklamalar yapmak



## 5.3. Karar verme rolleri

- **Girişimci rolü:** İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak, başkalarına fikir oluşturma hakkı vermek
- **Anlaşmazlık çözme rolü:** Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek, astlar arasındaki anlaşmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak
- **Kaynak dağıtma rolü:** Kaynakların kimlere dağıtılacagına karar vermek, program ve bütçe öncelikleri belirlemek
- **Müzakerecilik rolü:** Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratları müzakerelerinde bölümlerini temsil ve çıkar savunması yapmak



# Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- Tanımlanmış politika ve süreçlere ihtiyaç duyuluyordu
- Faaliyet odaklı yaklaşım, "doğru şeyler yapmak" hakimdi
- Teknik becerilere dayalı olarak çalışılırdı
- Katılık ve tutarlılığa önem veriliyordu
- Yüksek muhakeme yeteneğine ihtiyaç duyuluyor
- Sonuç odaklı yaklaşım "doğru hedeflere ulaşmak" hakim
- İletişim becerilerine dayalı olarak çalışılıyor
- Esneklik ve uyum yeteneğine önem veriliyor



# Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- Çalışanlar kontrol edilerek yönetiliyordu
- Dar bakış açısı hakimdi
- İçe dönük, "önce şirket" yaklaşımı hakimdi
- İdari beceriler ön plandaydı
- Sorumluluklar ve roller kesin hatlarla belirliydi
- Çalışanlar motive ederek yönetiliyor
- Geniş bakış açısı hakim
- Dışa dönük 'önce müşteri' yaklaşımı hakim
- Girişimci beceriler ön planda
- Sorumluluklar ve roller kesin olarak belirli değil



# Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- Statik beceri eğitimi uygulanıyordu
- Çalışan/yöneten çatışması söz konusuydu
- Kentli erkek çalışanlar, kentli erkek yöneticiler tarafından yönetiliyordu
- Sürekli öğrenme yaklaşımı uygulanıyor
- Çalışan/yöneten işbirliği söz konusu
- Farklı kültürel ve beseri kökenli çalışanlar, farklı kültürel ve beseri kökenli yöneticiler tarafından yönetiliyor



# Yönetici Rollerinin Değişimi (Eskiden – Bugün)

- İş güvencesi prensibi benimsemişti
- Yöneticiler çoban rolünü benimsemişti
- Çalışanlara işin parçaları gözüyle bakılıyordu
- Risk, katılım, kariyer geliştirme gibi değerler benimsendi
- Yöneticiler antrenör rolünü benimsemiş durumda
- Çalışanlara işin ortağı gözüyle bakılıyor



# **6. YÖNETİCİNİN SORUMLULUKLARI**

- 1. Ekonomik sorumluluklar**
- 2. Ahlaki sorumluluklar**
- 3. Toplumsal sorumluluklar**



## 6.1. Ekonomik sorumluluklar

- Yöneticiler elli altındaki maddi ve beseri kaynakları kullanarak yararlı (faydalı) ekonomik faaliyetler gerçekleştirmeye odaklanmalı
  - Toplumun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin üretilmesi
  - İş olanaklarının artırılması ve istihdam sağlama
  - Sürekli gelişme
  - Çalışanlara yüksek ücret ve iyi iş koşulları (sosyal imkanlar) sağlama vb.



## 6.2. Ahlaki sorumluluklar

- Kötü işler yapmaktan kaçınarak örnek olmak
  - Zimmet, hırsızlık, yalan
  - Rüşvet verme ve alma
  - Fiyat anlaşmalarına girmeme (Kartel)
  - Ürünleri yanlış tanıtmak
  - Müşterileri kandırma gibi olumsuz davranışlar



## 6.3. Toplumsal sorumluluklar

- Toplumun refahını geliştirme veya mevcut refaha zarar vermeme
  - Çevreye duyarlı olmak
  - Optimum kaynak kullanımı
  - Aşırı kar isteğinden kaçınmak
  - Sosyal ve kültürel etkinlikler vb.
  - İş hayatının ve toplumsal düzenin kurallarına uymak
  - Güven vermek ve kötü örnek olmamak
  - İşbirliği ve beraberlik zorunlu iken bunu becerememek,
  - Alacağına şahin, borçuna karga olmamak
  - Fakirliğin önlenmesi için çalışmak

