

YÖNETİMİN AMACI ve ROLÜ

İşletmenin tanımını yaparken, bir işletmenin, insan, makine, malzeme, para gibi, bir takım maddi ve beşeri öğelerden oluşmuş, ekonomik, teknik ve sosyal bir bütün olduğuna değinmiş, işletmenin üretimde bulunmak ve dolayısıyla kar sağlamak üzere bir dizi faaliyetler yaptığını belirtmiştik.

Açıklamalardan anlaşılabileceği gibi küçük işletmelerde üretim öğelerini planlamak ve çeşitli faaliyetlerin amaca doğru yöneltilmesini sağlamak nispeten kolaydır. Fakat zamanımızda teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin sonucu olarak, gittikçe büyümekte olan işletmelerin üretim işlemleri artık çok karmaşık bir hal olmakta, ileri derecede uzmanlaşma ve işbölümüne gidilmekte, bunun sonucu olarak da ortam çeşitli faaliyetler arasında sıkı bir eşgüdümleme kurarak bunların belirli amaçlara doğru yöneltilmesi ayrı bir işlev, ayrı bir uzmanlık işi haline gelmektedir.

Fakat işletmelerin büyümesi, işbölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonunda, hem işletme sahipleriyle işletme yöneticileri birbirinden ayrılmaya başlamış, hem de yönetim işleri, işletmedeki alım, üretim ve satış işlevleri yanında olağanüstü bir önem kazanmıştır.

Yönetimin zorlaşması, önem kazanması ve ayrı bir işlev haline gelmesi ve üretim öğeleri arasında yer alması, son elli yılın ürünüdür. Bir sıralama yapıldığında bu öğeler;

- Men (insan gücü)
- Machines (makineler)
- Moteriols (hammadde ve donanım)
- Money (para)
- Management (sevk ve idare)

olmak üzere 5 grupta toplanabilmektedir.

Gerçekten çok detaylı bir işbölümü, uzmanlaşma ve eşgüdümlemeyi gerektiren büyük işletmelerde, üretimin rasgele bir

İşte bu nedenledir ki çağdaş işletme bilimcileri haklı olarak yönetim faaliyetlerinin de bir hammadde, bir makine ve sermaye kadar üretimin gerekli ögesi olduğu kanısındadırlar.

İşletmelerde ister doğrudan doğruya üretim, isterse yardımcı hızlandırıcı ya da yönetsel (idari) nitelikte olan bütün çalışmalar, işletmenin nihai amacı olan üretimi gerçekleştirmek için yapılır.⁸

4. YÖNETİM ÖZELLİKLERİ

4.1 Yönetim Amaca Yönelik Bir Faaliyettir

Yönetim faaliyet olabilmesi için bir amacın varlığı gereklidir. Yönetimin başarısı amaçlara ulaşmak konusundaki başarının bir fonksiyonudur diyebiliriz. Yönetim bir amaca ulaşmakla sağlanabileceğinden amaçlardan yola çıkmak ve bütün yönetim faaliyetinin bu amaç etrafında odaklandırmak temel işidir.

4.2 Yönetim Bir Grup Faaliyetidir

Yönetimde birden fazla kişiye, daha açık olarak söylemek gerekirse, bir gruba ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti bir grubun faaliyetiyle gerçekleşebilir.

4.3 Yönetim Faaliyetinin Beşeri Özelliği Vardır

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

⁸ İlder AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Beta Basım, sf.12-14

4.4 Yönetim Bir İş Faaliyetidir

Yönetimde bir grup insanın bir araya gelmeleri, çabalarını birleştirmeleri ve böylece işletmenin amacına ulaşmaları söz konusudur. Böyle olmazsa yönetim eyleminden bir sonuç alınamaz. İşbirliği; beraberce çalışmayı, karşılıklı yardımlaşmayı ve amaca daha kolay bir şekilde ulaşmayı sağlama olanağını belirler.

4.5 Yönetim İşbölümü ve Uzmanlaşma Faaliyetidir

Yönetimde işbölümü hangi işlerin kimler tarafından yapılacağının saptanmasıdır. İşbölümü bir yandan insanların farklı oluşu yer yüzünde birbirinin aynısı olan iki insanla karşılaşamayacağımız gerçeğine dayanır. İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işler belirli kimseler tarafından yapılır. Bu şekilde işbölümü ile uzmanlaşmada sağlanmış olur.

4.6 Yönetim Bir Koordinasyon Faaliyetidir

Yönetimde işbirliği içinde olan bireylerin birbirleriyle çatışma ortamı yaratmadan çalışmaları esastır. Faaliyetlerde başarılı sonuçlar sağlanması iyi bir koordinasyon sistemi kurmakla sağlanabilir. Fakat her zaman bireyler arasında koordinasyon sağlanamaz.

Bunun temel nedeni fikir, his ve çıkar farkları olmasıdır. Yönetimde faaliyet gösteren bireyler temel amaçlarına ulaşmak için sorumlu olmalıdırlar; ancak bu şekilde koordinasyon sağlanabilir.

Eğel AΠ □ı □ È 7†

□□가가 □□가 □ □ □ í □ □
□□ 1 ũ ũ ũ d Å H § § § 5 □ □
□ □ □ □ 4 5 = IJ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □ □ \$ □ η □ 0 □
§ □ □ □ □ □ □ □ emrin yerine
getirilmesi söz konusu olamaz.

5 □ □ □ □ □ □ 4 5 = IJ □ □ □
□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
\$ □ η □ 0 □ § □ □ □ □
□ □ emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz.
□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
□ □ □ □ \$ □ η □ 0 □ § □
□ □ □ □ □ emrin yerine getirilmesi söz konusu olamaz.

Genellikle iki tür yetki vardır. Birincisi biçimsel yetkidir. Bu alt – üst ilişkilerini içerir. Genellikle kanun, yönetmelik, düzen ve bu gibi kaynaklardan gelir. İkincisi ise biçimsel olmayan yetkidir. Bu yetki kişilik, saygı ve buna benzer kavramlardan kaynaklanır.

4.8 Yönetim Evrensel Özelliğe Sahiptir

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

4.9 Yönetim Basamaksal Özelliğe Sahiptir

Yönetimde belli bir amaç olduğuna ve bu amaç için birlikte çalışmak söz konusu olduğuna göre bu ortak amaç için çalışma bir düzen içinde olmalıdır. Çeşitli kariyerlerdeki yöneticilerin (genel müdürden ustabaşına kadar emir veren yöneticilerin) bir basamaksal

düzen içinde olmaları gerekir. Yönetimde basamaksal düzen ve her basamaktaki yöneticilerin yetki ve sorumlulukları açık seçik bir şekilde ortaya konmazsa yönetim yerine kargaşa başlar.⁹

5. BİR SÜREÇ OLARAK YÖNETİM

Süreç olarak yönetim, bir dizi faaliyeti içerir. Yönetim fonksiyonları (işlevleri) olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler karar verme – planlama, örgütleme, yürütme – uygulatma, koordine etme ve kontrol şeklinde sıralanabilir.

Bu işlevleri içeren yönetim süreci, örgütün en üst düzeyindeki yöneticiden en alt düzeydeki yöneticilere kadar bütün yöneticilerin kullandıkları bir örneklik faaliyetler dizisi şeklinde gerçekleşmekte ve yalnızca içerdiği faaliyetlerin kapsamı değişiklik arz edebilmektedir.

Yönetim süreci, onu işleten veya başka bir deyimle ona işlerlik kazandıran gruplar veya organlar açısından incelendiğinde üç tür yönetimin gündeme gelmesini sağlar. Bunlar, günümüzde hemen her ülkede gelişmişlik derecesine bağlı olarak birinin ya da diğerinin ağır bastığı ailesel (patrominal), siyasal ve profesyonel yönetim grupları şeklinde sıralanabilir.¹⁰

6. YÖNETİM NEDEN SÜREÇTİR

Çünkü yönetim geçici ve anlık değildir. Bir yerde başlayıp bir yerde bitmez ve hep devam eder. Birbirini tamamlayan faaliyetler ve davranışlar dizisidir. Fonksiyonlarıyla yaşar. İnsanlar ve örgütler var oldukça, yönetim de var olacaktır. Yönetim, insanlarla ve örgütlerle birlikte yaşamaya devam eder. Çünkü o, fonksiyonları ölçüsünde, bir süreçtir.¹¹

7. YÖNETİM İŞLEVLERİ (FONKSİYONLARI)

⁹ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1996, cilt 1, sf.9-12

¹⁰ M.Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya: 1998, 4.Baskı, sf.8-9

¹¹ Nurullah GENÇ, Zirveye Götüren Yol YÖNETİM, Timaş Yayınları, Başarı dizisi – 4 İstanbul 1997, 5.Baskı, sf.23

Yönetimin fonksiyonlarını sınıflandırırken, bunların tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve araştırma – geliştirme gibi işletme fonksiyonlarından (faaliyetlerinden) ayırmak gerekir. İşletme faaliyetleri olarak bilinen ve ilk kez Henri Fayol tarafından teknik (üretim), ticari (satınalma, satma) mali, muhasebe ve güvenlik şeklinde sıralanan eylemler daha çok teknik nitelikte olup örgütten örgüte farklılık gösterirler. Oysa Fayol tarafından işletmenin altıncı faaliyeti olarak sunulan ve kapsamına planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimin girdiği “yönetim” faaliyeti ise genellikle tüm örgütlerde yeknesaklık arz eden evrensel bir niteliğe sahiptir. Nerede birden çok kişi güçlerini bir amaca ulaşmak üzere birleştirmiş ise, orada yönetim olayı ve fonksiyonlarından söz edilebilir ki bunlar tüm örgütlerde benzerdirler.¹²

Yönetim işlevleri, çeşitli bilim adamlarınca farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin; Geleneksel Yönetim Kuramcılarında Gulick ve Urwick, bu işlevleri İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan “POSDCORB” sözcüğüyle aşağıdaki gibi belirlemeye çalışmışlardır.

- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| - Planlama (planning) | - Eşgüdümleme (coordinating) |
| - Örgütleme (organising) | - İletişim (Reporting) |
| - İşgören Yönetimi (staffing) | - Bütçeleme (budgeting) |
| - Yönelme (directing) | |

İşletme bilimi ile uğraşanların çoğunluğu, yönetimin temel işlevlerini Fayolist yaklaşıma göre;

- | | |
|------------|-------------|
| - Planlama | - Yön verme |
|------------|-------------|

¹² M.Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset Matbaacılık ve Ticaret A.Ş., Konya: 1998, 4.Baskı, sf.121

- Örgütlenme - Kontrol

- Kaynakları bir araya getirme

gibi işlevlere ayırarak inceleme konusu yaparlarken; Çağdaş yönetim kuramcıları, yönetim faaliyetlerinin ilk ayrımını yapan Fayol'un gruplamasını belli ölçüde değiştirmişler ve genellikle şu biçimde ele almışlardır;

- Planlama - Eşgüdümleme

- Örgütlenme - Kontrol

- Yönetme

Planlama: Bulunduğumuz yer ile varmayı tasarladığımız yer arasında bir köprü kurmaktır.¹³

Planlama, arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; Neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma süreci; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir faaliyet olarak ifade edilebilir.¹⁴

Örgütlenme: Yönetim faaliyetlerinden planlama ilk adımı, örgütlenme ise ikinci adımı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır. Planlama, bir örgütün sosyal, ekonomik ve teknolojik tecrübesidir. Örgütlenme ise bu tecrübelerin somutlaştırılmasıdır.¹⁵

Örgütlenme veya organize etme genel bir ifadeyle, “beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir.

¹³ İlter AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Beta Basım Dağıtım, İstanbul 1994, sf.121

¹⁴ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Dağıtım İstanbul:1996 2.Baskı, sf.153

¹⁵ İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Vipos A.Ş. Bursa: 1998 5.Baskı, sf.90

Böylece, örgütleme; planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma, “örgütü oluşturma” ile ilgili faaliyetler topluluğu olmaktadır.¹⁶

Yönelme: Yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyet olup, yöneticinin genel tutumuyla ilgilidir.

Yönelmenin bir takım alt fonksiyonları vardır. Bunlar; güç ve otorite, yetki ve sorumluluk ile önderliktir¹⁷.

Yönelme planlara göre bir örgütü yürüten yönetsel faaliyettir. Yönelme faaliyeti bir pilotun uçağı meydana veya kaptanın gemiyi limana götürmesi gibidir. Uçak pilotu daha önce belirlenmiş bir rota (plan) ile uçağı hava limanına, kaptan ise daha önce belirlenmiş esaslara göre limana yaklaşır.¹⁸

Eşgüdümleme: Yönetimde eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirlerini izlemelerini, bütünleşmelerini sağlamaktadır.¹⁹

Koordinasyon, bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların saptanan o amaçlarının gerçekleştirilmesi için, kararlar almada, işlerde, faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir.²⁰

Denetim: Olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Denetim, arzulanan amaçlara ulaşp ulaşmadığını, veya ne ölçüde ulaşıldığını araştırmaktadır. Böylece, denetim ile diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı araştırılıp, belirlenir.²¹

¹⁶ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul

¹⁷ Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Basım Dağıtım, İstanbul:1996, 2.Baskı, sf.156

¹⁸ İnan ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir 1996, cilt:1 sf.187

¹⁹ İlter AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul:1994 sf.248

²⁰ İsmail EFİL, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Vipaş A.Ş. 5.Baskı, sf.113

²¹ İsmet MUCUK, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitabevi, İstanbul:1998, sf.186, 9.Baskı

Kontrol, girişimin temel amaçlarının ve bu amaçların yerine getirilebilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görev alan astların verim ve çalışmalarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemidir.²²

8. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI NEDEN İHMALE GELMEZ?

Bir zincirle birbirine tutunan iki şahıs düşünün. Zincirin halkalarından biri koptuğu zaman, şahısların birbiriyle irtibatı kesilecektir. Halka yerine konmadıkça da, yeni bir irtibat mümkün değildir.

Amaçlar ve yönetim, fonksiyonlar zinciriyle birbirine bağlıdır. Fonksiyonlardan birinin ihmali, halkalardan birinin kopması anlamına gelecektir ki, bu durumda amaçların yönetimle irtibatı kopmuş olur.

Yönetim fonksiyonlarını kısaca açıklayacak olursak ihmalin doğuracağı sonuçları daha iyi kavrayabiliriz.

Yönetim Fonksiyonları:

a) Planlama: Neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması sürecidir. Planlama bir yönetici için risk ve belirsizlikleri en aza indirmede yardımcı olur. Planlamayı ihmal eden bir yönetici, işlerin kontrolünü elinde tutamayacağı gibi, sağlıklı ve etkili kararlar vermede de zorlanır. Bu ise onun başarıdan uzaklaştığının ilk işaretidir.

b) Örgütlenme: Hazırlanan planları gerçekleştirerek amaçlara ulaşmak için gerekli yapının oluşturulması sürecidir. Oluşturulan bu yapı, yöneticinin otoritesini kullanacağı bir yapı olmalıdır. Planlar doğrultusunda beşeri ve fiziki unsurların belirli bir düzene tabi tutularak bir araya getirilmesiyle gerçekleşen örgüt yapısının yöneticinin faaliyetlerini

²² İlter AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK, İşletme Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul:1994, sf.257

kolaylaştırıcı özelliğe sahip olması, onu amaçlara biraz daha yaklaştırır. Örgütlemenin ihmali, çözülmeyi belirgin hale getir.

c) Yönverme: Şimdi sıra, planlama ve örgütlemeye birlikte kurulan düzenin harekete geçirilmesine gelmiştir. Yönetici “emir verme” vasıtasıyla şalteri indirecek ve düzeni amaçlar doğrultusunda harekete geçirecektir. Fakat hareketi başlatma yönvermenin bittiği anlamına gelmez. Hareket devam ettikçe, yönverme de devam edecektir. Yönverme olmaksızın örgütün faaliyetine başlayamayacağı gibi, etkili bir şekilde devam da edemez.

d) Koordinasyon: Planlanan, kurulan ve harekete geçirilen düzenin bütün unsurları arasında uyum sağlaması gerekir. Yönetici bunu koordinasyon fonksiyonuyla yerine getirir. Koordinasyonun ihmali uyumsuzluk, uyumsuzluk ise çatışma doğurur. Çatışma çözümlenmediği sürece örgütü tehdit eder. Tesirsiz hale getirilemeyen tehditler örgütü tehdit eder. Tesirsiz hale getirilemeyen tehditler örgütü tehdit eder.

□□□p5 □ □ □ □□

☐ \perp 0 $\overline{\top}$ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 5 5 ξ
 ξ ξ ξ ☐ Ü lan yönetici, diğer bütün fonksiyonları adım adım izlese bile başarısız olacaktır. Çünkü karar verme, *alternatifler arasından en verimli olanı bilinçli bir şekilde seçme eylemidir*. Bunun için de, alternatifleri çok iyi bilmek, değerlendirmek, mukayese etmek ve en iyi olanı tercih etmek gerekir. Yöneticilik kapasitesi yeterli olmayan kişinin bunu gerçekleştirmesi imkansızdır. İhmal edilen karar, bütün bir örgütün ihmalidir.

e) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 1 ü ü
 ü d A H ξ ξ ξ ☐ 5 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ 4 5
 $\overline{\top}$ IJ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ \$ ☐ η ☐ 0 ☐ ξ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ξ ξ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ξ ☐ ξ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ $\tilde{\Omega}$ ☐ \circ ☐ r ∇ T ξ ξ
☐ ☐ ☐

□□□p5 □ □ □ □

□ ⊥ 0 = □ □ □ □ □ □ □ 3 3 8

8 8 8 □ Ü lan yönetici, diğer bütün fonksiyonları adım adım izlese bile başarısız olacaktır. Çünkü karar verme, *alternatifler arasından en verimli olanı bilinçli bir şekilde seçme eylemidir*. Bunun için de, alternatifleri çok iyi bilmek, değerlendirmek, mukayese etmek ve en iyi olanı tercih etmek gerekir. Yöneticilik kapasitesi yeterli olmayan kişinin bunu gerçekleştirmesi imkansızdır. İhmal edilen karar, bütün bir örgütün ihmalidir.

f)

□ □ □

□□□p5 □ □ □ □

□ ⊥ 0 = □ □ □ □ □ □ 3 3 8

ş ş ş □Ü lan yönetici, diğer bütün fonksiyonları adım adım izlese bile başarısız olacaktır. Çünkü karar verme, *alternatifler arasından en verimli olanı bilinçli bir şekilde seçme eylemidir*. Bunun için de, alternatifleri çok iyi bilmek, değerlendirmek, mukayese etmek ve en iyi olanı tercih etmek gerekir. Yöneticilik kapasitesi yeterli olmayan kişinin bunu gerçekleştirmesi imkansızdır. İhmal edilen karar, bütün bir örgütün ihmali

g) Motivasyon: Şüphesiz ki yönetici, makineye hükmettiği gibi insana hükmedemez. Daha genel bir ifadeyle, insana, insan dışı varlıklar gibi rahat ve etkili bir şekilde hükmedemez. Bu olumsuzluğa karşı motivasyon fonksiyonunu kullanır. Motivasyon, insanın herhangi bir davranışı göstermek üzere harekete geçirilmesidir. Yönetici, örgüt çalışanlarından örgüt amaçları doğrultusunda hangi davranışları bekliyorsa, bunları gerçekleştirmek üzere motivasyona başvuracaktır. Örgüt çalışanlarını teşvik edecektir. Teşvikten kaçınan veya teşviki dikkate almayan yönetici *insan-davranış-örgütsel amaç* uyumunu sağlayamayacaktır.

9. YÖNETİM DÜZEYLERİ

Yöneticiler örgüt hiyerarşisinde işgal ettikleri konumlara göre; ilk, orta ve üst düzey ve sorumlu oldukları örgütsel faaliyetlerin alanlarına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler.

9.1 Hiyerarşik Yapıdaki Konumlarına Göre Yöneticiler

9.1.1 Alt (İlk) Düzey Yöneticiler

Başkalarının çalışmalarından sorumlu yöneticilerin örgütte bulundukları en alt düzeye ilk kademe veya ilk düzey yönetim adı verilir. İlk düzey yöneticiler, işi bizzat yapan işgören ya da astları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. İlk düzey

yöneticilere örnek olarak bir imalat fabrikasındaki ustabaşı, bir araştırma departmanındaki teknik nezaretçi ve büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilir.

9.1.2 Orta Düzey Yöneticiler

Orta yönetim kavramı örgütte pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta düzey yöneticiler çoğu zaman diğer yöneticilerin ve bazen de işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirirler. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Örgütlerde rastlanan bölüm veya departman şefleri ve kamu kesimindeki daire müdürleri orta düzey yöneticilere verilebilecek belli başlı örneklerdir

9.1.3 Üst Düzey veya Tepe Yöneticileri

Nispeten küçük bir icracı yönetici grubu örgütte en üst yönetim düzeyini meydana getirir. Üst yönetim, örgütün tüm yönetiminden sorumludur. Bu yönetim düzeyi örgütün faaliyet politikalarını belirler ve örgütün çevresiyle olan etkileşmelerini yönlendirir. Üst yöneticilere örnek olarak işletme genel müdürü, müdür, müdür yardımcıları vs. gösterilebilir.

9.2 Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler

Örgütteki düzeylerinden ayrı olarak yöneticiler yönettikleri faaliyetlerin kapsam ve alanlarına bağlı olarak fonksiyonel ve genel olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilirler. **Fonksiyonel yönetici** üretim, pazarlama, satış ve finansman gibi yalnızca bir örgütsel faaliyetten sorumlu olan yönetici tipidir. Bir fonksiyonel yönetici tarafından yönetilen insanlarla faaliyetler ortak bir gayeye hizmet edecek biçimde bir araya gelmişlerdir. Diğer yandan **genel yönetici** büyük bir şirket, bunun bir işletmesi veya onun bir alt bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişi olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel yönetici yöneltmekte olduğu birimin bütün faaliyetlerden – üretim, pazarlama, satış ve

finansman - sorumlu olacaktır. Oysa fonksiyonel yönetici sadece uzmanlaştığı – örneğin muhasebe, üretim veya pazarlama gibi – alanın faaliyetlerinden sorumlu tutulmaktadır.²³

10. YÖNETİM SÜRECİNİN EVRELERİ

Yönetim sürecini oluşturan bu fonksiyonlar ileride ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılacaktır. Burada yönetim sürecinin evreleri üzerinde kısaca durulacaktır. Yönetim süreci üç evreden meydana gelmektedir. Bunlar;

- a) Hazırlık,
 - b) Uygulama,
 - c) Denetim
- evreleridir.

a) Hazırlık Evresi: Hazırlık evresi planlama ve örgütlendirme diye iki kısma ayrılabilir. Planlamada amaçların ve amaca ulaştıracak faaliyet şeklinin seçilmesi ve geliştirilmesi gerekir. Örgütlendirme ise, hangi işlerin, kim tarafından, hangi araç ve gereçlerle belli bir düzen içerisinde yerinde getirilmesi ile ilgilidir. Bu evre statik bir özelliğe sahiptir. Çünkü planlama ve örgütlendirmede hedeflere ulaşma konusunda henüz bir eylem söz konusu değildir. Daha çok kağıt üzerinde yapılan çalışmaları kapsar.

b) Uygulama Evresi: Hazırlık evresinden sonra amaçları gerçekleştirme yönünde grubu harekete geçirme ile ilgili evredir. Amaçlara ulaşma konusunda emirleri istenilen biçimde ve zamanda vermek ve gerekli gözlemlerde bulunmak, amaçlardan sapmaları önlemek bu evrenin özünü oluşturur. Bu evre dinamik bir özelliğe sahiptir.

²³ M.Şerif ŞİMŞEK, Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset Matbaacılık ve Tic. A.Ş., Konya: 1998, 4.Baskı sf.24

c) Denetim Evresi: Bu evre gerek faaliyetlerin yapıldığı sırada ve gerekse sonuçların elde edilmesinden sonra planda, örgütte ve emirlerde öngörülen ile gerçekleşen arasında bir sapma olup olmadığını araştırmaya yöneliktir.

11. İŞLETME YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

12. GELENEKSEL YÖNETİM KURAMLARI

13. YÖNETİM – ORGANİZASYON İLİŞKİSİ

Yönetim kavramı işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girişilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı diye tanımlanmıştır. Bu faaliyetler planlama çalışması, amaçlara ulaşmak için bölümler ve kişiler arası koordinasyon işlerin gerçekleşmesi için emir- komuta ve yapılan işlerin denetimi gibi fonksiyonlardan oluşur. Başka bir deyişle yönetim, amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi anlamına gelir. Organizasyon ise, yönetenler ve yönetilenler arasında basamaksal ve formel bir yapının kurulması, işlerin bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki ilişkilerin açıkça belirlenmesidir. Yönetim amaçları belirleyen, temel ilkeleri ortaya koyan bir süreç, organizasyon ise belirlenen amaçlara, en etkin ve verimli şekilde nasıl ulaşacağını gösteren bir sistemdir. Başka bir ifadeyle yönetim, organizasyonu da içeren daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Bu bakımdan yönetimin başarısı ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki vardır.

14. YÖNETİM ve KARAR VERME

Karar verme faaliyetinin temelini oluşturur. Bu nedenle yönetici karar veren kişi diye tanımlanır. Yönetici çeşitli işleri başkalarına yaptırma durumunda olduğu içi karar vermek zorundadır. Çalışanlar yöneticinin vereceği kararı uygulayacağına göre yöneticinin

kararı yerinde ve zamanında vermesi gerekir. Aksi durumda yönetici çalışanlara hedef gösteremez.

Yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetimin asıl fonksiyonu, amaçlara ulaşması için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu açıdan karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreci ile ilgilidir.