

## 1. YÖNETİMİN TANIMI ve KAPSAMI

Günümüzde işletmeler değişen koşullara ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve gelişimlerini devam ettirebilmek için iyi bir yönetime ihtiyaç duyarlar.<sup>(1)</sup> Yönetim hem başkalarıyla birlikte çalışmayı hem de kıt olan kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı ve değişen çevreye uyum sağlamayı gerektirir. Bütün işletmeler için iyi bir yönetim şarttır. Her tür kurum ya da kuruluşta yönetim işlevi birbirine benzemektedir. Bu yüzden yönetim evrensel bir süreçtir.<sup>(3)</sup>

Yönetim için değişik tanımlar yapılmıştır.

- Mary Parker, Follet'e göre yönetim : "İnsanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatıdır."
- Peter Drucker ise yöneticileri "örgütlere yön verdiklerini, önderlik ettiklerini ve amaçları başarmak için organizasyon kaynaklarının ne şekilde kullanılacağına karar vereceklerini" ifade etmektedir.<sup>(2)</sup>

Genel bir tanım olarak yönetim; organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyonun amaçlarına erişilmesidir. Bu tanımlar çerçevesinde yönetimle ilgili şu iki husus önemlidir.

- Planlama, örgütlenme, yöneltme, kadrolama ve denetim olmak üzere yönetimin beş fonksiyonu vardır.
- Etkin ve yeterli biçimde organizasyonun amaçlarına ulaşılmasıdır.

## 2. YÖNETİM BİLİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetme bilimsel açıdan bakış 1800'lü yıllardan itibaren olması yanında bilimsel yönetimi iyi bir şekilde anlamak için milattan önce ve milattan sonra 1800 yılına kadar olan gelişmeleri kronolojik ve yönetim uygulamaları açısından önemli medeniyetleri incelemek yararlı olacaktır.

### 2.1. MISIRLILAR

Piramitler o dönemin yönetim ve organizasyon yetenekleri hakkında bilgiler vermektedir. Piramitlerin yapılması için gerekli malzemelerin sağlanması, çalışanlar arası uyum, onların beslenme sorununu halletme konusunda gösterilen başarı eski Mısırlıların yönetimin temel ilkelerinden bazılarını bildiklerini göstermektedir. Eski Mısır piramitlerinin yorumlanması sonucunda M.Ö. 1300 yılına kadar uzanıldığı eski bürokratik kuruluşlarda yönetim ve organizasyonun önemi ortaya çıkmaktadır.

## 2.2. MEZOPOTAMYA

Eski Mezopotamya’da Babil’in kuzey ve güneyinde ilk işletme örneği olarak ortaya çıkan mabedler veya mabed grupları M.Ö. 3000’deki yönetim örneğini göstermektedir.

## 2.3. ÇİN

Bilinen ilk askeri düzen Çin’li general Sun Tzu’nun geliőtirdiđi sistemdir. Özel ve devlet işletmeciliği, işbölümü, bölümlere ayırma ve uzmanlaşma önemlidir. Atölyelerde ileri derecede uzmanlığa önem verdiler ve atölyelerde üç bölüm bulunuyordu. Bunlar muhasebe, emniyet ve üretim bölümüydü.

## 2.4. İBRANİLER

İbraniler iyi bir liderlik geliştirmeye çalıştılar. Liderler insanları ve gücü birarada tutmaya çalıştılar. Çeşitli liderler içinde Hazreti Musa’nın ayrı bir yeri vardır. Hazreti Musa’nın devlet yönetiminde, kanun yapmada ve beşeri ilişkilerde üstün bir lider olarak önemli işler yaptığı bir gerçektir. Bugün yönetim alanı ilkelerinin Hazreti Musa döneminde düşünöldüğü görölmektedir.

## 2.5. YUNANLILAR

Atina’da konseyler, yönetim büroları ve generaller kurulu bir yönetim faaliyeti olduğunu göstermektedir.

## 2.6. ROMALILAR

Eski Roma’da yazılı olmayan kanunlar; askerlerin, yöneticilerin ve hakimlerin tavsiyeleri tutulmasa bile işlevlerine başlamadan önce konsüle alınmalarını öngörüyordu. Bu mecburi kurmay yardımının ilk örneklerinden biriydi. Roma İmparatorluğu büyödükçe devletin bürokrasisi de genişlemiştir. Böylece vergi denetimi, kamu görevleri, yiyecek temini, bölgelerin yönetimi, muhasebe en önemli işler haline gelmiştir.

## 2.7. FEODALİZM ve ORTA ÇAĞLAR

Feodalizm bir kültürel sistem olarak milattan sonra 600 ile 1500 yılları arasında hakim oldu. Bu dönemde feodal bir organizasyon olmasına rağmen, organizasyon ve yönetim konularında önemli adımlar atılmıştır. 13. ve 14. yüzyıllarda İtalya’da büyük ticaret odaları iş ilişkileri ile ilgili kayıtları saklamak için bir araca ihtiyaç duymuşlardır. Bu konuda 1494 yılında Pacioli “çift kayıt muhasebe tekniğini” geliőtirmiş ve muhasebe temeli bu buluşla sağlanmışır.

Venedikliler dış ticaret ve özellikle demir ticaretinde büyük hamleler yapmışlardır.

### 3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Bütün işletmelerde yer alan yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şöyle açıklanabilir.

#### 3.1. AMAÇ ÖZELLİĞİ

Tüm yönetim faaliyetlerini belirlenen bir amaç için gerçekleştirilir. Bu nedenle yönetimden bahsedilmek için her şeyden önce bir amacın olması gerekir. Bütün işletmelerde bazı temel amaçlar vardır. Örneğin, kâr elde etme, büyüme, pazarı genişletme gibi. Bunların yanında işletmelerde yöneticiler genel amaçlarla çatışmayacak şekilde özel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır.

#### 3.2. GRUP ÖZELLİĞİ

Yönetimden bahsedebilmek için en azından bir yöneten ve yönetilen olması gerekir. Çünkü tek kişinin yaptığı iş ekonomik faaliyettir.

#### 3.3. BEŞERİ ÖZELLİĞİ

Yönetim faaliyetinin temel ögesi insandır. Çünkü yöneten de yönetilen de insandır.

#### 3.4. İŞBİRLİĞİ ÖZELLİĞİ

Belirlenen amaca dala kolay ulaşabilmek insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve işbirliği sayesinde gerçekleşmektedir.

#### 3.5. İŞBÖLÜMÜ ve UZMANLAŞMA ÖZELLİĞİ

İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işlerin belirli kişilerce yapılması gerekir. Aksi halde bazı işleri birçok kişi yaparken, bazı işler de hiç yapılmayacaktır. İşbölümü beraberinde uzmanlaşmayı getirecektir.

#### 3.6. KOORDİNASYON ÖZELLİĞİ

İşletme içerisinde departmanların ve buralarda çalışan bireylerin uyum içinde çalışmaları gerekir. Yönetimin bu yönü koordinasyon özelliğinden kaynaklanır.

#### 3.7. YETKİ ÖZELLİĞİ

İşletmelerde hedeflenen amaçlara ulaşmak için organizasyonda görevli kişilere yetki verilmesi gerekir.

#### 3.8. EVRENSEL ÖZELLİK

Yönetim sadece kâr amacı güden kuruluşlar değil, aynı zamanda kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşlar için de geçerlidir.

### **3.9. BASAMAKSAL ÖZELLİK**

Organizasyonda çalışan insanların belirli bir düzen içinde çalışmaları gerekir. Bunu için de genel müdürden işçisine kadar belli bir basamaksal düzen içinde çalışılmalıdır.<sup>(11)</sup>

## **4. YÖNETİM BİLİMİNİN DİĞER TOPLUMSAL BİLİMLERLE İLİŐKİŐİ**

Her toplumsal olay gibi yönetim de çeşitlilikler gösterir ve bu durumun doğal sonucu olarak bu alanın çeşitli bilim dalları ve bilim adamları tarafından ele alınması çeşitli sorunların ortaya çıkmasına yol açar. Yönetim yalnız ekonomi, matematik, teknoloji ile değil, aynı zamanda felsefe, hukuk, siyaset bilimi ve bu gibi toplumsal bilimlerle de yakından ilgilidir.

### **4.1. TARİH ve YÖNETİM BİLİMİ**

Son yıllarda yönetim tarihini ve tarihsel gelişimini incelemenin bugünkü yönetim sorunlarının nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya çıkarmak bakımından oldukça yararlı olduğu anlaşılmış bulunmaktadır.

### **4.2. EKONOMİ ve YÖNETİM BİLİMİ**

Ekonomi biliminin konusunu kıt kaynakların en rasyonel biçimde kullanılması teşkil eder. Yönetim konusu ise, bu kıt kaynakların en verimli şekilde kullanılma yerleri arasında dağıtımını sağlamak için gerekli planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetimi yapmak şeklinde ortaya çıkar. Kıt ekonomik kaynakların en verimli yer ve şekilde kullanılıp kullanılmadıklarını ekonomi bilimindeki bulgular gereğince ortaya çıkarmak da yine yöneticinin sorumlulukları arasındadır.

### **4.3. DAVRANIŞ BİLİMLERİ ve YÖNETİM BİLİMİ**

Davranış bilimleri; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, sibernetik-sezgiye dayalı haberleşme birili ve siyasal bilimler grubuna verilen genel isimdir. Bu bilim dallarının ortak yönü insan davranışının çeşitli yönleriyle incelenmesine öncelik vermeleridir.

Toplumsal sorunların en verimli ve etkin tarzda çözümlenmeleri yöneticilerin belli başlı görevlerinden olduğuna göre, her yönetici davranışsal bilimlerden, onların yöntem ve bulgularından yararlanmak zorundadır.

Bütün bilim dallarının amaçları insanların refah düzeyini yükseltmek olduğu içindir ki; bu da ancak etkili bir örgütlenme ve yönetimle mümkün olabilir.<sup>(16)</sup>

## 5. YÖNETİM BİÇİMLERİ

### 5.1. DEMOKRATİK YÖNETİM BİÇİMİ

Demokratik yönetim biçiminde planlamadan denetleme ve değerlendirmeye kadar astların katılımı sağlanır. Bu yaklaşımda denetimin geliştirici yönüne ağırlık verilir. Etkinliklerin paylaşımında eşitlik, kararlarda katılım, bireylerin kendilerini değerlendirme ve geliştirme sorumluluğu bu yönetim biçiminin üzerinde durduğu alanlardır. Bu yaklaşımda çalışanların duygu ve düşüncelerine de ağırlıklı olarak yer verilir.

Bu tür yönetim biçiminin benimsendiği kurumlarda, yönetilen ve yönetici hedefe birlikte yürümeleri; yönetilenin önemini duyumsamasını, gelişmesini, daha iyi iş yapmaya güdülenmesini ve doyumunu sağlar. Tüm bunların sonucunda yapılan hizmette nitelik ve nicelikte gelişmeler kaydedilir.

### 5.2. OTOKRATİK YÖNETİM BİÇİMİ

Otokratik yönetim, demokratik yönetim biçiminin aksine; yönetilenlerin çok sıkı kontrol altında tutulduğu, yönetici tarafından alınan kararların emir tarzında yönetilene uygulattırıldığı, çalışanların duygu ve düşüncelerinin dikkate alınmadığı bir yönetim stildir. Bu tür yönetimin var olduğu kurumlarda; her konuda yöneticiye bağımlı olma, gelişememe, duygu ve düşüncelerin sürekli baskı altında tutulması sonucu öfke ve saldırganlık, bıkkınlık ve doyumсуuzluk gibi olumsuz durumlara rastlanır. İşe geç gelme ya da devamsızlık gibi durumlar da sayılanlara eklenebilir.

Otokratik yönetimin benimsendiği kurumlarda, üretim ya da hizmette olumsuz etkilenmeler dikkati çekmektedir. Bunlar içerisinde nitelikten çok niceliğe ağırlık verildiği, yönetici ya da denetici olduğu sürece iş yapıldığı görülmekte ve güdülenme eksikliği nedeniyle bıkkınlığa bağılı işi yavaşlatma, gerektiği gibi çalışmamaya bağılı ürün ya da hizmetin nitelik ve niceliğinde azalmalar olabilmektedir.

### 5.3. LAISSEZ – FAİRE YÖNETİM BİÇİMİ

Laissez – Faire yönetim biçiminde lider müdahaleci ve etkin olmadığından lidere bağımlılık çok azdır. Diğer bir deyişle, çalışanlar daha bağımsızdır. Ancak, etkili bir yönlendirme de söz konusu olmadığı için, bu yaklaşımın benimsendiği kurumlarda kişilerarası sürtüşmelere rastlanır. Hedefe ulaşılması zor, başarı düşüktür. Tüm bunların sonucu olarak, çalışanlarda doyumсуuzluk, güdülenme eksikliği gibi durumlara rastlanabilir.<sup>(6)</sup>

## 6. YÖNETİCİ KAVRAMININ TANIMI

Yönetici, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere hizmet veya mal üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr ya da zararın sahibi olmamasıdır. Yönetici emeği karşılığı prim ve/veya kârdan pay alarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalışır.

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, koordinasyon ve denetim araçlarını öngörür. Yönetici yalnızca emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğretmek ve onları her bakımdan geliştirerek güdüler ve onlarla gönülden işbirliği yapar. Yönetici aynı zamanda yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin bildirir.

“Yönetici, iletme kaynaklarını etkin ve yeterli biçimde planlamak, organize etmek, yönetmek ve denetlemek yoluyla işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan kişidir”

Başka bir tanıma göre de “yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi”dir. <sup>(1)</sup>

## 7. YÖNETİCİLERİN SINIFLANDIRILMASI

Bütün yöneticilerin işleri aynı değildir. Yöneticiler farklı bölümlerden sorumludurlar, hiyerarşide farklı düzeylerde çalışırlar ve yüksek performans sağlamak için farklı ihtiyaçları karşılarlar. Bütün yöneticiler, farklı ölçülerde ve yönlerde, işletmelerinin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesine katkıda bulunmalıdırlar.

### 7.1. DİKEY SINIFLANDIRMA

Yöneticinin işinin önemli bir belirleyicisi, hiyerarşik kademedir. Dikey olarak hiyerarşide üç kademe yönetici vardır.

#### 7.1.1. Üst Kademe Yöneticileri

Üst yöneticiler, hiyerarşinin en üst kademesinde yer alırlar ve organizasyonun bütününden sorumlu bulunurlar. Genel Müdür, Başkan, Genel Müdür Yardımcısı gibi ünvanlar alırlar. Üst yöneticiler, organizasyon amaçlarının belirlenmesinden; bu amaçlara erişilmesi için stratejilerin geliştirilmesinden; dış çevreyi gözlemek ve yorumlamaktan; ve bütün organizasyonu etkileyen kararların alınmasından sorumludurlar. Uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Üst yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilerler.

### **7.1.2. Orta Kademe Yöneticileri**

Orta kademe yöneticileri, organizasyonun orta kademelerinde çalışırlar ve temel bölümlerinden sorumlu bulunurlar. Bölüm başkanı, kalite kontrol yöneticisi ve araştırma laboratuvarı yöneticisi, orta kademe yöneticilerine örnektir. Orta kademe yöneticileri altında iki ya da daha fazla yönetim kademesi yer alır. Bu yöneticiler, üst yöneticiler tarafından tanımlanan ayrıntılı stratejileri ve politikaları yürütmekten sorumludurlar. Yakın gelecek ile ilgilenirler, organizasyondaki diğer orta kademe yöneticileriyle iyi ilişkiler geliştirirler, takım oluşmasını teşvik ederler ve anlaşmazlıkları çözümlerler.

### **7.1.3. Alt Kademe Yöneticileri**

Alt kademe yöneticileri malların ve hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu bulunurlar. Birinci ya da ikinci yönetim kademesinde bulunurlar ve nezaretçi, büro yöneticisi gibi ünvanlar alırlar. Faaliyet personeli gruplarından sorumlu olurlar. Bu yöneticilerin temel işleri, yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve asırları güdülemektir. Bu kademedeki zaman ufku kısadır ve günlük amaçların gerçekleştirilmesine önem verilir.

## **7.2. YATAY SINIFLANDIRMA**

Yöneticilerin işlerindeki diğer temel farkı organizasyon boyunca yatay olarak kendini gösterir. Fonksiyonel yöneticiler ve genel yöneticiler olmak üzere sınıflandırılabilir.

### **7.2.1. Fonksiyonel Yöneticiler**

Fonksiyonel yöneticiler, tek bir fonksiyonel işi yerine getiren ve benzer eğitimi ve benzer becerileri olan işgörenlere sahip bulunan bölümlerden sorumludurlar. Fonksiyonel bölümler, reklam, satış, finans, personel, imalat ve diğerlerini kapsar. <sup>(4)</sup>

### **7.2.2. Genel Yöneticiler**

Genel yöneticiler, işletmenin farklı fonksiyonlarını yerine getiren bütün bölümlerinden sorumlu bulunurlar. Mağaza yöneticisi ve fabrika müdürü genel yöneticiye iyi birer örnek teşkil eder.

## **8. YÖNETİCİLERİN TEMEL YETENEKLERİ**

Yöneticinin işi, uzun beceriler dizisini gerçekleştirecek ölçüde çeşitli ve karmaşıktır. Bu beceriler üç temel yetenek grubunda özetlenebilir. Bunlar kavramsal, beşeri ve teknik yeteneklerdir.

### 8.1. KAVRAMSAL YETENEK

Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görme yeteneğidir. Bu yetenek organizasyonun kısımları arasındaki ilişkiyi görmeyi de kapsar. Kavramsal yetenek yöneticinin düşünme ve planlama yetenekleriyle ilgilidir. Üst kademelerde daha önemlidir. Stratejik planlamayı yapan yöneticiler, çevre ile ilişkilerinde kavramsal yeteneklerini kullanmak zorundadırlar.

### 8.2. BEŞERİ İLİŞKİLER YETENEĞİ

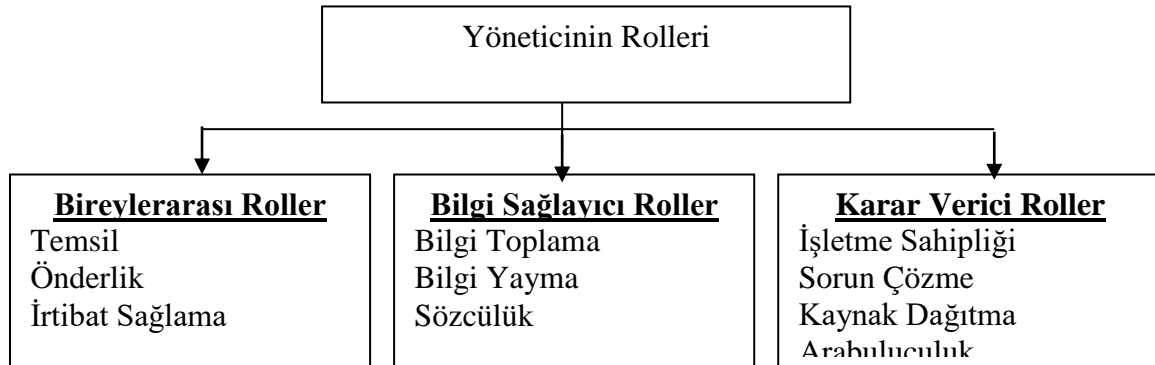
Yöneticinin diğer insanlarla ve bir grup üyesi olarak etkin biçimde çalışma yeteneğidir. Yöneticinin çevresindeki kişilerle ilişki kurarak, onların arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alması ve çözüm bulması yeteneğidir. Yönetici başkaları vasıtasıyla iş yaptığı için, bu yeteneğini geliştirmek zorundadır. Diğer insanlarla çalışmayı ve iletişim kurmayı gerektirir ve her yönetim kademesinde önemlidir.

### 8.3. TEKNİK YETENEK

Bir işin başarılması için özel bilgi ve tecrübe sahibi olmayı ve o işin gerektirdiği araç ve teknikleri kullanma becerisini ifade eder. Organizasyonun alt kademelerine indikçe teknik yetenekler çok daha ağır basar ve çok büyük önem taşır. Üst kademelerde ise, kavramsal ve bireysel yeteneklere kıyasla teknik yeteneklerin önemi azalır.

## 9. YÖNETİCİNİN ROLLERİ

Yöneticiler yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken, bazı rolleri oynamalıdırlar.



Şekil 1 : Yöneticinin Roller (A.Ö.F. Yönetim ve Organizasyon, s.11)

### 9.1. BİREYLERARASI ROLLER

Yöneticiler, organizasyonlardaki pozisyonları nedeniyle bazı bireylerarası rolleri yerine getirirler. Bu roller: temsil rolü, önder rolü ve irtibat sağlama rolü.



### **9.1.1. Temsil Rolü**

Bir temsilci olarak, yönetici organizasyonun sembolüdür. Hukuki belgeleri imzalamak, törenlere katılmak, bölüm ya da organizasyonun sembolik faaliyetlerine katılmak suretiyle organizasyonlarını temsil ederler.

### **9.1.2. Önder Rolü**

Bir önder olarak yönetici, astların ihtiyaçlarıyla organizasyonun ihtiyaçlarını organizasyon amaçları doğrultusunda bütünleştirmek için, güç, koordinasyon teknikleri ve güdüleme araçlarını kullanır. Bazen yetki ile yaptırılamayan işler önderlik yetenekleriyle yaptırılabilir.

### **9.1.3. İrtibat Sağlama Rolü**

İrtibat sağlayıcı olarak yönetici, kendi sorumluluk alanı dışındaki kişiler ve gruplarla ilişkiler geliştirir. Bu rol, bilgi alışverişi ve organizasyonun çeşitli bölümlerinin koordinasyonu açısından önem taşır.

## **9.2. BİLGİ SAĞLAYICI ROLLER**

Bilgi sağlayıcı roller, bir bilgi ağı geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetleri tanımlar. Bu rolleri yerine getirirken, yöneticiler bilgi toplar ve yayarlar ve böylece organizasyon için önemli bir iletişim merkezi durumuna gelirler. Bu rolleri bilgi toplama rolü, bilgi yayma rolü ve sözcü rolü.

### **9.2.1. Bilgi Toplama Rolü**

Yönetici mevcut bütün kaynaklardan organizasyona ve çevresine ilişkin güncel bilgi toplar. Organizasyon ve çevresinden sürekli haberdar olmak ve yeterli biçimde bilgilenmek için, yönetici başkalarından bilgi elde eder ve yayınları gözden geçirir.

### **9.2.2. Bilgi Yayma Rolü**

Bilgi yayma rolü, bilgi toplama rolünün tam tersidir. Yönetici elde ettiğı güncel bilgiyi organizasyon içinde ve dışında bu bilgiyi kullanabilecek kişilere yayar. Bilgiyi biriktirmez, bu bilgiyi çevrelerindeki başka kişilere ve astlarına iletirler.

### **9.2.3. Sözcü Rolü**

Organizasyon dışındaki kişi ve gruplara işletme politikaları, faaliyetleri ve planları hakkında resmi açıklamalarda bulunmak suretiyle bilgi verir.

### 9.3. KARAR VERİCİ ROLLER

Yöneticinin temel görevi karar almadır. Karar verici roller, yöneticinin seçim yapmasını gerektiren olaylarla ilgilidir. Bu roller işletme sahipliği rolü, sorun çözme rolü, kaynak dağıtma rolü.

#### 9.3.1. İşletme Sahipliği Rolü

Yönetici, işletmenin çıkarları doğrultusunda işletmeye en fazla yarar sağlayacak kararları alır. Bunun için de organizasyona ilişkin fırsat ve tehditleri belirler ve bunları işletmenin çıkarlarına çevirecek biçimde değişimleri başlatır.

#### 9.3.2. Sorun Çözme Rolü

Yönetici, astlar arasındaki kendi bölümü ile diğer bölümler arasındaki anlaşmazlıkları çözümler.

#### 9.3.3. Kaynak Dağıtma Rolü

Bu rol, arzulanan sonuçlara erişilmesi için insanların, zamanın, donatımın, bütçenin ve diğer kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki kararlarla ilgilidir.

#### 9.3.4. Anabulucu Rolü

Arabulucu rolü, işletmenin çıkarlarına olacak sonuçlara erişilmesi için yapılan resmi görüşmeleri ve pazarlıkları kapsar.

Bireylerarası, bilgi sağlayıcı ve karar verici roller yöneticiler tarafından ne denli sistematik ve organizasyonlarının ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde yerine getirilirse, yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını - planlama, organizasyon, yöneltme, kadrolama, denetim- yürütmelerine o denli ihtiyaç olacaktır. <sup>(8)</sup>

## 10. YÖNETİCİNİN YAPTIĞI İŞLER

### 10.1. DİĞER İNSANLARLA BİRLİKTE ÇALIŞIR

Yönetim faaliyeti bir grup insanla başarıldığı için, yönetici diğer insanlarla birlikte çalışmak zorundadır. Yöneticinin birlikte çalıştığı insanlar yalnızca astları ya da işletme içindeki çalışanları değil, aynı zamanda organizasyon dışındaki müşterileri, sendika temsilcilerini, işletmenin iş ilişkisinde bulunduğu kişileri ve kuruluş temsilcilerini de kapsar.

### 10.2. PLAN YAPAR

İleriye isabetle tahmin etmek ve arzulanan sonuçlara ulaşmak için, yönetici plan yapar. Programlar, politikalar, bütçeler, projeler hazırlamak yöneticinin görevidir. Bu görevi yaparken yönetici analitik düşünmek zorundadır. Bu nedenle yöneticinin planlama fonksiyonu son derece önem taşımaktadır.

### **10.3. KARAR VERME ORGANI GİBİ ÇALIŞIR**

Yönetici hergün çok sayıda karar alır ve uygular. Bazı kararların alınması kısa sürede gerçekleşmekte, ancak büyük yatırım kararları gibi bazı önemli kararların alınması ise aylar hatta yıllar süren incelemelerden sonra mümkün olabilmektedir. Yönetici çeşitli alternatif yollar arasında seçim yaparak karar verir.

### **10.4. ORGANİZASYON YAPISINI İŞLETMENİN İHTİYAÇLARINA CEVAP VERECEK DURUMA GETİRİR**

İşletmenin faaliyetlerini kolaylaştıracak ve ihtiyaçlarına cevap verecek bir organizasyon yapısı kurmak yöneticinin temel görevidir. Ancak işletme içindeki ve dışındaki koşulların sürekli olarak değişmesi nedeniyle, organizasyon yanısı bazen yetersiz kalmakta bazen de geçerliliğini bütünüyle yitirebilmektedir. Yönetici, organizasyon yapısını temel koşullarda meydana gelen değişmelere sürekli olarak uyarlamak durumundadır.

### **10.5. YÖNETİCİ AYNI ZAMANDA BİR POLİTİKACIDIR**

Yönetici bir politikacı gibi davranır. Etkili bir yönetici örgütün diğer yöneticileriyle karşılıklı yükümlölükler şebekesi geliştirip ittifaklar veya koalisyenlar kurmak ya da mevcutlara katılmak suretiyle politik bir takım davranışlar içinde bulunur. Yöneticiler bu yolda geliştirdikleri ilişkilerini devam ettirmek suretiyle örgüte ilişkin hayati öneriler, kararlar veya faaliyetlerde başkalarının desteğini kazanma çabasına girerler.

### **10.6. YÖNETİCİ BİR DİPLOMATTIR**

Yönetici bir diplomat gibi davranır. Her yönetici örgüte ilişkin toplantılarda kendi faaliyet biriminin kısmi temsilcisidir. Müşteriler, satıcılar, hükümet temsilcileriyle örgütün diğer personeli ile ilgilenir ve işleri yürütürken, yönetici tüm örgütün temsilcisi olarak hareket eder.

### **10.7. PERSONELİN GÜDÜLENMESİ ve YÖNELTİLMESİ İÇİN ÇABA HARCAR**

Yönetici işletmede çalışanları etkileyerek güdüleyebilen, işletmenin faaliyetlerine yön veren, amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaştıran kimsedir. Yöneticinin bu yönde harcadığı çabalar sayesinde, genel amaçların bireylerin amaçları haline gelmesi de sağlanabilir.

### **10.8. ORGANİZASYONUN BAŞARISINDAN SORUMLUDUR**

Yöneticiler organizasyonun başarısından sorumlu olan kişilerdir. Yöneticinin bir takım astlar aracılığıyla çalışmak durumunda bulunması nedeniyle, söz konusu astların da

eylemlerinden sorumlu tutulmaktadır. Bunların başarı ya da başarısızlıkları aynı zamanda yöneticinin de başarı ve başarısızlıklarını oluşturur.

## **10.9. DENETİM GÖREVİNİ YERİNE GETİRİRLER**

Planlama aşamasında belirlenen amaçlar ve faaliyet standartları ile gerçekleşen durum arasında farklılıklar olduğu zaman, bu farklılıkların ortaya çıkarılması ve düzeltici önlemlerin alınması için, yönetici denetim görevini yerine getirir.

## **10.10. SORUN ÇÖZME MERKEZİ GİBİ ÇALIŞIR**

Yönetici bir yandan sorun çıkmasına engel olmaya çalışırken, bir yandan da çıkan çeşitli sorunları çözmek için çaba harcar. <sup>(1)</sup>

## **11. YÖNETİCİ TİPLERİ**

Yöneticiler “önce insan” olmanın gerçekliğine bağlı olarak olaylara ve insanlara yaklaşımlarında bazı tipik özellikler ve bu özelliklere bağlı olarak değişik davranışlar gösterebilirler. Gösterdikleri özelliklere göre dört tip yönetici vardır.

### **11.1. KUMRU TİPİ YÖNETİCİ**

Kumru tipi yönetici, insanlarla olan ilişkilerine ağırlık veren, personele karşı “tatlı dil” niteliğinde dil kullanan, onları kırmaktan, gücendirmekten kaçınan, onlara dostça yaklaşımı benimsemiş olan yönetici tipidir.

Yöneticinin yönetilene karşı bu tavrı; yönetilenin sorunlarını yönetici ile tartışmasını engeller. Bu durumda yönetilenin sorunlarını kendi başına çözümlemesi durumu ortaya çıkabilir. Olaylar yüzeysel boyutta ya da iyi tarafları ile ele alındığından gerek bireylerin, gerekse hizmetin nitelik ve niceliğinde eksilmeler, duraklamalar olabilir.

Özellikleri gereği bu tipin davranışlarını sergileyen yöneticinin, çeşitli kaynakları kullanarak bu tipin davranışlarının yerine, geçerli davranışları koymas beklenir. Bu davranışlara temel olarak da yöneticinin yönettiği alanını iyi bilmesi, yönetim bilgisine sahip olması gerekir. Yöneticinin ayrıca, “Hayır” demeyi öğrenmesi, hayır denildiği halde, ilişkilerin iyi düzeyde tutulabileceğini bilmesi gerekir.

### **11.2. GORİL TİPİ YÖNETİCİ**

Bu tip yöneticiler, tüm uygulamalarında insan ilişkilerinden çok, üretime ağırlık veren yönetici tipini sergiler.

İşlerin iyi yapılmadığı durumlarda ceza vermekten kaçınmadığı halde, başarı gösterilen durumlarda teşekkürü esirgeyebilir.

Yöneticinin bu tipi özelliklerini göstermesi durumunda insan duygu ve düşüncelerine önem verilmediği için, çalışanlarda önemsenmeme duygusunu yarattığı moral çöküntüleri,

doyumsuzluk, güdülenme eksikliklerine rastlanabilir. Bunun sonucunda, yönetici üretime ağırlık verdiği halde amacına ulaşamaz.

Yöneticinin bu tipi özelliklerinden kurtulabilmesi için öncelikle kendisini değerlendirmesi ve taşıdığı özelliklerin sorumlu olduğu işe ve yönettiği personele yansıyan olumsuzlukların farkına varması gerekir. Bu konuda eğitimin yararı olabileceği gibi, aynı işi yapanlar arasında yardımlaşma ve nesnel değerlendirmeden de yararlanılabilir.

### **11.3. TİLKİ TİPİ YÖNETİCİ**

Tilki tipi yönetici özellikleri de sonuçları çalışana ve işe olumsuz yansıyan özellikler arasındadır. Bu tipi en önemli özelliği ne insan ilişkilerine ne de üretimde verime değer vermesine dayalıdır. Yöneticiyi yönlendiren ve davranışlarına biçim veren kendi üstündeki yöneticidir. Bu durumda doğrudan, doğruya üst yöneticinin isteği doğrultusunda kararlar alındığı, sorunların yine üst yöneticinin görüşleri doğrultusunda çözümlendiği ve bu karar ve çözümlerin çoğu kez gerçeklere uymadığı, başka sorunların doğmasına neden olduğu durumlara rastlanmaktadır.

Yöneticinin bu olumsuz özelliklerinden sıyrılması, sorumlu olduğu iş ve yönettiği personel açısından zorunludur. Bunun için yönetici, yönettiği kişilerle bir üst yönetici arasındaki rolünü unutmadan, kendi altındaki bireylerin duygu, düşünce, istek ve önerilerini bir üst yöneticiye iletmeli, sırasında bunları savunmalı, alınacak kararlarda bir alt grubun katkı ve katılımlarını sağlamalıdır.

Yöneticinin ayrıca doğru temellere dayandırılmış bilgiye sahip olması da çok önemlidir.

### **11.4. ASLAN GİBİ YÖNETİCİ**

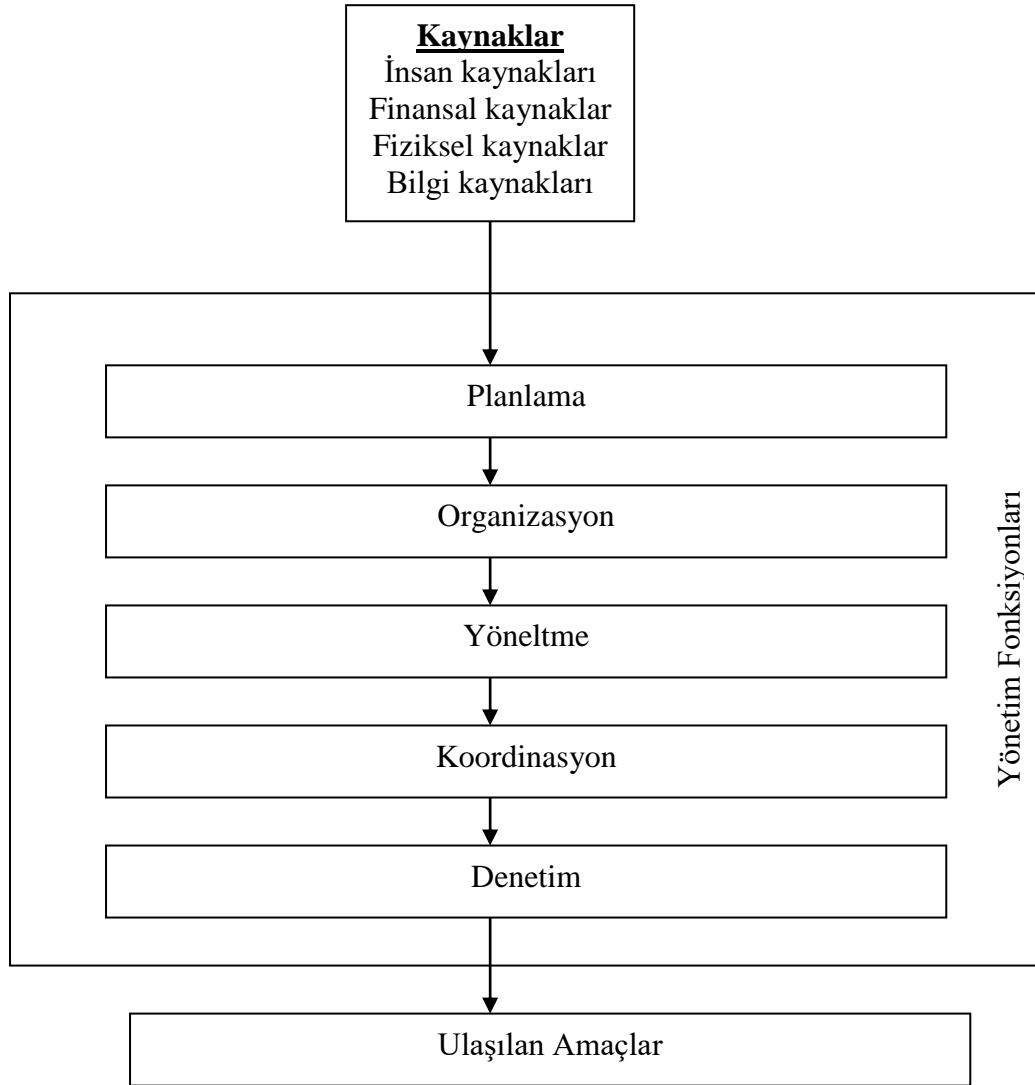
Aslan tipi yönetici, insan ilişkileri ve üretime eşit ağırlık veren ve bunları sürekli gelişmesini sağlayan bir yönetici tipini oluşturur.

Bu tipin özelliklerine temellendirilmiş yaklaşımı benimseyen yönetici, değer verdiği insan aracılığı ile hedefine başarı ile ulaşır. İnsanı ele alarak onu sürekli geliştirir. İnsanın duygu ve düşüncelerine önem verdiğini hareketleri ile sürekli gösterir. Başarıya ulaşıldığında, bunun bireysel değil, ortak başarı olduğunu ifade eder. Bu yolla çalışanları daha iyi iş yapma konusunda güdülemiş olur. Çalışma heyecanını daima en üst düzeyde tutmanın yollarını arar. Kendisinden üstte bulunan yöneticiyi her konuda bilgilendirir. Çalışanların istek, duygu, düşünce ve önerilerini tam, doğru ve kesintisiz olarak bir üst yöneticiye aktarır. Aynı biçimde yöneticinin karar ve emirlerini kendi altındakilere tam, doğru ve kesintisiz biçimde iletir.

Bu tip benimsemiş olan yöneticilerin, personel ve iőte kaydettikleri sürekli gelişme ve doyumlu bir personel grubu ile, kendilerine yüksek düzeyli ve sürekli doyum sağlayacağı da unutulmamalıdır. <sup>(6)</sup>

## 12. YÖNETİM FONKSİYONLARI

1916 yılında, Fransız sanayici Henri Fayd, yönetime fonksiyonel bir yaklaşımda bulunmuő ve bütün yöneticilerin benzer faaliyetleri yerine getirdiklerini ileri sürmüştür. Fayol'un evrensel yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetimi kapsamaktadır.



**Şekil 2 : Yönetimsel Süreç (A F, Yönetim ve Organizasyon, s.8)**

Birinci yönetim fonksiyonu olan planlama, gelecekte organizasyonun nerede olmak istediğini ve oraya nasıl varılacağını tanımlar. Planlama, gelecekteki organizasyon

performansı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara erişilmesi için gerekli görevlerin ve kaynakların kullanmanın kararlaştırılması anlamına gelir.

İkinci yönetim fonksiyonu olan organizasyon, tipik olarak planlama fonksiyonunu izler ve işletmenin planı nasıl başarmaya çalıştığını yansıtır. Organizasyon faaliyeti, yapılacak işlerin belirlenmesini, bu işlerin organizasyon birimlerinde gruplandırılmasını ve organizasyon birimlerine kaynakların dağıtımını kapsar.

nc yönetim fonksiyonu olan yöneltme ise işgörenlere liderlik etmektir. Organizasyon amaçlarına erişmek için işgörenleri güdülemek amacıyla etki kullanmaktır. Yöneltme, yöneticiye bağlı olarak çalışan bireylerin yanında, organizasyonun bütün birimlerini gdlemeyi kapsar.

Dördüncü yönetim fonksiyonu olan koordinasyon, işletmede nerede, ne zaman, hangi nitelikte iş gücüne gereksinme olduğunun hatasız ya da en az hata ile saptanmasıdır. Bu işlevin temel amacı, işletmelerin bugün veya gelecekte, işgücü sıkıntısına düşmesini mümkün olduğunca önleyebilmek ve böylelikle işgücünden en yüksek oranda verim elde edebilmektir.

Beşinci yönetim fonksiyonu olan denetim, organizasyonun amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığını ya da ne ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve amaçlardan sapmalar olduğunda düzeltici önlemleri almaktır. Diğer yönetim fonksiyonlarının ne derece başarıldığı denetimle anlaşılır.

## **13. PLANLAMA**

### **13.1. PLANLAMANIN TANIMI ve KAPSAMI**

Planlama, yönetimin ele alması gereken ilk fonksiyondur. Planlama; yöneticilerin amaçlarını belirledikleri ve bu amaçlara ulaşmak için, gerekir yöntemleri tanımladıkları süreçtir. Planlama iki tür unsura sahiptir.

□ **Amaçlar** : Yöneticilerin ulaşmak istedikleri son durumdur.

□ **Eylem** : Amaçlara hangi araçlarla ulaşılacağını belirtir.

Karar alma ile planlama aynı şey değildir. Planlama olmadan karar alınabilir ancak karar almadan planlama yapılamaz.

Planlama ile bir takım sorulara cevap aranır. (Ne yapılacaktır? Kim yapacaktır? Ne zaman yapılacaktır? Nasıl yapılacaktır? Hangi kaynaklar kullanılacaktır? Neden yapılacaktır? vs.)<sup>(5)</sup>

Bunların sonucunda; Planlama; “organizasyonun gelecekteki başarısı için amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin ve kaynakların kullanımının kararlaştırılmasıdır” şeklinde tanımlanabilir.

İç çevrede ve dış çevrede oluşan değişiklikler planlamanın önemini iyice arttırır.

### **13.2. PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ**

□ Planlama kapsamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti organizasyonun bütün yönetim basamaklarını ve yöneticilerini ilgilendirir.

□ Planlama sürekli bir faaliyettir. Planlar değişen koşulları karşılamakta yetersiz kalabilir ya da geçerliliklerini tümüyle yitirebilir. Bu sorunu çözmek için planda düzeltme ve değişiklikler yapılacağından, planlama sürekli olarak yapılan ve bitmeyen bir faaliyettir.

□ Planlama bir seçim ve tercih faaliyetidir. Hedef ve hedefe götürecek araç ve kişilerin seçilmesi gerekir.

□ Planlamanın önceliği vardır. Yönetim faaliyetine planlama ile başlanır ve planlama olmaksızın diğer yönetim fonksiyonları yürütülemez.

□ Planlama dikkatleri amaçlar üzerinde yoğunlaştırır. Organizasyondaki bütün yönetici ve işgörenler amaçların gerçekleştirilmesi için çalışacaklarından, planın uygulanması ile amaçlara ulaşmak imkanı doğar. <sup>(7)</sup>

### **13.3. PLANLAMANIN AŞAMALARI**

Planlamada beş aşama vardır.

#### **13.3.1. Mevcut Durum Gözden Geçirilmesi**

Gerçekçi amaçların belirlenmesi, mevcut durumun olumlu ve olumsuz bütün yönleriyle doğru ve tam olarak bilinmesine bağlıdır. Bu nedenle, yönetici mevcut durumu analiz etmeli, işletme içi ve işletme dışı etkenleri en iyi biçimde değerlendirmelidir.

#### **13.3.2. Amaçların Belirlenmesi**

Küçük bir işletmede çok karmaşık olmayan basit bir plan yeterli olabilir ve amaçlar sözlü olarak ortaya konabilir. Dar kapsamlı raporlar ve sınırlı rakamları kapsayan muhasebe kayıtları yeterlidir. Büyük işletmelerde ise çok değişik faaliyetler yer alır. Her bölümün amaçları ayrıntılı bir biçimde belirtilmezse, planlama hedefine ulaşamaz. Planlamada amaçların yazılı hale getirilmesi gerekir. Organizasyon için genel amaçlar belirlendikten sonra alt bölümlerin amaçları belirlenmelidir.

#### **13.3.3. Varsayımların Belirlenmesi**

Herhangi bir planın niteliği ve başarısı, dayandığı varsayımların niteliğine bağlıdır. Geçersiz bir varsayım, zayıf ya da gerçekçi olmayan bir karara yol açabilir. Yöneticiler organizasyonlarını iç ve dış koşullarını değerlendirdikten sonra, gelecekteki olaylara ilişkin varsayımlar oluşturulur.

Planlama ile ilgili varsayımlar üçe ayrılır.



❑ **Denetlenemeyen Varsayımlar :**

Bu varsayımlar bütünüyle işletmenin insiyatifi dışındadır ve işletme plan yaparken bu varsayımları denetleyemez. Vergi oranlarını attırılması, nüfus artışı, siyasi ortamdaki değişiklik gibi.

❑ **Kısmen Denetlenebilen Varsayımlar :**

Bu varsayımlar bir dereceye kadar işletmenin denetimi altındadır. İşçinin verimliliğini artırmak, teknik gelişmeler izlemek gibi.

❑ **Denetlenebilen Varsayımlar :**

Bu varsayımlar bütünüyle yöneticinin denetimi altındadır. İşletmenin büyümesi, yeni işçi almak gibi.

### **13.3.4. Eylem Yönünün Kararlaştırılması**

Bu aşamada yöneticiler mevcut durumdan amaçlarına doğru nasıl hareket edeceklerini kararlaştırırlar. Organizasyonun mevcut durumdan gelecekte arzu edilen duruma erişmek için izleyeceği yol, yöneticiler tarafından seçilen eylem yönüyle belirlenecektir. Eylem yönünün kararlaştırılması üç aşamada gerçekleşir. Bunlar;

- ❑ Seçeneklerin belirlenmesi
- ❑ Seçeneklerin değerlendirilmesi
- ❑ Eylem yönünün seçilmesi

### **13.3.5. Destekleyici Planların Oluşturulması**

Yöneticiler çoğu zaman temel planlarını desteklemek ve gerekli ayrıntılara yer vermek için bir ya da birden fazla destekleyici plan geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Tipik olarak iki tür destekleyici plan vardır :

- ❑ Mevcut destekleyici plandaki değişiklikleri içerir.
- ❑ Yeni destekleyici planın hazırlanmasını kapsar.

## **13.4. PLAN TÜRLERİ**

### **13.4.1. Amaçlar**

İşletmenin amacı son olarak ulaşmak istediği hedeflerdir. İşletmenin üst yönetimini amaçları, alt yönetimin amaçlarına göre genel amaçlardır. Ama alt bölümlerin amaçları genel amaçlara uygun olmalıdır. İşletmenin amaçları şöyledir.

- a. İşletmenin devamlılığını sağlama,
- b. Mal ve hizmet üretmek ve dağıtmak,
- c. İşletmenin büyümesi.

- Kâr
- Belli bir büyüklüğe erişmek
- Mal ve hizmet çeşitlendirmesi yapma
- Pazarı genişletmek

d. Yenilik

e. Sermayeye iyi bir kâr oranı

f. İyi bir kamuoyu oluşturmak

- Malın servisi ile ün sağlamak
- Toplumda iyi bir vatandaş olma
- Malın kalitesi ile ün sağlamak
- Endüstride önemli bir yer tutmak

### **13.4.2. Politikalar**

Politika; “faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren davranış planıdır.”

Politikalar amaçlara nasıl ve hangi yollarla ulaşılabacağını belirler. Politikalar şöyledir :

a. Satış Politikaları

- Satış biçimleri
- Satılacak mal ve hizmetler
- Mamüllerin satılacağı müşteriler

b. Personel Politikaları

- Personel seçimi
- Ücret ve maaş
- Eğitim

c. Finansman Politikası

- Kredi kaynakları
- Kâr dağıtımı
- Sermayeden yararlanma şekilleri

d. Üretim Politikası

### **13.4.3.Yöntemler**

Amaca ulaşmak için belirlenen ilerin sırasıyla yapılmasıdır. Yöntem politikanın aksine ayrıntılarla ilgilenir. Yöntem, politikaların uzantısıdır.

#### **13.4.4.Programlar**

Program “bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bu aşama ve adımlarının herbirinden sorumlu olan kişileri ve herbir aşamanın suresini belirleyen bir plandır.” Politika, yöntem ve bteler programda biraraya gelir. şu aşamalar izlenir :

- a. Amaçları ve gerekli hareketlerin ortaya konması
- b. nemli adımların belirlenmesi
- c. Zaman tablosunun hazırlanması
- d. Gözden geçirme ve düzeltme işleminin yapılması

#### **13.4.5.Projeler**

Projeler, “programların birbirinden kesin bir şekilde ayrılan kısımlarıdır” Program çeşitli projelerden meydana gelir.

#### **13.4.6.Bteler**

Bteler, planın muhasebe yönüdür ve sayılarla ifade edilir. Bteler esnek olmalı, sıkı sıkı gözden geçirilmeli ve gerekirse düzeltilmelidir.

Bteler şu şekilde sınıflandırılabilir :

- a. Gelir ve gider btesi
- b. Personel btesi
- c. Satış btesi
- d. Faaliyet btesi
- e. Hammadde btesi
- f. Nakit btesi

#### **13.5. PLANLANIN YARARLARI**

- a. Faaliyetleri amacı yöneltir.
- b. Kaynakların en iyi biçimde kullanılmasını sağlar.
- c. Kararlarda yol göstericidir.
- d. Yaratıcılık ve yenilik sağlamayı kolaylaştırır.
- e. Tahminde uzlaşma sağlar.
- f. Diğer yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.
- g. Belirsizlikleri azaltır.
- h. Yöneticileri günlük işlerin ötesine geçirir.

#### **13.6. PLANLAMANIN SAKINCALARI**

- a. Standart uygulamaları getirir.
- b. Geleceği dönük önlemler gerektirebilir.

- c. İşletme dışı gruplardan etkilenir.
- d. Zaman ve enerji kaybına yol açar
- e. Hedeflerden bazıları gerçekleőmeyebilir.
- f. Planlar bazen planlamacının görüő açısını göstermekten ileriye gidemez.
- g. Sürekli düzeltme gerektirir.

### **13.7. İYİ BİR PLANIN ÖZELLİKLERİ**

- a. Süre bakımından en uygun olmalıdır.
- b. Yeni kaynaklar gerektirmemelidir.
- c. En az giderle istenileni vermelidir.
- d. Değişen koşullara uygulanabilmelidir.
- e. Anlaőılabılır olmalıdır.
- f. Uygulanacak kişilerin de katılımı sağlanmalıdır. <sup>(11)</sup>

## **14. ORGANİZASYON**

### **14.1. ORGANİZASYONUN TANIMLANMASI**

Organizasyon kavramı başlıca iki anlam taşır. Birincisi süreç ya da işlem olarak organizasyon, ikincisi yapı ya da varlık olarak organizasyon.

Bir işlem olarak organizasyon, bir başka ifadeyle örgütleme; amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplanması, işleri yapacak kişilerin, onların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, insanların birarada en etkin biçimde çalıőabilmesi için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır.

Bir varlık olarak organizasyon; belirli amaçlara ulaşmak üzere, birden fazla bireyin biraraya gelerek düzenli ve bütünleőik çaba gösterdiği bir yapıdır.

### **14.2. PLANLAMA ve ORGANİZASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Organizasyon iőlemini baőlatan ve yönlendiren temel unsur planlardır. Planların uygulamaya konması ve amaçlara ulaőılabilmesi için, bir yapı oluşturulması ya da mevcut yapıda değişiklik yapılması zorunludur. Planlama süreci sonunda işletmenin gereksinimlerine cevap verecek, iyi planlar yapılması yeterli değildir. Planların içeriğine uygun bir çalışma ortamına ve ilişkilerine sahip olmak gerekir. Bunu sağlayacak araç, organizasyon süreci ve sonucunda ortaya konulacak organizasyon yapısıdır.

Planlama ve organizasyon yönetimin hazırlık aőamasını oluşturur. Bu iki işlev, hem olumlu, hem de olumsuz yönde birbirlerini etkiler. İşletmenin koşullarına uygun ve doğru yapılmıő planlar organizasyon iőleminin doğru kanallarda yürütülmesini sağlar.

Bu aşamaların yeterli önem verilerek gerçekleştirilmesi ve sade bir organizasyon yapısının oluşturulması da planların uygulanabilmesinde temel rol oynar. <sup>(10)</sup>

### **14.3. ORGANİZASYONUN YÖNETİM SÜRECİ İÇİNDEKİ ÖNEMİ**

İşletmenin amaçları ve koşulları ile organizasyon çalışmalarını ortaya koyduğu yapı uyum içinde olmalıdır. Organizasyonun işletmeye sağladığı yararlar şunlardır :

□ Organizasyon işlevi, net ve berrak bir çalışma ortamı elde edilebilmesini sağlar. Organizasyonun her üyesinin bölümünün görevi, yetki ve sorumlulukları belirlenir.

□ Organizasyon işlevi sayesinde oluşabilecek tereddütler ve tekili çalışmayı engelleyecek unsurlar en aza indirgenir. Böylelikle işbirliğini kolaylaştırıcı, verimli bir çalışma ortamı elde edilebilir.

□ Organizasyon süreci sonunda, karar ortamı bir yapıya kavuşturulur. Tüm işletme kapsamında ast-üst ilişkileri belirlenerek, hiyerarşik yapı oluşturulur. Böylece kararlar alınırken izlenmesi gereken hiyerarşik kanallar ortaya konur. <sup>(8)</sup>

### **14.4. ORGANİZASYON SÜRECİNİN AŞAMALARI**

#### **1.AŞAMA - Planların ve Amaçların İncelenmesi :**

Planlar, işletmenin hedeflerini ortaya koyar ve faaliyetler için yol göstericidir. Bu nedenle, organizasyon sürecinin başlangıcında, planlarda nelerin hedeflendiği dikkatle incelenmelidir.

#### **2.AŞAMA – Amaçlara Ulaştıracak Faaliyetlerin Belirlenmesi :**

İşletmeler arasında ortak olan faaliyetler her işletmede olması gereken rutin faaliyetlerdir. İşletmenin konusu, amacı ne olursa olsun bu faaliyetlere yer verilir. Ancak bunların kapsamı ve diğer faaliyetlere göre önem derecesi işletmeye göre değişiklik gösterir.

#### **3.AŞAMA – Faaliyetlerin Gruplandırılması :**

İşletmelerde verimli bir çalışma ortamı yaratılabilmesi için, faaliyetlerin bir düzen içinde yürütülmesi gerekir. Bu düzenin sağlanabilmesi koşullarından biri, benzer faaliyetlerin aynı grup içinde toplanmasıdır. Böylece oluşturulan her faaliyet grubu bir bölüm olara düşünülür. Bu işlem bölümlendirme olarak nitelendirilir.

#### **4.AŞAMA – İşleri Yapacak Personelin Niteliklerinin Belirlenip Görevlendirilmesi :**

Bu aşamada her bir faaliyet grubu için, işleri görececek personelin sayısı ve nitelikleri belirlenir. Buna kısaca “norm-kadro” çalışması, diyebiliriz. Norm-kadro çalışması yapabilmek için her bir işin özelliklerini gösteren iş tanımları yapılmalıdır. İşletme mevcut işler için

yönetici ve düz işgörenlere ihtiyaç vardır. Her iş için gereksinme duyulan yönetici ve işgörenlerin sayısı ve nitelikleri belirlenir.

Personel seçiminde istenen niteliklere sahip kişiler tercih edilmelidir. Bu tutum “işe göre adam” ilkesidir ve işletmelerde verimliliğin sağlanmasında önemlidir.

#### **5.AŞAMA – Yetki ve Sorumlulukların Düzenlenmesi :**

Bu aşamada, işletmenin bütününde hiyerarşik ilişkiler oluşturulur. Personelin hangi konulardan sorumlu olduğu, yöneticilerin sahip olduğu yetkilerin sınırları, karşılıklı yetki ve sorumluluk ilişkileri açıklığa kavuşturulur.

#### **6.AŞAMA – Yer, Amaç ve Yöntemlerin Belirlenmesi :**

Organizasyon sürecinin bu son aşamasında araç-gereç ve fiziksel çevre koşulları düzenlenir. İşletmenin üretimine geçilebilmesi için fiziksel ortamın, makine, iletişim aygıtları, bürolar ve benzeri donanım hazır duruma getirilmesi gerekir.

### **14.5. ORGANİZASYON SÜRECİNİN SONUÇLARI**

Organizasyon sürecinin sonunda;

- a. İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak iler ayrıntılı olarak belirlenmiştir.
- b. İşlerin gruplandırılması sonucu, işletmenin temel fonksiyonlarını yürütecek ana bölümler ve bunlara bağlı birimler ortaya çıkmıştır.
- c. “İşe göre adam” ilkesinin uygulanabilmesi için işlerin teknik ve beşeri özellikleri belirlenmiştir.
- d. İşleri görececek yönetici ve yöneticiler dışındaki işgörenlerin sahip olması gereken nitelikler belirlenmiştir.
- e. İşler onların yapılması için gerekli donanım ve beşeri özellikler dikkate alınarak, parçalara bölünmüştür. Bu bölünme işbölümü ve uzlaşmayı ortaya çıkarmıştır.
- f. Her işgörenin işini en etkin biçimde yapabilmesi için sahip olması gereken yetki ve sorumluluk alanları çizilmiştir. Hiyerarşik yapılanma ortaya çıkmıştır.
- g. Hiyerarşik yapılanma ile bölümler ve işgörenler arasındaki ast-üst ve aynı düzeydeki çalışma ilişkileri belirlenmiştir.
- h. Çalışma ilişkileri aynı zamanda iletişim kanallarının işleyiş biçimini gösterir. Kararların alınmasında ya da sorunların çözülmesi gibi iletişim kurulması gereken durumlarda izlenecek kanallar belirlenmiştir.
1. İşler ve bunlara bağlı yetki-sorumluluklar biraraya gelince mevkiler oluşur. Bunlar işletmeye işgören alabilmek için gerekli kadroları ifade eder.

j. Mevkilerin ve aralarındaki hiyerarşik bağlantının bir fotoğraf gibi görülebildiği organizasyon şeması oluşturulur.

k. İşletmede yürütülecek faaliyetler için gerekli donanım hazırlanır.

l. İşletme çapında donanımın ve insanların fiziksel yerleşimi tamamlanır. <sup>(23)</sup>

## 14.6. ORGANİZASYON İLKELERİ

Her yönetim faaliyetinde olduğu gibi, organizasyon işlemi de gelişigüzel yapılmamalıdır. İşletmeye beklenen yararı sağlayabilmesi ve diğer yönetim fonksiyonlarına sağlam bir zemin hazırlanabilmesi için bazı kurallara uyulmalıdır. Bu kurallar ;

- ❑ Amaç Birliği
- ❑ Yönetim (Denetim) Alanı
- ❑ Yetki ve Sorumluluk (Açıklık)
- ❑ Komuta Birliği
- ❑ Yönetim Birliği
- ❑ Köprü Kurma
- ❑ Ayrıklık Gözetme (İstisna İlkesi)
- ❑ Yetki ve Sorumluluk Dengesi
- ❑ İşgören Dağılımında Dengi
- ❑ Kaynakların Dağılımında Denge
- ❑ Uzmanlaşma Derecesi
- ❑ Değişme Yeteneği <sup>(20)</sup>

## 14.7. BAŞLICA ÖRGÜTSEL YAPI TÜRLERİ

İşletmenin üst düzey yöneticilerin görevi, işletme faaliyetlerini amaç yönünde en iyi şekilde yürütmeye olanak veren bir organizasyon yapısını geliştirmektedir.

Organizasyon türleri genel olarak dört ana başlık altında toplanır. Bunlar;

1. Kumanda (dikey örgüt
2. Kumanda ve Kurmay örgüt
3. Fonksiyonel Örgüt
4. Korku örgüt şeklinde sıralanabilir

### **Kumanda (Dikey Örgüt) :**

Bütün kademeler en üst makamdan en aşağıdakine kadar aynı emir komuta zinciriyle birbirine balıdırlar. Her makamın doğrudan doğruya bağlı olduğu bir tek amir vardır. Aynı kademede bulunan bütün makamlar birbirine eşit kabul edilir ve bağımsız hareket ederler.

Kumanda tipi örgütlenme otoriter bir nitelik taşır. Sorumluluk kesin olarak belirlenmiştir. Görevler, otorite ve sorumluluk aşağıya inildikçe azalır.

#### **Kumanda ve Kurmay Örgüt :**

Yürütme ve danışma organlarını ayırın yerde toplayan bir organizasyon şeklidir. Bu işletmede organizasyon faaliyetlerini yürütenlere yol gösteren, fikir veren kişilerin oluşturduğu kurmay organlar amaca ulaşmada oldukça yararlıdır. Kumanda ve kurmay tip organizasyon uzmanlığa yer verir. Plan hazırlama, araştırma yapma ve bulguları yetkiliye ulaştırma kurmayın görevidir. Kurmay ve kumanda organizasyonu ile üst yöneticiler her konuda bilgilendirilirler, yapılan işler sağlam temeller dayandırılır ve işletme kalifiye elemana sahip olmuş olur.

#### **Fonksiyonel Örgüt :**

Amerikalı yönetici Taylor tarafından geliştirilen bir organizasyon türüdür. Bu türün esası uzmanlaşmaya dayanır. Herkes uzman olduğu konuda sorumluluk alır ve bu konuda uzman diğer üstlerden emir alır. Uzmanlaşma denetimde kolaylığı getirir. Görevler dikkate alınarak birbirleri ile ilgili birimler birbirlerine emir verebilirler. Böyle bir organizasyon ile işler çabuk ve basit olarak halledilmektedir. Birden fazla üstten emir alınması disiplin, kontrol ve koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Yetki alanları birbiri içine girdiği için çatışma olabilecektir.

#### **Karma Örgüt :**

Kumanda, kumanda – kurmay ve fonksiyonel organizasyon tiplerinde meydana gelebilecek sorunları ortadan kaldıracak ve ideal bir organizasyon oluşturulmasına yardım edecek yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu üç organizasyon tipi değişik kombinasyonlar şeklinde bir arada kullanılarak, herbirinin avantajlarından yararlanılır ve dezavantajları en aza indirilir.

### **14.8. ÖRGÜTLEMEDE KARŞILAŞILAN BAŞLICA GÜÇLÜKLER**

1. Yöneticinin örgütlenme konusunda karşılaşacağı güçlük, ideal örgütsel yapıyı kurmak için gerekli personeli sağlama konusunda ortaya çıkmaktadır. Teorik yapıdan ideal olan bir yapı, uygulama alanındaki bu güçlükten dolayı, yani istenen kalitede insanın, istenen sayıda sağlanamaması nedeniyle reddedilmekte, yerine daha az rasyonel olan bir şekil kabul edilmektedir.

2. Yöneticilerin bir takım kişisel ihtiraslar peşinde koşmaları nedeniyle, ideal yapının yaratılması mümkün olmayabilir. Orta ve alt kademe yöneticilerinin prestiji, yönettikleri bölümlere bağlıdır. Örgütsel yapıdaki değişiklikler yöneticinin bir prestijini sarsıcı yönde



gözüktüğünde, her türlü değişme çabası bu yöneticilerden gelen büyük direnme ile karşılaşacaktır.

3. Çağımızın karakteristik özelliği olan hızlı değişim ve örgütlenme konusunda yöneticinin sorunlarının gittikçe artmasına yol açmaktadır. Bugün için verimli olan bu örgütlenme şekli kısa bir zaman sonra çevredeki hızlı değişmelerin bir sonucu olarak etkisiz hale gelebilir. Örgütün değişikliklere ayak uydurmasını sağlamak için çevredeki değişmeleri yakından ve sürekli gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması gerekir.

4. Örgüt üyelerinin davranışı da örgütlemeye geniş ölçüde etki eden diğer bir unsurdur. Üyelerinin benimsemediği bir örgütsel yapı, ne kadar rasyonel temellere dayandırılarak kurulmuş olursa olsun, verimli bir şekilde çalışmayacaktır. Aynı şekilde üyelerin benimsediği bir örgütsel yapının hataları üyelerin ortak çabaları sayesinde çözümlenip örgüt verimli bir duruma getirilebilecektir. <sup>(11)</sup>

## **15. YÜRÜTME (YÖNELTME)**

### **15.1. YÖNELTME İŞLEVİNİN ANLAMI VE YÖNETİM SÜRECİNDEKİ YERİ**

Organizasyonları harekete geçiren işlev yöneltme işlevidir. Yöneltme işlevi devreye girdiğinde yöneticiler, “harekete geç” komutunu verirler. Diğer bir ifade ile başta emir ya da buyruklar olmak üzere çeşitli araçlar kullanılarak herkes amaçlar yönünde harekete geçirilir.

Planlama, organizasyon ve kadrolama yönetimin hazırlık evresini oluştururlar ve durağan işlevlerdir. Yöneltme işlevi dinamiklidir ve organizasyonun hedeflere doğru götürülmesini ifade eder.

Yöneltme işlevi, doğrudan işletmelerdeki insan unsuru ile ilgilidir. Dolayısıyla hiyerarşik ilişkilerin kurulabilmesi için gerekir işgücünün mevcut olması gerekir. İşgücünün işletmenin gereksinimlerine uygun niteliklere sahip olması da yöneticilerin hedeflere ulaşmasında çok önemli rol oynar. İşgücünün işletmenin koşullarına uygun biçimde oluşturulması yöneltme işlevinin başarısını artırır. Bu bakımdan koordinasyon çalışmaları önemlidir.

### **15.2. ETKİN BİR YÖNELTME SİSTEMİ OLUŞTURABİLMENİN KOŞULLARI**

1. Görev ve sorumluluklarının gereğini yapmamakta direnenler işletmeden uzaklaştırılmalıdır.

2. Yönetici, kişiliği, tutum ve davranışları ile diğerlerine iyi örnek olmalıdır.

3. Personel ile işletme arasındaki ilişkiler izlenmelidir. Personelle işletme bir bütün olarak hareket etmelidir ve sürekli , olumlu, yapıcı ilişkiler olmalıdır.

4. Yöneticiler ilgilenmesi gereken ana konularla ayrıntıları birbirinden ayrılmalıdır.

5. Yönetici işletmeyi ve personelin özelliklerini iyi tanımalıdır. İşletmeyi tanıması; işletmenin geçirdiği evreleri, amaçlarını, kaynaklarını, sorunlarını ve çevreyle ilişkilerini bilmesidir.

6. Ekip çalışması teşvik edilmelidir. Ekip birbirinden farklı özelliklere sahip kişilerin biraraya gelerek belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmalarıdır. Ekip çalışmasıyla sinerjik etki elde edilir.

7. Personel ve çalışmaları denetlenmelidir. İyi bir denetim personeli, işini daha verimli yapmaya yöneltir. <sup>(15)</sup>

### **15.3. YÖNELTMENİN TEMEL UNSURLARI**

Yönelme, emir ve talimatlarla yürütülen ve yönetim sürecinin özünü oluşturan bir işlemdir. Örgütte emir ve talimatları ise, ancak başkalarının davranışlarını belirleme hakkına sahip kişiler verebilir. Bu kişiler ise, bu hakkı ya sahip oldukları bir takım güç kaynaklarından veya mevcut hukuk düzeni içinde işgal ettikleri mevki ve makamlardan alır. Bu ise, bizi yürütmenin ve dolayısıyla yönetimin ve önderliğin temelini oluşturan güç, otorite, yetki ve benzer gibi unsurlar üzerinde durmaya yöneltmektedir.

Yönelme işlevinin temel unsurları şunlardır :

- ❑ Güç – otorite – yetki – emir ve etkileme
- ❑ Önderlik (liderlik)
- ❑ Haberleşme
- ❑ Motivasyon <sup>(22)</sup>

#### **15.3.1. Güç – Orta –Yetki – Emir ve Etkileme**

##### **15.3.1.1. Güç**

Güç olayının ortaya çıkabilmesi için, biri başkasını etkilemek için güç kullanan, diğeri de başkasının kullanıldığı güçten etkilenen en az iki kişinin varlığına ihtiyaç vardır. Bu bize, gücün kişiler arasında ilişkisel bir olay şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir. Güç alanı, güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder. Güç konusu ise, güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini gösterir. Başlıca güç kaynakları şunlardır :

- ❑ Zorlayıcı güç : Maddi ve manevi zorlamayı ifade eder.
- ❑ Yasal güç : Resmi yetkiyi ifade eder

❑ Ödüllendirme gücü : Ödüllendirmeyeyle olumlu motivasyonun pekiştirmesini ifade eder.

❑ Benzeşim ve kişisel özelliklerden kaynaklanan karizmatik güç

❑ Uzmanlık gücü : Yöneticinin deneyim ve uzmanlığını ifade eder.

#### **15.3.1.2. Otorite**

Yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. Belli bir örgüte mensup olanların üstlerin emir ve talimatlarına istekli ve koşulsuz olarak itaat etmeleri anlamına gelir.Otorite bir güç şeklidir.

Otorite üç tiptir. Bunlar;

❑ Geleneksel otorite; kaynağını tüm zamanlar için geçerli geleneklerin üstünlüğüne ve belirleyiciliğıne olan doğal inançtan alır.

❑ Karizmatik otorite; karizmatik otoriteyi kullananın kişiliğinde toplanan karizmaya (kişisel üstünlük) olan güven nediniyle kullandığı yetkiler, karizması sürdüğü sürece tartışmasız kabul edilir.

❑ Rasyonel – Yasal – Bürokratik Otorite; Bu tür otorite de, saptanmış kurallar, emir verme yetkisinin yasallığına olan inançtan kaynaklanır.

#### **15.3.1.3. Yetki**

Yetki; astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkıdır. Kurumsallaşmış otorite ile eş anlamda kullanılan yetki kavramı, örgütlerde belirli bir mevkiye bağlanmış bulunan veya mevkiyi işgal eden belirli bir kişiye verilmiş olan ^kara verme ve başkalarının davranışlarını belirleme hakkı”nı ifade eder.

Örgütsel yapıdaki hiyerarşik farklılaşma ve biçimsel ilişkilerden kaynaklanan yetki türleri üç başlık altında toplanabilir :

❑ Emir – komuta yetkisi; karar verme hakkına sahip olmaktır.

❑ Kurmay yetki; fikir verme ve öneride bulunma hakkına sahip olmaktır

❑ Fonksiyonel yetki; bir yöneticinin, kendi departmanı dışındaki departmanların ve personelin neyi, nasıl ve ne zaman yapacaklarını belirleme hakkına sahip olmasıdır.

#### **15.3.1.4. Emir**

Emir, yetki sahibi kişinin, işletmelerde yöneticinin, işlerin yapılmasını yönetilenlerden istemesidir. Yöneticinin isteklerini yerine getirilme zorunluluğı, isteklerin emirler olarak nitelenmesine neden olur.

Emirler kapsamlarına, niteliklerine ve biçimlerine göre sınıflandırılabilir.

***Kapsamlarına göre emirler;***

- ❑ Genel emirler; örgütün tümüne uygulamak üzere verilen emirlerdir.
- ❑ Özel emirler; örgütün bir bölümü veya belli işlemleri için çıkarılan emirlerdir.

***Niteliklerine göre emirler;***

❑ Kesin buyruk içeren emirler; bu tip emirler emir alan kişiye hareket serbestliğı ve takdir hakkı tanımayan emirlerdir.

❑ Kesin buyruk içermeyen emirler; birinciye oranla daha az kayıtlayıcı olan bu emirler durumun koşullarına göre uygulayıcıya bir miktar takdir hakkı ve hareket özgürlüğü veren emirlerdir.

***Biçimlerine göre emirler***

- ❑ Yazılı emirler
- ❑ Sözlü emirler

Emirlerden en fazla yararın elde edilmesi için gerekli olan bazı kurallara uyulmalıdır.

Bu kurallar şöyle sıralanabilir :

1. Emrin verileceğı kişi ya da birimler, emrin içeriğine uygun olmalıdır.
2. Emirler, yazılı veya sözlü olsun, açık ve kesin biçimde ifade edilmelidir.
3. Emrin amacı asta açıklanmalıdır.
4. Emrin yerine getirilebilir olmasına dikkat edilmelidir.
5. Herhangi bir nedenle hatalı olduğı farkedilen bir emir gerekli açıklama yapılarak zamanında geri alınmalıdır.
6. Emrin veriliş ve uygulanış sürecinin yapıcı olması, emri veren ve alan kişinin sürekli ilgisine bağlıdır.

**15.3.1.5. Etkileme**

Etkilemeyi, ast konumundaki bir kimsenin üst konumundaki başka birinin talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda etkilemeyi üst konumundaki kişinin güç veya otoritesini kullanırken yararlandığı bir süreç olarak da belirtebiliriz.

Güç ile etkileme kavramları arasında birbirini güçlendirme yönünde işleyen bir ilişki mevcuttur. Buna göre, başkalarını etkileyebilmek kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını etkileme olasılığı ve oranı yükseltmektedir.

### 15.3.2. Önderlik (Liderlik)

Liderlik, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere başkalarını etkileme sürecidir. Lider başkalarını amaçlar etrafında toplamak üzere etkileyen ve başkalarının üstün özelliklere sahip olan kişidir.

Liderlik süreci ve liderlikten söz edilebilmesi için belirli unsurların biraraya gelmesi gerekir. Bunlar;

- ❑ Koşullar ve amaçlar
- ❑ Lider kişilik
- ❑ İzleyiciler

Liderlik sürecisinin başlaması için buna gereksinmeyi ortaya çıkaran bir takım koşullar ve ulaşılmak istenen amaçlar olmalıdır. Önemli olan mevcut koşulların bir yönlendiricinin varlığına gereksinmeyi ortaya çıkarmasıdır. Lider kişilik, kendisi koşulların gereğini yapmaya talip olur veya başkaları tarafından uygun görülür. Kişinin liderlik özelliklerini koşulların gerektirdiği özellikler olması gerekir. Bu özellikler şöyle açıklanabilir:

- ❑ **Fiziksel özellikler** : görüntü, enerji, dinamiklik
- ❑ **Zeka ve yetenek** : kararlılık, amaca ulama, bilgi, akıcı konuşma
- ❑ **İşe yönelik özellikler** : başarı güdüsü, mükemmellik, sorumluluk duygusu, görev bilinci.

❑ **Toplumsal özellikler** : ikna yeteneği, işbirliği sağlama, popüler ve prestij sahibi olma, toplumsal ilişkilerde rahatlık, değişen durumlara uyum.

Liderlerin sahip olması gereken özelliklerin sayısı arttırılabilir. Bu özelliklerin bir kısmı doğuştan edinilmiştir, bir kısım sonradan kazanılabilir.

Yönetici ve liderin ortak özelliği, her kişinin de başkalarını yönlendirme çabasında bulunmasıdır. Yönetici ve lider kavramlarının temelde birbirinde ayrıldığı nokta, kullandıkları araçlardır. Astları yöneticinin yetkisini kabullenmek ve onun iradesine uymak zorundadır. Buna karşılık liderin gücünü izleyicilerinin desteği ile kullanabilir. İzleyici grubu arkasından çekildiği de, lider gücünü yani yeteneğini kullanma özelliğini kaybeden liderin başkalarını, amaçlarına güdülemek için kullandığı aracı güçtür, yöneticinin aracı ise yetkidir.

Karar alma süreci liderlik tarzının özünü oluşturur. Karar alma davranışları Tanneboum Schmidt'e göre üç tiptir.

- ❑ Otokratik liderlik tarzı : Karar alma yalnızca yöneticiler tarafından yapılır.
- ❑ Katılımcı liderlik tarzı : Astlar karar alma sürecine katılırlar.
- ❑ Serbest liderlik tarzı : Sınırlar belirlenir ve kararlar astlar tarafından verilir.

En iyi liderlik tarzı ortalama göre değişir.

1945 “Ohio State Üniversitesi”nde yapılan liderlik ile ilgili çalışmalarda yöneticinin işletme içindeki tercihleri dikkate alınmıştır.

- a. İşe yönelik lider : Ulaşılan sonuçlara göre işin tamamlanması önemlidir.
- b. Bireylere yönelik lider : Bireylere önem, güven ve saygı yaratmaya önem verilir.

### **15.3.3. Haberleşme**

Dar anlamda haberleşme, bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımı şeklinde tanımlanabilir. Bu bilgi, veri ve düşünce aktarımında güdülen temel amaç, ortak zemin ve noktalarda anlaşma ve uzlaşmaya varmaktır.

İşletme yöneticisi, başkalarına iş yaptırmak suretiyle amaca ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı ve içinde faaliyet gösterdiği örgütün etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli etkenlerden biri iletişim sürecidir.

Örgütü oluşturan bireyler ve birimler arasında karşılıklı bilgi, düşünce ve veri aktarımı şeklinde algılanan haberleşme arzettiği önem dolayısıyla yöneticilerin günlük mesailerinin nerede ise tamamına yakın bir zaman dilimini doldurur. Örneğin, telefon görüşmeleri, faks metinlerini hazırlama ve gereken metinleri inceleme, çeşitli toplantılar yapma, gelen raporları gözden geçirme ve çeşitli konulara ilişkin emir ve direktifler gibi faaliyetlerin hepsi hemen hergün tekrarlanan haberleşme örnekleridir. Bu yüzden bir örgüt içinde etkili ve sürekli işleyen bir haberleşme düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir.

Örgütsel haberleşme süreci; bir kurumda ast ve üst konumlardaki bireylerle ya da aynı düzeydeki kişiler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir.

Etkin bir haberleşmeyi etkileyen faktörler :

- ❑ Kişisel faktörler (alıcı ve vericiden kaynaklanan faktörlerdir)
- ❑ Fiziksel faktörler (haberleşme ortamı, kullanılan kanal ve araçlardan kaynaklanan faktörler)
- ❑ Mesajın oluşturulmasında kullanılan semboller
- ❑ Zaman darlığı veya baskısı
- ❑ Peşin değer yangıları ve algılamada seçicilik

Örgütsel haberleşmeyi iyileştirmeye yönelik yöneticilerin kullanabilecekleri yöntemlerin belli başlıları şöyle sıralanabilir.

- ❑ Mesajın tekrarı
- ❑ Sonucu izleme
- ❑ Haber ve bilgi akışının yönetimi
- ❑ Empati
- ❑ Haberleşmede kullanılan dilin sadeleştirilmesi
- ❑ Haberleşme kanallarını arttırılması
- ❑ Haberleşmede bilgisayar kullanımını özendirilmesi

#### **15.3.4.Motivasyon**

Modern yönetim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen isteklendirme (motivasyon); yöneticilerin, örgüt üyelerini örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır. Motivasyonda işgörenlerin eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımı, yönetici bakımından bu iki etkenin hareket geçirilmesi söz konusu olmaktadır.

Etkili bir örgüt yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir. İşletmede çalışanların herbiri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyon rolü, bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.

Rasyonel bir motivasyon sistem ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır.

- a. Çalışanların temel, ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- b. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
- c. Çalışanların egolarını tatmine yönelecektir.
- d. Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
- e. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
- f. Bireylerin yaratıcılık ve önderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
- g. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek kişilerarası olumlu rekabeti geliştirecektir.
- h. Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri esnek motivasyon sistemlerini kabule zorlayacaktır.

1. Motivasyon, çalışmaların amaçları ile organizasyonun amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon, bir yandan işletmede verimliliğın yükselmesi, öte yandan ise çalışanların işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar. <sup>(15)</sup>

## 16. KOORDİNASYON (EŞGÜDÜMLEME)

### 16.1. KOORDİNASYONUN TANIMI VE NİTELİĞİ

Koordinasyon, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını arttırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyum sağlanmasıdır. Örgütler bydke bölümlerin sayısı artacağından, gerek bu bölümlerarası ve gerekse eylemlerarası eşgüdümlemenin sağlanması önem kazanır ve o derece de zorlaşır. Eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve içiçe geçip kenetlenmek suretiyle birbirini tamamlamalarını hedef alır.

Eşgüdümleme, yönetimin diğer işlevleri ile çok yakından ilgilidir. Eşgüdümleme, planlama, örgütleme, emir-komuta, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bir bileşkesi olarak ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlıdır. Bundan dolayı, eşgüdümlemenin başarısı, bu işlevlerin ayrı ayrı ve eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesine bağlıdır. Eşgdmlemenin zayıf olduğu bir işletme veya kurum, bu zayıflık derecesinde gücünden ve varlığından kaybeder. Böyle bir durumda, işletme, rastgele biraraya gelmiş üretim etmenleri yığınından fazla bir değer taşımaz. <sup>(19)</sup>

### 16.2. EŞGÜDÜMLEME ORGANLARI

İşletmelerde eşgüdümleme işlevini yerine getiren kişi ya da kurullar eşgüdümleme organları olarak adlandırılır.

Tek kişi işletmelerinde, diğer bütün işlevler gibi eşgüdümleme işlevi de işletme sahibi tarafından yerine getirilmektedir. Tek kişi işletmesi dışındaki işletmelerde, eşgüdüm ve işbirliği sağlama gereksiniminin sonucu olarak bölümlendirme yapılır. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her bir birim ya da bölüm, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız bir ünite niteliğindedir.

Bölümlendirme sonucu ortaya çıkan bu bölümlerin, hem kendi ilerinde hem aralarında bir uyum sağlanması gereklidir. Her bölümün yöneticisi, grubun başarısı ve verimliliğinden sorumlu olmasının sonucu olarak, eşgdmlenmesinden de sorumludur. Ancak, bölümler arası eşgdmlenmenin nasıl sağlanacağı ve sorumlusunun kim olacağı sorusuna cevap bulmak gerekir. Eşgüdümleme, esas itibariyle genel müdür tarafından yerine



getirilmekle birlikte, şirketin çeşitli yönetim ve kontrol organları da eşgüdümlemenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. <sup>(17)</sup>

### **16.3. EŞGÜDÜMLEMENİN İLKELERİ**

İş örgütlerinde eşgüdümlemenin sağlanmasında yöneticiler tarafından esas alınan üç temel ilke vardır.

#### **16.3.1. Bölümlerarası Yatay ve Görevsel İşbirliğinin Yapılması**

Yatay işbirliği, örgütün bölümleri arasında yatay otoriteye dayanan ilişkileri ifade eder. Herhangi iki bölümü ilgilendiren bir sorun, bu iki bölüm arasındaki bir grup çalışması ile çözümlenebilir. Bu ilişki sistemi, yanlış anlamaları önleyerek işbirliğini güçlendirir.

#### **16.3.2. Uyuşmazlıkların Çözümlemesinde “Birleştirici” Yöntemin Uygulanması**

Her örgütte üyelerle örgüt arasında veya örgütün çeşitli bölümleri arasında çeşitli konularda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Genellikle bu fikir ayrılıklarını çözümlemesinde üç yöntem kullanılır. Bunlar;

- Taraftarlardan birini diğeri üzerinde hakimiyet kurması (Domination)
- Orta yolun bulunması (Compromise)
- Taraftarı tatmin edici bir üçüncü birleştirici yolun bulunması (Integration)

Koordinasyon sağlanmasına yardımcı olacak en iyi uyuşmazlık çözüm yolunun “Entegrasyon” olduğu ileri sürülmektedir.

#### **16.3.3. Ortak Sorumluluk**

Ortak sorumluluk, fonksiyonel bölümlenmenin uygulandığı örgütlerde bu uygulamanın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar. Fonksiyonel bölümlenme, örgütte belirli fonksiyonları yerine getirmek üzere bölümler oluşturmaktır.

Ortak sorumluluk aynı zamanda örgütte her üyenin kendine düşeni yapmakla yetinmeyip, tüm örgütün başarıya ulaşmasından bir sorumluluk duyması anlamında da kullanılır. Bu sorumluluğu duyan üye diğerlerinin faaliyetleri ile ilgilenecektir. Her üye sadece kendi görevi ile ilgilenip bunun dışında ve ötesinde bir sorumluluk duymuyorsa, koordinasyonun sağlanması bakımından hiçbir çaba göstermeyecektir.

### **16.4. EŞGÜDÜMLEME TÜRLERİ**

Eşgüdümleme konuları ile ilgili unsurlar iç ve dış eşgüdümleme diye ikiye ayrılıp incelenebilir.

### 16.4.1. İç Eşgüdümleme

İç eşgüdümleme, işletmenin kendi içinde üstler, astlar, işler ve materyal gibi unsurlar arasında oluşur. İç eşgüdümün etki alanı, üstün kendi birimidir. Dolayısıyla birimindeki iş akışını, aksayan yönleri, ast-üst ilişkilerini, materyal sorunları vb. eşgüdümlemesi gerekecektir.

İç eşgüdümlemeyi kendi içinde; dikey, yatay, çapraz yapısal, görevsel, komiteler yoluyla ve inandırıcı eşgüdümleme şeklinde sınıflandırabiliriz :

□ **Dikey eşgüdümleme** :

Yönetici ile astları arasındaki eşgüdümlemedir. Bu tür eşgüdümlemede yönetici, emrinde çalışan kişileri uyumlu çalıştırmak, iç bütünlüğü korumak ve personel arasındaki çatışmaları önlemek yükümlülüğü altındadır.

□ **Yatay eşgüdümleme** :

Aynı düzeydeki yöneticiler arasındaki koordinasyondur. Aynı düzeydeki yöneticiler, birbirine denk yetki ve sorumluluklara sahiptirler.

□ **Çapraz eşgüdümleme** :

Yapısı projelere dayanan büyük işletmelerde koordinasyonu sağlamak için oluşturulan geleneksel komuta zinciri niteliğini taşıyan özel birimler yer alır.

□ **Yapısal ve görevsel eşgüdümleme** :

Bir örgütte emir ve komuta ilişkilerinin eşgüdümlemeyi engelleyen yapısal ve işleyişsel bir problem çıkmayacak şekilde düzenlenmesidir.

□ **Komiteler yoluyla eşgüdümleme** :

Aslında çalışmaları geciktiren, zaman kaybı ve israfa yol açan bir eşgüdümleme biçimidir. Komitelerde birden çok üye olduğu için, karar almak güçleşir. Ancak otoriteler yönetim biçimlerini yumuşatmaya ve tek kişinin kararı yerine, birden çok kişinin görüşlerinin oluşturduğu bir karar almaya yararlar.

□ **Inandırıcı eşgüdümleme** :

Emir yolu ile değil, kişileri işbirliğine inandırıp, birlikte çalışma duygusu yaratarak sağlanan eşgüdümlemedir.

### 16.4.2. Dış Eşgüdümleme

Dış eşgüdümleme, birim dışındaki eşgüdümleme çalışmalarıdır. İşletmeyi milli ekonomiye ve endüstri grubuna bağlamak esas amaçtır. Dış eşgüdümlemeyi sağlayacak yöneticinin çevrenin olumlu etkilerinden yararlanıp olumsuz etkileri yok etmeye çalışması gerekir. <sup>(21)</sup>

## **16.5. EŞGÜDÜMLEMEYİ SAĞLAMADA KULLANILAN ARAÇLAR**

Yeni teknikler, iş hacminde ve rekabet koşullarında meydana gelen değişiklikler, yeni mevzuat ve alışılmış iş metodlarında değişikliklere neden olan öteki etmenler eşgüdümlemenin işini zorlaştırır. Buna karşılık eşgüdümleme sağlanmasına ilişkin bilgilerimizin giderek artması sonucu, modern yönetim araç ve teknikleriyle donanmış bulunan bir yönetici bu gibi eşgüdümleme sorunlarını daha çok çözebilir hale getirmektedir.

### **16.5.1. İyi ve Basit Bir Organizasyon Yapısının Kurulması**

Organizasyonda kimin ne yaptığının kesin olarak bilinmemesi, iki yöneticinin birden aynı etkinlikten sorumlu olduklarını sanmaları eşgüdümleme aksaklıklarına neden olur. Organizasyonda önemli olan tüm etkinliklerin dikkate alınması ve herkesin sorumluluğunu ve işinin diğer kişilerin işleriyle ilişkisini bilmesidir.

### **16.5.2. Plan ve Programların Uyumlaştırılması**

Plan ve programların zaman yönünden de birbirleriyle uyumlu olması gerekir. Zaman bakımından uyumun sağlanabilmesi için, faaliyetlerin bazılarının aynı zamanda yapılmasının sağlanması, bazılarının da birbirini takip etmesi için gerekli olanaklar sağlanmalıdır.

### **16.5.3. İyi Bir Haberleşme Düzeninin Kurulması**

Etkili bir haberleşme koordinsyonu kolaylaştırır. Organizasyonda birimler arasında haberlerin yeterince iletilmemesi koordinasyonun bozulmasına neden olur.

### **16.5.4. Gönüllü Eşgüdümleme**

Organizasyonda aynı basamakta yer alan bireylerin karşılaştıkları sorunları bilgi alışverişinde bulunarak ve üstlerinin müdahalesi olmadan halletmeleri gönüllü eşgüdümlemeye yol açar.

### **16.5.5. Uygun Personel Seçimi**

İşe uygun olmayan personel koordinasyonu engellemekle kalmayacak, aynı zamanda örgütün de kısa sürede felç olmasına yol açacaktır.

### **16.5.6. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Kurulması**

Hemen her yönetici, kendi yetki sınırları içinde çalışan astlarını daha verimli ve uyumlu bir biçimde çalıştırmak için isteklendirme sorumluluğu taşır. Bu ise, olumlu her davranışın ödüllendirilmesi yoluyla sağlanabilir.

### 16.5.7. Yetki Devri

Yetki devri, organizasyonda yetkilerin aŐaĐı kademeler kaydırılmasıyla sağlanan bir organizasyon faaliyetidir. Yetki devri ile astlara daha üst seviyede görev ve sorumluluk verilir.

Yetki devrinde dört aşama vardır :

1. Görev verilmesi
2. Görevin yerine getirilme imkanının sağlanması.
3. Sorumluluk taşıma
4. Denetim sisteminin kurulması

Yetki devrinde üstlerden ve astlardan kaynaklanan bazı sorunlar vardır.

#### *Üstlerden kaynaklanan sorunlar :*

1. Üstler önemsiz duruma düşmekten korkarlar.
2. Üstler denetimi kaybetme korkusuna düşebilirler.
3. Bazı yöneticiler otoriter olmak isterler. Otoriteyi kaybetmekten korkarlar.
4. Üstler astların kendilerini göstermelerini istemezler.
5. Üstler astlarına güvenmezler ve kendilerinin işleri daha iyi yapabileceklerini düşünürler.
6. Üstler risk üstlenmek istemezler.

#### *Astlardan kaynaklanan sorunlar :*

1. Astların güdülenmemeleri durumunda yetki devrine olumsuz yaklaşırlar.
2. Astlar yeni yetkileri kullanırken hata yapmaktan ve üstlerine ters düşmekten korkarlar.
3. Yetki devri açıkça yapılmamışsa astlar belirsizliğe düşer.
4. Astlar kendi yeteneklerine güvenmediklerinden sorumluluktan ve başarısızlıktan korkarlar.

### 15.5.8. Gözetim Yoluyla EŞgüdümleme

Yöneticiler, organizasyonda faaliyetlerin uyumlu bir şekilde yürümesini sağlamak amacıyla gözetleme faaliyetlerinde bulunmak durumundadırlar. <sup>(14)</sup>

## 16.6. KOORDİNASYONUN YARARLARI

1. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, yayılmasına ve gelişmesine sebep olabilir.
2. Sorunları kime ait olursa olsun diğerleri tarafından gerçek anlamda kavranabilir.
3. Karışıklıkları ve tekrarı önler.
4. Politika, plan ve ilkelerin herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlar.

5. Daha ileri seviyede maddi-manevi anlaşma sağlar.
6. İşlerin düzenli bir şekilde yapılması, ilgilerin çalışma arzularının artmasına sebep olur.
7. Planlar daha iyi uygulama imkanına kavuşur. <sup>(16)</sup>

## 17. KONTROL (DENETİM)

### 17.1. DENETİMİN KAPSAMI ve TANIMI

Yönetimin başarılı olabilmesi için önce planlar yapılmalı, organizasyon kurulmalı, kadrolama yapılmalı, yöneltme sisteminin devreye girmesi ve nihayetinde denetimin yapılması gerekir. Denetim yapılan faaliyetlerin etkinliğini ve ne kadar planlara yaklaşıldığını ölçer. Denetimin temel amacı; işletmenin amaçlarına ulaşmaktır. Bunun yanında neyi, ne ölçüde başardığını araştırır ve saptar, düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar. Denetim için amaçların ve faaliyetlerin standartlarının saptanması gerekir. Denetim sonucu fiili durum ile standartlar karşılaştırılır ve gerekirse düzeltici önlemler alınır. O halde denetimi tanımlarsak;

Denetim; arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ya da hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici önlemleri almaktır.

### 17.2. DENETİMİN ÖNKOŞULLARI

Denetim yapılabilmesi için iki ön koşul hazır olmalıdır.

1. Planlar : Plan, denetimin ilk ön koşuludur. Planlar faaliyetlerin ölçüleceği standartlardır.
2. Organizasyon yapısı; Denetimin etkinliği için organizasyon yapısı açık, tam ve bütünlük olmalıdır.

### 17.3. DENETİMİN EVRELERİ

#### 17.3.1. Standartların Belirlenmesi

Denetim standartları, işletmenin amaçlarına ulaşp ulaşmadığını ve ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren ölçütlerdir. Standartları şu şekilde sınıflandırabiliriz:

- a. Fiziki standartlar
- b. Maliyet standartları
- c. Sermaye standartları
- d. Gelir standartları
- e. Maddi olmayan standartlar

### **17.3.2. Gerçekleşen Durumun Belirlenmesi**

Denetim faaliyetinde gerçekleşmiş durumun ne olduğu saptanmaz ise daha önce belirlenmiş olan standartlarla herhangi bir kıyaslama söz konusu olamaz. Bunun için fiili durumun saptanması gerekir. Böylece olması gerekenle gerçekleşen durum karşılaştırılır.

### **17.3.3. Standartlarla Gerçekleşen Durumun Karşılaştırılması**

Standartlarla gerçekleşen durum karşılaştırıldığında ortada bir sapma yoksa sorun yok demektir. Ancak standartlarla gerçekleşen durum arasında bir farklılık söz konusu ise iki durum karşımıza çıkar.

1. Olumlu sapma : Gerçekleşen durum standarttan daha iyidir.
2. Olumsuz sapma : Gerçekleşen durum standardın altındadır.

### **17.3.4. Düzeltici Önlemlerin Alınması**

Standartlarla gerçekleşen durum karşılaştırıldığında eğer bir sapma varsa sapmanın sebebi tespit edilmeli, önlemi alınmalıdır. Düzeltici önlemler alınırken istatistikler, bütçeler ve denetim raporları gibi araçlar kullanılır.

## **17.4. ÖRGÜTSEL DENETİM ODAĞI**

Denetim, faaliyet süreci öncesinde, süreç esnasında ve sonrasındaki olaylar üzerinde olabilir :

1. İleri Besleme Denetimi (Ön denetim, önleyici denetim) : Bu denetim organizasyon içine alan insan, materyal ve finansal kaynaklar üzerinde yoğunlaşır. Amaç girdi kalitesini kontrol etmektir. İleride çıkabilecek sorunlara karşı şimdiden tedbir alınır.
2. Faaliyet Esnasında yapılan Denetim : Bu denetim yaygındır, işgören faaliyetlerini dikkate alır ve güncel iş faaliyetlerini değerlendirir.
3. Geri Besleme Denetimi; Bu denetim organizasyon süreci tamamlandıktan sonra nihai ürün ya da hizmet (çıktıları) üzerinde yoğunlaşır. <sup>(7)</sup>

## **17.5. DENETİMİN ÖZELLİKLERİ**

1. Amaçlara ve planlara dayanmalıdır
2. İlgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır.
3. Esnek olmalıdır.
4. Organizasyona uygun olmalıdır.
5. Ekonomik olmalıdır.
6. Tarafsız olmalıdır.
7. Düzeltici önlemler almalıdır.
8. Kapsayıcı olmalıdır.

9. Sık sık gözden geçirilmelidir.

10. Anlaşılabilir olmalıdır. <sup>(11)</sup>

## 18. YÖNETİM ALANI

Yönetim alanı, doğrudan doğruya yöneticinin yönetebileceği veya denetleyebileceği astların sayısıdır. Yöneticinin zamanları, enerjileri, yetenek ve yönetim kapasitesi sınırlı olduğu için sınırlı sayıda astı yönetim. Yönetim alanı ilkesi, yönetim işlevinin etkinliğini artırmaya çalışır.

### 18.1. YÖNETİM ALANININ BELİRLEYEN UNSURLAR

#### 18.1.1. Yönetime Konu Olan İşin Nitelikleri

- a. İşin karmaşıklık boyutları
- b. İşlerin birbirine benzerlik derecesi
- c. İşlerin bağımsız olarak yapılabilmesi
- d. İşlerin standartlaşmış olması

#### 18.1.2. Yöneticinin Nitelikleri

- a. Yöneticinin bireysel nitelikleri : Yöneticinin işbilgisi, uzmanlığı, zekası ve insan ilişkileri gibi ilişkiler kendisine bağlanacak ast sayısını belirler.
- b. Yöneticinin astlarına ilişkin görüşleri : Yöneticinin astları hakkındaki görüşleri olumlu ise yetki devri olabilecek ve böylece yönetim alanı daha geniş tutulacaktır.

#### 18.1.3. Astların Nitelikleri

- a. Astların bireysel nitelikleri : Olumlu niteliklere sahip kişilerle çalışmak yöneticilerin tercih ettiği bir durumdur ve bu da yönetim alanını etkiler.
- b. Astları işe ilişkin görüşleri :Astların işe motive olma ve işi yapmalarında işe karşı tutumları etkili olabilmektedir.

### 18.2. GENİŞ VE DAR YÖNETİM ALANI

Yöneticiye tabi astların sayısına göre, yönetim alanı geniş ve dar olarak ikiye ayrılır.

#### 18.2.1. Geniş Yönetim Alanı

Yönetim alanı, bir yöneticiye bağlı astlar arttıkça genişler. Geniş tabanlı ve basık tavanlı organizasyon geniş yönetim alanını gösterir.

Geniş tabanlı organizasyon özellikleri :

1. Yönetim alanı geniştir
2. Bir yöneticiye düşen ast sayısı çoktur.
3. Yönetici sayısı azdır.

4. Yönetici sayısının az olması personel maliyetini düşürür.
5. Basamak sayısı azalır, dolayısıyla alt ve üst basamak arasındaki koordinasyon ve iletişim kolaylaşır.
6. Yetki devri vardır.
7. Yatay düzeydeki iletişim ve koordinasyonu sağlamak güçleşir.

### **18.2.2. Dar Yönetim Alanı**

Yönetim alanı, yöneticiye doğrudan bağlı astların sayısı azaldıkça daralır. Yöneticiyle düşen ast sayısı, diğerlerine nazaran da yönetim alanında daha azdır. Organizasyon piramidini şekli yüksek tavanlıdır.

Yüksek tavanlı organizasyonun özellikleri;

1. Geniş tabanlı organizasyona nazaran yüksek tavanlı organizasyon daha diktir.
2. Basamak sayısı fazla olduğu kadar yönetici sayısı da fazladır.
3. Faaliyetler, yetki ve sorumluluklar aşağıya doğru dikey olarak yayılmıştır.
4. Ast sayısı az ve daha çok yönetici tarafından paylaşılmıştır.
5. Yönetici çok olduğundan personel maliyetleri yüksektir.
6. Alt ve üst basamak arasında koordinasyon ve iletişim güçleşmiştir.
7. Yöneticiye bağlı ast sayısı azdır. Böylece denetim ve yönlendirme sorunu fazla yaşanmamakta ve yetki devrine gidilmemektedir.
8. Yatay düzeyde birimler az olduğundan, yatay düzeydeki iletişim ve koordinasyon daha etkin bir şekilde yerine getirilebilmektedir.

## **19. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNİ ÜLKEMİZDEKİ GELİŞİMİ**

Türkiye’de ilk kez Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi ile ilgili dersler, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı ve Dünya Sağlık Örgütü’nün işbirliği ile 1951-52 yıllarında Hıfzıssıhha Enstitüsünde açılan 9 ay süreli Hemşire Tekamül Kursunda verilmeye başlanmıştır. Önceleri Hemşirelikte öğretim, hemşirelikte Yönetim ve Toplum Sağlığına ilişkin konuların birlikte işlendiği bu kurs daha sonra 3 bölüme ayrılmıştır. Bu düzen kursun Gevher Nesibe Sağlık Eğitim Enstitüsü’ne dönüştürüldüğü 1961 yılına kadar sürmüştür

Hemşirelikte Yönetim dersi, lise düzeyindeki hemşirelik programlarında ve bazı önlisans programlarında da yer almaktadır.

Ülkemizde ilk Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Bilim Uzmanlığı Programı 1982 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsüne bağlı olarak açılmıştır. Son



yıllarda Ege Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinde de Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi mezuniyet sonrası eğitim programlarına yer verilmiştir.

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde hedeflenen; topluma daha kaliteli, daha çok, daha ucuz hemşirelik hizmeti vermektir. Bu konu yönetici hemşirelerin önemli sorumluluklardan biridir. Yöneticinin diğer bir sorumluluğu ise, kaynakların bakım verilen birey yararına kullanılması sırasında hemşirelik bakımı veren personelin en yüksek düzeyde doyum sağlaması için gereken düzenlemeleri yapmak ve önlemleri almaktır. Özetle, hizmetlerin verilmesinde, hizmetin verildiği bireyler kadar, hizmeti verenlere de eşit ağırlıklı doyum sağlanmasıdır.

Bu tür sorumluluklar, hemşirelik hizmetleri yönetimine karmaşık ve sürekli değişen bir süreç özelliği kazandırmaktadır. Bu nedenle, hizmetlerin yönetim sorumluluğu, sadece bu rol için çok özel olarak yetiştirilmiş hemşirelere verilmelidir. Bu hemşirelerin görevlerinde tam anlamı ile başarılı olabilmeleri için yönetsel süreci iyi bilmeleri gerekmektedir. Bu inançla, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi konularına değişik düzeylerde hemşirelik eğitiminin yapıldığı okullarda verilmeye başlandı. Ancak bu çabaların istenilen sonuçları vermediği, diğer bir deyişle ülke genelinde topluma hemşirelik hizmetlerinin sunulmasında gelişme kaydedilmediği görülmektedir. <sup>(6)</sup>

## **20. SİSTEM OLARAK HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ**

Hemşirelik hizmetleri yönetiminin daha iyi anlaşılabilirliğini sağlamak için sistem olarak incelenmesinde yarar vardır.

Bu sistemde;

1. Girdiler; Bilgi, insan gücü, araç-gereç, politikalar, prosedürler, kriterler.
2. Yapıcılar (prosedürler); hemşirelik müdürü ve yardımcıları, hemşireliğin hiyerarşik zincirindeki planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol etmeden sorumlu hemşireler.
3. Çıktılar; tedavi edilmiş hasta, gelişmiş personel.
4. Kontrol; personelin performans değerlendirmesi, bütçe, disiplin prosedürleri.
5. Geri bildirim; mali raporlar, hemşirelik teftişleri, hasta oditleri, kalite güvencesi çalışmaları, personel birbirini değerlendirmeleri vardır.

Sistemdeki tüm eylemler çıktıyı etkilediğinden, hemşirelik yönetimi işlemleri sürecin hedefini / hemşirelik bakımını etkiler. Dahası, hemşirelik hizmetleri yönetimi kendi başına bir süreç ya da sistem olduğundan, bir parçadaki herhangi bir değişiklik diğer parçada değişikliğe neden olmaktadır.

Sorumluluklarını sistem anlayışıyla ele alan bir başhemşire,

1. Her gerçeğin altında bir önemlilik yattığını,

2. Her hareketin bir karşı hareket doğuracağını,

3. Çekip çevirme girişimlerinin her etkisini tatminlemenin olanaksızlığını bilir ve önceden bunlara göre önlemler alır.

## **21. SÜREÇ OLARAK HEMŞİRELİK VE HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİ**

Süreç, hedefe yönelik birbirini sıralı izleyen eylemler dizisidir.

Toplum sağlığının korunması ve değerli kılınması amacı ile sağlık kurumları ve hastaların tedavi edildiği bakım verildiği ve rahatlığının sağlandığı kurumlarda “Hemşirelik Süreci” vardır. Süreçte izlenen basamaklar :

1. Bireyin hemşirelik bakım gereksinimlerinin saptanması,
2. Bu gereksinimlere göre bakım planının hazırlanması,
3. Bu plan doğrultusunda bakımın verilmesi,
4. Verilen bakımın değerlendirilmesi.

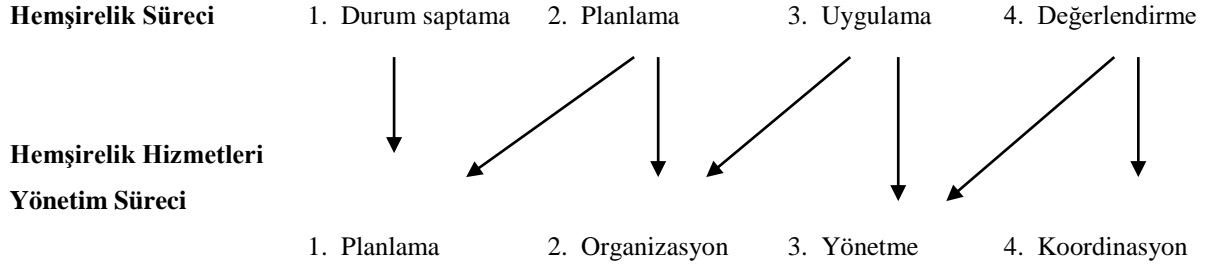
Bu değerlendirme sonucu ve yeni gereksinimlerin ışığında bakımın tekrar planlanması işlemleri bilimsel yöntemle paralellik gösterir.

Hemşire bu çabasında, hasta sorunlarının patolojiye dayalı temelini ve tedavinin temelindeki mantığı araştırır. Ayrıca, tekrar tekrar hastasına dönük taze veriler toplanması, uygulamalarını bunlara göre sürdürmesi hemşireliği bilimselliği yaklaştırır. Böylece hemşire; kendi verilerini toplama, kendi planını yapma, kendi kendini denetleme, ulaştığı sonucu değerlendirme ve bu sonuca göre etkinliklerini yeniden düzenleme işlevlerinde bağımsız çalışma sergilemiş olur.

Hemşirelik sürecinin yer aldığı kurumlarda Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Süreci de vardır.

Hemşireden bilimsel çalışma beklenmesi, hemşirelik hizmeti yöneticisinden de bilimsel çalışma beklenmesini haklı çıkarır.

Bilimsel yöntemin uygulandığı süreçlerde basamaklar arası benzerlikler vardır. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi sürecinde veri toplama ve planlamaya karşılıktır. Diğer basamaklar arası ilişki ise, aşağıda görüldüğü biçimdedir.



Her iki süreçte basamaklar aynı olmakla birlikte, hemşirelik hizmetleri yönetimi basamakları daha kapsamlıdır.

Hemşirelik hizmetleri sürecinin basamaklarına ilişkin etkinlikler tabloda görüldüğü gibidir.

Planlama	Örgütlenme	Koordinasyon	Yönlendirme	Kontrol
Hedefler	Örgüt Şeması	Hasta gruplama	Güç ve otorite	Kalite güvencesi
Standartlar	Görev Analizi ve	Personel sayısını	Sorun çözme	Personel
Politikalar	tanımı	hesaplama	Değişimi	değerlendirilmesi
İlkeler	Ekip çalışması	Personel	yönetme	Disiplin ve
İşlemler		bulunması ve	İletişim	cezalar
Bütçe		seçimi	Rehberlik	Çıkış mülakatı
		Oryantasyonu	Sürtüşmeleri	
		Çalışma çizelgesi	önleme	
		Personel	Motivasyon	
		geliştirilmesi, işe	Pekiştiricilerden	
		özendirilmesi	yararlanma	
		Görev doyumu		

### Şekil 3 : Hemşirelik Hizmetleri Sürecinin Basamakları

(Gülten Uyer, Hemşirelik ve Yönetimi, Hürbilek Matbaacılık, Ankara, 1993, s.66)

Bu süreçte yönetici hemşirenin, hemşirelik bakımına gereksinim duyan birey, aile, gruplara etkili hizmet verebilmesi için bu hizmetleri planlaması; planını uygulamaya koyacak güç ve kaynakları örgütlemesi; hizmetleri yürütecek personeli ve kaynakları plan doğrultusunda yönetmesi; parasal ve insan gücü kaynaklarını kontrol etmesi; saptadığı hedeflerle ortaya çıkan sonucu karşılaştırarak değerlendirmesi; tüm bunları yaparken kaynaklararası koordinasyon / uyum sağlaması gerekir.

Yönetici hemşirenin yönetim süreci işlevlerine ilişkin yapacakları şunlarıdır :

PLANLAMA ile ilgili olarak neler yapılacağı ve yapılacaklar için gereksinilen kaynakları tasarlar. Bunun için;

- ❑ Hemşirelik felsefesi doğrultusunda amaçlarını saptar
- ❑ Hedeflerini açık seçik belirler
- ❑ Tahminlerde bulunur
- ❑ Programlar yapar
- ❑ Sorunlar ortaya çıktığında yapılacakları saptar
- ❑ Neyin ne zaman yapılacağını belirler
- ❑ Kararlar alır
- ❑ Amaçlarını gerçekleştirecek basamakları belirler
- ❑ İşlemleri standart hale getirir
- ❑ İşlemlerin yapılmasında kullanılacak yöntemleri standart hale getirir
- ❑ Yapılacak işlemlerde ulaşılması istenen nitelik ve niceliği belirler

ÖRGÜTLEME ile ilgili olarak; amaçları gerçekleştirecek yapıyı oluşturur.

- ❑ Kurumun yapısını oluşturur, düzenler, örgüt şemasını oluşturur.
- ❑ Yapılacak işleri ve kaynakları düzenler ve gruplandırır.
- ❑ Etkili çalışma ilişkileri kurar. Etkili biçimde birlikte çalışmayı sağlamak için

koşulları oluşturur.

- ❑ Görev, yetki ve sorumlulukları dağıtır. Verilen görevle tutarlı yetki ve sorumluluk dağıtır.

YÖNELTME ile ilgili olarak; hemşirelik personelini yapılacak işler doğrultusunda harekete geçirir.

- ❑ Etkinlikleri başlatır sorun çözer. Bilimsel sorun çözme yaklaşımlarını kullanır.
- ❑ Kararlar alır. Kararları gereksinim ve koşullara uygun alır.
- ❑ Personelin bilgi, beceri ve davranışlarını sürekli geliştirici etkinliklerde bulunur.
- ❑ Sürtüşmeleri önler ve çözümler. İlişkilerin en iyi durumda tutulmasını sağlar.
- ❑ Personeli koruyucu önlemler alır. İş kazalarını önleyici uygulamalarda bulunur.
- ❑ Değişimi sağlamak için gereken uygulamaları getirir.

KOORDİNASYON ile ilgili olarak; tüm kaynakların uyum içinde yönlendirilmesini sağlayıcı önlemleri alır ve uygular

KONTROL ve DEĞERLENDİRME ile ilgili olarak; hedeflere ulaşıp ulaşılmadığına bakar.

- ❑ Performans standartlarını saptar
- ❑ Yapılanların karşılaştırılabileceği ölçütler geliştirir
- ❑ Dokümantasyona (kayıt ve raporlar) ağırlık verir)
- ❑ Sonuç/çıktıları kaydeder.
- ❑ Çıktıları ve uygulamaları değerlendirir.
- ❑ Çıktıların standartları karşılayıp karşılamadığını ölçütlerle karşılaştırarak sonucu

değerlendirir.

- ❑ Gereken düzeltmeleri yapar.
- ❑ Sonucu izler <sup>(6)</sup>