



anadolum
e K a m p ü s
ve
anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOS DESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

**Açıköğretim Sistemi ile ilgili
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...**

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3419
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2270

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Yazarlar

Doç.Dr. Emre DEMİRCİ (Ünite 1, 2)
Prof.Dr. Cemil ULUKAN (Ünite 3, 7)
Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU (Ünite 4)
Doç.Dr. Nuray TOKGÖZ (Ünite 5)
Prof.Dr. Zümrüt TONUS (Ünite 6)
Dr.Öğr.Üyesi Nurhan ŞAKAR (Ünite 8)

Editör

Prof.Dr. Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU

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

Copyright © 2016 by Anadolu University
All rights reserved

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

Öğretim Tasarımcısı

Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Tevfik Fikret Uçar

Doç.Dr. Nilgün Salur

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Dil ve Yazım Danışmanları

Emine Koyuncu

Hatice Çalışkan Köken

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Meltem Kösem

Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

Grafikerler

Hilal Özcan

Gülşah Karabulut

Ayşegül Dibek

Ufuk Önce

Kenan Çetinkaya

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Kitap Hazırlama Grubu

Yönetim ve Organizasyon

E-ISBN

978-975-06-2958-7

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Aralık 2018

2844-0-0-0-2002-V01

İçindekiler

Önsöz	ix
-------------	----

Yönetimde Temel Kavramlar ve Özellikler.....	2
---	----------

1. ÜNİTE

GİRİŞ	3
YÖNETİM KAVRAMI	3
YÖNETİM FONKSİYONLARI	5
Planlama	5
Örgütlenme	6
Liderlik/Yönelme	6
Denetim	7
YÖNETİCİLİK VE KAYNAK KULLANIMI	7
YÖNETİCİLERİN SINIFLANDIRILMASI	9
Dikey Sınıflandırma.....	9
Yatay Sınıflandırma	11
YÖNETİCİLİK ROLLERİ	11
Bireyler Arası Roller	12
Temsil Rolü	12
Lider Rolü	12
İrtibat Sağlayıcı Rolü	12
Haberleşme Rollerı	12
Monitör Rolü	12
Bilgi Yayma Rolü	12
Sözcü Rolü	13
Karar Verici Roller	13
Girişimci Rolü	13
Sorun Çözme Rolü	13
Kaynak Tahsis Etme Rolü	13
Ara Bulucu Rolü	13
YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN BECERİLER	14
Kavramsal Beceriler	15
Beşerî Beceriler	15
Teknik Beceriler	15
YÖNETİM FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN GÜNCEL DEĞİŞİMLER	16
Küreselleşme	16
Teknolojik Değişimler	17
İş Gücünün Farklılaşması	17
Etik ve Sosyal Sorumluluk	18
Özet	19
Kendimizi Sınayalım	20
Yaşamın İçinden	21
Okuma Parçası	21
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	22
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	22
Yararlanılan Kaynaklar	23

2. ÜNİTE**Yönetim Düşüncesinin Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar 24**

GİRİŞ	25
YÖNETİM OLGUSUNUN GELİŞİMİ	25
KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	27
Sistematik Yönetim Yaklaşımı	27
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	28
Yönetim Süreci Yaklaşımı	29
Bürokrasi Yaklaşımı	30
DAVRANIŞSAL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	32
Hawthorne Araştırmaları	32
Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri	34
SAYISAL YÖNETİM YAKLAŞIMI	34
SİSTEM YAKLAŞIMI	35
DURUMSALLIK YAKLAŞIMI	37
Özet	38
Kendimizi Sınayalım	40
Yaşamın İçinden	41
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	41
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	42
Yararlanılan Kaynaklar	43

3. ÜNİTE**Yönetim Çevresi 44**

GİRİŞ	45
ÖRGÜTSEL ÇEVRE KAVRAMI	46
İÇ ÇEVRE	46
DIŞ ÇEVRE	48
Genel Çevre	49
<i>Politik ve Yasal Faktörler</i>	50
<i>Ekonomik Faktörler</i>	50
<i>Sosyokültürel Faktörler</i>	51
<i>Teknolojik Faktörler</i>	51
<i>Demografik Faktörler</i>	52
<i>Uluslararası Faktörler</i>	52
<i>Ekolojik Faktörler</i>	52
İş Çevresi (Görev Çevresi/Sektörel Çevre)	53
<i>Müşteriler</i>	53
<i>Tedarikçiler</i>	53
<i>Rakipler</i>	54
<i>İkame Ürün ve Tamamlayıcı Ürün Üreticileri</i>	54
<i>İş Gücü Piyasası</i>	54
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	55
Örgüt Kültürünün Önemi	55
Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı	55
Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı ve Devamlılığı	57

Örgüt Kültürleri Sınıflandırılması	60
İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK VE YÖNETSEL ETİK	61
Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	61
İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları	63
<i>Sosyal Sorumluluk Boyutları</i>	64
YönetSEL Etik Kavramı	65
Yönetimde Etik Davranış ve Etik Davranışların Geliştirilmesi	67
Özet	69
Kendimizi Sınayalım	70
Yaşamın İçinden	71
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	71
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	71
Yararlanılan Kaynaklar	73

Planlama ve Karar alma 74

4. ÜNİTE

GİRİŞ	75
PLANLAMA SÜRECİ	75
PLANLAMA SEVİYELERİ VE PLAN TÜRLERİ	76
Planlama Seviyeleri	76
Tek Kullanımlık Planlar ve Sürekli Planlar	78
ETKİN PLANLAMA	80
Planlamanın Yararları	80
Planlama Riskleri	81
Planlamanın İyileştirilmesi	82
KARAR ALMA	83
Karar Türleri	83
Karar Alma Süreci	84
KARAR MODELLERİ	85
Rasyonel Karar Modeli	85
Sınırlı Akılcılık ve Tatmincilik	86
Buluşsal Yöntemler ve Bilişsel Ön Yargılar	86
Beklenti Teorisi	87
Grup Düşüncesi	88
İYİLEŞTİRİLMİŞ KARAR SÜRECİ	88
Karar Destek Sistemleri	89
Yönetim Bilgi Sistemleri	90
Özet	91
Kendimizi Sınayalım	93
Yaşamın İçinden	94
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	94
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	94
Yararlanılan Kaynaklar	95

5. ÜNİTE**Strateji Geliştirme ve Uygulama..... 96**

GİRİŞ	97
STRATEJİ GELİŞTİRME VE UYGULAMANIN ÖNEMİ	98
STRATEJİ DÜZEYLERİ	99
STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ	100
KURUMSAL-DÜZEY STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	104
Kurumsal-Düzeysel Strateji Türleri	105
Çeşitlendirme Stratejisi	105
Çekilme Stratejisi	106
Kurum Portföy Matrisi	106
İŞ-DÜZEYİ/REKABET STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ	107
Rekabet Avantajı	107
Porter'ın Beş Rekabet Gücü	108
Rekabet Stratejileri	109
FONKSİYONEL DÜZEY STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ	110
KÜRESEL STRATEJİLER	111
Uluslararası Strateji	111
Yerele Uyum Stratejisi	111
Küresel Standardizasyon Stratejisi	111
Uluslararası Strateji	112
STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA ÖRGÜTSEL UNSURLAR	112
Özet	115
Kendimizi Sınayalım	117
Yaşamın İçinden	118
Okuma Parçası	118
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	119
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	119
Yararlanılan Kaynaklar	120

6. ÜNİTE**Örgütsel Yapılanma 122**

GİRİŞ	123
ÖRGÜT, ÖRGÜTLEME, ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI	123
ÖRGÜTLEME İLKELERİ	125
İş Bölümü ve Uzmanlaşma	125
Emir Komuta Zinciri	126
Yetki ve Türleri	126
Kontrol (Yönetim) Alanı	128
Merkeziyetleşme-Merkezileşmeme	129
Formelleşme	129
Bölümlendirme (Bölümlere Ayırma)	130
ÖRGÜT YAPISINA ETKİ EDEN UNSURLAR	130
GELENEKSEL VE ÇAĞDAŞ ÖRGÜT YAPILARI	131
Geleneksel Örgüt Yapıları	131
Fonksiyonel Yapı	131
Bölümlendirilmiş Örgüt Yapıları	132

Çağdaş Örgüt Yapıları	133
<i>Takım Yapıları</i>	133
<i>Proje ve Matris Yapıları</i>	134
<i>Sınırları Olmayan Yapılar</i>	135
Özet	138
Kendimizi Sınayalım	139
Yaşamın İçinden	140
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	142
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	142
Yararlanılan Kaynaklar	143

Liderlik ve Motivasyon 144

7. ÜNİTE

GİRİŞ	145
LİDERLİK, LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	145
LİDERLİK KURAMLARI	147
Özellikler Kuramı	147
Davranışsal Liderlik Kuramı	149
<i>Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları</i>	149
<i>Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları</i>	150
<i>Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli</i>	150
Durumsal Liderlik Kuramı	152
<i>Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli</i>	153
<i>House'un Yol-Amaç Modeli</i>	154
ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	156
Karizmatik Liderlik	156
Etkileşimci Liderlik	158
Dönüşümcü Liderlik	159
Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması	160
MOTİVASYON KAVRAMI	161
MOTİVASYON KURAMLARI	162
Kapsam Kuramları	162
<i>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</i>	162
<i>McGregor'un X ve Y Teorileri</i>	163
<i>Herzberg'in Çift Faktör Kuramı</i>	163
Süreç Kuramları	164
<i>Vroom'un Bekleyiş Kuramı</i>	164
<i>Eşitlik Kuramı</i>	165
Özet	166
Kendimizi Sınayalım	167
Yaşamın İçinden	168
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	168
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	169
Yararlanılan Kaynaklar	169

8. ÜNİTE

Yönetmel Denetim	170
GİRİŞ	171
YÖNETSEL DENETİM KAVRAMI	171
YÖNETSEL DENETİMİN AMAÇLARI	172
Değişen Dış Çevre Koşullarına Uyum Sağlama	172
Hata Birikimini Sınırlandırma	172
Kurumsal Sorunlarla Başa Çıkma	172
Maliyetleri En Aza İndirme	173
YÖNETSEL DENETİM SÜRECİ	173
Denetim Sürecindeki Adımlar	173
Standartların Belirlenmesi	173
Performansın Ölçülmesi	174
Performans ve Standartların Karşılaştırılması	174
Düzeltilici Tedbirlerin Alınması	174
YÖNETSEL DENETİM TÜRLERİ	174
İşletme Kaynaklarına Göre Denetim	174
Fiziksel Kaynakların Denetimi	175
İnsan Kaynakları Denetimi	175
Bilgi Kaynakları Denetimi	175
Finansal Kaynakların Denetimi	175
Hiyerarşik Yapılanmaya Göre	175
Denetim	175
Stratejik Denetim	176
Organizasyon Yapısına Yönelik Denetim	177
Üretim Sürecine Yönelik Denetim	177
Finansal Denetim	178
ETKİLİ DENETİMİN ÖZELLİKLERİ	179
DENETİME DİRENÇ VE ÇÖZÜM YOLLARI	180
Aşırı Denetim	180
Uygun Olmayan Odaklanmaya Gitmek	180
Verimsizliği Ödüllendirmek	181
Çok Fazla Hesap Vermek	181
Özet	182
Kendimizi Sınayalım	183
Yaşamın İçinden	184
Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı	184
Sıra Sizde Yanıt Anahtarı	185
Yararlanılan Kaynaklar	185

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

21. Yüzyıl'da dünyada tanık olduğumuz ekonomik, siyasi, toplumsal ve kültürel gelişmeler Yönetim olgusunu bir kez daha öne çıkarmakta ve “Nasıl daha etkili yönetebiliriz?” sorusunu sürekli gündemde tutmaktadır. Yönetim için yaygınca kullanılan tanımlardan biri “Başkaları ile hedeflere ulaşma süreci” dir. İlk bakışta basit gibi algılanabilen bu tanım esas olarak, kimi durumlarda başarılması oldukça güç ve karmaşık bir süreci ifade eder. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek kaynakların etkin kullanımını, planlamayı, örgütlemeyi, liderlik etmeyi ve neler başarıldığının etkili denetimini gerektirir. Çevremizdeki işletmelerde ya da devletler düzeyinde kısaca her örgütsel ortamda başarılı olduğu kadar olumsuz sonuçları olan yönetim olayları ve yönetici örnekleri gözlemliyoruz. Başarılı bir yönetici olabilmek diğerlerinden farklı olabilmeyi, belirli beceri, yetenek, bilgi ve donanım düzeyini gerekli kılar. Diğer yandan yönetsel faaliyetlerin başarısı organizasyon süreci sonucunda amaçlara uygun beşeri ve fiziki bir ortam sağlanması ile yakından ilintilidir.

Yönetim uygulamaları çevresel oluşum ve gelişmelerin etkisinde şekillenir. Aynı bağlamda örgütsel yapılanma, çalışma ortamları, yönetsel yaklaşım ve liderlik tarzları gibi süreçler de bir dönemden diğerine farklılık gösterir. Örnek olarak, klasik yönetim yaklaşımının günümüzde sıkça sözü edilen durumsal yaklaşımdan nasıl farklılaştığını ortaya koymak bunları doğru analiz edebilmek için yeterli değildir. Bu ve diğer yaklaşımların neden belirli dönemlerde daha geçerli olduğunu ve hangi çevre etkileriyle ortaya çıktığını da tartışabilmek gerekir. Bu farklılıkların çevresel kaynaklarını görebilmek ve neden-sonuç ilişkilerini doğru yorumlayabilmek için sosyoloji, kültürel antropoloji, örgütsel davranış, karar almada sayısal yöntemler ve yararlı girdiler sağlayabilecek diğer disiplinlerden yararlanılır.

Bu kitapta Yönetim olgusunu irdeleyebilmek için ele alınması gereken ve günümüzde öne çıkan konular olabildiğince yalın biçimde kaleme alınmıştır. Kitabın akışı içerisinde öncelikle yönetim kavramı ve yönetici rolleri ale alınarak, yönetim olgusu tarihsel gelişim bakış açısıyla incelenmiş ve günümüzdeki özellikleri açıklanmıştır. İzleyen ünitelerde sırasıyla; ulusal ve uluslararası yönetim çevresi, kurumsal önemi giderek artan örgüt örgüt kültürü, sosyal sorumluluk ve etik, yönetim süreci işlevleri olarak planlama ve karar alma, günümüz rekabet koşullarında temel öneme sahip strateji geliştirme, örgütsel yapılanma, liderlik-yönlendirme ve denetime yer verilmiştir. Liderlik etme sürecinin yöneticilik ile karşılaştırması yapılarak, günümüz iş ortamlarında yararlanılması kaçınılmaz olan motivasyon uygulamalarına vurgu yapılmıştır.

Bu kitabın içeriği, konularında uzman ve sektör deneyimi olan öğretim üyelerince hazırlanmıştır. Kitapta, yönetim ve organizasyon ile ilgili temel konuların olabildiğince kapsamlı, akıcı ve öz biçimde hazırlanmasına özen gösterilmiştir. Yönetim tek başına bir süreç değildir. Alt süreçlerden oluşan ve geniş bir çevrede yürütülen kapsamlı bir uygulamadır. Bu nedenle, yönetim ile ilgili konular bütünlüklük bir yaklaşımda yorumlanmalı ve birbirleriyle bağlantıları gözden kaçırılmamalıdır.

Yönetim ve Organizasyon kitabının, Yönetim ile ilgili temel konuları günümüze uyarlanmış haliyle okumak ve öğrenmek isteyen tüm düzey okuyuculara yararlı olacağını umuyoruz.

Saygılarımızla

Editör

Prof.Dr. Güneş Nezire ZEYTİNOĞLU

1

Amaçlarımız

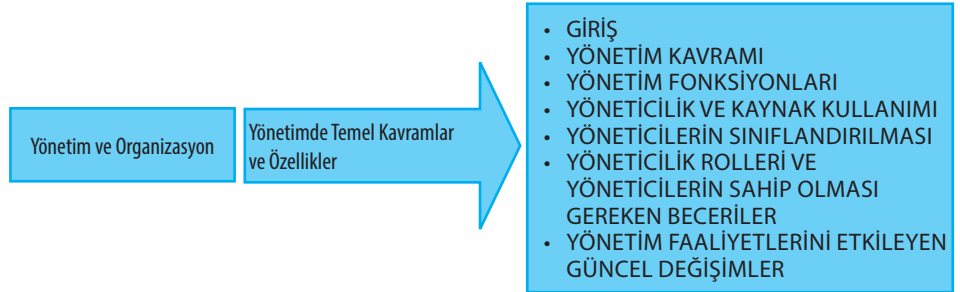
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Yönetim kavramını tanımlayabilecek,
- Yönetim fonksiyonlarını açıklayabilecek,
- Yöneticilik kaynak kullanımı ve yöneticilerin sınıflandırmasını irdeleyebilecek,
- Yöneticilerin rollerini ve sahip olması gereken becerileri tartışabilecek,
- Yönetim faaliyetini etkileyen güncel değişimleri yorumlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Yönetim
- Yöneticilik
- Yönetim Fonksiyonları
- Yöneticilerin Roller
- Yönetimsel Beceriler

İçindekiler



Yönetimde Temel Kavramlar ve Özellikler

GİRİŞ

Örgütler için yönetim ve yöneticilik kavramları özel bir öneme sahip kavramlardır. Özellikle de günümüz işletmecilik koşulları düşünüldüğünde yönetim faaliyetlerinin en etkili ve en etkin şekilde yerine getirilmesi ve bu süreci en iyi şekilde yönetecek nitelikli yöneticilerin varlığı son derece önemlidir. Örgütlerin pek çoğu belirsizliğin yüksek olduğu ve karmaşık çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler. Bu çevresel koşullar içerisinde örgütlerin ayakta kalabilmesi büyük ölçüde nitelikli yöneticilerin varlığına bağlıdır. Çünkü çevresel koşulları ve bu koşulların yaratabileceği olası etkileri izleyen ve gerekli stratejileri belirleyerek örgütün bu çevresel değişimlere uyum göstermesini sağlayan temel faktör yöneticilerdir. Örgütün farklı kademelerinde görev alan yöneticiler tüm bu süreç boyunca örgüt içerisindeki diğer bireylerle birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilmeli ve çalışanları örgütsel amaçların etrafında toplayabilmelidir. İşletme yöneticileri örgüt içerisinde sahip oldukları farklı roller ile planlama, örgütlenme, liderlik/yönetim ve denetim olarak isimlendirebileceğimiz temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirirler. Bu fonksiyonların farklı kademelerde görev yapan yöneticiler tarafından en etkili ve en etkin şekilde yerine getirilebilmesi, küreselleşme, teknolojik değişimler, işgücünün farklılaşması ve etik ve sosyal sorumluluk gibi yönetim faaliyetlerini derinden etkileyen konularda örgütlerin hızlı ve doğru adımlar atabilmesine olanak sağlayacaktır.

YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim tüm örgütler için geçerli olan temel konulardan biridir. Örgüt içerisindeki işlerin ne şekilde yerine getirileceğinin planlanması, örgütsel etkinliğin ve etkililiğin sağlanabilmesi için gerekli örgütlenme faaliyetlerinin yerine getirilmesi, personelin motivasyonunun sağlanması, çalışanlara örgütsel hedeflere uygun olarak çalışmalarının sağlanması ve nihayet örgütün planlanan sonuçlara ulaşma sürecinde göstermiş olduğu performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi yönetim kavramı içerisinde düşünülmeli gereken faaliyetleri özetlemektedir. İlgili faaliyetler düşünüldüğünde yönetim faaliyetinin temelde dört fonksiyona sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu bölümün ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak inceleyeceğimiz yönetim fonksiyonları planlama, örgütlenme, liderlik/yönetim ve denetim olarak sıralamak mümkündür. Bu fonksiyonların temelde yöneticilerin yönetim sürecinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerin tümünü temsil ettiğini söyleyebiliriz.

Yönetim, başkaları vasıtasıyla örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinin sağlanmasıdır.

Duruma örgütler açısından bakıldığında, ölçeğinden ve faaliyet alanından bağımsız olarak tüm örgütlerin çevrelerinde bulunan dört temel kaynak türünden yararlandığını söyleyebiliriz. Bu kaynaklar; insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve bilgi olarak sıralanabilir. Yetenek ve iş gücü insan kaynakları içerisinde değerlendirilebilir. Finansal kaynaklar ile ifade edilmek istenen, örgütün mevcut ve uzun dönemli faaliyetlerini finanse edecek sermaye kaynaklarıdır. Fiziksel kaynaklara dâhil olan kaynaklar ise ham madde, ofis ve üretim tesisleri ile ekipman ve donanımlardır. Son olarak bilgi kaynakları denildiğinde, etkili kararlar alabilmek için gerekli olan kullanılabilir nitelikteki veriler kastedilmektedir (Griffin, 2012: 5). Tablo 1.1'de birbirinden çok farklı dört örgüt içerisinde kullanılan kaynaklar görülmektedir.

Tablo 1.1
Örgütler Tarafından
Kullanılan Çeşitli Türde
Kaynaklar

Kaynak: Griffin
(2012)'den
uyarlanmıştır.

Örgüt	İnsan Kaynakları	Finansal Kaynaklar	Fiziksel Kaynaklar	Bilgi Kaynakları
XYZ Bankası	Şube personeli, yöneticiler	Öz kaynaklar, kâr	Şube binaları, ATM'ler	BDDK raporları, sektör raporları
Anadolu Üniversitesi	Akademik ve idari personel	Devlet bütçesinden ayrılan pay ve döner sermaye gelirleri	Bilgisayarlar, kampüste yer alan tesisler vd.	Araştırma raporları, kurumu ilgilendiren diğer yayınlar ve duyurular
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	Belediye personeli	Devlet bütçesinden ayrılan pay, turizm gelirleri	Temizlik araç ve gereçleri, belediye binaları	Ekonomik tahminler, suç istatistikleri
Yerel Market	Kasiyer, taşıma personeli	Kar, işletme sahibinin yatırımları	Bina, dükkan, raflar, vitrin	Tedarikçilerin fiyat listesi, rakiplerin gazete reklamları

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere örgütler farklı türde kaynakları kullanırlar. Bu kaynakların kullanımında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler tüm farklı türdeki kaynakları birleştirmek ve koordine etmek üzere yukarıda ifade edilen temel yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, liderlik ve denetim) kullanırlar. Buradan hareketle yukarıda verdiğimiz yönetim tanımını destekleyecek bir tanım daha vermemiz gerekirse yönetim faaliyetinin, etkin ve etkili bir şekilde örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla örgütün kaynaklarına yönelmiş bir süreç olduğunu söyleyebiliriz (Griffin, 2012: 5). Bu noktada etkin ve etkili kavramlarına ilişkin bilgi vermek yararlı olacaktır. **Etkililik**, özetle doğru kararların alınması ve bu kararların başarı ile uygulanması olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle etkililik, örgütün önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşma düzeyini gösterir. **Etkinlik** kavramı ise daha çok kaynak kullanımı ile ilgili bir kavramdır. Örgütün etkin olması, yukarıda bahsedilen kaynakların en iyi ve uygun şekilde, diğer bir deyişle optimum kullanılması anlamına gelmektedir. Her iki kavram da yönetim açısından son derece önemli kavramlardır ve başarılı örgütlerin hem etkili hem de etkin olmaları gerekliliği gözönünde bulundurulmalıdır.

Etkililik, doğru kararların alınması ve bu kararların başarıyla uygulanmasıdır. **Etkinlik**, örgütsel hedeflere ulaşmak üzere kaynakların en iyi ve en uygun şekilde kullanılmasıdır.

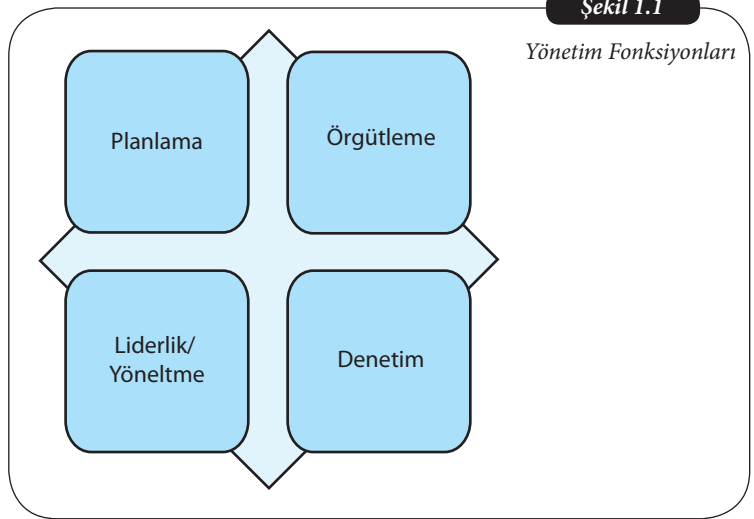
YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yukarıda da ifade edildiği üzere yönetim süreci bir dizi fonksiyona sahiptir. Kitabın ikinci ünitesinde çalışmalarını daha detaylı inceleyeceğimiz Henri Fayol, yöneticilerin işleri ve yönetim süreci ile ilgili önemli saptamalarda bulunmuştur. Fayol'a göre yönetsel faaliyetlerin örgütler için farklı sonuçları olabilmektedir. Bazı yönetsel kararlar örgütü olumsuz koşullara sürükleyebilirken bazıları ise örgütü başarılı kılabilir. Fayol, yönetsel becerilerin önemine dikkat çekmek üzere şunları söylemektedir (Wren, 1995: 10):

“Bir örgütün başarısı, o örgütü yönetenlerin teknik becerilerinden çok yönetsel becerilerine bağlıdır.”

Henri Fayol'un bu saptamasının üzerinden yaklaşık yüz yıl geçmiş olmakla birlikte, düşünceleri bugün de geçerliliğini korumaktadır. Özellikle günümüzdeki yoğun rekabet koşulları içerisinde yöneticilerin birden fazla fonksiyonu başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri son derece önemlidir. Yine Fayol'a göre yöneticilerin yerine getirmesi gereken idari fonksiyonların sayısı beştir. Fayol söz konusu fonksiyonları planlama, örgütleme, koordinasyon, komuta etme ve denetim olarak sıralamıştır. Fakat günümüzde Fayol'un bu sınıflaması kısmen değişime uğramıştır. Bu değişimlerden ilki komuta etme fonksiyonunun liderlik/yöneltme olarak anılmaya başlamasıdır. Diğer ise aslında diğer bütün fonksiyonların içerisinde varlığını sürdürmeye devam eden koordinasyon fonksiyonunun listeden çıkartılmasıdır. Bu ufak değişimlerin ardından Fayol'un yönetim fonksiyonları günümüzde planlama, örgütleme, liderlik/yöneltme ve denetim olarak sıralanmaktadır (Şekil 1.1).

Yukarıda da belirtildiği üzere başarılı bir yönetici tüm bu yönetim fonksiyonlarını etkili bir şekilde yerine getiren yöneticidir. Bu fonksiyonlardan herhangi bir tanesinin yetersiz bir şekilde yerine getirilmesi örgütler için son derece olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olacaktır.



Yönetim fonksiyonları belli bir sırayı izlerler. Planlama, örgütleme, liderlik/yöneltme ve denetim sıralaması rastgele bir sıralama olarak düşünülmemelidir.



DİKKAT

Planlama

Planlama, yönetim sürecinin ilk fonksiyonudur. **Planlama** fonksiyonu temel olarak birtakım örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesini gerektirmektedir. Bu faaliyetlerin ilki örgütsel hedeflerin tanımlanmasıdır. Diğerleri ise belirlenen hedeflere ulaşabilmek için atılacak adımlara karar verilmesi, hedeflere ulaşmada gereksinime duyulan kaynakların tespit edilmesi ve bu kaynakların elde edilmesi, örgütsel faaliyetleri düzenleyen kurallar, politikalar ve prosedürlerin geliştirilmesi, kapsamlı planların hazırlanması ve örgütün geleceği ile ilgili olarak tahminlerin yapılması olarak ifade edilebilir.

Planlama, örgütsel hedeflerin tanımlanması ve bu hedeflere ulaşabilmek için atılacak adımların belirlenmesidir.

Yönetim sürecinin bir alt fonksiyonu olarak planlama son derece önemlidir. Çünkü, örgütte bir ekip içerisinde çalışan bireylerin etkili bir performans sergileyebilmeleri için gerekli koşulların hazırlanması gerekir. Bu noktada yöneticilere düşen en önemli rol, herkesin örgütsel amaçları ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için izlenecek yolları anladığından emin olmaktır (Koontz, 2010: 77). Örgüt içerisindeki ortak çabaların başarı ile sonuçlanması için bireylerin kendilerinden ne beklediğini açık bir şekilde bilmeleri son derece önemlidir. İşte tüm bu süreç planlama fonksiyonu ile ilişkilidir.

Örgütlenme

Örgütlenme fonksiyonu kapsamında öncelikle örgüt içerisinde yapılacak işlerin tanımlanması, bu işleri yerine getirecek kişilerin istihdam edilmesi, örgüt içerisindeki yetki ilişkilerinin tanımlanması, komuta zincirinin kurulması ve personelin çalışmalarının koordine edilmesi gibi faaliyetler yerine getirilecektir.

Örgütlenme, yönetim sürecinin ikinci fonksiyonudur. **Örgütlenme** fonksiyonu kapsamında öncelikle örgüt içerisinde yapılacak işlerin tanımlanması, bu işleri yerine getirecek kişilerin istihdam edilmesi, örgüt içerisindeki yetki ilişkilerinin tanımlanması, komuta zincirinin kurulması ve personelin çalışmalarının koordine edilmesi gibi faaliyetler yerine getirilecektir. Örgütlenme temel olarak yöneticilerin kurmak ve devamlılığını sağlamak durumunda olduğu yapılar ve sistemler ile ilgili yönetim fonksiyonudur. Bu yönüyle oldukça karmaşık bir fonksiyon olduğu söylenebilir. Yöneticilere genel olarak çalışmalarında en çok zorlandıkları alanlar sorulduğunda, örgütsel yapı ve sistemlerde gerçekleştirilecek değişimlerin son derece zor olduğunu ifade etmektedirler.

Mintzberg'in yönetsel rolleri incelendiğinde, örgütlemenin örgütsel kaynakların tahsis edilmesini işaret ettiği görülmektedir. Yöneticinin kaynak tahsis edici rolü son derece kapsamlıdır ve her tür kaynağın (zaman, para, ekipman, iş gücü) dağıtımına ilişkindir. Yöneticiler, personelin içinde çalışacağı örgütsel yapıyı tasarlarlar. Örgütte hangi bölümlere gereksinim olduğuna ve örneğin bu bölümlere gerekli finansal kaynakların tahsis edilebilmesi için nasıl bir bütçeleme sürecine ihtiyaç duyulduğuna ilişkin kararlar örgütlenme fonksiyonu ile ilgili kararlardır (Dyck, 2008: 8)

Liderlik/Yönelme

Liderlik, temel olarak çalışanların ortak örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesidir.

Liderlik fonksiyonu, temel olarak çalışanların ortak örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonunun sağlanması ve korunması, örgüt için bir vizyon ortaya konulması ve çalışanlarca benimsenmesi, hedeflerin örgütsel yapı üzerinden çalışanlara iletilmesi ve örgüt içerisindeki olası çatışmaların çözülmesi liderlik fonksiyonu içerisinde değerlendirilecek faaliyetlerdir.

Liderlik fonksiyonu günümüz işletmecilik koşulları içerisinde daha da önemli bir fonksiyon hâline gelmiştir. Çünkü, iş dünyasında var olan yüksek belirsizlik, uluslararası rekabet ve işgücü yapısındaki artan farklılıklar (çeşitlilik), liderlerin örgüt kültürünü şekillendirme, örgütsel hedefleri çalışanlara etkili bir şekilde iletme ve çalışan motivasyonunun artırılması konularında yüksek becerilere sahip olmalarını gerektirmektedir (Samson & Daft, 2012: 14). Günümüz liderlerinin bu becerilere sahip olmaları yönetmekte oldukları işletmelerin başarısı için kritik öneme sahiptir. Türkiye'de ve dünyada örnekleri bilinen başarılı liderler, örgütün çevresinde yaşanan hızlı değişimi ve belirsizlikleri örgütleri için fırsata dönüştürme kapasitesine ve becerisine sahip olan lider kişiliklerdir.

Ünite 3'te ayrıntılarını öğreneceğiniz gibi, liderlik etme çeşitli unsurların etkisi altında farklı tarzlarda gerçekleşir. Kişilik özellikleri liderlik yaklaşımında belirleyici önemli bir etken olmakla birlikte amaçlar, içinde bulunulan koşullar, kaynaklar gibi unsurlar liderlik sürecini şekillendirir.

Denetim

Denetim fonksiyonu özetle örgütün elde etmiş olduğu sonuçların izlenmesi ve ölçülmesi olarak tanımlanabilir. Denetim fonksiyonu içerisinde gerçekleştirilen en temel faaliyetlerden biri örgüt içerisinde bazı standartların tanımlanmasıdır. Örneğin, belli bir dönem içerisinde yapılacak satışlara ilişkin veya yine belli bir dönem içerisinde üretim sürecinde kabul edilebilecek hata ve fire oranlarına ilişkin farklı örgütsel alanlarda çok farklı standartlar geliştirilebilir. Bu standartların doğru bir şekilde belirlenmesi örgütün performansının izlenmesi açısından son derece önemlidir. Denetim fonksiyonu ayrıca mevcut performans ile belirlenen standartların karşılaştırılmasına ve karşılaştırma sonucunda kabul edilebilecek sınırların ötesinde bir sapma varsa bu sapmanın nedenlerinin araştırılmasına ve düzeltici adımların atılmasına ilişkin faaliyetleri de yerine getirmektedir.

Denetim fonksiyonu, diğer tüm yönetim fonksiyonları ile ilişkili olmakla birlikte özellikle planlama fonksiyonundan ayrı düşünülemeyecek olan bir fonksiyondur. Aslında denetim faaliyetlerine konu olan standartlar, planlama aşamasında belirlenen hedeflerdir. Bu nedenle etkili bir denetim sisteminin kurulması örgütün yapmış olduğu planların başarıya ulaşmasında son derece önemlidir (Srinivasulu, 2013: 75). Denetim son yönetim fonksiyonu gibi görünmekle birlikte, yönetim sürecinin tamamında etkili olması gereken bir fonksiyondur. Çünkü, gözden kaçan ufak hatalar zamanla kartopu etkisi ile örgüt için büyük olumsuzluklar yaratabilecek sorunlara dönüşebilir. Bu nedenle denetim faaliyetlerinin örgüt içerisinde sürekli yerine getirilmesi gereken ve önleyici niteliğe sahip bir fonksiyon olarak görülmesi önemlidir.

Bu anlamda yöneticilerin üç farklı denetim mekanizmasından yararlanabileceği söylenebilir. Bu mekanizmalar, ileri besleme, eş zamanlı ve geri besleme olarak isimlendirilebilir. İleri besleme adından da anlaşılabilir. Üzere gelecek yönelimli bir denetim mekanizmasıdır. Yukarıda ifade edildiği üzere gelecekte oluşabilecek sorunları önlemeye dönük bir yaklaşımdır. Eş zamanlı denetim mekanizmaları ise o anki duruma ilgilidir. Örneğin üretim sırasında gerçekleştirilen denetimler bu mekanizmalara örnek olarak verilebilir. Bu mekanizma da sorun ortaya çıktığı anda müdahale edilip, sorunun büyümeden çözülmesini öngörür. Son olarak geri besleme eylemlerin geçmiş sonuçları üzerinden çalışan bir mekanizmadır. Faaliyet tamamlandıktan sonra denetim gerçekleşir. Ancak sorun artık ortaya çıkmıştır. Yine de bu mekanizmanın amacı ortaya çıkmış olan sapmanın giderilmesidir.

Denetim, örgütün elde etmiş olduğu sonuçların izlenmesi, bu sonuçların ölçülmesi ve gerektiğinde düzeltici adımların atılmasıdır.

Denetim fonksiyonu ile planlama fonksiyonu arasında nasıl bir ilişki olduğunuz tartışınız.



SIRA SİZDE

YÖNETİCİLİK VE KAYNAK KULLANIMI

Yöneticilik ile ilgili olarak diğer konulara geçmeden önce yukarıda detaylı bir şekilde anlatılan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticilerin kim olduklarına dair bir tanımlama yapılması yararlı olacaktır. Geleneksel bir bakış açısıyla yapılan bazı tanımlamalara bakacak olursak yönetici temelde bireylere ne yapmaları gerektiğini ve bunu nasıl yapacaklarını söyleyen kişilerdir. Bu tanım aslında yönetici ile çalışan arasındaki farklılıkları açıkça ortaya koyması açısından basit ve açıklayıcı bir tanımdır. Diğer taraftan günümüz rekabetçi koşullarında bu tanım yönetici kavramını açıklamak konusunda yetersiz kalmaktadır. Çünkü günümüz yöneticilerinin yerine getirmesi gereken işlevler çok daha karmaşık bir hâle gelmiştir. Bu doğrultuda kavrama ilişkin daha geçerli bir tanım vermemiz gerekirse **yöneticiyi**, örgüt içerisindeki bireylerin faaliyetlerini koordine eden,

Yönetici, örgüt içerisindeki bireylerin faaliyetlerini koordine eden, denetleyen, böylece örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamakla sorumlu olan kişidir.

ve denetleyen, böylece örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamakla sorumlu olan kişi olarak tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla yöneticinin temel işi kişisel başarı elde etmek değil, örgüt içerisindeki diğer bireyleri başarılı olabilmeleri için destekleyerek örgütün belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu noktada vurgulanması gereken bir nokta, her örgütün amaç/amaçlarının olduğu gerçeğidir. Yönetici, örgütün sahip olduğu farklı nitelikteki kaynakları en etkin ve etkili şekilde kullanmak suretiyle örgütü amaçlarına ulaştırmakla sorumludur.

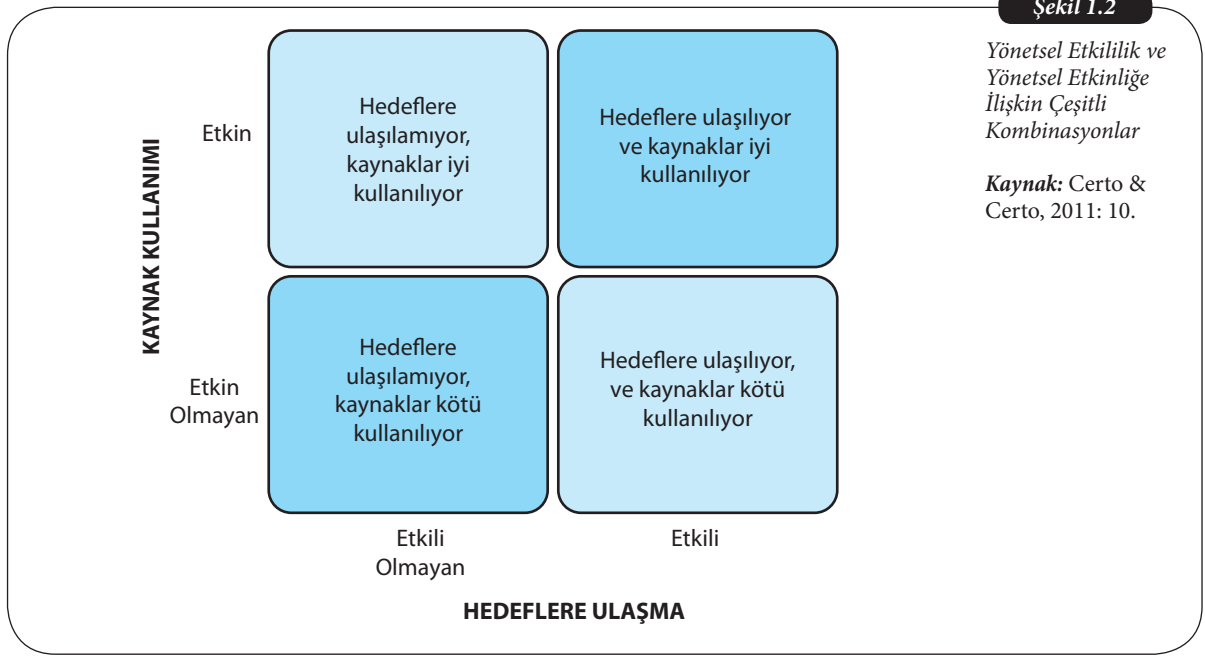
Yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla kullanacağı kaynakları temelde dört grupta inceleyebiliriz. Bu kaynaklar şunlardır:

1. Beşerî kaynaklar
2. Parasal kaynaklar
3. Ham madde
4. Sermaye

Beşerî kaynaklar örgüt içerisinde çalışan bireylerdir. Bu bireylerin sahip olduğu beceriler ve işe ilişkin bilgi birikimleri yöneticiler için son derece önemlidir. Beşerî kaynakların, özellikle bilgiye dayalı rekabet ortamlarında vurgulanan önemi entelektüel sermaye kavramını da öne çıkarmaktadır. Entelektüel sermaye, pazarda rekabet avantajı sağlayarak işletmeye değer katan bir kaynak olarak ele alınmaktadır. **Parasal kaynaklar**, yöneticilerin örgütte kullanılmak üzere mal ve hizmet alımlarında kullandıkları parayı ifade etmektedir. **Ham madde**, ürünlerin üretilmesi sürecinde doğrudan kullanılan muhteviyattır. Örneğin, araba lastiği üretiminde kullanılacak olan kauçuk bir ham maddedir. İşletme bu ham maddeyi, parasal kaynaklarını kullanarak satın alır. **Sermaye kaynakları** ise üretim sürecinde kullanılan makine ve ekipmanlardır (Certo & Certo, 2011: 9).

Yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yukarıda ifade edilen kaynakları en etkili ve etkin şekilde kullanmak durumundadırlar. Burada karşımıza iki önemli kavram çıkmaktadır. Bunlardan ilki yönetsel etkililik diğeri ise yönetsel etkinlik kavramlarıdır. **Yönetsel etkililik** kavramı, örgütün belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi ile ilgili bir kavramdır. Örgüt belirlemiş olduğu hedeflere ne kadar yaklaşırsa, o örgütün yönetsel etkililiğinin de o derece yüksek olduğu ifade edilebilir. **Yönetsel etkinlik** ise, örgütün hedeflerine ulaşırken kullanmış olduğu kaynaklar ile ilgili bir kavramdır. Örgütsel faaliyetler yerine getirilirken kaynaklar boşa sarfediliyor ya da atıl kalıyorsa, bu durumda örgütün yönetsel etkinliğinin düşük olduğu söylenebilir. Burada vurgulanması gereken bir nokta, kaynak denildiğinde yukarıda ifade edilen dört farklı kaynak türünün anlaşılması gerekliliğidir. Özetle bu bağlamda sadece ham madde gibi üretim süreçleri ile ilgili kaynakları düşünmek hatalı bir yaklaşım olacaktır. Çünkü, ham madde kadar, beşerî kaynaklar, parasal kaynaklar ve sermaye kaynakları da örgütün amaçlarına ulaşması sürecinde boşa sarfedilmemesi ve atıl bırakılmaması gereken kaynaklar olarak ifade edilebilir. Şekil 1.2'de yönetsel etkililik ile yönetsel etkinlik arasındaki olası ilişkiler görülebilir.

Yönetsel etkililik, örgütün belirlenen amaçlara ulaşma düzeyini ifade eder. **Yönetsel etkinlik**, örgütün hedeflerine ulaşırken kullanılan girdi miktarı ile ilgilidir.



Şekil 1.2'den de anlaşılacağı üzere yöneticinin temel görevi yönetmekte olduğu örgütte etkililik ve etkinliğe ulaşmaktır. En ideal senaryoda ise örgütsel faaliyetlerde hem etkililik hem de etkinlik bir aradadır. Diğer bir deyişle örgüt hem belirlediği amaçlara ulaşmakta hem de bu çaba içerisinde kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaktadır. Bu iki boyuttan herhangi birinin diğerine göre bir üstünlüğü söz konusu değildir. Temel amaç, iki boyut arasındaki en iyi dengenin sağlanmasıdır. Günümüz yöneticilerine düşen en büyük rol ve belki de en zor sorumluluklardan biri de bu dengenin sağlanmasıdır.

Yönetmel etkinlik ve yönetmel etkililik kavramları birbirinden farklı kavramlardır.



DİKKAT

YÖNETİCİLERİN SINIFLANDIRILMASI

Örgüt içerisinde farklı türde ve kategoride yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticilerin görev ve sorumlulukları da birbirinden farklıdır. Diğer bir deyişle örgüt içerisindeki yönetmel görevler çeşitlilik göstermektedir. Ayrıca farklı yöneticilerden beklenenler de farklılık gösterecektir. Örneğin çok uluslu bir işletmenin yöneticisinin yerine getirmesi gereken işler ve bu yöneticiden beklenenler ile yerel bir restoranın yöneticisinin yerine getirmesi gereken işler ve bu yöneticiden beklenenler mutlaka farklılık gösterecektir.

Çeşitli kaynaklarda farklılıklar olmakla birlikte genel olarak farklı yönetici türlerini temelde iki kategoride sınıflandırabilmemiz mümkündür. Bu kategoriler dikey sınıflandırma ve yatay sınıflandırma olarak ifade edilebilir.

Dikey Sınıflandırma

Yöneticilerin düzeylerinin belirlenmesindeki en temel kriter yöneticinin örgüt içinde sahip olduğu hiyerarşik konumdur. Bu bağlamda üç temel düzeyden bahsedilebilir. Bu düzeyler; **üst yönetim**, **orta kademe yönetim** ve **alt kademe yönetim** olarak ifade edilebilir.

Üst düzey yöneticiler, örgütsel hiyerarşinin en üst noktasından bulunan yöneticilerdir. Bu kademedeki yöneticiler örgüte genel olarak yön veren yöneticilerdir. Örgütsel hedefleri belirlerler ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına dair kapsamlı stratejiler geliştirirler. Üst

Yöneticiler **dikey** olarak üst yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe yönetim olarak sınıflandırılabilirler.

düzey yöneticilerin almış olduğu kararlar tüm örgütü ilgilendiren ve etkileyen kararlardır. Başkan, genel müdür, CEO (chief executive officer – icra kurulu başkanı), genel müdür yardımcısı gibi unvanlar taşıyan yöneticiler üst düzey yöneticiler olarak kabul edilirler. Bu yöneticiler yukarıda sıralanan sorumluluklarına ek olarak örgütün vizyonunun geliştirilmesi ve çalışanlarla paylaşılması, örgüt kültürünün yaratılması ve örgüte hızlı değişimlere ayak uydurabilecek, girişimci ve yenilikçi bir kimlik kazandırılması gibi son derece önemli sorumluluklara da sahiptirler.

DİKKAT



Üst düzey yöneticiler, orta ve alt kademe yöneticilerden farklı olarak örgütün bütününe etkileyen kararlar alırlar.

Orta kademe yöneticiler temel olarak üst yönetim tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla geliştirilmiş olan stratejilerin uygulanmasından sorumlu yöneticilerdir. Orta kademe yöneticilerin zaman odağı üst düzey yöneticilere göre daha kısadır. Örgütsel yapılanmaya göre değişmekle birlikte, genelde departman yöneticileri, bölüm yöneticileri, idari amirler gibi yöneticiler orta kademe yöneticiler olarak isimlendirilebilir. Son dönemlerde örgütlerde görülen düşük hiyerarşi, yatay yapılanma ve küçülme gibi uygulamaların sonucunda orta kademe yöneticilerin sayısı görece azalmakla birlikte, bu yöneticilerin örgüt için önemi son derece büyüktür. Bu kademedeki yöneticiler, bilginin dikey akışından sorumlu olmalarının yanında, esas olarak örgütün çevresel değişimlere hızlı tepki vermesini sağlayacak yatay koordinasyon ağlarının oluşturulmasında da önemli rollere sahiptirler (Daft, 2008: 14).

Alt kademe yöneticiler ise temelde yönetsel sorumluluğa sahip olmayan çalışanları yönetmekle sorumludurlar. Alt düzey yöneticiler, günlük işlerin yerine getirilebilmesi için çalışanlara nezaret eden yöneticilerdir. Bu yönüyle aslında ürün ve hizmetlerin üretiminden doğrudan sorumlu olan yöneticiler oldukları söylenebilir. Alt düzey yöneticiler, şef, nezaretçi, amir, ustabaşı, bölüm şefi, ofis yöneticisi gibi isimler alabilirler. Bu kademedeki yöneticilerin odaklandıkları konu üretimin aksamaması için gerekli kural ve prosedürlerin uygulanması, gerekli teknik desteğin verilmesi ve son olarak astların motivasyonunun sağlanmasıdır. Alt düzey yöneticiler daha çok kısa vadeli, günlük ya da diğer bir deyişle operasyonel hedeflerin başarılması için çaba gösterirler.

Bu genel sınıflandırmayı açıkladıktan sonra son 30 yıl içerisinde dikey sınıflandırmada yaşanan bir değişimi belirtmekte yarar vardır. Son yıllarda pek çok çalışmada geleneksel dikey sınıflandırma içerisine dördüncü bir yönetici sınıfı eklenmiştir. Bu sınıfa verilen isim ise ekip liderleridir. Ekip liderlerinin yönetici sınıflandırması içerisinde düşünülmesinin temel nedenlerinden biri, son yıllarda işletmelerde otonom ya da kendi kendini yöneten ekipler gibi biçimsel bir yöneticiye gereksinme olmayan yapılara geçiş yapmalarıdır. Bu gruptaki yöneticiler küçük bir iş grubunun çalışmalarını koordine ederken, bu grubun faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve destekleyici bir rol oynamaktadırlar. Bu yönetici sınıflandırmasının dikey sınıflama içerisindeki yeri tartışılmakla birlikte, genel görüş bu yönetici kesiminin herhangi bir yönetim kademesinde olabileceği yönündedir. Dolayısıyla proje yöneticileri, program yöneticileri, süreç yöneticileri bu kategoride değerlendirilebilir. Unutulmamalıdır ki üst yönetim de aslında bir ekip oluşturmaktadır. Ancak bu kademedeki yöneticiler ekip lideri unvanını kullanmazlar (DuBrin, 2011: 7).



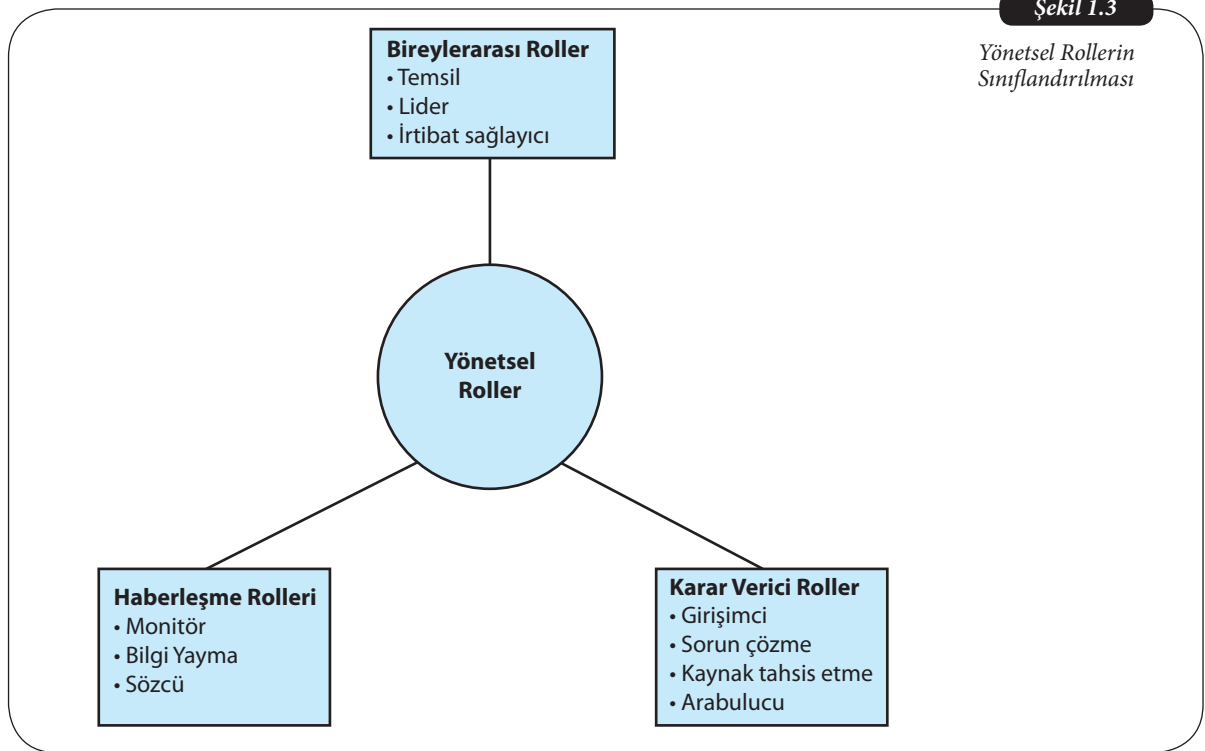
Yatay Sınıflandırma

Farklı yönetsel işlere ait bir diğer sınıflandırma ise yatay sınıflandırma olarak ifade edilebilir. Bu sınıflandırma içerisinde yönetsel işler yatay olarak farklılaşmaktadır. Bu bağlamda ele alınabilecek yönetici kategorilerinden biri fonksiyonel yöneticilerdir. **Fonksiyonel yöneticiler**, bir tek fonksiyonel işlevi yerine getiren bölümlerin ve bu bölümlerde görev yapan benzer eğitim ve niteliklere sahip bireylerin yönetilmesinden sorumlu yöneticilerdir. Pazarlama, finans, insan kaynakları, Ar-Ge gibi bölümler fonksiyonel bölümler olarak düşünülebilir. Bu bölümleri yöneten yöneticiler ise fonksiyonel yöneticilerdir. Yatay sınıflandırma içerisinde kendisine yer bulan bir diğer yönetici grubu ise genel yöneticilerdir. **Genel yöneticiler**, farklı işlevleri yerine getiren birden fazla bölümden aynı anda sorumlu olan yöneticilerdir. Örneğin; departmanlı mağaza yöneticileri, tüm işlevleri birlikte yönetmek durumunda oldukları için genel yöneticiler olarak düşünülebilirler (Daft, 2008: 15-16).

Yöneticiler yatay olarak **fonksiyonel** yöneticiler ve **genel** yöneticiler olarak iki sınıfa ayrılırlar.

YÖNETİCİLİK ROLLERİ

Yöneticilerin örgüt için sahip olduğu farklı rollere ilişkin en kapsamlı tanımlamalardan biri Henry Mintzberg tarafından yapılmıştır. Mintzberg yöneticinin rollerini sınıflandırırken, yöneticilerin işyerinde zamanlarını ne şekilde geçirdiklerini esas almıştır. Bu noktada yöneticinin örgüt içerisinde oynadığı roller de dikkate alınmıştır. Mintzberg'in yönetsel rollere ilişkin tipolojisi üç temel kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler, bireyler arası, haberleşme ve karar verici roller olarak sınıflandırılmaktadır. Şekil 1.3'te bu sınıflandırma içerisinde ele alınan roller görülebilir.



Bireyler arası roller, yöneticinin örgütü başarılı bir şekilde yönetebilmesi için gerekli olan bireyler arası ilişkileri ve davranışları temsil etmektedir.

Bireyler Arası Roller

Bireyler arası roller, yöneticinin örgütü başarılı bir şekilde yönetebilmesi için gerekli olan bireyler arası ilişkileri ve davranışları temsil etmektedir. Mintzberg'e göre üç farklı bireyler arası rolden bahsedilebilir. Bu roller doğrudan doğruya yöneticinin örgüt içerisindeki biçimsel yetkisinden doğmaktadır. Bu yetki ise yöneticiye örgüt tarafından verilmektedir. Söz konusu üç rol, temsil rolü, lider rolü ve irtibat sağlayıcı rolü olarak sıralanabilir.

Temsil Rolü

Yöneticinin temsil rolü, örgütün yönetici tarafından temsil edildiğini ifade eder. Yönetici, çeşitli törensel faaliyetlerde ve sosyal etkinliklerde örgütü temsil eder. Örgütün dış çevre ile ilişkileri ve pazardaki imajı üzerindeki etkisi nedeniyle temsil rolü yöneticinin önemli rollerinden biridir.

Lider Rolü

Lider rolü, çalışanların örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesi ile ilgili bir roldür. Örgüt, yöneticiye çalışanların yapmış olduğu işler üzerinde bir yetki tanımlar. Yönetici, çalışanları örgütsel amaçlara doğru harekete geçirmek üzere bu yetkiyi kullanabildiği sürece liderlikten bahsedilebilir.

İrtibat Sağlayıcı Rolü

İrtibat sağlayıcı rolü, yöneticilerin biçimsel emir-komuta zinciri dışında kalan kişi ve kurumlarla olan iletişimine ilişkin bir roldür. Yöneticilerin bu bağlamda ilişki kurduğu kişiler yalnızca işletmedeki diğer yöneticiler değil müşteriler, tedarikçiler, kamu görevlileri ve diğer örgütlerde çalışan yöneticiler olarak da ifade edilebilir. Bu kapsamda kurulan ilişkiler dikey ilişkilerin aksine yatay yapıda ilişkiler olabilmektedir. Örneğin yöneticilerin yerine getirdiği en önemli işlerden biri yönetmekte olduğu birim ile işletme içerisindeki diğer birimler arasındaki bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu çaba da irtibat sağlayıcı rol içerisinde düşünülebilir (Hitt & diğ., 2012: 14).

Haberleşme Roller

Haberleşme rolleri, yöneticilerin bilgi toplamaları ve elde ettikleri bilgileri paydaşları ile paylaşmaları ile ilgili rollerdir.

Mintzberg'e göre yöneticilerin sahip olduğu rollerden bir diğeri haberleşme rolleridir. Bu rol kapsamında yöneticiler, bilgi toplarlar ve elde ettikleri bu bilgileri örgüt içindeki ve dışındaki paydaşlarla paylaşırlar. **Haberleşme rolleri** üç farklı rol ile yerine getirilmektedir. Bu roller monitör rolü, bilgi yayma rolü ve sözcü rolü olarak sıralanabilir.

Monitör Rolü

Monitör rolüne göre yönetici yönetmekte olduğu örgütü ve çevreyi daha iyi anlayabilmek için gerekli bilgileri arar ve bu bilgiyi elde eder. Günümüzde bu rolün yerine getirilmesi son derece zor ve karmaşıktır. Çünkü günümüz yöneticisi çok farklı bilgi kaynaklarından, çok yüklü miktarda ve karmaşık bilgi ile karşı karşıya kalmaktadır. Örgütü ve çevresini anlayabilmek için hangi bilginin daha gerekli ve yararlı olduğu ayrımını yapabilmek günümüz yöneticilerinin monitör rolleri kapsamında karşı karşıya olduğu güçlüklerden biridir.

Bilgi Yayma Rolü

Bu rol kapsamında yönetici elde etmiş olduğu bilgileri örgüt içerisindeki diğer birey ve bölümlerle paylaşır. Örneğin, bir departman yöneticisinin yönetmekte olduğu departmana ilişkin elde ettiği bilgiyi astları ile paylaşması bilgi yayma rolüne örnek olarak verilebilir.

Sözcü Rolü

Yöneticiler kademelerine bağlı olarak yönetmekte oldukları birim ile ilgili olarak ya da daha üst düzeyde işletmenin tamamını ilgilendiren birtakım bilgileri diğer bölümler ya da işletme dışındaki kişi ve kurumlarla bilgi paylaşabilirler. Örneğin; bir departman yöneticisi yönetmekte olduğu bir departman ile ilgili olarak kendi departmanı dışındaki kişi ve birimlere bilgi verebilir. Benzer şekilde üst düzey bir yönetici de işletme ile ilgili olarak dış paydaşları bilgilendirebilir. Bütün bu bilgilendirme faaliyetleri sözcü rolü kapsamında değerlendirilebilir.

Karar Verici Roller

Karar verici roller ile ifade edilmek istenen, yöneticilerin en temel işlerinden birinin örgütü bütün olarak ya da kısmen etkileyecek kararlar vermek durumunda olmalarıdır. Örgüt içerisinde yöneticiler karar verme yetkisine ve sorumluluğuna sahiptirler. Karar verici roller dört farklı rol ile yerine getirilmektedir. Bu rolleri girişimci rolü, sorun çözme rolü, kaynak tahsis etme rolü ve ara bulucu rolü olarak sıralamak mümkündür.

Karar verici roller, yöneticilerin örgütün tamamını ya da bir bölümünü etkileyecek kararlar almaları ile ilişkili rollerdir.

Girişimci Rolü

Yöneticilerin en önemli rollerinden biri de örgüt içerisindeki değişim çabalarını başlatmak ve bu çabalara liderlik etmektir. Değişim sürecinin yönetilmesi, bu noktada çıkabilecek olası sorunların çözüme kavuşturulması, yeni fikirlerin üretilmesi, çalışanların yeni fikir üretebilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve yenilikçi fikirlerin değerlendirilerek uygulama sürecinin yönetilmesi gibi işlevler girişimci rolü içerisinde değerlendirilebilir.

Sorun Çözme Rolü

Örgüt içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı çatışmaların ve anlaşmazlıkların olması kaçınılmazdır. Bu noktada yöneticinin sorun çözücü rolü devreye girer. Yönetici örgüt içerisinde yaşanabilecek olası çatışmaları en etkili şekilde yönetmek zorundadır. Çünkü sorunların çözülmemesi ya da çözümün ertelenmesi, gerek kısa gerekse de uzun vadede örgütün ve çalışanların performanslarının düşmesi ile sonuçlanacaktır. Örgüt içerisinde faaliyet gösteren ekipler içerisinde yaşanabilecek çatışmaların çözümlenebilmesi ya da örgütün bütününü etkileyen daha büyük ölçekli anlaşmazlıkların giderilebilmesi yöneticinin sahip olduğu idari becerileri ortaya koymaktadır.

Kaynak Tahsis Etme Rolü

Yönetici örgütün sahip olduğu tüm kaynakları en etkili ve etkin şekilde kullanmak ve gerekli alanlara doğru şekilde tahsis etmek durumundadır. Fonların tahsis edilmesi, insan kaynakları ile ilgili görevlendirmelerin yapılması ve ham madde gibi diğer örgütsel kaynakların en doğru şekilde kullanılması yöneticinin kaynak tahsis etme rolü ile ilişkilidir. Kaynakların doğru şekilde tahsis edilememesi hem örgütün genel olarak performansını olumsuz etkileyecek hem de bireyler ve departmanlar arasında çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır.

Ara Bulucu Rolü

İşletme yönetiminin temel konularından biri de arabulucudur. Ara buluculuk rolünden sadece yöneticinin tedarikçilerle, müşterilerle, kamu kurumları ile ya da sendikalarla gerçekleştirdiği müzakereler anlaşılmalıdır. Bunlara ek olarak yöneticinin örgüt içerisinde de arabulucu rolü üstlendiğini söyleyebiliriz. Örgüt içerisindeki bireylerin ve ekiplerin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönlendirilmesi de bir ara buluculuk işlevidir.



Yöneticilerin girişimci rolü işletme için neden önemlidir?

YÖNETİCİLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN BECERİLER

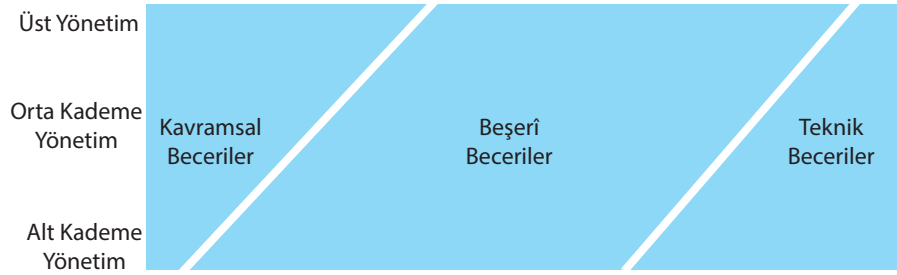
Yöneticilerin örgüt içerisinde oynadıkları kritik rollerin üzerinde durduktan sonra başarılı bir işletme yöneticisinin sahip olması gereken becerileri ortaya koymak yararlı olacaktır. Yöneticilerin sahip olması gereken becerilere ilişkin en temel çalışmalardan bir tanesi 1955 yılında Harvard Business Review dergisinde Robert L.Katz tarafından yazılan “Skills of an Effective Administrator – Etkili Bir İdarecinin Becerileri” isimli makalede ortaya konulmuştur. Katz’a (1955) göre örgütsel hedeflere ulaşma çabası içerisinde esas önemli olan yöneticilerin sahip olduğu temel beceri setidir. Dolayısı ile yöneticinin başarısı sahip olduğu yetenekler ile doğrudan ilişkilidir.

Beceri, belli bir davranışsal görevi yerine getirebilme ya da bir görev ile fonksiyonel anlamda ilişki içerisinde olan belirli bilişsel süreçleri yerine getirebilme yetisidir. Örneğin bilgisayar kullanabilmek, satış ile ilgili bir sunum yapabilmek veya işletme içerisindeki bir makinenin nasıl kullanıldığını gösterebilmek belirli fiziksel yetileri gerektiren davranışsal görevlerdir. Diğer taraftan sorunları tanımlayabilmek, çözüm üretebilmek ve uygulayabilmek ya da performans değerlendirme yapabilmek belirli bilişsel yetileri gerektiren bilişsel süreçlerdir. Katz (1955) temel yönetsel becerilerin doğuştan gelen kişilik özellikleri olduğu iddiasını reddetmiş ve bu becerilerin geliştirilebileceğini ve geliştirilmesi gerektiğini iddia etmiştir. Bu varsayım üzerine Katz üç farklı yönetsel beceri ortaya koymuştur. Bu becerileri teknik beceriler, beşeri beceriler ve kavramsal beceriler olarak sınıflandırmak mümkündür (Peterson & Fleet, 2004: 1298). Her ne kadar bu beceriler birbirleri ile yakından ilişkili olsa da, Katz’a göre bu beceri setlerinin ayrı ayrı incelenmesinde yarar vardır. Çünkü teknik beceriler en fazla alt kademe yöneticiler için önemli iken, üst kademe yöneticiler için daha çok kavramsal beceriler önem kazanmaktadır. Bununla birlikte beşeri beceriler tüm kademelerdeki yöneticiler için aynı öneme sahiptir. Şekil 1.4’te farklı yönetim kademeleri ile yöneticilerin sahip olması gereken beceriler arasındaki ilişki ortaya konulmuştur.

Beceri, belli bir davranışsal görevi yerine getirebilme ya da bir görev ile fonksiyonel anlamda ilişki içerisinde olan belirli bilişsel süreçleri yerine getirebilme yetisidir.

Şekil 1.4

Farklı Yönetim Kademeleri ile Yönetsel Beceriler Arasındaki İlişkiler



Diğer taraftan, Şekil 1.4’ten de anlaşılabileceği üzere, Katz’ın modelinden üst yönetimin teknik becerilere sahip olmadığı ya da alt kademe yönetimin kavramsal becerilere sahip olmadığı gibi sonucun çıkartılmaması gerekir. Farklı yönetim kademeleri bu beceri setlerinin tamamına farklı oranlarda sahip olmalıdırlar. Bu nedenle üst yönetimde ağırlıklı olarak kavramsal becerilerin hakim olduğu bir beceri seti karması söz konusu iken alt kademe yönetimde teknik becerilerin hakim olduğu bir beceri setinden bahsedilebilir.



Kavramsal, beşeri ve teknik beceriler aslında bütün bir beceri setinin parçalarıdır ve farklı yönetim kademelerinde farklı bileşimlere sahiptirler.

Kavramsal Beceriler

Kavramsal beceriler, bütünü görebilme, plan yapabilme, karmaşık bilgileri kullanabilme, sorunları nedenleri ile birlikte tanımlayabilme ve bu sorunlara stratejik ve operasyonel çözümler geliştirebilme becerilerini ifade eder (Clarke, 2009: 214). Bu yönüyle bakıldığında kavramsal beceriler daha çok üst yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin sahip olması beklenen becerilerdir. Kavramsal becerilere sahip olan bir yönetici, örgütü bir bütün olarak görebilme becerisine de sahip olacaktır. Böylesine bir bakış açısı yöneticinin örgütün geleceğine ilişkin stratejik kararlar alabilmesine olanak sağlayacaktır.

Beşerî Beceriler

Beşerî beceriler, yöneticilerin diğer bireylerle iletişim kurabilme, ilişki geliştirebilme, ekip kurabilme, çalışanların gelişimini destekleyebilme, çatışmaları yönetebilme ve örgüt içerisindeki bireylerin motivasyonunu arttırabilme becerilerini ifade etmektedir. Yöneticilerin örgütsel amaçlara bireylerin ortak çabasını yönlendirerek ulaşabileceği düşünüldüğünde, beşerî becerilerin önemi bir defa daha vurgulanmış olmaktadır. Bu noktada daha önce de ifade edildiği üzere beşerî beceriler her kademedeki yönetici için eşit derecede önemlidir. Beşerî becerilerden yoksun olan bir yöneticinin örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için çalışanları ortak bir paydada buluşturabilmesi son derece zordur.

Teknik Beceriler

Teknik beceriler, yöneticilerin belirli görevleri yerine getirebilmek için gerekli olan bilgiyi, yöntemi, tekniği ve ekipmanı kullanabilme yetisini ifade eder. Bu yetiler, eğitim, deneyim ve yetiştirme faaliyetleri yoluyla kazanılmış olabilir (Dongre & diğ., 2013: 29). Teknik beceriler temelde bir işin yapılabilmesi için gerekli olan beceriler olarak da düşünülebilir. Örneğin, belirli makine ve ekipmanların kullanıldığı bir süreci yöneten ustabaşının o süreçte kullanılan makinelere ve ekipmanlara ilişkin bilgi sahibi olması ve bu makineleri kullanabilme becerisine sahip olması beklenir.

Katz'ın modeline göre üst düzey yöneticilerin teknik becerilere sahip olmadığı söylenebilir mi?



SIRA SİZDE

Bu sınıflandırmanın dışında da ifade edilebilecek farklı yönetsel becerilerden bahsedebilmek mümkündür. Yöneticilerin sahip olması gereken becerilere ilişkin çok sayıda sınıflandırma yapılmıştır ve bu sınıflandırmalar altında çok sayıda beceriden bahsedilmektedir. Bütün bu yönetsel becerilerin bu bölümde tartışılabilmesi mümkün olamamaktadır. Ancak tüm bu farklı yaklaşımlar içerisinde içerisinde ortak olarak bazı yönetsel becerilerin öne çıktığını söyleyebiliriz. Bu bakış açısıyla düşünülebilecek olan becerilerden bazıları Tablo 1.2'de görülebilir.

Beşerî sermayenin yönetimi	Belli bir amaca dönük ağlardan yararlanma
Örgütsel bağlılığın sağlanması	Karar alma süreçlerinin yönetimi
Değişim süreçlerinin yönetimi	Strateji ve inovasyon süreçlerinin yönetimi
İşlerin belirlenmesi ve sonuca ulaşma	Lojistik ve teknoloji yönetimi
İş ile ilgili psikolojik ve sosyal boyutların desteklenmesi	

Tablo 1.2
Önemli Yönetsel
Beceriler

Kaynak: Robbins ve Coulter, 2011: 13.

Günümüzün dinamik iş yaşamı içerisinde örgüt içerisinde ön plana çıkmak isteyen ya da diğer bir ifade ile yönetim kademelerinde görev almak isteyen çalışanlar sürekli olarak becerilerini güncellemek durumundadırlar. Yönetimsel birtakım becerilerin kazanılması ve geliştirilmesi de söz konusu çabalar içerisinde değerlendirilmelidir (Robbins & Coulter, 2011: 13). Elbette örgüt içerisinde çalışan herhangi bir bireyin bu becerilerin tamamına sahip olması gerçekçi bir beklenti olmayacaktır. Diğer taraftan birey, bu becerilerden ne kadar fazlasına sahip ise ve bu becerileri geliştirmeye ne kadar fazla çaba gösteriyorsa yönetimsel görevlerinde başarılı bir performans sergileme olasılığı da o derecede artacaktır.

YÖNETİM FAALİYETLERİNİ ETKİLEYEN GÜNCEL DEĞİŞİMLER

Daha önce de ifade edildiği üzere günümüzün dinamik iş koşulları içerisinde yönetim ve yöneticilik kavramları daha da önemli hâle gelmektedir. Çünkü, son yıllarda yaşanan değişimler örgütün faaliyet gösterdiği çevresel koşulları daha önceki yıllara kıyasla çok daha istikrarsız, karmaşık ve rekabetçi bir boyuta taşımıştır. Bu değişimler o kadar etkilidir ki, yönetim ve yöneticilik kavramlarının yeniden düşünülmesi gereksinimi doğmuştur. Söz konusu değişimlerin en etkili olduğu alanlara ilişkin farklı tartışmalar olmakla birlikte, kitabımız içerisinde küreselleşme, teknolojik değişimler, iş gücünün farklılaşması ve etik ve sosyal sorumluluk gibi öne çıkan eğilimler tartışılacaktır.

Küreselleşme

Günümüz işletmeleri küreselleşmenin etkilerine eskiden olduğundan çok daha büyük boyutlarda maruz kalmaktadırlar. Pek çok işletme de artık ulusal sınırları aşmış, uluslararası sahada faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu gelişmenin ardındaki en büyük neden ise talebin uluslararası bir niteliğe bürünmesidir. İşletmeler de söz konusu uluslararası talebe cevap verebilmek için faaliyet göstermekte oldukları coğrafi alanları genişletmek durumunda kalmaktadırlar. **Küreselleşme** temel olarak sınırların ortadan kalkması olarak düşünülebilir. Burada kastedilen sınırlar hem somut hem de soyut sınırlardır. Somut sınırlar ile kastedilen, temel olarak ülkeler arasında varolan sınırlar ile ekonomik ve ticari sınırlardır. Bu sınırların ortadan kalkması ile ülkeler arasında ürün/hizmetlerin, yatırımların, sermayenin, teknolojinin ve hatta iş gücünün transfer edilmesi olanaklı hâle gelmiştir. Diğer taraftan küreselleşme ile ortadan kalkan sadece somut sınırlar değildir. Başta kültürel farklılıklar ve değerler gibi soyut sınırlar da küreselleşme ile birlikte ortadan kalkmaya ya da daha sade bir ifade ile belirsizleşmeye başlamıştır.

Küreselleşme, işletmeler için yeni fırsatlar yaratmakla birlikte, yönetim faaliyetlerinin daha karmaşık hâle gelmesine de neden olmuştur. Günümüz yöneticiler artık yalnızca faaliyet göstermekte oldukları yerel çevre koşullarını değil, daha geniş ölçekte küresel bazda gelişmeleri yakından takip etmek durumundadırlar. Küresel çevre koşullarını irdelemeyen, bu bağlamda yaşanan değişimleri görmezden gelen ve yalnızca yakın çevresine odaklanan yöneticiler, günümüz koşullarında işletmelerine rekabetçi üstünlük kazandırmak konusunda büyük sıkıntılar yaşayacaklardır. Daha da ötesi bu nitelikteki işletmelerin mevcut rekabet güçlerini kaybetmeleri ve sonuç olarak ekonomik varlıklarının sona ermesi olasılık dahilindedir.

Küreselleşme, temel olarak soyut ve somut sınırların ortadan kalkmasıdır.

DİKKAT



Küreselleşme, sadece ülkeler ve ekonomiler arasındaki maddi sınırların ortadan kalkması olarak düşünülmemelidir. Küreselleşme kültür gibi daha soyut unsurlara ilişkin sınırların da ortadan kalkması anlamına gelir.

Teknolojik Değişimler

Teknolojik gelişmeler günümüz iş dünyasını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Teknolojik değişimler işletmelere yeni fırsatlar sunmaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimler işletmelerin iş yapma biçimlerini ciddi şekilde etkilemiştir. Bu bağlamda günümüz iş modellerinde yaşanan değişime en çok etki eden faktörlerden biri de İnternet'in iş dünyasındaki kullanımudur. İnternet'in işletmeler üzerindeki etkilerinden bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Bateman & Snell, 2012: 17):

- Yöneticiler istedikleri nitelikteki bilgiye her an ulaşabilmektedirler.
- İnternet pek çok işletme fonksiyonunun vazgeçilmez bir parçası durumuna gelmiştir. Bu bağlamda, yerine göre ürünlerin alınıp satılabildiği sanal bir pazar olarak işlev görürken, kimi zaman da dağıtım kanalının yapısını değiştiren bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşmenin hızını arttırmıştır. Yöneticiler artık dünyanın diğer ucunda da olsa rakiplerinin, tedarikçilerinin ve müşterilerinin hareketlerini izleyebilmektedirler. e-yönetim, e-işletme, home office ya da işletmelerin sosyal medya sayfaları gibi uygulamalar yönetim işlevlerinin ve karar süreçlerinin yeniden biçimlendirilmesi ile sonuçlanmaktadır.
- Bilgiye erişim hızlanmıştır. Böylece daha sağlıklı kararların alınabilmesi olanaklı hâle gelmiştir.
- Yeni ürünlerin ve hizmetlerin tasarımı daha kolay hâle gelmiştir.

Diğer taraftan unutulmaması gereken bir konu da yukarıda belirtilmiş olan fırsatların birer tehdite dönüşme olasılığının varolduğu gerçeğidir. Örnek verecek olursak bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgi üretiminin artmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda yöneticiler zaman zaman kendilerini aşırı bilgi yüklemesi durumu ile karşı karşıya bulmaktadırlar. Aşırı bilgi yüklemesi durumunda, yöneticilerin karar almaları güçleşmektedir. Çünkü yöneticiler sahip oldukları bilgi yığını içerisinde hangi bilginin daha doğru ve güvenilir olduğunu tespit etmek durumunda kalacaklardır. Bu türden bir tespitin yapılabilmesi kolay değildir.

Teknolojik gelişmelerin örgütlerde fırsat olarak değerlendirilebilmesi için işletme içerisindeki bireylerin ve yöneticilerin bu teknolojiler nasıl kullanacaklarını bilmeleri tek başına yeterli değildir. En az bunun kadar önemli olan bir başka konu da yöneticilerin hangi koşulda hangi teknolojiye yararlanmaları gerektiğinin kararını doğru bir şekilde verebilecek yargılama yeterliliğine sahip olmaları gerektiğidir.

İş Gücünün Farklılaşması

Küreselleşme ile bağlantılı olarak düşünülebilecek ve günümüz işletmelerinin faaliyetlerini önemli şekilde etkileyen faktörlerden biri de iş gücünün farklılaşmasıdır. İşletme yöneticilerinin özellikle özen göstermesi gereken konulardan biri, yönetmekte oldukları insan kaynaklarına eşitlikçi yaklaşımda olmalarını zorunlu kılan etik ve yasal sorumluluklarıdır. Günümüz yöneticileri için iş gücünün yaş, ırk, etnik kimlik, din, cinsel tercihler ve sosyoekonomik yapı gibi farklı kompozisyonları önem taşımaktadır. Yöneticiler, iş gücünün potansiyelinin en iyi şekilde değerlendirilmesi ve motivasyonlarının yüksek tutulması için insanlar arasında ayrımcılığa neden olabilecek tutum ve davranışlardan uzak durmalıdırlar. Örgüt içerisinde geliştirilecek olan insan kaynakları politikaları ve prosedürleri de bu anlayışta olmalıdır. Aksi takdirde hem iş gücünün verimliliği düşebilecek hem de yöneticiler yasal birtakım yaptırımlarla karşı karşıya kalabileceklerdir (Jones & George, 2015: 24). İşgücü yapısı içerisindeki farklılıkların işletme lehine kullanılabilmesi için yollar aranmalıdır. Farklı niteliklere ve becerilere sahip bireylerin bu farklılıklarının etkili bir şekilde bir araya getirilmesi, standart ve kalıplaşmış uygulamaların kırılabilmesi için önemli fırsatlar sunabilmektedir. Eğer bu farklılıklar örgütsel amaçlara ulaşmak üzere etkili bir şekilde yönetilebilirse işletmeye önemli üstünlükler kazandıracaktır.

Etik ve Sosyal Sorumluluk

İşletme yöneticileri zorlayıcı rekabet koşulları nedeniyle kendilerini satış, üretim ve pazar payı gibi hedeflerin baskısı altında hissedebilirler. Bu baskı zaman zaman yöneticilerin etik ikilemlerle karşı karşıya kalması ile sonuçlanabilir. Etik ve sosyal sorumluluk ile ilgili tartışmalar bugün yöneticilerin mutlak suretle gözönünde bulundurması gereken unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin herhangi bir gerekçeye dayandırılarak yasadışı faaliyetlerde bulunmaları veya küçük bir gruba fayda sağlamak uğruna daha büyük grupları zarara uğratacak yönetsel uygulamalara gitmeleri kabul edilemez. Etik, genel anlamda “kötü” ya da “yanlış” eylemlerin tersine “iyi” ve “doğru” eylemlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan standartları şekillendiren ahlaki ilkeler bütünü olarak tanımlanabilir (Schermerhorn, 2011: 20). Enron ve WorldCom gibi iş dünyasını sarsan skandallar düşünüldüğünde, günümüz örgütlerinin etik davrandıkları konusunda tüketicilerin önemli endişeler taşıdıkları söylenebilir. Yöneticiler, iç ve dış paydaşlarının işletme ile ilgili etik kaygılar duymalarına neden olmayacak yönetsel kararları hayata geçirmek durumundadırlar. Aksi durumda işletmeye ve yöneticilere ilişkin olumsuz yargı ve inançların önüne geçilebilmesi mümkün değildir.

Bu bağlamda ele alınabilecek bir diğer konu da kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramıdır. **Sosyal sorumluluk** genel anlamda, işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve genel olarak topluma fayda sağlayacak şekilde ilişkilerini etik bir çerçevede yürütme yükümlülüğünü ifade etmektedir. İşletmenin sosyal sorumluluk yükümlülüklerine uymasının bazı maliyetleri olsa da genel olarak sağlayacağı faydalar çok daha fazladır. Öncelikle sosyal sorumluluk sahibi işletmeler toplumda olumlu bir imaja sahip olacaktır. Ayrıca bu tür işletmeler kaynakların kullanımı ile ilgili olarak paydaşları ile çok daha az sorun yaşayacaktır. Sosyal sorumluluk algısı müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Son olarak araştırmalar göstermektedir ki, kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerine uyum gösteren işletmelerin finansal performansları artmakta ve bu tür işletmeler daha nitelikli iş gücünü kendilerine çekebilmektedir (Gomez-Meija & Balkin, 2011: 89). İşletme kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri çerçevesinde faaliyetlerini yerine getirirken yöneticileri zorlayacak en sık rastlanan durumlardan biri farklı paydaşların farklı ve bazen de birbirinin zıttı olan beklentilere sahip olmalarıdır. Başarılı bir yönetici zaman zaman birbiri ile çatışan bu farklı beklentileri dengeli bir şekilde yönetebilmeyi başarabilen yöneticidir. Bu anlamda yönetici öncelikleri doğru şekilde belirleyebilmeli ve gereken adımları atabilmelidir.

Sosyal sorumluluk, genel anlamda, işletmenin çalışanlarına, müşterilerine ve genel olarak topluma fayda sağlayacak şekilde ilişkilerini etik bir çerçevede yürütme yükümlülüğünü ifade etmektedir.

Özet



Yönetim kavramını tanımlayabilmek

Yönetim kavramı örgüt içerisindeki işlerin ne şekilde yerine getirileceğinin planlanması, örgütsel etkinliğin ve etkililiğin sağlanabilmesi için gerekli örgütlenme faaliyetlerinin yerine getirilmesi, çalışanların motivasyonunun sağlanması, örgütsel hedeflere uygun faaliyetler gerçekleştirilmesi ve nihayet örgütün planlanan sonuçlara ulaşma sürecinde göstermiş olduğu performansın izlenmesi ve değerlendirilmesi yönetim kavramı içerisinde düşünülmeli gereken faaliyetleri özetlemektedir. Daha kısa bir ifade ile yönetim kavramı başkaları vasıtasıyla örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinin sağlanması olarak tanımlanabilir.



Yönetim fonksiyonlarını açıklayabilmek

Günümüz yoğun rekabet koşulları içerisinde yöneticilerin birden fazla fonksiyonu başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri son derece önemlidir. Yönetim fonksiyonlarına ilişkin en geçerli sınıflamalardan biri Henri Fayol tarafından yapılmıştır. Fayol'un sınıflaması zaman içerisinde ufak değişimler geçirerek bugünkü hâlini almıştır. Bu bağlamda yönetim fonksiyonları günümüzde planlama, örgütlenme, liderlik/yöneltme ve denetim olarak sıralanmaktadır. Planlama, örgütsel hedeflerin ve bu hedeflere ulaşma için gerekli adımların belirlenmesi ile ilgilidir. Örgütlenme, örgüt içerisinde yapılacak işlerin tanımlanması, bu işleri yerine getirecek personelin istihdam edilmesi, örgüt içerisindeki yetki ilişkilerinin tanımlanması, komuta zincirinin kurulması ve personelin çalışmalarının koordine edilmesi gibi faaliyetleri içerir. Liderlik/yöneltme, temel olarak çalışanların ortak örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesi ve harekete geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Son olarak denetim, örgütün elde etmiş olduğu sonuçların izlenmesi, ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması ile ilgili yönetim fonksiyonudur.



Yöneticilik kaynak kullanımı ve yöneticilerin sınıflandırmasını irdeleyebilmek

Yönetici, örgüt içerisindeki bireylerin faaliyetlerini koordine eden ve denetleyen böylece örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamakla sorumlu olan kişidir.

Yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla kullanacağı kaynakları temel kaynaklar şunlardır: Beşeri kaynaklar, Parasal kaynaklar, Ham madde ve Sermaye. Yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için yukarıda ifade edilen kaynakları en etkili ve etkin şekilde kullanmak durumundadırlar. Yönetici karar ve faaliyetlerin sürdürülmesi sırasında yönetsel etkililik ve yönetsel etkinlik arasında denge kurmalıdır. Örgüt içerisinde farklı türde ve kategoride yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticilerin görev ve sorumlulukları da birbirinden farklıdır. Yöneticiler bakımından dikey ve yatay olarak sınıflan-

dırılır. Yöneticiler çeşitli düzey ve kapsam bağlamında dikey olarak **üst yönetim**, **orta kademe yönetim** ve **alt kademe yönetim**; yatay olarak **fonksiyonel** yöneticiler ve **genel** yöneticiler olarak sınıflandırılır.



Yöneticilerin rollerini ve sahip olması gereken becerileri tartışabilmek

Mintzberg'e göre yöneticiler üç temel alanda toplam on farklı role sahiptirler. Üç temel alan, bireylerarası roller, haberleşme rolleri ve karar verici roller olarak sınıflandırılabilir. Bireyler arası roller, temsil rolü, lider rolü ve irtibat sağlayıcı rolünden oluşmaktadır. Haberleşme rolleri ise monitör rolü, bilgi yayma rolü ve sözcü rolünden oluşmaktadır. Son olarak karar verici roller, girişimci rolü, sorun çözme rolü, kaynak tahsis etme rolü ve ara bulucu rolünden oluşmaktadır. Yöneticilerin sahip olması gereken beceriler ile ilgili en geçerli sınıflamalardan biri Katz tarafından yapılmıştır. Katz'a göre yöneticilerin sahip olması gereken bir beceri seti vardır. Bunlar teknik beceriler, beşeri beceriler ve kavramsal beceriler olarak gruplandırılır. Katz'a göre üst düzey yöneticilerde ağırlıklı olarak kavramsal becerilere gereksinim duyulurken alt kademe yöneticiler için daha kritik olan beceriler teknik becerilerdir. Beşeri beceriler ise tüm yönetim kademelerinde eşit öneme sahiptir.



Yönetim faaliyetini etkileyen güncel değişimleri yorumlayabilmek

Son yıllarda yaşanan değişimler örgütün faaliyet gösterdiği çevresel koşulları daha önceki yıllara kıyasla çok daha dengesiz, istikrarsız ve karmaşık bir boyuta taşımıştır. Söz konusu değişimlerin en etkili olduğu alanlara ilişkin farklı tartışmalar olmakla birlikte, kitabımız içerisinde küreselleşme, teknolojik değişimler, iş gücünün farklılaşması ve etik ve sosyal sorumluluk gibi öne çıkan eğilimler tartışılmıştır. Küreselleşme temelde soyut ve somut sınırların ortadan kalkması olarak düşünülebilir. Teknolojik değişimler düşünüldüğünde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin işletmeler üzerindeki etkisinin son derece büyük olduğu söylenebilir. İş gücünün yaş, cinsel tercihler, ırk, etnik kimlik gibi alanlarda farklılaşması yöneticilerin bu alandaki sorumluluklarını arttırmıştır. Son olarak etik ve sosyal sorumluluk konuları işletmelerin gündeminde önemli yer tutmaya başlamıştır. İşletmeler etik ve sosyal sorumluluk ilkelerine uyum göstererek, toplum ve ekonomik sistem içerisinde çok daha saygın ve başarılı bir noktaya ulaşma çabası içindedirler.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi yönetim fonksiyonlarından biri **değildir**?

- a. Geribildirim
- b. Planlama
- c. Denetim
- d. Örgütlenme
- e. Liderlik etme

2. Aşağıdakilerden hangisi fiziksel kaynaklardan biridir?

- a. İşgücü
- b. Sermaye
- c. Veri
- d. Hammadde
- e. Bilgi

3. “Doğru kararların alınması ve bu kararların başarı ile uygulanması” tanımlayan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Etkinlik
- b. Planlama
- c. Denetim
- d. Etkililik
- e. Liderlik

4. Aşağıdakilerden hangisi planlama ile ilgili işlevlerden biridir?

- a. Belirlenen işlere göre personelin istihdam edilmesi
- b. Departmanların oluşturulması
- c. Belirlenen hedeflere ulaşmak üzere gerekli adımların belirlenmesi
- d. Çalışanların örgütsel amaçlara yönlendirilmesi
- e. Sapmalara ilişkin düzeltici adımların atılması

5. Aşağıdakilerden hangisinde yönetim fonksiyonları birlikte ve doğru olarak sıralanmıştır?

- a. Örgütlenme – Planlama – Denetim – Yönetme
- b. Yönetme – Planlama – Örgütlenme – Denetim
- c. Planlama – Yönetme – Örgütlenme – Denetim
- d. Planlama – Denetim – Örgütlenme – Yönetme
- e. Planlama – Örgütlenme – Yönetme – Denetim

6. Aşağıdakilerden hangisi yöneticinin örgütsel amaçlara ulaşmak için kullanacağı **temel** kaynaklardan biri **değildir**?

- a. Veritabanları
- b. Beşeri kaynaklar
- c. Parasal kaynaklar
- d. Hammadde
- e. Sermaye

7. Yöneticilerin yatay sınıflandırmasına ait kategori aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Üst düzey yönetici
- b. Orta kademe yönetici
- c. Departman yöneticisi
- d. Ustabaşı
- e. Fonksiyonel yönetici

8. Aşağıdakilerden hangisi yöneticilerin karar verici rollerinden biridir?

- a. Monitör
- b. Girişimci
- c. İrtibat sağlayıcı
- d. Sözcü
- e. Lider

9. Yöneticilerin biçimsel emir-komuta zinciri dışında kalan kişi ve kurumlarla olan iletişimine ilişkin rolleri aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Sözcü rolü
- b. Lider rolü
- c. Temsil rolü
- d. İrtibat sağlayıcı rolü
- e. Monitör rolü

10. Aşağıdakilerden hangisi İnternetin işletmeler üzerindeki etkilerden biri **değildir**?

- a. Yöneticilerin istedikleri nitelikteki bilgiye her an ulaşabilmesi.
- b. Sanal pazarların ortaya çıkmasına olanak sağlaması.
- c. Dağıtım kanalının uzamasına neden olması.
- d. Küreselleşme hızını arttırması.
- e. Yeni ürün ve hizmetlerin tasarımını hızlandırması

Yaşamın İçinden



C'lerin (C'ler ile kastedilen işletmelerin üst düzey yöneticileridir.) Yeni Profili

Son dönemde üst düzey yönetici profilinde önemli değişimler var.

Dünyada üst düzey yönetici kademesi büyük bir değişimden geçiyor. Bu değişim, özellikle 2008 finansal krizinin ardından daha da tetiklenmiş durumda. Artık şirketler daha muhafazakar. Çoğunlukla var olan üst yönetimleriyle yola devam etmeyi tercih ediyorlar. Türkiye'de ise üst düzey yönetici için içeriden terfi yoluna gidiliyor. Bilgi çağının güdümlmesiyle C seviyede bir gençleşme de kendini gösteriyor. En önemlisi artık üst düzey yönetici koltuğunda rekabeti ve Y kuşağını iyi anlayan, dinamik yöneticilerin görevde kalma süresi uzuyor. Son dönemde üst düzey yönetici profilinde önemli değişimler var. Aslında bu durum, sanayinin gelişmesinden bu yana devam ediyor. 20. yüzyılın ilk on yılında Ford, General Motors gibi büyük şirketler kurucuları tarafından yönetildi. 1920'lerden itibaren dünya, zirve koltukları doldurmak için şirketten şirkete sürekli geçiş yapan profesyonellere şahit oldu. Ta ki 1929'da ABD'den başlayıp tüm dünyaya yayılan büyük ekonomik buhran ve ardından 10 yıl sonra gelen II. Dünya Savaşı'na kadar... Bu dönemde hem profesyoneller hem de şirketler için daha muhafazakar bir dönem başladı. Şirketlerin riskten kaçındığı, iş güvenliğinin öne çıktığı, fırsatların azaldığı yani kısaca bir şirkete ömrünü adayan profesyonellerin zirveye tırmandığı bir tablo ortaya çıktı. 1975'teki petrol krizinin ardından esen neo-liberal rüzgarlar ise profesyonellerin hayatına yeniden hareket getirdi. 1980'ler, 90'lar hatta 2000'lerin ilk yarısı sadık çalışan modelinin neredeyse yok olduğu, fırsatların peşinden koşan ve giderek gençleşen tepe yöneticilerin her şirkette kısa vakit geçirdiği dönemlerdi. 2008 finansal krizi ise büyüğü yeniden bozdu. Aynı büyük buhran sonrasındaki gibi şirketler, var olan yöneticilerine deyim yerindeyse yapıştı. Görev süreleri ve doğal olarak da tepe kadronun yaş ortalaması yükseldi.

Kaynak: Sözbilir, A. **Capital.** 01.09.2014.

Okuma Parçası

Etkinlik mi etkililik mi?: “Bir insanla konuşabilir miyim lütfen?”

Çoğumuz bilgi almak ya da destek hizmeti istemek için herhangi bir işletmeyi aradığımızda insanlar yerine otomatik sistemlerle karşılaşmaya alışmış durumdayız. Bu tür bir uygulamanın işletmeler için kesinlikle etkin olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bu sayede işletmeler telefon çağrılarına cevap vermek için fazladan personel istihdam etmek durumunda kalmayacaklardır. Fakat eğer bu platformda yaşadığımız deneyimler biz müşterilerin bir daha o işletme ile iş yapmamıza neden olarsa, bu uygulamanın etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. İnternet üzerinden alışveriş yapan kişilerle yapılan anket çalışması göstermektedir ki, bu kişilerin %77'si herhangi birşey satın almadan önce gerçek bir satış personeli ile iletişim kurmayı tercih etmektedirler.

Buna rağmen günümüzde pekçok işletme müşteri hizmetleri konusunda etkinliği etkililiğe tercih etmektedir. Yapılan bir araştırma göstermektedir ki, işletme için ABD'de ikamet eden bir çağrı merkezi elemanın maliyeti çağrı başına ortalama 7.50 ABD dolarıdır. Çağrı merkezi servisleri başka bir ülkeye ihale edildiğinde ise bu maliyet ortalama 2.35 ABD dolarına düşmektedir. Otomatik bir çağrı cevaplama sistemi kurulduğunda ve müşteriler sorunlarını bu şekilde çözmeye yönlendirildiğinde ise maliyet çağrı başına ortalama 32 cent'e düşmektedir.

Diğer taraftan bir işletmenin genel müdürünün müşteri hizmetleri ile ilgili olarak yapmış olduğu bir çalışma ortaya koymaktadır ki, müşterilerin %90'ı otomasyona dayalı bir telefon sisteminden yararlanmak istememektedirler. Genel müdür, kısaca müşterilerin böyle bir sistemi sevmediklerini ifade etmiştir. Hatta araştırmanın sonuçlarına göre müşterilerin %50'si bu sistemden o kadar rahatsız olmaktadır ki, otomatik sistemden kaçınmak için ek bir ücret ödemeye razı olduklarını ifade etmektedirler. Araştırma göstermektedir ki, müşteri hizmetleri yetkilisi ile yapılan canlı bir görüşme müşteriler için daha fazla değer yaratmaktadır. Müşteri çağrıları, müşteri ile diyalog kurmanın ve marka sadakati yaratmanın yollarından biridir. Bu tür bir yatırımın gerçekten güçlü bir geri dönüşü olabilir.

Kaynak: Kinicki, A. & Williams, B. (2010). **Management: A Practical Introduction**, s.5.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “Yöneticilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise “Yöneticilerin Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise “Yöneticilerin Sahip Olduğu Roller” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d	Yanıtınız yanlış ise “Yöneticilerin Sahip Olduğu Roller” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Faaliyetlerini Etkileyen Güncel Değişimler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Etkinlik ve etkililik kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılan ve birbiriyle karıştırılan kavramlardır. En önemli fark olarak etkililik kavramı örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi ile ilgiliyken, etkinlik kavramı örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında ne kadar kaynak kullanıldığı ile ilgili bir kavramdır. Daha net tanımlar vermek gerekirse etkililik, doğru kararların alınması ve bu kararların başarı ile uygulanması olarak tanımlanabilir. Etkinlik kavramı ise kaynakların en iyi ve en uygun şekilde, diğer bir deyişle optimum kullanılması anlamına gelmektedir.

Sıra Sizde 2

Yönetim fonksiyonları, planlama ile başlayan ve denetim ile sona eren salt doğrusal bir süreç değildir. Aksine döngüsel bir süreçtir. Bu bakış açısı ile bakıldığında planlama ile denetim arasında sıkı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Planlama fonksiyonunun temel işlevlerinden biri örgütsel hedeflerin belirlenmesidir. Belirlenen örgütsel hedefler aslında bir standart görevi görmektedir. Denetim fonksiyonu ise aslında belirlenen bu hedeflerle ya da standartlarla örgütün elde ettiği sonuçların karşılaştırıldığı ve gerektiği durumlarda düzeltici adımların atıldığı yönetim fonksiyonudur. Bu anlamda planlama ve denetim fonksiyonları birbirinden ayrı düşünülemeyecek fonksiyonlardır.

Sıra Sizde 3

Üst düzey yöneticiler hiyerarşinin en üst basamağındaki yöneticilerdir. Bu kademede bulunan yöneticiler örgütü bir bütün olarak görebilmektedirler. Böylesine bütüncül bir bakış açısının yardımı ile üst düzey yöneticiler örgüte genel olarak yön verirler. Üst düzey yöneticiler, örgütün tamamını ilgilendiren hedefler belirlerler ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına dair kapsamlı stratejiler belirlerler. Üst düzey yöneticilerin aldığı kararlar tüm örgütü ilgilendirir ve etkiler. Ayrıca, örgütün vizyonunun geliştirilmesi, örgüt kültürünün yaratılması ve örgüte girişimci bir kimliğin kazandırılması üst düzey yöneticilerin sorumlulukları içerisinde düşünülebilir.

Sıra Sizde 4

Günümüz iş koşulları son derece değişken ve dinamik bir yapıdadır. Ekonomik varlığını sürdürmek isteyen bir örgüt bu değişimlere hızla uyum sağlamak durumundadır. Daha da ötesi örgüt, sektöre yön verecek değişimleri ortaya koyabildiği sürece pazar liderliği yarışında üstünlük sahibi olacaktır. Bu bağlamda günümüz yöneticileri söz konusu değişimlere ayak uydurabilmek ya da bu değişimlere liderlik edebilmek üzere örgüt içerisindeki değişim çabalarını başlatmak ve bu çabalara liderlik etmek durumundadırlar. Özellikle örgüt içerisindeki bireylerin yenilikçi ve yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkartabilecek ve bu potansiyeli en etkili şekilde kullanabilecek olan yöneticiler girişimci rolü en iyi şekilde oynayabilen yöneticiler olacaktır.

Sıra Sizde 5

İlgili bölümde de ifade edildiği üzere Katz'ın modeline yer alan teknik, beşeri ve kavramsal beceriler aslında bir beceri setinin farklı parçalarıdır. Dolayısıyla aslında tüm kademelerde görev alan yöneticiler bu beceri setine sahip olmak durumundadırlar. Yalnızca yöneticinin bulunduğu kademeye göre beceri setinin içeriği farklılık göstermektedir. Örneğin, üst düzey yöneticinin sahip olduğu beceri seti içerisinde kavramsal beceriler en fazla yer tutmaktadır. Alt kademe yöneticilerin beceri setleri içinde ise teknik becerilerin ağırlığı fazladır. Beşerî beceriler ise tüm kademelerde eşit öneme sahip becerilerdir. Bu açıdan bakıldığında üst düzey yöneticilerin teknik becerilerden yoksun olacağı söylenemez. Bu kademeye gelen bir yöneticinin teknik becerileri artık daha geri planda kalmış, bunun yerine kavramsal becerileri daha ön plana çıkmıştır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Bateman, T. & Snell, S. (2012). **M: Management**. Ohio: McGraw-Hill Education
- Certo, S.C. & Certo, S.T. (2011). **Modern Management: Concepts and Skills**. New Jersey: Prentice Hall.
- Clarke, G.A. (2009). An essay on leadership, especially through South African and New Zealand cultural lenses. **International Journal of Leadership in Education**, 12(2), 209-216
- Daft, R. (2008). **Management**. Toronto, Ont.: Thompson Publishing.
- Dongre, P. & Raut, S.; & Dhamani, F. (2013). Sustaining and thriving multinational corporates in third world countries. **DMIETR International Journal on Human Resource Management**, 3, 18-24
- DuBrin, A.J. (2011). **Essentials of Management**. Mason, Ohio: South-Western College Publishing.
- Dyck, B., & Neubert, M. (2008). **Management: Current practices and new directions**. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Gomez-Meija, L.R. & Balkin, D. (2011). **Management**. New Jersey: Prentice Hall
- Griffin, R. (2012). **Management**. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M.A. & Black, J.S., & Porter, L.W. (2012). **Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Jones, G. & George, J. (2015). **Contemporary Management**. Ohio: McGraw-Hill Education.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, 33(1), 33-42.
- Koontz, H. (2010). **Essentials of management**. Ohio: McGraw-Hill Education.
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills. **Management Decision**, 42(10), 1297-1308.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2011). **Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Samson, D. & Daft, R. (2012). **Management**. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Schermerhorn, J.R. (2011). **Exploring Management**. New Jersey: Wiley.
- Srinivasulu, R. (2013). Role of management in today's changing world environment and emerging challenges of organizational behaviour. **International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management**, 1(1), 72-81.
- Wren, D.A. (1995). Henri Fayol: Learning from experience. **Journal of Management History**, 1(3), 5-12.

Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:

Certo & Certo, 2011: 10.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Yönetim olgusunun gelişimini ve tarihsel kökenlerini irdeleyebilecek,
 - Klasik yönetim düşüncesinin temellerini yorumlayabilecek,
 - Davranışsal yönetim yaklaşımlarını açıklayabilecek,
 - Sayısal yönetim yaklaşımını açıklayabilecek,
 - Sistem yaklaşımını yorumlayabilecek,
 - Durumsallık yaklaşımını açıklayabilecek
- bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Yönetimin Gelişimi
- Klasik Yönetim Düşüncesi
- Davranışsal Yaklaşım
- Sayısal Yaklaşım
- Sistem Yaklaşımı
- Durumsallık Yaklaşımı

İçindekiler



Yönetim Düşüncesinin Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar

GİRİŞ

Örgütleri daha iyi anlayabilmenin yolu, yönetim yaklaşımlarının ve uygulamalarının özellikle son yüzyıl içerisinde nasıl bir evrim geçirdiğinin incelenmesinden geçmektedir. Bu söylem bu dönemin öncesinde yönetim faaliyetlerinin olmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Çünkü tüm insanlık tarihi boyunca farklı yönetim yaklaşımları ve uygulamalarının izlerine rastlamak mümkündür. Ancak yaklaşık olarak 19. yüzyılın ortasından başlayan ve bugüne kadar uzanan dönem içerisinde yaşanan ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişimler, yönetim kavramına ilişkin çok daha sistematik bir bakış açısının geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu değişimler nedeniyle yönetim ve yöneticilik kavramları hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. Ayrıca örgütlerin ve yönetim faaliyetlerinin karmaşıklığı büyük ölçüde artmıştır. Bütün bu değişim ve gelişimlerin belirli bir sistematik yapı içerisinde incelenmesi ve değerlendirilmesi günümüz örgütlerinin, çevresel koşulların ve genel olarak yönetim paradigmalarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Byron'ın vurguladığı gibi “*Geleceğin en doğru sözlü kâhini geçmiştir*”.

Yönetim düşüncesinin gelişimi çeşitli kaynaklarda Yönetim Teorileri olarak geçer. Aşağıdaki kısımlarda yönetim düşüncesinin değişik dönemlerde farklı çevre koşullarının etkisiyle nasıl şekillendiği ele alınmaktadır. İlk ortaya çıkışından günümüze kadar farklılaşan yönetim anlayışı ana başlıklar altında irdelenmeye çalışılmıştır. Yönetimsel yaklaşımlarının içinde bulunulan dönem koşulları ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayalım.

YÖNETİM OLGUSUNUN GELİŞİMİ

Yönetim kavramının tarihsel bakış açısı ile incelenmesi yönetim ile ilgili güncel sorunların ve konuların daha iyi anlaşılabilmesi için son derece önemlidir. Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi denildiğinde basit bir kronolojik bilgi yığını akla gelmemelidir. Temelde benimseyeceğimiz yaklaşım, örgütleri etkileyen toplumsal güçlerin etkilerine ilişkin kapsamlı bir anlayışın geliştirilmesidir. Bu türde bir tarihsel bakış açısı sayesinde stratejik düşünebilmek, resmin bütününe görebilmek ve bazı kavramsal beceriler geliştirebilmek mümkün olacaktır. Bu bağlamda örgütleri ve farklı dönemlerdeki yönetim uygulamalarını etkileyen **sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik** faktörlerden kısaca bahsetmek yararlı olacaktır (Daft, 2012: 34).

Sosyal faktörler ile makro faktörler ifade edilmektedir. Bunlar arasında öncelikli olarak toplumsal, kültürel ve tarihî bağlamdaki faktörler sayılabilir. Tüm bu faktörler örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkiler (Shavinina, 2007: 178). Örgütün faaliyet göstermekte olduğu toplumun içerisinde bireylerin sahip olduğu değerler, tutumlar, inançlar ve tüm gerek-

Örgütler ve farklı dönemlerdeki yönetim uygulamaları **sosyal, politik, ekonomik** ve **teknolojik** faktörlerin etkisi altında şekillenir.

sinimler sosyal faktörler kapsamında değerlendirilebilir. Ayrıca sosyal faktörlerin toplum içerisindeki bireylerin ilişkilerini düzenlemesi açısından da örgütler için önemli olduğunu söyleyebiliriz. Sosyal faktörler denildiğinde akla gelen en önemli konulardan biri toplumsal algılardır. Toplumsal algılar, bireylerin tüketim alışkanlıklarını ve örgütlere ilişkin bakış açılarını doğrudan şekillendirme potansiyeline sahip oldukları için önemlidir. Örneğin, son yıllarda artan obezite sorunları nedeniyle beslenme alışkanlıklarına ilişkin olarak değişen toplumsal algılar bazı işletmeler için yeni fırsatlar sunarken bazı işletmelerin ise ortadan kalkmasına kadar gidebilecek sonuçlar üretmektedir. Böyle bir ortamda organik, düşük kalorili ve lezzetini koruyan ürünlere ilişkin talebin artması beklenebilir.

Politik faktörler, ilgili toplumdaki siyasi ve yasal kurumların örgütler ve bireyler üzerindeki etkisini ifade eder. Bir ülkede geçerli yasa ve düzenlemelerde gerçekleşebilecek birtakım değişimler örgütlerdeki yönetim uygulamalarına yansır. Bu tür değişimlerin kökeninde büyük ölçüde politik yapıdaki gelişmeler bulunmakta ve bu değişimler işletmelerin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Söz konusu değişimler bir işletmenin faaliyetlerinin kısıtlanmasına ya da genişlemesine olanak sağlayabilir. Bu yönden bakıldığında politik faktörlerde yaşanan değişimlerin işletmeler için hem fırsat hem de tehdit kimliği taşıyabileceğini söyleyebiliriz (Hill ve Jones, 2011: 75). Örneğin, devlet tarafından bilgi ve iletişim sektörünü ilgilendiren bir konuda yapılan değişiklikler, ilgili sektörde faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerini yakından etkileyecektir. Politik faktörler bir ülkedeki rekabet yapısını da şekillendiren temel faktörlerden biridir.

Ekonomik faktörler, örgütlerin içinde faaliyet göstermekte olduğu ekonomik koşulların doğasını, yapısını ve kaynakların dağılımını belirleyen faktörlerdir. Örneğin; işsizlik oranları, yürürlükte olan mali politikalar ve düzenlemeler, enflasyon oranları, faiz oranları ve genel ekonomik koşullar (ör. kriz, durgunluk vb.) başlıca ekonomik faktörler arasında sayılabilir. Bu parametrelerdeki değişimler örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkileyebileceğinde her birindeki değişiklikler dikkatle izlenmelidir. Örneğin toplum içerisindeki bireylerin harcanabilir gelir düzeylerinde yaşanabilecek bir düşüş belli ürünlerin tüketimini etkilemezken diğer türdeki bazı ürünlere olan talebi olumsuz etkileyecektir. Benzer şekilde faiz oranlardaki değişiklikler, işletmenin borçlanma stratejilerini doğrudan etkileyecektir.

Teknolojik faktörler ile teknolojiye yaşanan değişim ve inovasyon ifade edilir. Bu değişim ve inovasyon örgütün süreçlerini etkileme potansiyeline sahiptir. Teknoloji sürekli değişmektedir ve bu değişim günümüzde hiç olmadığı kadar hızlı gerçekleşmektedir. İşletme yönetimi ve stratejik yönetim alan yazınında teknoloji örgütü oluşturan temel unsurlardan biri olarak gösterilmektedir. Örgütsel bağlamda teknolojiyi “girdilerin çıktılara dönüştürülebilmesine olanak sağlayan araç, gereç ve yöntemlerin tümü” olarak tanımlayabiliriz. Teknoloji sayesinde örgüt içerisindeki süreçler daha hızlı, daha etkili, daha etkin ve daha az maliyetle gerçekleştirilebilmektedir. Dolayısıyla bu değişimlere daha hızlı uyum gösteren ve doğru teknolojik tercihler yapan işletmeler, bunu gerçekleştiremeyen işletmelere göre rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Örgütün dışında gelişen yeni teknolojilerin örgüt açısından önemi büyüktür. Çünkü yeni gelişen teknolojiler işletmeler için zaman zaman tehdit ya da fırsat olarak algılanabilir. Örneğin, eğer yeni çıkan bir teknoloji nedeniyle, örgütün bilgi birikimi ve ürünleri önemini yitiriyorsa bu örgüt söz konusu yeni teknolojiyi büyük ölçüde tehdit olarak algılayacaktır. Bu nedenle örgüt hem kullandığı teknolojileri hem de dışarıda gelişen teknolojileri yakından izlemek zorundadır.

Temel olarak yönetim faaliyetlerinin tarihsel bağlamda geçirmiş olduğu evrimi anlayabilmek için işletmelerin içinde faaliyet gösterdiği koşulları anlamamanın gerekliliği gözardı edilemez. Yönetim düşüncesinin geçirdiği evrimin her aşamasında kendisini gösteren paradigmlar ve yaklaşımlar temel olarak yukarıda ifade edilen koşulların etkisi ile şekillenmiştir. Bu faktörlerden bağımsız bir gelişim sürecinin düşünülmesi mümkün değildir. Bölümün ilerleyen kısımlarında detaylı olarak ele alınacak yönetim düşünce ve uygulamaları aslında örgütlerin faaliyet gösterdiği çevredeki toplumsal, politik ve ekonomik güçlere cevap verebilmek ya da daha doğru bir ifade ile uyum sağlayabilmek üzere ortaya çıkmıştır. Yöneticiler bu faktörler bağlamında yaşanan değişikliklere tepki verebilmek ve yönetmekte oldukları örgütlerin rekabetçi gücünü koruyabilmek üzere birtakım çözümler ve fikirler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Bu çözümler tarihsel bir bakış açısıyla ve dönemsel olarak incelendiğinde karşımıza bazı temel yaklaşımlar çıkmaktadır. Bu temel yaklaşımlar tarih sahnesinin farklı zamanlarında farklı seviyede baskın olan yaklaşımlar olarak düşünülebilir.

Yönetim düşünce ve uygulamaları, örgütlerin faaliyet gösterdiği çevredeki politik, ekonomik ve sosyal güçlere uyum sağlayabilmek üzere ortaya çıkmıştır.



DİKKAT

Geçtiğimiz yüzyılın başına dönersek, yönetim uygulamalarının ve yönetsel yaklaşımların büyük ölçüde farklı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Zamanda daha geriye seyahat edecek olursak, yönetim faaliyetinin tam olarak ne zaman ve nerede başladığına ilişkin kesin bir bilgiye sahip olmadığımızı söyleyebiliriz. **Yönetim** faaliyetlerinin izlerine insanlık tarihinin tüm aşamalarında rastlamak mümkündür. Yine de bilinen en eski kayıtlar MÖ 8000-3000 yıllarına kadar uzanmaktadır. Antik Sümerlerden günümüze kalan kayıtlarda ticaret bilgilerine ve bu bilgilerin bugünkü anlamda bilginin yönetilmesi amacı ile kullanıldığı görülmektedir. Benzer şekilde Mısır'da piramitlerin inşaa edilmesi faaliyetleri de yönetim fonksiyonlarının kullanılmasını zorunlu kılmıştır. (Williams, 2014: 23).

Günümüz yöneticileri kısıtlı kaynakları en etkili ve etkin şekilde kullanarak günümüz karmaşık sorunlarına çözüm aramaktadırlar. Yöneticilerin başarılı olup olmadıkları da temelde bu anlamda sergilemiş oldukları performans ile ölçülmektedir. Ancak bugün yöneticilerin yapmış oldukları işlerle geçmişte bir yöneticiden beklenen sonuçların tamamen aynı olduğunu söylemek çok da gerçekçi olmayacaktır. Bunun en temel nedeni ise yöneticilerin faaliyet gösterdiği çevresel koşulların yukarıda ifade edilen faktörler bağlamında farklılaştığı gerçeğidir. Aşağıdaki kısımlarda, farklı dönemlerdeki çevresel değişimlere bağlı olarak gelişen yönetsel yaklaşımlar ele alınmaktadır.

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Klasik yönetim yaklaşımı tarihsel açıdan bakıldığında kimi yazara göre 19. yüzyılın ortalarında başlarken kimi yazarlara göre ise 20. yüzyılın hemen ilk yıllarında başlamaktadır. Bu yaklaşımın etkileri 1950'li yılların başlarına kadar uzanmaktadır. Zamansal düzlemde böylesine bir döneme yerleştirebileceğimiz klasik yönetim yaklaşımı aslında birden fazla temel yaklaşımdan oluşan bir bütünü temsil etmektedir. **Klasik yönetim** anlayışını temsil eden yaklaşımları sistematik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı olarak isimlendirebiliriz.

Klasik yönetim anlayışını temsil eden yaklaşımlar; sistematik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı, yönetim süreci yaklaşımı olarak sıralanabilir.

Sistematik Yönetim Yaklaşımı

19. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, başta ABD ve İngiltere olmak üzere, gelişmiş ülkelerde fabrikaların ön plana çıktığı ve üretim yapan işletmelerin söz konusu ekonomiler içerisinde ağırlıklarını göstermeye başladığı görülmektedir. Bu dönemde Adam Smith gibi dü-

Sistematik yönetim yaklaşımı, örgütsel faaliyetleri düzenleyen ve koordinasyonu kuvvetlendiren belli prosedürlerin ve süreçlerin geliştirilmesi çabasıdır.

şünürler mevcut işletmelerin yönetiminin tam bir karmaşa içinde olduğunu söylemişler ve yazıya döktükleri düşünceleri ile dönemin işletmelerine yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesi konusunda destek olmuşlardır. Bu dönemde örgüt içerisindeki pek çok faaliyetin parçalara bölündüğü ve her parçanın o konuda uzmanlaşmış kişilerce yerine getirildiği bilinmektedir. Fakat diğer taraftan bu örgütlerde var olan koordinasyon sorunlarının sıklıkla üretimin aksaması ile sonuçlanan sıkıntılara neden olduğu da bilinen bir gerçektir. İşte bu noktada **sistematik yönetim yaklaşımı**, örgütsel faaliyetleri düzenleyen ve koordinasyonu kuvvetlendiren belli prosedürlerin ve süreçlerin geliştirilmesi girişiminde bulunmuştur. Sistematik yönetim yaklaşımının temelini oluşturan çabaların operasyonel ekonomi, yeterli istihdam, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde stokların yönetimi ve denetim etrafında toplandığı görülmektedir. Yaklaşımın bu hedeflere ulaşmak için öngördüğü tedbirler aşağıdaki gibidir:

1. Görevlerin ve sorumlulukların özenle belirlenmesi
2. Bu görevlerin yerine getirilmesi için standart yöntemlerin geliştirilmesi
3. Bilginin toplanması, kullanılması, paylaşılması ve analiz edilmesi ile ilgili belirli araçların geliştirilmesi
4. Örgüt içi koordinasyon ve iletişimin güçlendirilmesi için maliyet muhasebesi, ücret yönetimi ve üretim kontrolü gibi sistemlerin geliştirilmesi

DİKKAT



Sistematik yönetim yaklaşımı, örgütsel faaliyetleri düzenleyen ve koordinasyonu kuvvetlendiren belli prosedürlerin ve süreçlerin geliştirilmesi girişiminde bulunmuştur.

Görüldüğü üzere sistematik yönetim yaklaşımı örgütün iç çevresine odaklanan bir yaklaşımdır. Bunun temel nedeni, Endüstri Devrimi sonrasında ortaya çıkan şiddetli talep artışına cevap verilmesinin yöneticiler için temel bir sorun hâline gelmiş olmasıdır. Bu dönemde önleyici uygulamaların olmaması, sınırlandırıcı yaptırımların olmaması ve iş gücünün organize olmayan yapısı da yöneticilerin daha çok örgüt içi değişkenlere odaklanmalarına neden olmuştur (Bateman & Snell, 2012: 28). Diğer taraftan odaklanılmış olan örgüt içi unsurlar arasında insan kaynaklarının arka planda kaldığı görülmektedir. Elbette sistematik yönetim yaklaşımı yöneticilerin tüm sorunlarına çözüm üretememiştir. Fakat bu yaklaşım yöneticilerin yerine getirdikleri işlere ve sorumluluklara ilişkin olarak daha yüksek bir duyarlılığa sahip olmalarına neden olmuş ve yönetim uygulamalarına daha sistematik bir bakış açısı getirmiştir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim yaklaşımının kökenlerini 20. yüzyılın başlarında bulabiliriz. Yüzyılın hemen başlarında artan fabrikalaşmanın önemli yönetim sorunlarını da beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Bu sorunların başında da verimlilik ile ilgili sorunlar gelmektedir. Bu dönemin temel parametrelerine bakacak olursak, bazı faktörlerin belirgin şekilde ön plana çıktığı görülebilir. Örneğin, bu dönemde işletmelerin görece büyümeye başladığı ve kısmen sermayeye erişim olanakları olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan iç-gücü arzındaki darlık da bu dönemin öne çıkan özelliklerinden biridir. Bu nedenle, doğal olarak yöneticiler öncelikle mevcut iş gücünü daha verimli kullanmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Bu yöndeki çabalar, **bilimsel yönetim yaklaşımının** doğmasına neden olmuştur. Dönemin önde gelen isimleri arasında bilimsel yönetimin öncüsü olarak kabul edilen Frederick W. Taylor (1856-1915), Frank Gilbreth (1868-1924), Lillian Gilbreth (1878-1972), Henry Gantt (1861-1919) ve Harrington Emerson (1853-1931) sayılabilir.

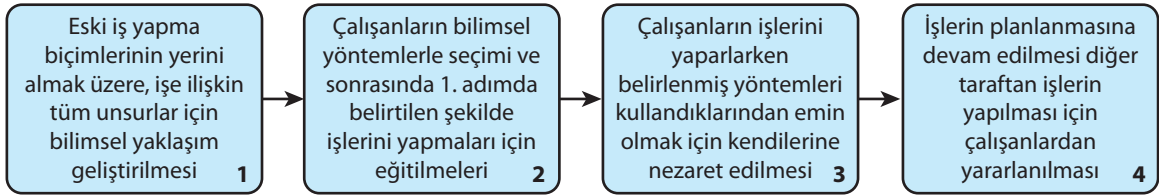
Bu yöndeki çabalar, Frederick W. Taylor iş hayatına Philadelphia'da bulunan Midvale Çelik işletmesinde ustabaşı olarak başlamıştır. İlk gözlemlerinden biri işçilerin becerile-

Bilimsel yönetim yaklaşımı, iş gücünün daha verimli kullanılmasına yönelik önerileri kapsar.

rinin altında bir hızda çalışıyor oldukları şeklinde olmuştur. Taylor, çelik işçilerinin yaptıkları işin tüm unsurlarını incelemiştir. Sonunda her bir işçinin ne kadar üretmesi gerektiğini belirlemiş, bu işin yerine getirilebilmesi için en etkin yolu tasarlamaya çalışmıştır. Bundan sonraki aşamada parça başı ücret sistemini uygulamaya koymuştur. Böylece tüm işçilere aynı ücreti ödemek yerine, kendisine ait hedeflere ulaşan ve bu hedefleri aşan işçilere yapılan ödemeyi arttırmıştır. Midvale'deki işinden ayrılan Taylor, başka işletmelerde de çalıştıktan sonra Betlehem Çelik işletmesine geçmiş ve burada yük vagonlarına yapılan yükleme ve boşaltma işlemlerini analiz ederek, bu işlemlerin en etkin şekilde yerine getirilmesinin yollarını geliştirmiştir. Çalışmaları, işletmedeki verimliliği önemli ölçüde arttırmıştır. Buradaki çalışmaları sonucunda "bilimsel yönetim" adını verdiği temel ilke ve fikirleri geliştirmiştir. Şekil 2.1'de Taylor tarafından önerilen sistemin aşamaları görülmektedir (Griffin, 2012: 35). Klasik yönetim yaklaşımının diğer temsilcileri gibi yönetim faaliyetlerinde etkinliğin artırılması için en iyi yol arayışında olan Taylor'ın modeli gerek bugün gerek yaşadığı dönemde çok fazla eleştiri almış olsa da yönetim düşüncesinin tarihsel gelişim süreci içerisinde son derece önemli bir yere sahiptir.

Şekil 2.1

Bilimsel Yönetimin Aşamaları



Kaynak: Griffin, 2012: 35

Aynı dönem içerisinde ele alınması gereken diğer isimler de Taylor'ın çağdaşları olan Frank ve Lillian Gilbreth çiftidir. Pek çok kaynak Gilbreth çiftinin, Taylor ve çevresi ile rekabet içinde olduğunu belirtmektedir. Bu rekabet ve çatışmanın temelinde genel olarak profesyonel anlamda kıskançlıklar, müşteriler ve ücretler konusunda yaşanan çatışmalar gibi faktörler bulunmaktadır. Bu çatışmaların sonucunda Taylor ve Gilbreth çifti arasında belirgin bir düşmanlık doğmuş ve Taylor'ın çevresinde parçalanmalar yaşanmıştır. Yine de bugün bakıldığında yönetim düşüncesinin evrimi açısından rekabetlerinin olumlu sonuç getirdiği ifade edilebilir (Price, 2003: 58). Frank ve Lillian Gilbreth'in yönetim düşüncesine olan en büyük katkıları Taylor tarafından başlatılan fakat kendileri tarafından geliştirilen hareket-zaman etütleridir. Taylor daha çok zaman etütleri üzerine çalışmıştır. Diğer taraftan Frank ve Lillian Gilbreth ise hareket etütlerini geliştirmiştir. Gilbreth çifti, hareket etütlerini bir kronometre ve hareketli film kamerası ile gerçekleştirmiştir. Bu etütlerin amacı iş yeri verimliliğini arttırmaktır. Frank ve Lillian Gilbreth, işçinin yaptığı işi film olarak kaydetmiş ve kaydedilen filmi kare kare seyretmek suretiyle işçinin işini yaptığı sırada gerçekleştirdiği her bir hareketi analiz etmiştir. Sonrasında ise her bir adımı daha verimli bir şekilde ya da diğer bir deyişle daha az zaman ve çaba ile yerine getirebilmenin yollarını aramışlardır (Gomez-Meija & Balkin, 2011: 15).

Bilimsel yönetim yaklaşımının temel amaçlarını tartışınız.



SIRA SİZDE

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim süreci yaklaşımı da sistematik ve bilimsel yönetim yaklaşımları gibi klasik yönetim yaklaşımları içinde değerlendirilebilir. Fakat yönetim süreci yaklaşımını diğer

Yönetim süreci yaklaşımı, sistematik ve bilimsel yönetim yaklaşımından farklı olarak çalışanların yerine getirdiği işlerden ve iş gücü verimliliğinden çok örgütün tamamına odaklanmıştır.

klasik yaklaşımlardan ayıran bir özellik bulunmaktadır. **Yönetim süreci yaklaşımı** sistematik ve bilimsel yönetim yaklaşımından farklı olarak **çalışanların** yaptıkları işlerden ve iş gücü verimliliğinden çok örgütün tamamına odaklanmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı denildiğinde akla gelen en önemli isim ise Fransız yönetici ve maden mühendisi Henri Fayol (1841-1925)'dur. Bu yaklaşımın temel olarak yönetsel işlemlere odaklanan çok daha kapsamlı bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Fayol ayrıca bugün bile kullanmakta olduğumuz yönetim fonksiyonları sınıflandırmasını yapan kişidir. Fayol'a göre herhangi bir yöneticinin işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak sıralanabilir. Fayol endüstriyel bir girişimin yerine getirmesi gereken tüm faaliyetlerin altı sınıfta incelenebileceğini ifade etmiştir. Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir (Pindur & diğ., 1995: 62):

1. **Teknik:** Üretim ile ilgili faaliyetler
2. **Ticari:** Alım, satım ve değişim ile ilgili faaliyetler
3. **Finansal:** Sermaye bulunması ve en optimum kullanımı ile ilgili faaliyetler
4. **Güvenlik:** Mülkiyetin ve bireylerin korunması ile ilgili faaliyetler
5. **Muhasebe:** Parasal konulara ilişkin sayısal ve istatistiksel analiz ile ilgili faaliyetler
6. **Yönetsel:** Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim ile ilgili faaliyetler

Fayol'un modeli, Taylor'ın hiyerarşik modelinin bir adım önüne geçmiştir. Emir verme işlevi koordinasyon ve denetim desteği ile daha etkili ve etkin hâle getirilmiştir. Son olarak Fayol, örgütsel faaliyetlerin koordinasyonunu güçlendirmek üzere bölüm yöneticilerinin düzenli toplantılar yapması gerektiğini ifade etmiştir. Bu faaliyetlere ek olarak Fayol pek çoğu bugün bile geçerliliğini koruyan 14 ilke geliştirmiştir. Bu ilkelere Fayol genel olarak yönetim ilkeleri adını vermiştir (bk. Tablo 2.1).

Tablo 2.1
Fayol'un 14 Yönetim İlkesi

Fayol'un Yönetim İlkeleri	
İş bölümü ilkesi	Merkeziyetçilik ilkesi
Yetki ve sorumluluk ilkesi	Denetim alanı ilkesi
Disiplin ilkesi	Düzen ilkesi
Komuta birliği ilkesi	Hakkaniyet ilkesi
Kumanda birliği ilkesi	Personelin sürekliliği ilkesi
Genel çıkarların üstünlüğü ilkesi	İnisiyatif ilkesi
Ücretlendirme ilkesi	Birlik ve beraberlik ruhu ilkesi

Fayol bu ilkeleri belirlemiş olmakla birlikte, yönetim ilkelerinin yukarıda belirtilen 14 ilke ile sınırlı kalmak zorunda olmadığını ve örgütlerin gerektiğinde bu ilkelere yenilerini ekleyebileceğini belirtmiştir. Diğer bir deyişle Fayol'un yönetim ilkeleri sayıca esnek ve uyumlaştırılabilir niteliktedir (Fells, 2000: 345).

DİKKAT



Fayol'un geliştirmiş olduğu yönetim ilkelerinin tamamı günümüzde geçerliliğini korumaktadır.

Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımları içerisinde inceleyeceğimiz son yaklaşım Alman sosyolog Max Weber (1864-1920) tarafından ortaya konulan bürokrasi yaklaşımıdır. Weber, Taylor ve Fayol ile aynı dönemlerde yaşamış olmakla birlikte yönetim düşüncesine yapmış olduğu katkıların ortaya çıkması zaman almıştır. Weber'in bu konudaki en önemli eserinin İngilizce tercümesinin yayımlanması ancak 1947 yılında gerçekleşmiştir. Weber'in **ideal bürokrasi** olarak tanımladığı yaklaşım çağdaş örgüt kuramlarının temelini atmıştır.

Weber'in **ideal bürokrasi** olarak tanımladığı yaklaşım çağdaş örgüt kuramlarının temelini atmıştır.

tır. Bürokrasi kavramı örgütün en etkin şekilde yapılandırılması için gerekli olan bir dizi akılcı rehber ilkeler olarak tanımlanabilir (Griffin, 2012: 36). Weber, ideal bürokrasi görüşünün temel niteliklerini belirlemiş ve bu niteliklerin olası üstünlüklerini de açıklamıştır. İdeal bürokrasi yaklaşımının nitelikleri ve üstünlüklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. *İş Bölümü:* Örgüt içerisindeki işlerin paylaşılması sayesinde yetki ve sorumluluklar daha net bir şekilde tanımlanır. İş bölümünün üstünlüğü ise uzmanlaşma sayesinde verimliliğin artırılmasıdır.
2. *Yönetel Hiyerarşi:* Örgüt içerisindeki mevkiler belirli bir yetki hiyerarşisi içerisinde örgütlenir. Yönetel hiyerarşinin en önemli getirisi ise örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar açık ve kolay anlaşılır bir emir komuta zincirinin kurulabilmesidir. Böylece farklı yetki kademeleri tanımlanabilecek ve daha etkili bir iletişim sistemi olanaklı olacaktır.
3. *Biçimsel Tercih:* Bütün çalışanlar biçimsel sınavlar, eğitim ve geliştirme ile teknik becerilerine göre seçilirler. Böylesine bir tercihin üstünlüğü çalışanların beceri ve uzmanlık temelinde işe alınması ve yükseltilmesinin sağlanmasıdır. Böylece hem söz konusu bireyler hem de işletme bu durumdan fayda sağlayacaktır.
4. *Kariyer Yönelimi:* Çalışanlar kendi alanlarında kariyerlerini geliştirmek isteyen bireylerdir ve belli bir maaş/ücret karşılığında çalışırlar. Kariyer yönelimli profesyonellerin işe alınması sayesinde örgüt içerisinde tanımlanmış olan işlerin ve görevlerin daha yüksek performansla yerine getirilmesi sağlanabilir.
5. *Biçimsel Kurallar ve Diğer Denetim Mekanizmaları:* Bütün çalışanlar görev ve sorumluluklarını yerine getirirken biçimsel kurallara ve diğer kontrol mekanizmalarına tabidirler. Böylece çalışanların performansları ile ilişkilendirilmiş biçimsel kurallar ve denetim mekanizmalarının varlığı sayesinde verimlilik artacaktır.
6. *Gayrişahsilik:* Kurallar ve diğer denetim mekanizmaları kişilerden bağımsızdır. Diğer bir deyişle bu kurallar örgüt içerisindeki herkes için geçerlidir. Bu sayede kişisellikten uzak bir yapının geliştirilmesi mümkün olur. Astlar ise üstlerinin keyfi uygulamalarından ve kararlarından korunabilirler.

Daha önce de ifade edildiği üzere bürokrasi yaklaşımı, çağdaş yönetim yaklaşımlarının gelişiminde önemli rol oynamıştır. Weber, ideal bürokrasisini hem akılcı hem de verimli olarak tanımlamıştır (Wren & Bedeian, 2008: 232). Yukarıda sıralanan niteliklerin anlaşılması ve bürokrasinin üstünlüklerinden yararlanılması ancak bürokrasinin işleyen bir dizi politika ve prosedüre dönüşümünün engellenmesi ile mümkün olabilir.

Bürokrasi yaklaşımının taşıdığı olumsuzluk risklerini tartışınız.

Bütün boyutları ile incelendiğinde klasik yönetim yaklaşımlarının günümüz çağdaş yönetim yaklaşımlarının temelini oluşturduğu ve klasik yönetim yaklaşımına ait pek çok ilkenin bugün hâlen geçerliliğini koruduğu söylenebilir. **Klasik yönetim yaklaşımlarının** hareket noktası örgütsel verimliliği arttırıcı önlemlerin geliştirilmesi ve işletme sorunlarını çözmeye yönelik en iyi yöntemin ya da diğer bir deyişle en iyi örgüt yapısının bulunmasıdır. Bu tür bir standartlaştırıcı düşünce yapısı çevresel faktörleri ve beşerî faktörleri göz önünde bulundurmeyen bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Örgütün faaliyet gösterdiği çevresel koşullara ilişkin dinamikler tamamen gözardı edilmiştir. Benzer şekilde çalışanlar ise yalnızca yöneticilerin emirlerini yerine getirmekle sorumlu sıradan üretim faktörleri olarak algılanmıştır.



SIRA SİZDE

Klasik yönetim yaklaşımlarının hareket noktası, örgütsel verimliliği arttırıcı önlemlerin geliştirilmesi ve işletme sorunlarını çözmeye yönelik en iyi yöntemin ya da diğer bir deyişle en iyi örgüt yapısının bulunmasıdır.

DAVRANIŞSAL YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Davranışsal yönetim yaklaşımı temel olarak yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için ne şekilde davranmaları gerektiğini, çalışanların yüksek performans sergilemeleri için nasıl cesaretlendirilmeleri gerektiğini ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanların bağlılıklarının nasıl arttırılabileceğini inceleyen yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın en önemli isimlerinden biri ise Mary Parker Follett (1868-1933)'tir. Follett çalışmalarının büyük bir bölümünde yöneticilerin çalışanlara ne şekilde davranmaları gerektiğinden bahsetmiştir. Follett'in bu yazıları aslında Taylor'ın yaklaşımının örgütün insan boyutunu görmezden geldiğine ilişkin endişelerini de yansıtmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımının insana ilişkin mekanik bakış açısının tersine Follett, çalışanların iş analizine ve iş geliştirme süreçlerine dahil edilmeleri gerekliliğinden bahsetmiştir. Çünkü Follett'e göre işi en iyi bilen aslında o işi yerine getiren işçilerden başkası değildir. Dönemin baskın olan görüşlerinin aksine Follett, yetkiyi bilgi ile ilişkilendirmiş ve işçilerin bu bilgiye sahip oldukları taktirde ilgili işe ilişkin süreçlerde yöneticiden daha fazla yetkiye sahip olmaları gerektiğini ifade etmiştir. Böyle bir durumda yöneticinin rolünün, bir denetçiden ziyade kolaylaştırıcı ve destekleyici bir kimliğe sahip olması gerektiğini söylemiştir. Follett ayrıca bugün yaygın olarak kullanılan çapraz fonksiyonel yapının da fikir öncüsüdür. Projeler içerisinde amaçlara ulaşabilmesi için farklı bölümlerden gelen bireylerin birlikte çalışması gerektiğini söyleyerek bugün bile yaygın olarak kullanılan bir sisteme öncülük etmiştir. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde Follett'in yaklaşımının yaşadığı döneme göre oldukça radikal olduğu söylenebilir (Jones & George, 2015: 46).

SIRA SİZDE



Follett'in Taylor'un görüşlerine ilişkin eleştirilerini açıklayınız.

Hawthorne Araştırmaları

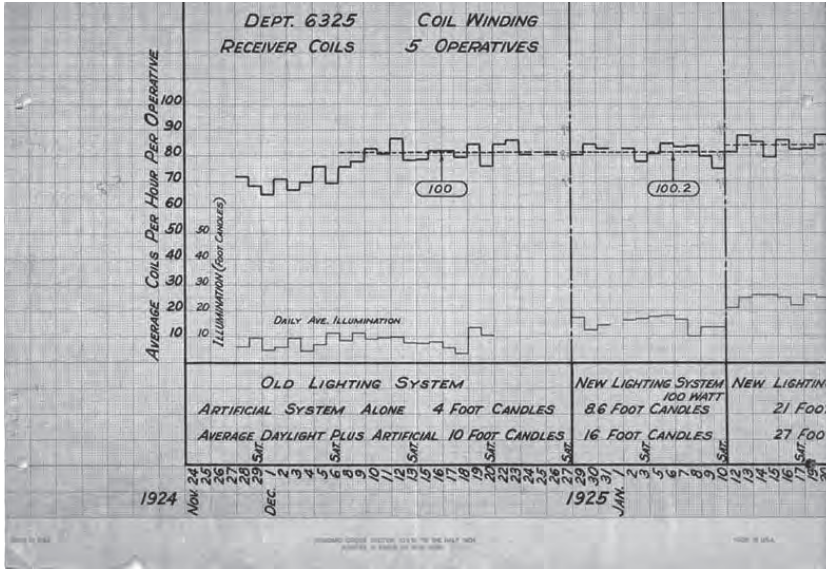
Hawthorne araştırmaları, 1924-1932 yılları arasında Chicago'da bulunan Western Electric işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Harvard Business School'dan Elton Mayo tarafından yürütülmüştür. Elton Mayo, aslen Avusturya kökenli bir sosyologtur. Sonrasında Harvard Business School'da endüstriyel araştırmalar profesörü olarak çalışmıştır. Hawthorne araştırmaları aslında klasik yönetim yaklaşımının varsayımlarını doğrulamak ya da test etmek üzere başlatılmıştır. Çalışma temel olarak verimlilik ile çalışma koşulları arasındaki ilişkileri incelemeyi hedeflemiştir. Araştırmaya ilişkin ilk deneyler 1924-1927 yılları arasında iş yerindeki aydınlatma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu deneyleri, röle montaj odası deneyleri takip etmiştir. Deneyin ilk aşaması olan aydınlatma ve verimlilik arasındaki ilişkilere ilişkin çalışma araştırmacının beklentilerinin aksine sonuçlanmamış ve verimlilik ile aydınlatma koşulları arasında net bir ilişki kurulamamıştır (Resim 2.1). Hatta ışığın azaltıldığı durumlar da dahi verimliliğin artması araştırmacıları düşündürmüştür. Elde edilen bu sonuç üzerine araştırmacılar verimliliği etkileyen koşulların farklı olarak neler olabileceği üzerinde durmaya başlamışlardır.

DİKKAT



Hawthorne araştırmalarında öncelikli olarak, verimlilik ve çalışma koşulları arasındaki ilişkilerin incelenmesi hedeflenmiş ve temelde klasik yönetim düşüncesinin varsayımları ile yola çıkılmıştır.

Resim 2.1



1926 Yılında Gerçekleşen Aydınlatma Deneylerine İlişkin Ölçüm

Kaynak: www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_032.html, Erişim Tarihi: 20 Kasım 2015.

Deneyin ikinci kısmında işçilerin çalışma koşullarına ilişkin farklı değişkenler üzerinde durulmuştur. Bu değişkenler arasında çalışma saatleri, dinlenme molaları, özendirici ücret sistemleri, işletme tarafından sağlanan yiyecek ve içecekler gibi değişkenler sayılabilir (Resim 2.2). Bu deneyin sonunda ise bahsedilen değişkenlerde yapılan iyileştirmelerin işçilerin çıktı miktarını ve motivasyonunu arttırdığı görülmüştür. Ayrıca test grubunda güçlü sosyal bağlar gelişmiştir. İşçiler; tanınırlık, güvenlik ve ait olma gibi faktörlerden etkilenmişlerdir.

Resim 2.2



Röle Montaj Test Odasında Çalışan Kadınlar (1930)

Kaynak: http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_073.html, Erişim Tarihi: 20 Kasım 2015

Hawthorne araştırmalarının sonucunda iş yerindeki psikolojik ve sosyal faktörlerin önemi anlaşılmıştır.

Daha sonra yapılan deneylerden birinde grup verimliliği ile ücret sistemi arasındaki ilişkiler araştırılırken grubun verimliliği üzerinde ücretten çok grup baskısı, kabul ve güvenlik gibi faktörlerin etkili olduğu tespit edilmiştir. Böylece sonuç olarak araştırmacılar, bireylerin işle ilişkili davranışları üzerinde sosyal normların ve grup standartlarının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Böylece **Hawthorne araştırmalarının** sonucunda iş yerindeki psikolojik ve sosyal faktörlerin önemi anlaşılmıştır. Araştırmacının sonuçları işletme yönetimine bakış üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Elton Mayo, yapılan çalışmaların sonuçları ile ilgili olarak şunları söylemiştir (<http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/04.html#four>):

“Ticaret, eğer insan doğasını ve sosyal güdülerini dikkate almayan işletmecilik yöntemlerini benimserse, grevlerin ve sabotajların [endüstride] sıradan olaylara dönüşmesini bekleyebiliriz.”

Sonuç olarak Hawthorne araştırmaları, klasik yönetimin öne sürdüğü çalışma koşulları ile verimlilik arasındaki ilişkileri bir üst noktaya taşımış ve verimlilik üzerinde sosyal ve psikolojik faktörlerin de son derece önemli rol oynadığını göstermiştir. Bu sayede beşeri faktörleri ön plana alan davranışsal yönetim yaklaşımlarının temelleri atılmıştır.

Douglas McGregor’un X ve Y Teorileri

Davranışsal yönetim yaklaşımlarının gelişimi sürecinde ismi en çok geçen çalışmalardan biri de Douglas McGregor’un X ve Y teorileridir. McGregor’un önemli çalışmalarından biri olan *“The Human Side of Enterprise”* isimli kitabında yöneticilerin iş yerindeki bireylerin sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına daha fazla dikkat etmeleri gerektiğinden bahsetmiştir. Bu bağlamdaki düşüncelerini de insan doğasına ilişkin iki zıt görüşte aktarmıştır. Olumsuz varsayımlardan oluşan davranış setine *X Teorisi*, olumlu varsayımlardan oluşan davranış setine ise *Y Teorisi* adını vermiştir (Schermerhorn, 2011: 42). X teorisinin varsayımlarına göre ortalama bir çalışan çalışmayı sevmez. Dolayısıyla bu tür bir çalışan ancak tehdit ve zorlama yolu ile çalışmaya sevk edilebilir. Ayrıca bu teoriye göre çalışanlar inisiyatif ve sorumluluk almak istemezler. Son olarak teori, çalışanların değişime direnen ve pasif yapıda bireyler olduğu düşüncesine dayanır. X teorisi bu varsayımları ile otokratik bir yönetim tarzının gerekli olduğunu öne sürmektedir. Y teorisi ise bu görüşün tamamen aksini savunmaktadır. Y teorisinin varsayımlarına göre çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmak üzere kendilerine yönetebilecek beceriye sahiplerdir. Ayrıca çalışanlar inisiyatif ve sorumluluk almak isterler. Yönetilmekten değil, yaptıkları iş ile ilgili söz sahibi olmaktan hoşlanırlar. Kendi motivasyonlarını sağlayabilirler. Bu varsayımlara dayanarak Y teorisinin daha demokratik bir yönetim tarzını savunduğu ifade edilebilir. X-T teorisi ayrıntıları için **bk. Ünite 7**.

SAYISAL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Yönetim düşüncesinin zaman içerisinde geçirdiği evrimi düşündüğümüzde davranışsal yönetim yaklaşımının ardından sayısal yönetim yaklaşımlarının tartışılması uygun olacaktır. 1939-1945 yılları arasında yaşanan II. Dünya Savaşı esnasında karmaşık askerî sorunların çözümü için kurulan yöneylem araştırması ekipleri ve bu ekiplerin ortaya koyduğu çözümler savaş sonrasında sayısal yönetim yaklaşımlarının önünü açmıştır.

Sayısal yönetim yaklaşımı, yönetsel karar alma süreçlerinde bilimsel metodolojiyi temel alan bir dizi yöntemin kullanılmasına ilişkin bakış açısını yansıtan bir yaklaşımdır. Günümüzde sayısal yaklaşımlar genel olarak yönetim bilimi ya da yöneylem araştırması adını almaktadır. Yaklaşımın sıklıkla kullandığı sayısal araçlar ve teknikler arasında istatistik, doğrusal programlama, şebeke analizi, karar ağaçları ve bilgisayar simülasyonları bulunmaktadır. Özellikle stok kontrolü, fabrika yeri seçimi, kalite kontrol gibi nesnel bilginin kullanımının gerekli ve önemli olduğu konularda bu araçlar ve tekniklerden yararlan-

Sayısal yönetim yaklaşımı, yönetsel karar süreçlerinde bilimsel metodolojiyi temel alan bir dizi yöntemin kullanılmasına ilişkin bakış açısını yansıtır.

nılmaktadır. Sayısal yaklaşımların temeli aslında Frederick W. Taylor tarafından atılmıştır. Fakat günümüz modern sayısal yaklaşımlarına esas hız kazandıran yukarıda da ifade edildiği üzere II. Dünya Savaşı esnasında müttefik güçlerin belli sorunları çözmek için kurduğu yöneylem araştırması ekipleridir. Bu sorunlara örnek vermek gerekirse düşman hedeflerinin bombalanması, denizaltı savaşlarının etkili yönetilmesi ve askerî birliklerin bir noktadan diğerine etkin bir şekilde yönlendirilmesi gibi sorunlardan bahsedilebilir. II. Dünya Savaşı'nın ardından sayısal yönetim yaklaşımları ile ilgili pek çok endüstriyel uygulama tespit edilmiştir. Bilgisayarların gelişimi bu yaklaşımın benimsenmesine olumlu yönde katkı yapmıştır. **Yönetimde sayısal yaklaşımların** en büyük getirisi, salt sağduyu yardımı ile çözülemeyecek olan sorunların çözümünde yöneticilere destek sağlamasıdır. Örneğin, yönetim bilimi teknikleri sayesinde aynı anda yüzlerce faktörü göz önünde bulunduran tahminler yapılabilmektedir. Diğer taraftan bu yaklaşımın bir zayıf tarafı ise kendisinden beklenenin aksine sıklıkla daha düşük doğrulukta yanıtlar ürettiği olmasıdır. Yaklaşımın kendisi yüksek doğruluk derecesine sahip yöntemler kullansa da bu yöntemlerin girdileri her zaman **güvenilir** olamayan insan tahminlerine dayanmaktadır (DuBrin, 2011: 25).

Zaman içerisinde ekonomik sistemin karmaşıklaşması, rekabetin artması ve dolayısıyla çevrenin örgüt üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması ile birlikte örgütlerin daha bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesi kaçınılmaz hâle gelmiştir. Örgütü, birbiri ile karşılıklı bağımlılık ilişkisinde olan tüm alt unsurları ile birlikte bir bütün olarak gören ve bu bütünü bir amaçsalılık vurgusu ile dış çevreye bağlayan sistem yaklaşımından bahsetmek yararlı olacaktır.

SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem genel olarak ortak bir amaca ulaşmak üzere karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip parçalardan oluşan bütün olarak tanımlanabilir. Sistem, dış çevreden girdileri alır; bu girdileri işler ve sonuç olarak yine dış çevreye çıktı verir. Sistemin temelde beş unsuru vardır. Bu unsurlar; girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar, çevre ve geri bildirim olarak sıralanabilir. Girdiler genel olarak ham madde, insan kaynakları, finansal kaynaklar ve bilgi kaynakları olarak ifade edilebilir. Bu girdiler işletme tarafından ürün ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılır. Dönüştürme süreci ise işletmenin girdileri çıktıya dönüştürmek üzere üretim teknolojilerinden yararlanması olarak tanımlanabilir. Çıktılar, örgütün ürettiği ürün ve hizmetlerdir. Çevre ise örgütü çevreleyen politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçlerdir.

Sistem, ortak bir amaca ulaşmak üzere karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip parçalardan oluşan bir bütündür.

Açık sistemlerin tamamında girdiler, dönüştürme süreci, çıktılar, çevre ve geri bildirim olmak üzere beş temel unsur bulunmaktadır.



DİKKAT

Burada vurgulanması gereken önemli nokta sistem yaklaşımının şu ana kadar ele alınan yönetim yaklaşımlarından önemli boyutta farklılaştığıdır. Çünkü daha önceki yönetim yaklaşımlarına bakacak olursak, klasik yaklaşımın beşerî faktörleri ve çevre faktörlerini dikkate almadığını görürüz. Benzer şekilde insan ilişkileri yaklaşımının da beşerî faktörler üzerinde durduğunu fakat bu yaklaşımın da çevreyi ihmal ettiğini söyleyebiliriz. Diğer taraftan sistem yaklaşımı ile birlikte yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi içerisinde yeni bir sayfa açılmıştır. Sistem yaklaşımı ile birlikte öncelikle örgüte bir bütün olarak bakılmaya başlanmıştır. Ayrıca yönetimin kapalı bir kutu içerisinde gerçekleşmediği ve işletmenin çevresel faktörlerin etkisinde kaldığı ve zaman zaman da bu çevresel faktörleri etkilediği düşüncesi ön plana çıkmıştır.

Sistem yaklaşımından bahsedildiğinde bazı temel kavramların da vurgulanmasında yarar vardır. Açık ve kapalı sistem, entropi ve negatif entropi, sinerji ve alt sistemler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi bu temel kavramlar olarak ifade edilebilir.

Açık ve Kapalı Sistemler: Sistem yaklaşımına göre açık ve kapalı sistemler olarak iki tür sistemden bahsetmek mümkündür. Kapalı sistemler kendi kendine yeterli olabilen sistemlerdir. Açık sistemler ise yaşamını sürdürebilmek için dış çevreye bağımlı olan sistemlerdir. Aslında açık ve kapalı sistemleri birbirinden tamamen ayırmak mümkün değildir. Dolayısıyla kısmen açık ya da kısmen kapalı sistemlerden bahsedilebilir. Sistem teorisine göre genel olarak bazı mekanik sistemler kapalı sistem tanımına daha yakinken, organik sistemlerin tamamı açık sistem kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin, bir insanı ya da bir hayvanı düşünecek olursak her iki organik sistemin de dış çevreden bağımsız olarak yaşamını sürdürebilmesi düşünülemez.

Entropi, bir sistemin bozulma eğilimi göstermesi ve sonunda ortadan kalkması durumunu ifade eder.

Entropi ve Negatif Entropi: Entropi tüm sistemler için geçerli olan bir nitelikler. **Entropi**, sistemin bozulma eğilimi göstermesi ve sonunda ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Sistemin, entropiyi tamamen ortadan kaldırabilmesi ya da durdurabilmesi mümkün değildir. Açık sistem olan örgütlerin yöneticileri, etkili ve etkin bir yönetim sistemi kurarak entropiyi yavaşlatmaya çalışırlar. Entropinin yavaşlatılmasına yönelik her türlü çaba ise negatif entropi olarak isimlendirilir. Negatif entropi çabaları işletmenin devamlılığının sağlanabilmesi için son derece önemlidir. Günümüz koşullarında en büyük entropi nedeninin örgütü kuşatan çevresel koşullarda yaşanan hızlı değişimler olduğu söylenebilir. İşletmeler bir negatif entropi çabası olarak stratejilerini ve yönelimlerini değişen çevre koşullarına uyumlu olacak şekilde düzenlerler. Negatif entropi çabaları açık sistemin en temel niteliklerinden biridir.

SIRA SİZDE



Negatif entropi ile örgütsel değişim çabaları arasındaki ilişkiyi açıklayınız.

Sinerji, bütünün kendisinin, parçalarının toplamından daha büyük olduğunu ifade eden bir tanımlamadır.

Sinerji ve Alt Sistemler Arası Karşılıklı Bağımlılık: **Sinerji**, bütünün kendisinin, parçalarının toplamından daha büyük olduğuna ilişkin kavramsal bir tanımlamadır. Sistem yaklaşımının temel kavramlarından biri olan sinerji, yöneticiler için de son derece önemli bir kavramdır. Çünkü, sinerji kavramı örgüt içerisinde iş birliği zihniyetiyle birlik içerisinde çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Stratejik yönetim süreçlerinde yöneticiler karar alırken pazar, maliyet, teknoloji ve yönetim gibi konularda sinerji yakalayabilmeye arayışındadırlar. Bu kararlar arasında birleşmeler, satın almalar, yeni ürün geliştirme, yeni süreç geliştirme ve yeni teknoloji geliştirme kararları sayılabilir. Yöneticilerin pazar, maliyet, teknoloji ve yönetim konularının tamamında sinerji yakalayabilmeleri son derece zordur. Diğer taraftan yöneticiler olabildiğince hızlı bir şekilde bu dört sinerji alanının tamamını değerlendirdikleri taktirde geliştirdikleri stratejilerin daha gerçekçi ve etkili olma olasılığı artacaktır (Kreitner, 2008: 182). Sinerji kavramı ile ilgili ifade edilen bu nitelikler aslında alt sistemler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisini de vurgulamaktadır. Sinerji kavramının özünde var olan birlik ve bütünlük düşüncesi, alt sistemler arasındaki karşılıklı ilişkinin doğasına da ışık tutmaktadır. Çünkü sistemi oluşturan parçaların birbirinden bağımsız olması düşünülemez. Alt sistem olarak nitelendirilen bu parçalardan bir tanesinde yaşanacak bir sorun sistemin geneli için tehdit oluşturma potansiyeline sahiptir. Böylesine bir ilişki karşılıklı bağımlılık durumunu açık bir şekilde göstermektedir. Örnek vermek gerekirse işletme bir sistem olarak düşünüldüğünde, işletme içerisindeki departmanların alt sistemler olduğu söylenebilir. Sinerji ve karşılıklı bağımlılık ilkesinden hareketle bu departmanların bir tanesinde yaşanacak bir sorunun işletmenin genelini tehdit edebileceği öngörülebilir. Daha detaylı bir örnek vermek gerekirse tedarik sürecinde yapılacak bir hata, doğrudan üretim faaliyetlerini ve sonunda pazarlama/satış faaliyetlerini etkileyecektir. Bu türden bir etkileşimin sonucunda işletmenin geneli zarar görecektir.

Sistem yaklaşımını kapsamlı bir şekilde inceledikten sonra örgüte ve yönetim paradigmalarına diğer yönetim yaklaşımlarından farklı bir bakış açısı getiren durumsallık yaklaşımını incelemek yararlı olacaktır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Durumsallık yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımlarının örgütsel sorunlara en iyi çözüm arayışının aksine, böyle bir en iyi yolun ya da çözümün var olmadığı görüşünü savunur. Durumsallık yaklaşımına göre yöneticilerin gerçekleştirdiği uygulamalar, verili bir dizi duruma göre koşulsal ya da durumsal olarak belirlenmektedir. Temelde bu yaklaşım “eğer-ise (if-then)” ilişkisine dayanır. Diğer bir deyişle eğer belirli bir durumsal değişken mevcut ise yönetim o durumsal değişkene göre harekete geçer yaklaşımı bu ilişkiyi tanımlamaktadır. Genel olarak durumsallık yaklaşımı çeşitli yönetim yaklaşımlarının en yüksek başarı olasılığına sahip olduğu koşulları ve durumları tespit etmeyi amaçlamaktadır. (Certo & Certo, 2011: 38). Bu yaklaşımı güçlü kılan nitelik ise yöneticileri karar almadan önce tekil ve durumsal farklılıkları araştırmaya yönlendirmesidir. Temel olarak yöneticilerin tercih edeceği örgütsel yapılar ve denetim mekanizmaları, örgütün içinde faaliyet gösterdiği dış çevre koşullarının karakteristiklerine bağlıdır. Bu noktada vurgulanması gereken konu, söz konusu çevre koşullarının örgütün kaynak temin edebilme becerisini etkileyeceği gerçeğidir. Yöneticilerin örgütsel hiyerarşiyi tasarlama biçimleri, denetim mekanizmasını nasıl kurdukları, çalışanlarını nasıl motive ettikleri ve çalışanlarına nasıl liderlik yaptıkları örgütün faaliyet gösterdiği dış çevre koşullarına bağlıdır (Jones & George, 2015: 42).

Durumsallık yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımlarının örgütsel sorunlara en iyi çözüm arayışının aksine, böyle bir en iyi yolun ya da çözümün var olmadığı görüşünü savunur.

Yöneticilerin tercih edeceği örgütsel yapılar ve denetim mekanizmaları, örgütün faaliyet gösterdiği dış çevre koşullarının niteliklerine bağlıdır.



DİKKAT

Durumsallık yaklaşım ile ilgili temel sorun ise yönetim konusunda biçimsel bir bilgi birikiminin oluşmasını engelliyor olduğuna dair görüşlerdir. Şöyle ki eğer yönetim faaliyetleri durumsal faktörlere göre şekilleniyor ise yönetim kuramları üzerine çalışmanın anlamı nedir? Bu soruya verilecek cevap, biçimsel yönetim çalışmalarının yöneticilere hangi koşulda hangi faktörlerin ele alınması gerektiğine ilişkin karar verebilmeleri konusunda yardımcı olmasıdır (DuBrin, 2011: 27).

Bu ünite de yönetim olgusunun gelişimini ele aldık. Farklı dönemlerde ortaya çıkan çevresel gelişmeler işletmelere ve yönetim uygulamalarına da yansımıştır. Klasik yönetim düşüncesinden durumsallık yaklaşımına kadar farklı dönemlerde, yönetimin değişik boyutlarının önem kazandığı ve uygulamaları şekillendirdiğini önemle vurgulamak gerekir. Günümüzde yönetimin hangi boyutlarda değiştiğini ve önceki dönemlerden farklı olarak teknoloji ve benzeri unsurların ne etki yaptığını yorumlayınız.

Özet



Yönetim olgusunun gelişimini ve tarihsel kökenlerini irdeleyebilmek

Yönetim yaklaşımları ve uygulamaları zaman içerisinde büyük değişiklikler göstermiştir. Örneğin, yüz yıl öncesinin yönetim uygulama ve yaklaşımlarının bugünkünden çok daha farklı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bilimsel yönetim uygulamalarının 19. yüzyılın sonlarında başladığını söyleyebiliriz. Fakat genel olarak yönetim faaliyetlerinin tarihsel başlangıç noktasını belirlemek bu kadar kolay değildir. Yönetim faaliyetlerinin izine insanlık tarihinin tüm aşamalarında rastlamak mümkündür. Sümerler, Mısırlılar, Çinliler, Yunanlılar, Venedikliler ve daha birçok toplulukta bugünkü yönetim uygulamalarının ilkel türleri göze çarpmaktadır.



Klasik yönetim düşüncesinin temellerini yorumlayabilmek

Klasik yönetim yaklaşımlarının genel olarak 19. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu yaklaşım yaklaşık olarak 20. yüzyılın ortalarına kadar etkili olan bir dizi yaklaşımdan oluşmaktadır. Bunlar; sistematik yönetim yaklaşımı, bilimsel yönetim yaklaşımı, bürokrasi yaklaşımı ve yönetim süreci yaklaşımı olarak sıralanabilir. Sistematik yönetim yaklaşımı Sanayi Devrimi'nin ardından artan fabrikalaşma sisteminin sonuçlarından biri olarak düşünülebilir. Dönemin düşünürleri büyüyen işletmelerin yönetsel anlamda kargaşa içinde olduğunu ve bu işletmelerin uygulamalarının bir düzene kavuşturulması gerektiğini savunmaktadırlar. Sistematik yönetim yaklaşımının temelini oluşturan çabaların operasyonel ekonomi, yeterli istihdam, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde stokların yönetimi ve denetim etrafında toplandığı görülmektedir. Bilimsel yönetim yaklaşımı ise temelde işletmedeki verimlilik sorunlarına odaklanmıştır. Bu dönemde işe ilişkin tüm unsurlar ile ilgili bilimsel yaklaşımlar geliştirilmiş, bu bilimsel yaklaşımlara göre çalışabilecek insanların seçilmesi ve eğitilmesi öngörülmüş, bu süreçte sıkı bir denetimin gerekliliği vurgulanmış ve yöneticiler ile çalışanların rolleri net bir şekilde tanımlanmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı ise bilimsel yönetim yaklaşımından farklı olarak çalışanların yaptığı işlerden ve iş gücü verimliliğinden çok örgütün tamamına odaklanmıştır. Yönetim süreci yaklaşımı kapsamında örgütün yerine getirdiği tüm faaliyetler sınıflandırılmış ve örgütün etkili bir şekilde yönetilebil-

mesi için birtakım yönetim ilkeleri geliştirilmiştir. Son olarak bürokrasi yaklaşımına göre ise örgütün en etkin şekilde yapılandırılması için gerekli bir dizi akılcı rehber ilkeler tanımlanmıştır. Klasik yönetim yaklaşımları genel olarak insan faktörünü ve dış çevreyi dikkate almamış olması yönünden eleştirilmiştir.



Davranışsal yönetim yaklaşımlarını açıklayabilmek

Davranışsal yönetim yaklaşımı temel olarak yöneticilerin çalışanlarının motivasyonunu arttırmak için ne şekilde davranmaları gerektiğini, çalışanların yüksek performans sergilemeleri için nasıl cesaretlendirilmeleri gerektiğini ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanların bağlılıklarının nasıl artırılabilirliğini inceleyen yönetim yaklaşımıdır. Öncüsü ise Mary Parker Follett'tir. Follett, Taylor'un yaklaşımında insan faktörünün göz ardı edilmiş olduğunu fark etmiş ve bu yönden Taylor'un görüşlerini eleştirmiştir. Bu dönemde yapılmış önemli çalışmalardan biri de Hawthorne araştırmalarıdır. Hawthorne araştırmaları aslen klasik yönetim yaklaşımlarının varsayımlarını doğrulamak üzere yapılmış bir dizi deneydir. Temel olarak araştırmada verimlilik ile çalışma koşulları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Hawthorne araştırmalarının sonucunda iş yerindeki fiziksel koşullardan çok psikolojik ve sosyal faktörlerin önemi ortaya çıkmıştır. Dönemin bir diğer önemli çalışması ise Douglas McGregor tarafından ortaya konulan X ve Y teorileridir. Bu teoriye göre çalışanlar kendi kendilerini yönetebilirler, sorumluluk almak isterler, yönetilmekten hoşlanmazlar ve kendi motivasyonlarını sağlayabilirler. Bu yaklaşımın en büyük eleştirisi, örgütü etkileyen dış çevre koşullarının ihmal edilmiş olmasıdır.



Sayısal yönetim yaklaşımını açıklayabilmek

Sayısal yönetim yaklaşımı, karar alma süreçlerinde bilimsel metotları temel alan bir dizi yöntemin kullanılmasına ilişkin görüşü yansıtır. Bu yaklaşım temel olarak II. Dünya Savaşı sırasında yaşanan sorunların çözümünde kullanılan yöntemlerin işletmeciliğe aktarılması ile doğmuştur. İstatistik, doğrusal programlama, şebeke analizi, karar ağaçları ve bilgisayar simülasyonları sayısal yönetim yaklaşımının kullandığı sayısal araçlardan bazılarıdır. Bu yaklaşımın kullandığı araçlar sayesinde yöneticilerin bilişsel yeteneklerini zorlayan konularda kendilerine yardımcı olacak mekanizmalar geliştirilmiştir.



Sistem yaklaşımını yorumlayabilmek

Sistem, ortak bir amaca ulaşmak üzere karşılıklı bağımlılık ilişkisine sahip parçalardan oluşan bütündür. Sistem yaklaşımında önemli olan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlar; açık ve kapalı sistem, entropi ve negatif entropi, sinerji ve alt sistemler arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisi olarak sıralanabilir. Sistem yaklaşımı içerisindeki temel kavramlardan kapalı sistem, kendi kendine yeten sistemleri ifade ederken açık sistem ise yaşamını sürdürebilmek için dış çevreye bağımlı olan sistemleri ifade etmektedir. Sistem yaklaşımı ile birlikte işletme dış çevre unsurları ile birlikte düşünölmeye başlanmıştır. Örgüt, açık bir sistem olarak düşünölmüş ve bu bağlamda dış çevreden bağımsız bir örgütün düşünölemeyeceğı ifade edilmiştir. Entropi, sistemin bozulma eğilimi göstermesi ve sonunda ortadan kalkması anlamına gelmektedir. Negatif entropi ise entropinin yavaşlatılması için gösterilen çabaların tümüdür. Sinerji genel olarak, bütünü kendisinin parçalarının toplamından daha büyük olduğuna ilişkin kavramdır. Sistem yaklaşımına göre sistemi oluşturan parçalar ya da diğ er bir deyiş le alt sistemler birbirlerinden bağımsız olarak düşünölemezler.



Durumsallık yaklaşımını açıklayabilmek

Durumsallık yaklaşımının varsayımı klasik yönetim yaklaşımlarının tam tersidir. Çünkü durumsallık yaklaşımına göre verimliliğ in sağlanması ve işletme sorunlarının çözümlenmesi için bir tek en iyi yol yoktur. Bu yaklaşım “eğer-ise” ilişkisine dayanır. Yöneticiler karar alırlarken durumsal değışkenleri göz önünde bulundurarak karar alırlar. Durumsallık yaklaşımında dış çevrenin önemi büyüktür. Çünkü yöneticilerin tercih edeceğı örgütsel yapılar ve denetim mekanizmaları dış çevrenin niteliğ ine göre belirlenir. Durumsallık yaklaşımının en büyük sorunu ise yönetim konusunda biçimsel bir bilgi birikiminin oluşmasını engelliyor olduğuna dair görüşlerdir. Fakat biçimsel yönetim çalışmaları yöneticilere hangi koşulda hangi faktörlerin ele alınması gerektiğ ine dair karar verebilmeleri konusunda yardımcı olduğ u için bu eleştiriler büyük ölçüde geçersizdir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi örgütleri etkileyen sosyal faktörlerden biri **değildir**?

- a. Yasal düzenlemeler
- b. Değerler
- c. Tutumlar
- d. İnançlar
- e. Toplumsal algılar

2. Aşağıdakilerden klasik yönetim yaklaşımlarından biridir?

- a. Durumsallık
- b. Sistem
- c. Sayısal yönetim
- d. Yönetim süreci
- e. Davranışsal yönetim

3. Aşağıdakilerden hangisi sistematik yönetim yaklaşımının örgütsel hedeflere ulaşmak için öngördüğü tedbirlerden biri **değildir**?

- a. Görevlerin ve sorumlulukların özenle belirlenmesi
- b. Bilginin kullanımı için belirli araçların geliştirilmesi
- c. Maliyet muhasebesi sisteminin geliştirilmesi
- d. Görevlerin yerine getirilmesi için esnek yöntemlerin geliştirilmesi
- e. Ücret yönetimi sisteminin geliştirilmesi

4. Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüsü aşağıdaki kişilerden hangisidir?

- a. Mary Parker Follett
- b. Adam Smith
- c. Frederick W. Taylor
- d. Douglas McGregor
- e. Ludwig von Bertalanffy

5. Frank ve Lillian Gilbreth'in yönetim düşüncesine yaptığı katkı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Çalışanların eğitime önem verilmesi
- b. Örgütün sistem olarak düşünülmesi
- c. Rakiplerin sürekli olarak izlenmesi gerekliliğine vurgu yapılması
- d. Örgütü çevreleyen dış çevre koşullarının önemine vurgu yapılması
- e. Hareket etütleri

6. Aşağıdakilerden hangisi Fayol'a göre endüstriyel bir girişimin yerine getirmesi gereken **temel** faaliyetlerden biri **değildir**?

- a. Pazarlama
- b. Teknik
- c. Güvenlik
- d. Muhasebe
- e. Yönetmel

7. İdeal bürokrasi yaklaşımını pekiştiren yönetim düşünürü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Frederick W. Taylor
- b. Frank ve Lillian Gilbreth
- c. Henri Fayol
- d. Mary Parker Follett
- e. Max Weber

8. Aşağıdakilerden hangisi Hawthorne araştırmalarının bulgularından biridir?

- a. Örgüt içerisindeki yerine getirilen hareketlerin zamansal ölçümü yapılmalıdır.
- b. Örgüt içerisinde sosyal ve psikolojik faktörler önemlidir.
- c. Dış çevre örgüt üzerinde önemli ölçüde etkilidir.
- d. Çalışanlar ekonomik güdüleyicilerle güdülenirler.
- e. Yöneticiler emir-komuta zincirine bağlı kalmalıdır.

9. Aşağıdakilerden hangisi açık sistemin **temel** unsurlarından biri **değildir**?

- a. Girdiler
- b. Dönüştürme süreci
- c. Çıktılar
- d. Koordinasyon
- e. Çevre

10. Sistemin bozulma eğilimi göstermesi ve sonunda ortadan kalkması olarak tanımlanabilecek kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Sinerji
- b. Karşılıklı bağımlılık
- c. Entropi
- d. Negatif entropi
- e. Geribildirim

Yaşamın İçinden



Eski Bir İşçi Sözleşmesi

Aşağıda 1800’lü yılların ortasında faaliyet gösteren bir işletmenin işçi sözleşmesinden bir kesit sunulmuştur:

- Çalışma saatleri 21 Mart ile 20 Eylül tarihleri arasında gün doğumundan gün batımına kadardır. Yılın geri kalan kısmında ise gün doğumundan akşam saat 8:00’e kadardır. Belirtilen ilk altı aylık dönemde öğlen yemeği arası bir saat, kahvaltı arası yarım saattir. Yılın geri kalanında ise bir saat akşam yemeği arası verilecektir. Cumartesi günleri üretim gün batımından bir saat önce duracaktır. Bu bir saatte makineler temizlenecektir.
- Üretim başladıktan 15 dakika sonra işe gelen işçinin çeyrek günlük ücreti kesilecektir. Geçerli bir mazereti olmadan işe gelmeyen işçinin işyerinde bulunmadığı zaman diliminde kazanabileceği ücretin iki katı kadar ücreti kesilecektir. Aynı anda bir işçiden fazlası odayı terkedemez. Aksi taktirde kurala uymayan işçinin çeyrek günlük ücreti kesilecektir.
- Fabrikada hiçbir gerekçe ile sigara ve alkollü içecek içilemez. Ayrıca çalışma saatleri içerisinde fabrikaya dışarıdan kuruyemiş, meyve ve gazete getirilemez.
- İşten ayrılmayı düşünen her işçi ayrılmadan en az iki hafta öncesinde bilgi vermelidir ve gereken durumlarda bu iki hafta çalışmaya devam etmelidir. Aksi taktirde işçi işten ayrıldığı güne kadar hakettiği ücretten feragat etmiş sayılır.



Kaynak: Sullivan, W.A. (1954). The Industrial Revolution and the Factory Operative in Pennsylvania. **The Pennsylvania Magazine of History and Biography**, 78(4), 476-494

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramına Tarihsel Bakış” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d	Yanıtınız yanlış ise “Klasik Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. d	Yanıtınız yanlış ise “Sistematik Yönetim Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c	Yanıtınız yanlış ise “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e	Yanıtınız yanlış ise “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a	Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Süreci Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e	Yanıtınız yanlış ise “Bürokrasi Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. b	Yanıtınız yanlış ise “Hawthorne Araştırmaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d	Yanıtınız yanlış ise “Sistem Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Entropi ve Negatif Entropi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgütler temel olarak politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik güçlerden etkilenirler. Kısaca bahsetmek gerekirse politik faktörler örgütün faaliyet gösterdiği toplumdaki yasalarda ve düzenlemelerde gerçekleştirilecek değişikliklerle ilgilidir. Bu yasal düzenlemeler ve politik değişiklikler örgütün faaliyetlerini bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak etkileyecektir. Ekonomik faktörler ile kastedilen ise örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik koşulların doğası, yapısı ve yönelimidir. İşsizlik oranları, enflasyon oranları, mali düzenlemeler, faiz oranları gibi konular ekonomik faktörler içerisinde değerlendirilebilir. Sosyal faktörler ise topluma ilişkin kültürel, tarihî ve sosyal faktörleri işaret eder. Toplumun sahip olduğu değerler, inançlar, tutumlar ve ihtiyaçlar bu faktör kapsamında değerlendirilebilir. Son olarak teknolojik faktörler ise teknolojiye yaşanan değişim ve inovasyondur. Bu değişim ve inovasyon örgütün tüm yapısını, süreçlerini ve stratejilerini etkileme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle işletme doğru teknolojik yatırım ve tercihlerle bu hızlı değişen faktöre uyum sağlamak zorundadır.

Sıra Sizde 2

Bilimsel yönetim yaklaşımının temel amacı, örgütün verimlilik sorunlarının çözülmesi bu bağlamda iş gücünü daha verimli kullanabilmenin yollarının araştırılmasıdır. Daha detaylı açıklamak gerekirse bilimsel yönetim yaklaşımı, fire oranlarının azaltılmasını, üretim yöntem ve süreçlerinin geliştirilmesini, görevlerin yerine getirilme biçimlerinin optimize edilmesini, işlerin basitleştirilmesini ve böylece işçilerin eğitilebilmesini ve örgütü bütün bu amaçlara ulaştıracak tek ve en iyi yolun bulunmasını hedeflemiştir.

Sıra Sizde 3

Bürokrasi kavramı günlük kullanımda olumsuz bir kavram olarak düşünülmeyle birlikte aslında örgütün faaliyetlerini düzen içinde yürütebilmesi için son derece gereklidir. Yine de bürokrasi kavramı zaman zaman örgüt içerisinde çeşitli olumsuzlukların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu noktada olumsuzluğu yaratan bürokrasi değil işlemeyen ya da etkin olmayan bürokratik uygulamaların gelişimidir. Etkin olmayan bürokratik uygulamalar sonucunda örgüt içerisindeki kâğıt işleri ve gereksiz prosedürlerin sayısı artabilir, aşırı bürokratik uygulamalar nedeniyle çalışanların örgüte duyduğu aidiyet azalabilir, işlemeyen bürokrasi örgütü hantallaştırabilir ve örgütün dış çevreye uyumunu zorlaştırabilir. Bunun dışında bürokratik yapı içerisindeki kurallara ve prosedürlere katı bir şekilde uyum gösterme zorunluluğu çalışanların ge-

lişiminin önüne geçebilir. Örgüt içerisindeki bireyler sosyal ve psikolojik bir varlık olmaktan çok birer makineye dönüşebilirler. Son olarak tüm bu olumsuzluklar nedeniyle örgüt içerisinde tüm değişim çabalarına ilişkin direnç gelişebilir.

Sıra Sizde 4

Bilimsel yönetim düşüncesinin kurucusu olan Taylor'ın sistemi tamamen verimlilik artışı ve örgütsel sorunlara ilişkin tek ve en iyi yolun bulunmasına odaklanmıştır. Bu bağlamda Taylor tarafından geliştirilen ilkelerin insan faktörünü sıradan bir üretim faktörü olarak gördüğü ifade edilebilir. Follett yapmış olduğu çalışmalarda yöneticilerin çalışanlara ne şekilde davranmaları gerektiğinden bahsetmiştir. Follett'in bu yazıları aslında Taylor'ın ilkelerinin örgüt içerisindeki insan boyutunu görmezden geldiği eleştirisini yansıtmaktadır. Çünkü Taylor'ın sisteminde yönetici rolüne sahip olmayan insanların tek sorumluluğu kendilerine verilen emirleri yerine getirmeleridir. Follett'e göre, Taylor'ın ve diğer klasik yönetim düşünürlerinin yaklaşımları insana ilişkin son derece mekanik bir bakışa sahiptir.

Sıra Sizde 5

Entropi kavramı temel olarak sistemin bozulma eğilimi göstermesi ve sonunda da tamamen ortadan kalkmasını ifade eden bir kavramdır. Negatif entropi ise entropinin yavaşlatılması için sistemin gösterdiği tüm çabalara işaret etmektedir. Entropinin en temel nedeni örgütün faaliyet gösterdiği çevresel koşulların hızla değişiyor olmasıdır. Bu değişimler örgütün bozulmasını hızlandırabilmektedir. Bu nedenle bir negatif entropi çabası olarak örgüt bu bozulmayı yavaşlatmak adına çevresel değişimlere uyum göstermeye çalışmalıdır. Örgütün ile çevresel koşullar arasındaki uyumsuzluk entropiyi hızlandıracaktır. Bu nedenledir ki örgütün çevresel koşullara uyum sağlamasını sağlayacak her türlü örgütsel değişim çabası aslında bir negatif entropi çabasıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Bateman, T. & Snell, S. (2012). **M: Management**. Ohio: McGraw-Hill Education.
- Certo, S.C. v& Certo, S.T. (2011). **Modern Management: Concepts and Skills**. New Jersey: Prentice Hall.
- Daft, Richard . (2012). **Management (10. Ed)**, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- DuBrin, A.J. (2011). **Essentials of Management**. Ohio: South-Western College Publishing.
- Fells, M.J. (2000). Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, 6(8), 345-360.
- Gomez-Meija, L.R., & Balkin, D. (2011). **Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, R. (2012). **Management**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Hill, C.W.L. & Jones, G.R. (2011). **Essentials of Strategic Management**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning Custom Publishing.
- Jones, G. & George, J. (2015). **Contemporary Management**. Ohio: McGraw-Hill Education.
- Kreitner, R. (2008). **Management**. Ohio: South-Western College Publishing.
- Pindur, W., Rogers, S.E., & Suk Kim, P. (1995). The history of management: a global perspective. **Journal of Management History**, 1(1), 59-77.
- Price, M.P. (2003). Frank and Lillian Gilbreth and the motion study controversy, 1907-1930. İçinde Wood, M.C & Wood, J.C., **Frank and Lillian Gilbreth: Critical Evaluations in Business and Management, Cilt II**, 455-47, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Schermerhorn, J.R. (2011). **Exploring Management**. New Jersey: Wiley.
- Shavinina, L. (2007). Early development of entrepreneurial giftedness. **ASAC**, 28(21), 178-186.
- Williams, C. (2014). **MGMT 7**. Ohio: South-Western College Publishing.
- Wren, D.A. & Bedeian, A.G. (2008). **The Evolution of Management Thought** (6. Ed.). New Jersey: Wiley.

Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:

- Griffin, 2012: 35
- www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_032.html,
Erişim Tarihi: 20 Kasım 2015.
- http://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/big/wehe_073.html,
Erişim Tarihi: 20 Kasım 2015

3

Amaçlarımız

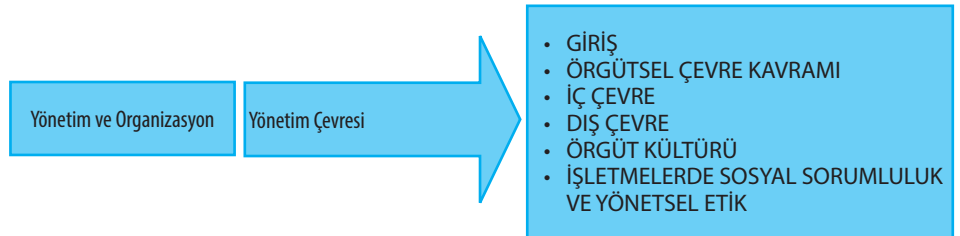
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgütsel çevre kavramını tanımlayabilecek,
- Örgütsel çevre türlerini karşılaştırabilecek,
- Bir iç çevre unsuru olarak örgüt kültürünü açıklayabilecek,
- İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramını tanımlayabilecek,
- Yönetimsel etik kavramının işletmeler için önemini değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Dış Çevre
- İç Çevre
- Genel Çevre
- İş Çevresi

İçindekiler



Yönetim Çevresi

GİRİŞ

Benzin ve mazot fiyatlarının bir gecede ciddi anlamda arttığını düşünün. Aracınız olsun ya da olmasın bunun ekonomik yansımalarını er geç hissedersiniz. Aracınız varsa onu daha az kullanma yoluna gider, eğer bunu yapamıyorsanız yakıt fiyatlarındaki bu zammı telafi etmek için muhtemelen satın alma davranışlarınızı değiştirirsiniz. Örneğin; dışarıda yemek yemeyi, sinemaya, konsere gitmeyi, yaz tatili sürenizi azaltırsınız. Siz bütçenizi yeni koşullara göre ayarlamaya çalışırken, müşterisi olduğunuz pek çok işletme de tasarruf önlemlerinizden olumsuz etkilenecek, küçülecek, işçi çıkartabilecek belki de kepenklerini indirecektir. Lokantalar, ulaşım ve konaklama işletmeleri, eğlence merkezleri bireysel olarak başlayan bu eylemlerden olumsuz etkilenecektir.

Benzer bir durum döviz fiyatlarındaki olağandışı artışlar nedeniyle de yaşanabilir. Fiyatı artan ithal mallarına olan talep düşüşü, öncelikle bu ürünleri satan ya da dağıtan işletmeleri, daha sonra da ilişkili pek sektörü olumsuz etkileyecektir. Tabii ki verilen örneklerin tersi de olabilir. Örneğin; döviz fiyatları ve enflasyon oranlarındaki ciddi düşüş, ekonominin canlanmasına, harcanabilir gelirin artışına ve sonuç olarak da işletmelerin satışlarına yansıtacak, artan satışlara paralel olarak işletmeler kapasitelerini ve insan kaynaklarını arttıracaklardır.

Bazı yazarlar küreselleşmenin artmasıyla birlikte dünyanın büyük bir pazaryerine dönüştüğünü iddia etmektedir. Bu benzetmedeki doğruluk payı yüksektir çünkü ülkeler arası ticaret sınırlarının kalkması, insan ve sermaye ve üretim araçlarının dolaşımının artması, dünya ülkelerini ve işletmelerini ekonomik anlamda birbirine daha fazla yaklaştırmıştır. Pek çok Türk işletmesinin Çin'de üretim tesisleri, dünyanın hemen her yerinde yatırımları vardır. İnternet sayesinde dünyanın her tarafından müşteri ya da iş birliği yapacak ortak bulmak kolaylaşmıştır.

Bütün bu örnekler, işletmelerin çevresi ile bütünleştiğini, çevrede meydana gelen değişimlerin işletmeleri doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu üniteye ilk önce işletmeleri kuşatan ve başarılarında kritik öneme sahip olan çevresel faktörlere değinilecektir. Çevre kavramı kısaca tanımlandıktan sonra sırasıyla iç ve dış çevre faktörleri ele alınacaktır. Daha sonra bir iç çevre unsuru olarak örgüt kültürü konusu ele alınacaktır. Ünitenin son bölümü ise işletmelerde sosyal sorumluluk ve yönetim etiği konularına ayrılmıştır.

Örgütsel çevre, örgütün (işletmenin) bir bölümünü ya da bütününi etkileme potansiyeline sahip tüm faktörleri ifade eder.

İç çevre, işletme ve işletme faaliyetleri üzerinde **doğrudan** etkisi olan faktörlerden oluşan çevredir.

Dış çevre, işletmeyi ve faaliyetlerini **dolaylı** yoldan etkileyen faktörlerden oluşan çevredir.

ÖRGÜTSEL ÇEVRE KAVRAMI

İşletmecilik kapsamında “çevre” çok geniş bir kavram olup, işletmenin içindeki ve dışındaki tüm unsurları kapsamaktadır. Ancak burada ele alındığı şekliyle **çevre**, örgütün hassas olduğu ve hayatta kalabilmek, başarılı olabilmek üzere yönetmesi ve karşılık vermesi gereken alanı ifade etmektedir. O hâlde **örgütsel çevre**, örgütün (işletmenin) bir bölümünü ya da bütününi etkileme potansiyeline sahip tüm faktörler olarak tanımlanabilir.

Örgütsel çevre genel olarak **iç çevre** ve **dış çevre** olarak ele alınmaktadır. **İç çevre**, işletme ve işletme faaliyetleri üzerinde **doğrudan** etkisi olan faktörlerden oluşan çevredir. Bu etkileşim karşılıklıdır: Bir başka anlatımla iç çevre unsurları işletme faaliyetlerini etkilediği kadar işletme karar ve uygulamalarıyla şekillenir. İşletme yönetimi, planlama yaparak ve süreçleri yeniden ele alarak iç çevre faktörleri üzerinde kontrol sağlayabilir. Örneğin; insan kaynaklarını değiştirmek ve/veya geliştirmek, fiziksel varlıkları azaltmak/arttırmak, örgüt yapısını değiştirmek, işletmenin fonksiyonları üzerinde değişiklikler, düzenlemeler yapmak işletme yönetiminin yetki, bilgi ve becerisi kapsamında olan değişikliklerdir.

Dış çevre ise işletmeyi ve faaliyetlerini **dolaylı** yoldan etkileyen çevresel faktörlerden oluşan çevredir ve işletme yönetiminin bu faktörleri kontrol etme konusunda yapabilecekleri kısıtlıdır. Örneğin; ülkedeki ekonomik koşullar, politik gelişmeler, teknolojikteki değişimler, vb. yöneticilerin yakından gözlemleyebileceği, önlem alabileceği unsurlardır; ancak bunlar üzerinde tam bir kontrol kurmak pek mümkün değildir.

DİKKAT



İşletmelerin çevre ile etkileşimi karşılıklıdır. Bu etkileşim iç çevre ile doğrudan, dış çevre unsurları ile dolaylı olarak gerçekleşir.

Şimdi işletmelerin iç çevresini ve dış çevresini daha detaylı olarak inceleyelim:

İÇ ÇEVRE

İç çevre faktörleri olarak liderlik ve yönetim tarzı, örgüt kültürü, insan kaynakları, örgüt yapısı, işletmenin sahip olduğu varlıklar, finansal güç ve operasyonel ve yönetsel süreçler sayılabilir.

Örgütsel çevre başlığında da ifade edildiği üzere iç çevre, işletme faaliyetleri ve başarısı üzerinde **doğrudan** etkiye sahip faktörlerden oluşan çevreyi ifade etmekte olup, işletme yönetiminin bu faktörleri kontrol etme konusunda gücü ve inisiyatifi vardır. **İç çevre faktörleri** olarak liderlik ve yönetim tarzı, örgüt kültürü, insan kaynakları, örgüt yapısı, işletmenin sahip olduğu varlıklar, finansal güç ve operasyonel ve yönetsel süreçler sayılabilir.

Liderlik ve Yönetim: Çevresel koşullardaki belirsizlik ve hızlı değişim, işletmelerin hayatta kalması ve rekabette öne geçebilmesi için değişimle gelen yeni koşullara uyumu çok kritik bir konu hâline getirmiştir. Adaptasyon ihtiyacını görmek ve bu doğrultuda önlemler almak üst yönetimin sorumluluğundadır. İşletme faaliyetlerine, piyasalara, üretilen ürün ve hizmetlere stratejik bir bakış açısıyla bakmak gereklidir. Bütün bunlar işletmeler için güçlü bir liderliğin ve etkili yönetim uygulamalarının gerekliliğine işaret etmektedir.

Bir işletmedeki liderlik tarzı ve yönetimin yetkinliği; işletme çalışanlarının motivasyon seviyesi ve performansları ve örgüt kültürü üzerinde ciddi bir etkiye sahiptir. Günümüz iş dünyasına ait gelişmeler, dönüşümcü bir liderlik ile katılımcı yönetim uygulamalarının işletmeler için gerekliliğine işaret etmektedir. Vizyon sahibi, çalışanlarını ihtiyaçlarını ve görüşlerini dikkate alan, karar süreçlerine katılımını özendiren, onların kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunan bir yönetim anlayışı işletmeler için rakiplerine göre belirgin bir üstünlük sağlamaktadır.

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, kısaca, işletmede çalışanların paylaştığı değer, norm, inanç, varsayım gibi unsurlara işaret eder. İşletme çalışanlarının iş yapma biçimleri, tutum ve davranışları örgüt kültürüyle doğrudan ilgilidir. Aynı zamanda örgüt kültürü işletmenin amaçlarına ulaşması bakımından bir araç işlevi görür. Örneğin; amaçlara ulaşmayı vurgu-

Örgüt kültürü, işletmede çalışanların paylaştığı değer, norm, inanç, varsayım gibi unsurların bütünüdür.

layan, bu yöndeki faaliyetleri ve davranışları özendiren ve ödüllendiren bir örgüt kültürüne sahip olmak stratejik hedeflere ulaşmada çok önemli bir avantaj sağlayacaktır.

Yenilikçiliği ve risk almayı özendiren bir örgüt kültürü, işletmenin rekabet gücüne önemli katkılarda bulunacaktır. Bunun aksine, çalışanların gayretinin onları kariyer ve maddi açılardan daha iyi duruma taşımaya yetmeyeceği, üstlerin daima haklı olduğu, müşterilerin çalışanlar ne yaparsa yapsın memnun edilemeyeceği yönündeki görüşleri ve bakış açılarını besleyen bir örgüt kültürü işletmeyi başarısızlığa mahkûm edecektir. İşletmenin başarısı için yöneticilerin mevcut örgüt kültürünü iyi analiz etmesi ve işletmeyi başarıya ulaştıracak örgüt kültürünü oluşturma yönünde faaliyet göstermesi gerekecektir. Örgüt kültürü, işletmelerin başarısında önemli bir iç çevre unsuru olduğundan, ilerleyen sayfalarda ayrı bir başlık olarak ele alınacaktır.

İnsan Kaynakları: Günümüzde ham madde kaynaklarını, sermayeyi, makine ve teçhizatı, bina ve tesisleri elde etmek, özellikle küreselleşme akımlarıyla birlikte, geçmişe göre daha da kolaylaşmıştır. Bugün işletmelerin başarısı açısından asıl zorluk, işletmeyi amaçlarına ulaştıracak bilgi birikimine ve yeteneğe sahip insan kaynaklarını bulmak, işe almak ve elde tutmaktır. Özellikle nitelikli bir çalışan işten ayrıldığında, aynı niteliklere sahip başka bir çalışanı bulma ve işe almanın maliyeti çok yüksektir. İnsan kaynakları konusunda yeni zorluk, çalışma yaşamına yeni kuşağın nitelikleri olmaktadır. Y kuşağı olarak da adlandırılan ve girmiş olduğu işlerde çok çabuk yükselmek isteyen, bağımsızlığına düşkün, zorluklara katlanmayı sevmeyen, örgütsel bağlılıkları az, aynı işyerinde uzun süre çalışmak istemeyen, özgüveni çok yüksek bir kuşağın etkili bir şekilde çalıştırılması insan kaynakları yöneticileri için çok zorlu bir görev olacaktır.

Siz X, Y veya Z kuşaklarından hangi gruba girdiğinizi düşünüyorsunuz?



SIRA SİZDE

Örgüt Yapısı: Bir işletmenin örgüt yapısı bize o işletmedeki yönetim basamaklarını yetki-sorumluluk ve ast-üst ilişkilerini gösterir. Rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren işletmeler için çevresel değişimlere anında tepki vermeyi mümkün kılacak, dinamik bir örgüt yapısı ciddi bir üstünlük sağlayacaktır. Örgüt yapısı içerisindeki yönetim basamaklarının sayısı ile karar alma hızı arasında ters bir ilişki vardır; yani yönetim basamakları ne kadar fazlaysa, karara temel olacak bilgiler bu basamaklar arasında o kadar yavaş hareket eder. Bu da kararların oldukça geç alınmasına ve pazara tepki vermekte geç kalınmasına sebep olabilir. Bu nedenle son yıllarda yalın organizasyon olarak adlandırılan örgüt yapıları daha fazla tercih edilir olmuştur.

Yalın organizasyon yapısında, bilgi ve iletişim teknolojilerinin de yardımıyla, gereksiz yönetim basamakları-ki bunlar çoğunlukla, faaliyetler arası koordinasyonu sağlayan orta yönetim basamaklarıdır- aradan çıkarılır; böylece üst ve alt yönetim basamakları birbirine yaklaştırılarak hızlı karar vermenin önü açılmış olur. Günümüzdeki örgüt yapıları, üst yönetim basamakları ile alt yönetim basamakları birbirine yakın olduğundan, geçmiş yıllara göre daha basıktır. Günümüzde geçerli olan bakış açısı, müşterileri daha iyi tanıyan alt basamakların alınacak kararlarda daha fazla söz sahibi olmasını sağlayacak örgüt yapılarının oluşturulması ve takım çalışmasının ön plana çıkartılmasıdır.

İşletmenin Varlıkları: İşletmenin varlıkları (binalar, demirbaşlar, araçlar, tesisler, ham madde, makineler, nakit, vb.), iç çevrede yerine getirilen faaliyetlerin etkili ve verimli olarak yürütülmesinde önemli rol oynar. Varlıklar bakımından üstün olan işletmeler, rakiplerine nazaran karşılarına çıkan fırsatları daha iyi değerlendirebilecektir. Artan talebin hızla karşılanması, üretim kapasitesinin artırılması, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya konulması, Ar-ge faaliyetlerine yeterli fonun aktarılması, yatırımların gecikmeden yapılması, insan kaynaklarına yatırım yapılması gibi fırsatların değerlendirilmesi, işletmenin yeterli varlığa sahip

olmasıyla mümkün olacaktır. Bunun tersi durumda ise, fırsatlar değerlendirilemeyecek ya da finansal yükümlülüklerini yerine getiremeyen işletmeler zor durumda kalabilecektir.

Finansal Güç: İşletme varlıklarına benzer şekilde işletmenin finansal gücünün göreceli olarak iyi olması işletmeye önemli üstünlüklerin kapısını aralar. Finansal gücü yerinde olan bir işletme daha az borçlanacak, yükümlülüklerini daha kolay yerine getirebilecek, özellikle kriz zamanlarında ortaya çıkan fırsatları daha iyi değerlendirebilecektir. Sağlam bir finansal yapı, işletmeyi yatırımcıların ve kredi verenlerin gözünde daha iyi bir yere taşır, borçlanma kolaylaşır ve borçlanma maliyeti düşer. İşletme büyümeye yönelik faaliyetlerinde daha fazla öz kaynak sağlayabilir. Zayıf bir finansal güç ise yukarıda anlatılanların tersine işletme faaliyetlerinin güçlükle yerine getirilmesi, borçlanma olanaklarının daralması ve pahalalanması ve rekabette geride kalınması gibi sonuçlara yol açacaktır.

Operasyonel ve Yönetmel Süreçler: Süreçler, işletmedeki faaliyetlerin yapılışı, üretiliş biçimini oluşturan işlemler, eylemler dizisidir. Örneğin; satın alma sürecinde işletmenin üretimde kullanacağı ham madde ya da yeniden satmak üzere alacağı ürünlerin ve satıcıların araştırılması, satıcılarla pazarlık yapılması, siparişinin verilmesi, bunların teslim alınmasına yönelik adımlar vardır. İşletmelerde kullanılan diğer süreçler arasında muhasebe işlemleri, personel alımı, satış, eğitim süreçleri vardır. Bu süreçlerin işletmenin faaliyetlerini kolaylaştıracak şekilde tasarlanması ve yönetilmesi önemlidir. Gereksiz adımlara sahip, akılcı ve yalın olarak düzenlenmemiş süreçler işletmeye zaman ve para kaybettirecek, çalışanların motivasyonunun ve performansının düşmesine, müşterilerin işletmeden uzaklaşmasına, ürün ve hizmetlerin pazara daha uzun zamanda çıkmasına, finansal yapının bozulmasına, vb. sebep olacaktır. Pek çok işletme süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için süreçlerini yeniden tasarımıya yoluna gitmektedir.

Buraya kadar işletmelerin faaliyetlerini etkileme potansiyeli olan iç çevre faktörlerinden bahsettik. Şimdi de yine işletme faaliyetlerini etkileme potansiyeline sahip olan dış çevre faktörlerinden bahsedelim.

DIŞ ÇEVRE

Dış çevre, işletmenin dışında kalan ancak işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen tüm faktörlerdir.

Dış çevre, işletmenin performansını dolaylı yoldan etkileyen faktörler, koşullar, güçler ve olayları ifade etmekte olup, işletmelerin de dış çevre faktörleri üzerindeki etkisi hemen hemen yok gibidir. Başka bir deyişle **dış çevre,** işletmenin dışında kalan ancak işletmenin amaçlarına ulaşmasını etkileyen tüm faktörlerdir.

İşletme sahipleri ve yöneticiler, işlerini yalnızca işletme içindeki işlerine odaklanarak yönetmeye kalkıştıklarından başarılı olma olasılıkları sifıra yakındır. Dış çevre, tüm işletmeler için tehditler ve fırsatlar anlamına gelmektedir. Yöneticilerin dış çevrede gelişen olaylarla baş edebilme yeteneği, işletmenin olası başarısı ya da başarısızlığına katkıda bulunacaktır. Küreselleşme ve bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, dış çevrede gelişen olayların işletmeler üzerindeki etkisini hem nitelik hem de nicelik olarak arttırmıştır. Bu nedenle yöneticiler birbiriyle bağlantılı faktörlerden oluşan dış çevreye büyük dikkat göstermek durumundadır.

İrlanda’da 14 Nisan 2010 yılında, adının telaffuzu zor **Eyja** volkanı patladığında, bunun Spartanburg, Güney Carolina’daki BMW fabrikasında ya da Japonya’da Nissan Motor fabrikasında üretimin durmasına sebep olacağını kimse düşünemezdi. Ama küreselleşen ve birbirine bağlanmış olan dünyada böyle bir olay, artık kimse için sürpriz olmamalıdır. Volkanik kül tüm Avrupa’da uçakların kalkmasına engel olunca İrlanda’da lastik basınç sensörleri tedarikçisi bir işletme, BMW ya da Nissan fabrikalarının siparişlerini zamanında teslim edemedi. Birbirine bağlanmış bir dünyada yaşadığımız için, yöneticilerin işletmeleri üzerindeki etkisinin farkında olmaları gerekmektedir (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2014: 30).

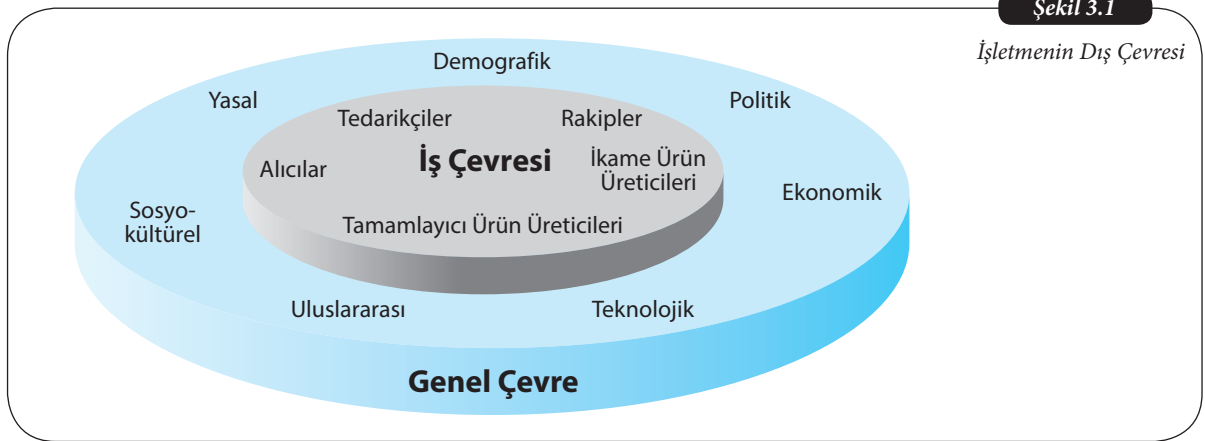
Yöneticilerin bazıları dış çevrenin işletme üzerindeki etkisini önemsememe eğilimindedir. Bunun nedeni kendi işletmeleri içerisinde her şeyi kontrol edebilmeleri, buna karşılık işletmenin dış çevresinde oluşan olayları etkilemeye güçlerinin yetmemesidir. Dış çevrede meydana gelen ve bazen öngörülebilirlikten oldukça uzak olabilen faktörler, işletmenin amaçlarına ulaşması açısından olumlu veya olumsuz etki yapabilmektedir. Bu yüzden başarılı yöneticiler ve iş adamları işletmenin dış çevresi ile ilgili sürekli bilgi edinmeli, proaktif (meydana gelebilecek olayları öngörerek buna karşı önlem geliştirme tarzı) bir davranışla işletmelerini dış çevreye uyumlu bir hâle getirmek için çaba göstermelidir.

Başarılı yöneticiler ve işadamları işletmenin dış çevresi ile ilgili sürekli bilgi edinmeli, proaktif (meydana gelebilecek olayları öngörerek buna karşı önlem geliştirme tarzı) bir davranışla işletmelerini dış çevreye uyumlu bir hâle getirmek için çaba göstermelidir.



DİKKAT

Şekil 3.1, işletme performansını etkileyen işletme dışı faktörleri topluca göstermektedir. İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği dış çevredeki faktörler politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, uluslararası faktörler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve ikame ve tamamlayıcı ürün üreticilerinden oluşur. Dış çevreyi daha iyi anlamak açısından dış çevreyi oluşturan tüm faktörler *genel çevre* ve *iş çevresi* olmak üzere iki ana başlıkta ele alınabilir.



Genel çevre, politik, yasal ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası faktörlerden oluşur. Bu faktörlerde meydana gelebilecek değişimler, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen fırsat ve tehditleri ortaya çıkarır. Genel çevre faktörleri, işletmenin iş çevresi üzerinde yarattıkları etkiler vasıtası ile de örgütü etkiler.

İş çevresi farklı kaynaklarda *görev çevresi*, *endüstri çevresi*, *sektörel çevre* gibi farklı isimlerle de ele alınır. İş çevresi işletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ve tamamlayıcı ürün üreticileri ve iş gücü piyasası gibi faktörlerden oluşur. İş çevresindeki unsurlar işletme üzerinde doğrudan etki yapabilen fırsat ve tehditleri oluşturur. Şekilden de görüldüğü gibi iş çevresi de aslında genel çevrenin altında yer almaktadır.

Şimdi dış çevre unsurlarını biraz daha detaylı olarak ele alalım.

Genel Çevre

Genel çevre denildiğinde genellikle dört faktörün işletme üzerindeki etkileri dile getirilmektedir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- (P) Politik faktörler
- (E) Ekonomik faktörler

PEST analizi, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre faktörlerinin irdelenmesini ifade eder.

- (S) Sosyal faktörler
- (T) Teknolojik faktörler

Genel çevrenin analizi işletmecilik ve strateji kitaplarında, yukarıda sayılan dört temel faktörün baş harflerinden oluşan **PEST analizi** olarak adlandırılır. Bu faktörlerin dışında kalan çevresel (ekolojik), uluslararası, yasal faktörlerin de aslında PEST içinde yer alan ana faktörlerin kapsamında ele alınabileceği ifade edilmektedir.

Politik ve Yasal Faktörler

Yöneticilerin dikkate alması gereken konulardan birisi politik faktörlerin yönü ve istikrarıdır. Politik faktörler, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamlardaki yasal ve düzenleyici değişkenleri ifade eder. Siyasi kuruluşlar ve özel çıkar grupları yerel, ulusal veya uluslararası olayları yönlendirilebilirler. Yöneticiler, faaliyette bulundukları bölgedeki politik kurum ve kuruluşları, bunların politikalarını yakından analiz etmelidir. İşletmenin başarı veya başarısızlığı, politik çevrede var olan faktörlerden olumlu veya olumsuz etkilenir.

Politik faktörler işletmelerin faaliyet gösterdiği toplumların yasaları, yönetmelikleri, kuralları ve prosedürlerin oluşturduğu yasal çerçeve tarafından desteklenir. Yönetimin istikrarı, güç odakları, devletleştirme ve/veya özelleştirme yaklaşımları, vergi yasaları, anti-tekel ve rekabet yasaları, tüketicuyu koruma yasaları, çevre koruma mevzuatı, dış ticaret düzenlemeleri, gümrük mevzuatı, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri bu kısımlarda yer alan ve izlenmesi gereken bazı önemli politik ve yasal çevre faktörlerindendir.

Bazı politik faktörler işletmelerin faaliyetleri üzerinde çeşitli sınırlamalar getirebilir; adil rekabet düzenlemeleri, anti-tröst kanunları, vergi programları, asgari ücretlere ilişkin düzenlemeler, fiyatlama politikaları gibi çalışanları, tüketicileri, kamuyu ve çevreyi korumaya yönelik uygulamalar bu sınırlamalara örnek olarak gösterilebilir. Bazı politik kararlar ise işletmeleri korumaya yönelik olabilir. Patent yasaları, devlet teşvikleri ve Ar-ge destekleri bu kararlar arasında sayılabilir.

Ekonomik Faktörler

İşletmenin içinde faaliyet gösterdiği ekonominin yapısı, yönü ve durumu ilgili olan ve işletmenin başarısı ve ayakta kalması için yaşamsal öneme sahip faktörlerdir. Ekonomik gelişmeler, bütün sektörleri ve o sektörler içerisinde faaliyet gösteren tedarikçileri, üreticileri, hizmet işletmelerini, toptancıları, perakendecileri, sivil toplum kuruluşlarını ve hatta hükümeti doğrudan etkiler. Yöneticiler ekonomik göstergelere bakarak kısa ve uzun dönemli planlarını hazırlar; büyüme, küçülme, yeni yatırımlara gitme gibi kararlarını bu göstergelere bakarak verirler. Ekonominin sağlığının göstergeleri olan faiz oranları, enflasyon oranı, para arzı, işsizlik oranları, işsizlik oranları, dış ticaret, ödemeler ve bütçe açık ve fazlaları, gayrisafi milli hasıla, enerji kaynakları ve maliyetleri, ücretler, net gelirler, ülkenin altyapı yatırım ve hizmetleri de dikkate alınması gereken ekonomik faktörlerdendir.

Ekonominin içinde bulunduğu konjonktür çevresi de önemli bir değişkendir. Ekonominin büyüme, durgunluk, bunalım veya iyileşme aşamalarında bulunması tüm ülke ekonomisine olduğu kadar işletme ve faaliyette bulunduğu sektör ve iş ortamı üzerinde de güçlü bir etkiye sahiptir. Ekonomik gelişmeler her sektörü aynı yönde etkilemeyebilir. Örneğin faiz oranlarındaki artış, konut ve inşaat sektörünü olumsuz etkileme potansiyeline sahipken, temel ihtiyaç ürünleri ve hizmetleri üreten işletmeler faiz oranlarındaki artıştan nispeten çok daha az etkilenenecektir.

Sosyokültürel Faktörler

İşletme faaliyetlerini ve performansını etkileyen sosyokültürel faktörler arasında toplumda yerleşik inançlar, değerler, düşünce sistemleri ve yaşam tarzları vardır. Sosyokültürel faktörler kültür, din, eğitim ve etnik faktörlerce şekillendirilmektedir. İşletmeler faaliyetinde bulunduğu bölgede, toplumun çeşitli grupların farklı yaşam tarzlarını, değerlerini ve normlarını dikkate almalı ve anlamalıdır.

Sosyokültürel yaşam tarzları, değerler, tutum ve davranışlar zaman içinde değişir. Farklı ürün ve hizmetlere olan talep de bu değişime paralel olarak değişecektir. Toplum içerisindeki bireyler, çevresel faktörleri kontrol etmeye ve uyum sağlamaya çalıştıkça, sosyal faktörlerdeki değişim de kaçınılmaz olmaktadır.

Son yıllarda gözlemlenen sosyokültürel faktörlerdeki değişime bir örnek, kırsal kesimden kentlere, ülkenin doğusundan batısına yaşanan göçlerdir. Göçle beraber gelen kentli sayısının artması, şehrin kenar mahallelerine yerleşen ancak kırsal kesimle irtibatını kesmeyen bir tüketici grubunun ortaya çıkışı, irili ufaklı pek çok işletme için fırsatlar ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, kadının her geçen artan bir şekilde iş gücüne katılımı da önemli bir sosyokültürel gelişmedir. Bu gelişme işletmelerin sadece istihdam, ücret ve insan kaynakları politikalarını etkilemekle kalmamış, çalışan kadınlar için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine de sebep olmuştur. Bu sayede söz konusu ihtiyaçlara cevap vermek isteyen işletmeler için yeni pazar fırsatları doğmuştur.

Bir diğer önemli sosyal faktör de farklı toplumlardaki yaş dağılımdaki değişimlerdir. Ülkemizde genç nüfusun oransal olarak fazlalığı bir yandan işsizliği akla getirirken, diğer yandan ülkenin büyüme potansiyelini destekleyecek genç ve dinamik iş gücü piyasasının oluşumuna da işaret etmektedir. Genç nüfusun fazlalığı, bu yaş grubuna hitap eden ürünler üreten işletmeler için önemli bir fırsat oluşturmaktadır.

Teknolojik Faktörler

Teknoloji, en genel ifadesiyle girdileri çıktılara dönüştüren araçlardır. En basitinden düşüncelerimizi kâğıda dökmeye yarayan kurşun kalem bir teknolojidir. Teknolojik faktörler, işletmenin faaliyet alanındaki makineleri, malzemeleri, işlevleri, süreçleri ve yönetim biçimlerini etkileyen teknolojilerin değişimi ve gelişimi ile ilgili unsurlardan oluşur.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin işletmeler, ürünleri, stratejileri ve rekabet özellikleri üzerinde büyük bir etkisi vardır. Teknolojik değişimler, işletmelere yeni fırsatlar sunduğu gibi onların iş yaşamından silinmesine de yol açabilecek tehlikeleri de içermektedir. Tüketiciler için ucuzlayan, daha az maliyetli, daha az enerji tüketen yeni teknolojiler her zaman iyidir. Bununla birlikte, işletmeler sahip oldukları teknolojilerin (rakipleri tarafından olsun ya da olmasın) değişmesini bir tehdit olarak algırlar. Alternatif teknolojileri iyi izlemeyen, gelişmeleri iyi takip etmeyen işletmeler yok olmaya mahkûmdur. Örneğin; CD'ler, CD'lerin yerini flash bellekler, tüplü televizyonların yerini LED televizyonlar, analog araçlarının yerini dijital araçlar almıştır. Günümüzde ise İnternet ve mobil teknolojileri ve nano teknolojiler hüküm sürmektedir. Teknolojik değişimin yönünü iyi kestiren ve uygun zamanda pozisyon alan işletmeler büyük fırsatlar yakalamaktadır; diğerleri ise zayıflamakta ve yok olmaktadır.

Teknolojik gelişmeler toplumun geleceğini şekillendiren itici güçlerden biridir. Bu çevrede izlenmesi gereken önemli faktörler arasında devletin Ar-ge, ürünler, süreçler, makineler ve malzemelerle ilgili yeni buluşlara veya geliştirmelere yaptığı harcamalar, teknoloji transferlerinin hızı, yeni iletişim teknolojileri ve belirli sektörlerdeki teknolojik gelişmeler, yeni bilişim uygulamaları vardır.

İşletmenin genel çevresini oluşturan temel “politik ve yasal, ekonomik, sosyokültürel ve teknolojik” (PEST) unsurları açıkladık. Bunlar dışında demografik, uluslararası ve çev-

Demografi (Nüfusbilim), nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır.

resel faktörler gibi işletmelerin genel çevresini oluşturan ilave faktörler de mevcuttur. Kimi yazarlar bu faktörlerin de PEST faktörleri içinde yer alabileceğini dile getirmekte iken kimileri de ayrı olarak ele alınmasını tercih etmektedirler. Konunun anlaşılabilirliğini arttırmak amacıyla bu faktörlerin ayrı başlıklar hâlinde ele alınması daha uygun görülmüştür.

Demografik Faktörler

Demografi (Nüfusbilim), nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır. Mevcut nüfusun; yaş, cinsiyet, evlilik durumu, geçim durumu, tahsil durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini inceleyen demografi; ülkelere ve bölgelere göre nüfus dağılımını ve doğum, ölüm, göç hareketi gibi gelişmeleri inceler.

Demografik faktörler içinde nüfusun sosyoekonomik özelliklerini istatistiksel olarak ortaya koyan yaş, cinsiyet, eğitim durumu, gelir, medeni durum, meslek, din, doğum oranı, ölüm oranı, ailedeki ortalama birey sayısı, ortalama evlenme yaşı gibi değişkenlerin işletmeler için önemi büyüktür. İşletmeler bu faktörleri göz önüne alarak ürün ve hizmet tasarımlarını gerçekleştirmekte, hedef pazarlarını belirlemekte, reklam mesajlarını oluşturmakta, ürün fiyatlarını belirlemektedir. Üretim, dağıtım birimlerinin nerede olacağı, nerede fabrika açılabilceği, hangi fabrikaların kapatılacağı gibi kararlar demografik faktörlerden önemli ölçüde etkilenir. Bu nedenle demografik faktörlerdeki değişimin dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Uluslararası Faktörler

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme ve maliyet düşüşleri sayesinde dünya adeta “küresel bir pazaryeri” hâline gelmiştir. Bu nedenle işletme sahipleri ve yöneticilerin genel çevreyi küreselleşme perspektifinden bakarak değerlendirmesi gerekir. Örneğin 20-25 yıl önce, gerek isimlerinden gerekse üretilmiş oldukları ülke kültürü ile özdeşleşmiş olmalarından dolayı bir ürünün hangi ülkeye ait olduğu kolayca anlaşılabilir. Günümüzde ise uluslararası yatırımlar ve satın almalar nedeniyle hangi marka hangi ülkeye ait emin olamıyoruz.

Bu nedenle tüm dış çevre faktörleri uluslararası düzeyde ele alınmalı ve işletme ve sektörü için fırsat ve tehdit olasılıkları belirlenmelidir. Örneğin ekonomik faktörler incelenirken yalnızca Türkiye değil, işletmenin hedef pazarını oluşturan ülkelerin ekonomik performansı ve uluslararası piyasalar dikkate alınmalıdır. Uluslararası seviyede incelenmesi gereken faktörler arasında piyasalardaki değişimler, yeni gelişen ülkelerarası piyasalar, önemli uluslararası siyasal, kültürel ve ekonomik olaylar, dış ticarete ülkeler ve bölgelerarası bloklar ve iş birlikleri, uluslararası ticarete etkili kurum, kuruluş ve sözleşmeler, ülkeler ve bölgeler arası ticaret uygulamalarındaki teşvikler ve engeller sayılabilir.

SIRA SİZDE



İtalya ile özdeşleşen spor otomobil markası Lamborghini hangi ülkeye ait bir otomobil şirketine aittir, biliyor musunuz?

Ekoloji, insan, diğer canlılar ve bunların ihtiyaç duyduğu toprak, hava, su arasındaki ilişkileri ifade eder.

Ekolojik Faktörler

Ekoloji, insan, diğer canlılar ve bunların ihtiyaç duyduğu toprak, hava, su arasındaki ilişkileri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Günümüzde genel çevrenin en önemli faktörlerinden biri de işletmeler ile ekoloji arasındaki ilişkilerdir. Endüstriyel toplumlardaki faaliyetlerin neticesinde ekolojinin tehdit altında olması da genellikle kirlenme olarak adlandırılmaktadır. Çevre kirliliği, biyolojik dengenin bozulması, küresel ısınma, havanın, toprağın ve suların kirlenmesi gibi konular ekolojik faktörler başlığı altında ele alınmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken, ekolojiyi korumaya özen göstermelidirler. Günümüzde ekolojik faktörler, pek çok işletmenin stratejik planlamalarında önemli yer tutmaktadır (Pearce & Robinson, 1997, akt. Demirci: 73).

Buraya kadar işletmenin dış çevresini oluşturan genel çevre ele alınmıştır. Şimdi de işletme performansını çok yakından etkileme potansiyeline sahip bir dış çevre unsuru olan iş çevresinden bahsedilecektir.

İş Çevresi (Görev Çevresi/Sektörel Çevre)

İş çevresi, işletmenin dış genel çevresinin altında ve onun bir parçası olarak iş adamlarına ve işletmelere daha yakın olan ve genel çevreye göre işletmenin performansı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olan çevredir. Bir işletmenin içinde bulunduğu sektör, birbiriyle aynı ya da benzer, birbirini tamamlayıcı ürünleri üreten, bu ürünlerin girdilerini tedarik eden ve dağıtımını yapan, bu işlevleri yaparken birbiriyle iş birliği yapan veya rekabet eden işletmelerden oluşur. Bu işletmeler benzer ürünlerini aynı müşterilere kabul ettirmek için bir mücadele içindedirler. İş çevresinin önemli faktörleri arasında tüketiciler, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ürünleri üreten işletmeler, tamamlayıcı ürün üreten işletmeler ve iş gücü piyasaları sayılabilir.

İş çevresi, işletmenin dış genel çevresinin altında ve onun bir parçası olarak iş adamlarına ve işletmelere daha yakın olan ve genel çevreye göre işletmenin performansı üzerinde daha doğrudan bir etkiye sahip olan çevredir.

Müşteriler

Müşteriler, işletmelerin üretmiş oldukları ürün ve/veya hizmetleri satın alanlardır. Müşteriler kişi olabileceği gibi kurum, organizasyon, vb. olabilirler. Müşteriler satın aldıkları ürünleri kendileri kullanabilir veya başkalarına yeniden satabilir. Kendi ihtiyaçları için satın alan kişiler haricindeki müşteri grupları perakendeciler, toptancılar ve endüstriye/kurumsal müşterilerdir.

İşletmeler müşterilerinin istek ve gereksinimlerini takip ederler ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi gidermek üzere hedef müşteri grupları oluştururlar. Müşterilerin satın alma davranışlarında meydana gelen değişikliklerin bilinmesi, onların istek ve gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasına yardımcı olacaktır. Müşterilerin özelliklerinin bilinmesi, işletmelerin pazarlama işlevinin etkin ve verimli bir şekilde planlanması ve uygulanması için önem taşımaktadır. Müşteri özelliklerini belirlemede kullanılan ölçütler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi, istihdam durumu, sosyal statü, tüketim alışkanlıkları, üründen beklentiler, teşvik uygulamaları, satın alma güdüler, vb. vardır.

Tedarikçiler

Tedarikçiler, işletmeye ham madde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi, işletme ya da kuruluşlardır. Bir işletme için, önceden belirlenmiş standartlara uygun üretim düzeyinin devamlılığı açısından tedarikçilerle kurulan ilişkilerin yönetimi son derece önemlidir. Çünkü işletmeler siparişlerine, pazarlama ve dağıtım planlarına göre üretim yaparlar. Tedarik yönünde yaşanan sıkıntılar (örneğin istenilen fiyatta, miktarda, kalitede veya zamanda tedarik yapılamaması), problemlerin büyüklüğüne bağlı olarak, üretici işletmenin yaşamını tehdit edici boyuta ulaşabilir. Bu nedenle üretici işletmeler ile tedarikçiler arasındaki ilişkilerin başarılı bir şekilde sürdürülmesi, ürünlerin zamanında pazara sunulması, müşteri gereksinimlerinin zamanında karşılanması ve üretim maliyetlerinin azaltılması açısından önemlidir.

Eğer bir işletmenin girdilerini sağladığı alternatif tedarikçilerin sayısı fazla ise ilgili işletmenin tedarikçiler üzerinde daha fazla pazarlık gücü olacaktır. Bunun tersine, alternatif tedarikçilerin sayısı az ise genellikle tedarikçiler, işletmeye sundukları girdi üzerinde daha fazla kontrole sahiptirler. Bu durumda işletmeler girdi kaynakları üzerinde daha fazla kontrol sağlamak üzere, tedarikçi işletmelerle ortak olma, onları satın alma gibi stratejiler izlerler. Üretilen ürünlerin kalitesi kullanılan girdilere fazlasıyla bağlıdır.

Tedarikçiler, işletmeye ham madde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi, işletme ya da kuruluşlardır.

DİKKAT



Bir işletmenin girdilerini sağladığı alternatif tedarikçilerin sayısı fazla ise, ilgili işletmenin tedarikçiler üzerinde pazarlık gücü görece fazladır; tersine alternatif tedarikçilerin sayısı az ise, işletmeye sundukları girdi üzerinde daha fazla kontrole sahip olacaklardır.

Rakipler, aynı sektör içinde, aynı müşteri grubu için mal ve hizmet üreten diğer işletmeler, kişi ve kuruluşlardır. Rakip işletmeler, daha fazla satış yaparak pazardan daha büyük bir pay almak için farklı stratejiler izlerler. Bu stratejiler genellikle maliyet önderliği veya ürün ya da hizmet farklılaştırması üzerinden yapılır.

Rakipler

Rakipler aynı sektör içinde, aynı müşteri grubu için mal ve hizmetler üreten diğer işletmeler, kişi ve kuruluşlardır. Rakip işletmeler, daha fazla satış yaparak pazardan daha büyük bir pay almak için farklı stratejiler izlerler. Bu stratejiler genellikle maliyet önderliği veya ürün ya da hizmet farklılaştırması üzerinden yapılır.

Bir sektöre girişte engeller (örneğin; yasal kısıtlamalar, yoğun sermaye gereklilikleri, özellikli teknik bilgi, vb.) yoksa ya da çok az ise rakiplerin sayısının çok ve dolayısıyla rekabetin yüksek olması beklenir. Bu durumda işletmelerin uygulayacakları stratejilerde çok daha dikkatli olmaları gerekmektedir. Daha fazla müşteri kazanma mücadelesi üretim, fiyatlandırma, promosyon, yenilik, dağıtım alanı yanında diğer tüm temel ve destekleyici faaliyet alanlarında verilebilir. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu sektörlerde rekabet eden işletmelerin, aynı rakiplerle başka bir sektörde işbirliği yapabildiği görülmektedir.

İkame ürün, işletmenin ürünlerinin yerini alabilecek veya onların yerine kullanılabilecek benzer olmayan mal ve hizmetlerdir.

İkame Ürün ve Tamamlayıcı Ürün Üreticileri

İkame ürünler işletmenin ürünlerinin yerini alabilecek veya onların yerine kullanılabilecek, benzer olmayan mal ve hizmetlerdir (örneğin; gözlük üreten işletmeler için ikame ürünler lens, hizmet ise göz ameliyatları olabilir.) Yöneticiler rakiplerinin ürünlerini, faaliyetlerini ve stratejilerini izledikleri sırada sektörde var olan ikame ürünlerin etkisini ve yarattığı tehditleri de yakından incelemelidirler. Beklentilerdeki herhangi bir değişiklik sebebiyle müşteriler orijinal ürünler yerine ikame ürünleri talep edip, ihtiyaçlarını onlarla giderebilirler. Bu nedenle ikame ürünler tıpkı rakiplerin benzer ürünleri gibi ciddi bir biçimde izlenmelidir.

Tamamlayıcı ürün, birinin kullanımı diğerinin kullanımını da gerektiren veya birlikte kullanımından daha fazla fayda sağlanan ürünlerdir.

Tamamlayıcı ürün, birinin kullanımı diğerinin kullanımını da gerektiren veya birlikte kullanımından daha fazla fayda sağlanan ürünlerdir. Birlikte kullanımından daha fazla fayda sağlanan ürünler ifade eder. Tamamlayıcılık ilişkisi zorunlu olabileceği gibi isteğe bağlı da olabilir. Otomobil ve otomobil lastiği, mobil telefon ile telefon bataryası arasındaki tamamlayıcılık ilişkisi zorunlu, kahve ve şeker arasındaki tamamlayıcılık ilişkisi ise isteğe bağlıdır (kahve şekerle tüketilmek zorunda değildir). Tamamlayıcı mallardan birisinin talebindeki bir değişme, diğerini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle eğer bir işletmenin ürettiği ürün ya da hizmetlerin tamamlayıcılık özelliği varsa, o işletmenin üretimi üzerindeki kontrolü sınırlı kalabilir. Örneğin; bir işletme masaüstü bilgisayarlar için bellek üretimi yapıyor olsun. Çeşitli nedenlerden ötürü bilgisayarlara olan talebin aşağı ya da yukarı yönlü hareketleri, bellek ürünlerine olan talebi de etkileyecektir. Bu da işletmenin satış, dağıtım, fiyatlandırma kararlarını yeniden gözden geçirmesine neden olacaktır.

İş gücü piyasası, iş gücü arz-talebinin karşılaştığı, ücretin belirlendiği ortamdır.

İş Gücü Piyasası

İş gücü piyasası, iş gücü arz-talebinin karşılaştığı, ücretin belirlendiği ortam olarak tanımlanabilir. Çalışanlar ve yöneticilerin dışında, sendikalar, devlet, insan kaynakları, danışman kurumlar iş gücü piyasasının diğer unsurlarıdır. Türkiye nüfus artış hızı yüksek olan bir ülkedir. Buna bağlı olarak Türkiye'de iş gücü piyasasının özellikleri arasında, iş gücü arzının yüksekliği, istihdamın düşüklüğü, iş gücüne katılımın azalması, işsizlik oranlarının yüksekliği, istihdamın genellikle küçük ölçekli işletmelerce yaratılması ve farklı ücret düzeylerinin olması vardır.

Günümüz rekabetçi ortamında işletmelerin en önemli üretim kaynağı insandır. Üretim için gerek duyulan sermaye, ham madde, enerji gibi faktörlerin elde edilmesi nispeten kolaydır, ancak işletmeyi amaçlarına ulaştıracak nitelik ve nicelikte insan kaynağını bulmak ve işletmede tutmak zorlu bir görevdir. İşletmelerin farklı işlevleri ve faaliyetleri için farklı uzmanlıklara sahip insanları istihdam etmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabetinde önemli bir yer tutan “fark yaratmak” genellikle çalışan iş gücü özelliklerine bağlıdır. Bu nedenle işe alma, eğitim, doğru insan kaynağına sahip olma ve insan kaynağı alanına sürekli yatırım yapma, iş dünyasının rekabetçi taleplerini karşılamak için zorunludur.

Patronunuz sizden herhangi çalıştığınız şirketin dış analizini yapmanızı istese bunu nasıl yapardınız?



SIRA SİZDE

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bugüne kadar işletmelerle sayısız deneyiminiz olmuştur. Örneğin alışveriş için gittiğiniz mağazaların, büroların fiziksel özellikleri ve havası, çalışanların giyim kuşamları, iş yerinin temizliği, sizinle ve birbiriyle olan diyalogları, bir müşteri olarak size nasıl davrandıkları, ürün ya da hizmetleri sunum tarzları birbirinden farklıdır. Aslında tüm bunlar, o işletmedeki, kuruluştaki örgüt kültürünün müşteriye yansımalarından başka bir şey olmayıp, bir işletmeyi diğerinden ayıran, onu farklı bir konuma yerleştiren bir unsurdur.

Örgüt Kültürünün Önemi

İşletme amaçlarına ulaşma derecesi, organizasyonu oluşturan kişilerin işlerini yaparken, gerek birbirleri ile gerekse üstleri ve müşteriler ile etkileşimde bulunurken hangi duygu, düşünce ve motivasyonla hareket ettikleri, organizasyonu nasıl gördükleriyle, yani örgüt kültürüyle doğrudan ilgilidir. Örgüt kültürü çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri, üretme yönünde motive oldukları bir örgüt kültürünün varlığı, işletmenin kârlılığı ve verimliliği, müşteri memnuniyeti gibi temel performans göstergelerini olumlu etkileyecektir.

Bir organizasyonun amaçlarına ulaşması için üretimde kullanacağı unsurları bir araya getirmesi yeterli değildir. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevreden doğrudan etkilendiğini biliyoruz. İşletmenin başarısı, çevresel talepleri ne kadar iyi karşıladığıyla doğru orantılıdır. Örneğin hızla değişen, belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmede örgüt kültürü, insan kaynaklarının değişime kolay uyum sağlamasını, hızlı tepki vermesini, yenilikçi olmasını sağlayacak bir ortam sunmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin çevreye uyumu sağlayıcı nitelikte bir örgüt kültürünü oluşturmaları son derece önemlidir. Bu, son derece zor bir görev olmakla birlikte, işletmelerin başarısı, rekabette öne geçmesi için kritik bir öneme sahiptir.

Yukarıda anlatılanlardan da anlaşılacağı üzere örgüt kültürü, işletmenin belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşmasında bir araç rolü oynayabilmektedir. O nedenle yöneticiler örgüt kültürüne karşı aktif bir tutum takınmalı, onu doğru yönetmelidir. Yöneticiler, mevcut örgüt kültürünün “araçsallık” rolünü yetersiz buluyorsa kültürel yapılanmaya müdahale etmeli ve işletme amaçları açısından yeniden şekillendirmeye çaba göstermelidir.

Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Kurum ya da şirket kültürü olarak da ifade edilebilen örgüt kültürüne dair bugüne kadar çok tanım yapılmıştır. **Örgüt kültürü**; örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur (Saruhan & Yıldız, 2010). **Örgüt kültürü** bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği birtakım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur.

bunun için organizasyona yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler.” (Shein, 1985: 25). Örgüt kültürü bir işletme ya da organizasyona kişilik kazandırır ve diğerlerinden ayırıcı bir etki yaratır.

DİKKAT



Örgüt kültürü bir işletme ya da organizasyona kişilik kazandırır ve diğerlerinden ayırıcı bir etki yaratır.

Yapılan tanımlar üç noktaya işaret eder: İlki, kültür bir algılamadır; kültür, fiziksel olarak dokunulan ya da görülen bir şey olabilir ancak çalışanlar onu örgüt içindeki deneyimlerine göre *algılar*. İkincisi, örgütsel kültür tanımlayıcıdır. Çalışanların kültürü nasıl algıladığı veya *tanımladığı* ile ilgilidir, onu sevip sevmedikleriyle değil. Üçüncüsü, çalışanlar farklı geçmişlere sahip olmalarına ya da farklı seviyelerde çalışmalarına rağmen, örgüt kültürünü benzer kavramlarla tanımlarlar ki bu da örgütün *paylaşılan* yönüdür.

Örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- *Örgüt kültürü organizasyon üyelerince paylaşılır.* Örgüt kültürü organizasyon üyeleri tarafından birlikte oluşturulur ve paylaşılır.
- *Örgüt kültürü öğrenilir.* Örgüt kültürü, organizasyon üyelerince, organizasyona girdikleri andan itibaren ve diğer bireylerle etkileşime geçerek öğrenilir.
- *Örgüt kültürü çeşitli ihtiyaçları giderme özelliğine sahiptir.* Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin maddi ve manevi ihtiyaçlarını giderir. Yani örgüt kültürü organizasyon üyelerinin psikolojik gereksinimlerini karşılayarak, bireylerin daha verimli olmasını dolayısıyla da maddi olarak daha fazla tatmin olmasını sağlar.
- *Örgüt kültürü değişebilir.* Organizasyonun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişim zamanla örgüt kültürünün de değişmesine neden olur.
- *Örgüt kültürü soyut bir kavramdır.* Örgüt kültürü, organizasyonu bir arada tutan bir sistemdir. Gözle görülüp, elle tutulamaz, soyuttur. Ancak yansımaları görülebilir.

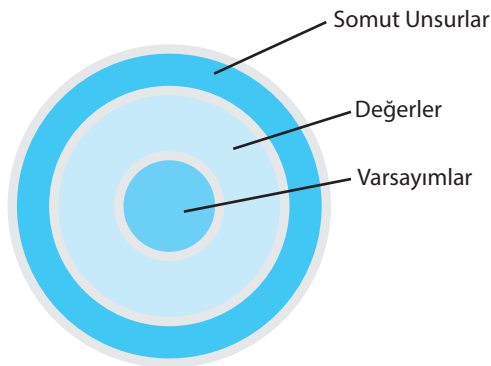
Örgüt kültürü göreceli olarak görülmesi kolay unsurlardan oluştuğu gibi, bir insanın kolayca fark edemeyeceği bazı unsurları barındırır. Şekil 3.2, örgüt kültürünün bir kesitini göstermektedir. Burada örgüt kültürünün üç düzeyden oluştuğu görülebilir.

Örgüt kültürünün en derin kısmında temel *varsayımlar* yer alır. Bu varsayımlar sorgulanmadan, olduğu gibi kabul edilir ve *insan doğası* ve *gerçeklikle* ilgili inançları yansıtır. İkinci seviyede ise değerler yer almaktadır. Değerler paylaşılan ilkeler, standartlar ve amaçlardır. En üstte ise örgüt kültürünün görünür, somut yönü olan nesneler (artifakt) yer almaktadır.

Şekil 3.2

Örgüt Kültürünün Üç Düzeyi

Kaynak: Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass'dan uyarlanmıştır.



Bu üç düzeyin çalışma mekanizmasına şöyle bir örnek verilebilir. Bir organizasyonda yöneticiler ve çalışanların paylaştığı bir *varsayım* “mutlu çalışanlar işletmenin lehinedir” şeklinde olabilir. Bu varsayım daha sonra “eşitçilik”, “kaliteli ilişkiler” ve “eğlenerek çalışma” olarak *değerlere* dönüşebilir. Bu *değerler* ise yöneticilerin “açık kapı” politikası, bilardo masalarıyla donatılmış toplantı alanları ve açık alanlardan oluşan bir ofis tasarımı ve sık sık düzenlenen şirket piknikleri şeklinde *somut unsurlara* dönüşebilir.

Bir örgütün kültürünü anlamak için somut unsurların gözlemlenmesiyle işe başlanabilir: Somut unsurlar fiziksel ortam, çalışanların etkileşimleri, şirket politikaları, ödül sistemleri ve gözlemlenebilen diğer niteliklerdir. Ancak bu somut unsurları gözlemlemek o örgütün kültürü hakkında her şeyi açıklamaz. Çünkü örgüt kültürünün önemli bir kısmı, bir insanın farkındalık seviyesinin ötesindedir. Değerleri ve onun da altında yatan varsayımları çözmek için çalışanların birbiriyle etkileşimlerini ve yaptıkları seçimleri gözlemlemek ve neyin uygun davranış, neyin doğru olduğuna yönelik algılama ve inançlarını sorgulamak gerekir.

Peki, örgüt kültürü hangi öğelerden oluşur? Bu **öğeleri** şu şekilde sıralayabiliriz:

Örgüt tarihi: Bir örgütün kültürü o kültürün tarihi ele alınmaksızın anlaşılmaz. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin ürünüdür.

Değerler sistemi: Örgüt üyeleri için neyin iyi-kötü olduğu, neyin istenip istenmeyeceği ve neyin yapıp yapılmaması gerektiğini tanımlar. Örgüt üyelerinin ortak bir tutuma yönelmesi için normatif inançlarla oluşturulmuş ve paylaşılan ortak bir değer sistemine ihtiyaç vardır.

Davranış tarzları ve örgütsel kurallar: Her örgütte davranış tarzları ve kurallar vardır. Kurallar örgütte günlük hayatın sürdürülebilmesi için hayati öneme sahiptir.

Kahramanlar: Örgütler kendi kahramanlarını yaratırlar. Apple için Steve Jobs, Microsoft için Bill Gates, Sabancı grubu için Sakıp Sabancı, Koç grubu için Vehbi Koç, vb.

Hikâyeler ve efsaneler: Hikâyeler, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Hikâyeler ağızdan ağıza dolaşırken gerçeklikten uzaklaşacak şekilde değişikliğe uğramışsa artık efsane hâline gelmiş demektir.

Törenler: Örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örneğin ödül törenleri, atanma ve emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir.

Semboller: Grup için özel ve farklı anlam taşıyan söz biçimi ya da eylemler, renk veya logo olabilir.

Mimari özellikler: İşletme binasının mimarisini, tarzı ve iç tasarımı gerek çalışanların gerekse müşterilerin davranışlarını etkiler.

Kullanılan dil: Örgüt içinde kullanılan dil örgütü tanıtıcı ipuçları verir. Örgüt kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla olur.

Sosyal ve fiziki çevre: Sosyal ve fiziki çevreyi oluşturan unsurlardan birisi maddi nesnelerdir. Bunlar işletmenin ürünleri olabileceği gibi yıllık raporlar, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan araç ve gereçler de olabilir. Büro alanının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuralları, binaların mimarisi gibi öğeler fiziki çevreyi oluşturur.

Maddi nesneler: Örgüt kültürünü oluşturan maddi nesnelerden en önemlisi görev cümlesi ve işletme logolarıdır. Görev cümlesi ise örgüte uzun dönemde nereye gideceği ve kimlere hizmet sunacağı konusundaki vizyonunu belirler.

Temel varsayımlar: Örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Temel varsayımlar, insan doğa ilişkileri gibi nitelikte olabilir.

Örgüt tarihi, değerler sistemi, davranış tarzı ve örgütsel kurallar, kahramanlar, hikâyeler ve efsaneler, törenler, semboller, kullanılan dil, mimari özellikler, sosyal ve fiziki çevre, maddi nesneler ve temel varsayımlar **örgüt kültürünü oluşturan öğelerdir.**

Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı ve Devamlılığı

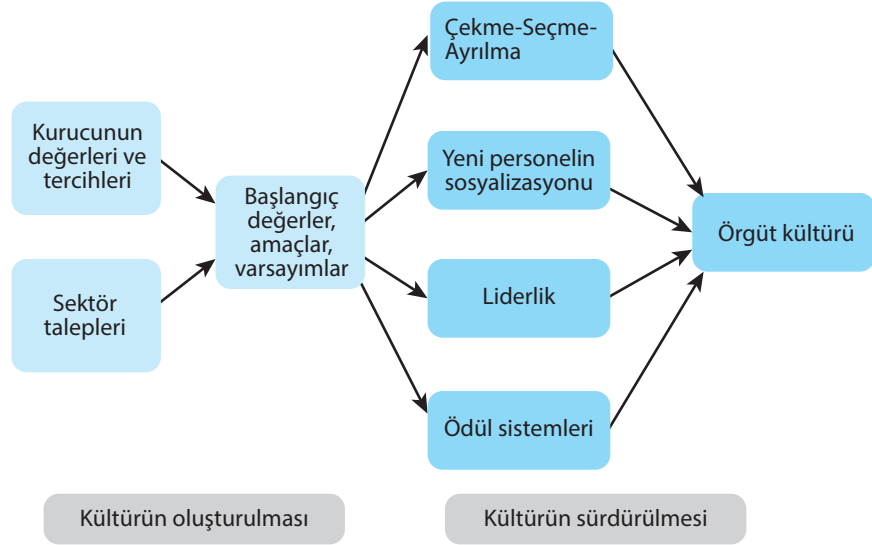
Bir işletmenin kültürü nereden kaynaklanır ve hangi etkilerle şekillenir? Bu soruyu anlamak çok önemlidir çünkü ancak bu durumda kültürün nasıl değiştirilebileceğini bilirsiniz. Bir örgütün kültürü iç ve dış zorluklarla uğraşırken ve bu zorluklarla nasıl başa çıkılacağını öğrenirken şekillenir. İşletmenin iş yapma şekli çevreden kaynaklanan problemlere çözüm bulduğunda ve işletmeye başarıyı getirdiğinde bu değerler tutulur. Bu değerler ve iş yapma şekilleri işletmenin yeni üyelerine öğretilir.

Şekil 3.3 örgüt kültürünün ortaya çıkışı ve sürdürülmesine yönelik bir model sunmaktadır. Şeklin sol tarafı örgütün ortaya çıkışında, sağ tarafı ise kültürün devam ettirilmesinde etkisi olan faktörleri içermektedir.

Şekil 3.3

Örgüt Kültürünün
Ortaya Çıkışı ve
Devamlılığına Yönelik
Model

Kaynak: Bauer,
T.& Erdoğan, B.
**Organizational
Behavior**, v. 1.1.
Online Kaynak: 436



Bir işletmenin kültürünün ortaya çıkışındaki en önemli faktörler arasında işletmenin kurucusunun değerleri, tercihleri ve sektörün işletmeden talepleri vardır.

Kurucunun Değerleri: Bir işletmenin kültürü, özellikle ilk yıllarında, kaçınılmaz olarak kurucuların kişiliği, geçmişi, değerleri ve örgütün geleceğine ilişkin vizyonlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Girişimciler işletmelerini ilk kurduklarında, istedikleri iş yapma şekilleri işletmenin kurallarını, işletmedeki yapıyı ve kimlerle çalışacaklarını belirleyecektir. Kurucunun değerleri, işletmenin başarısına katkı sağladığı ölçüde örgüt kültürünün bir parçası olacaktır.

Sektörün Talepleri: Aynı sektördeki işletmeler bazen birbirinden çok farklı kültürlerle sahip olabilirler. Faaliyet gösterilen sektörün karakteristik özellikleri ve talepleri, diğer taraftan, işletmelerin kültürleri arasında benzerlikler yaratan bir güç olarak ortaya çıkabilir. Farklı işletme karakteristiklerine rağmen sigorta ve bankacılık işletmeleri istikrarlı ve kural odaklı bir kültür hakim iken ileri teknoloji sektörlerinde yenilikçi kültür, kâr amacı gütmeyen sektörlerde ise insan odaklı bir kültür daha yaygındır. Sektörün kültür üzerindeki etkisinin farkında olmak önemlidir çünkü her ne kadar beğenilse de başka bir sektördeki işletmenin kültürünü taklit etmeye çalışmak başarısızlığa sebep olabilir.

Örgüt kültürünün devamlının sağlanması nasıl olmaktadır? Bir işletme yıllar geçtikçe belli bir olgunluk seviyesine ulaşır ve kültürel değerleri rafine olur ve güçlenir. Örgüt kültüründe yer alan ilk değerler işletmenin gelecekteki değerleri üzerinde de etkili olacaktır. Örgüt kültürünü, kendisini dış güçlerden koruyan bir organizmaya benzetmek mümkündür. Örgütsel kültür hangi niteliklere sahip insanların işletmede kalacaklarına hangilerini gideceklerini belirler. Bundan öte, işletmeye yeni kişiler katıldıkça, örgüt onları asimile eder ve işlerin nasıl yerine getirileceğini öğretir. Şimdi örgüt kültürünün devamlılığının sağlanmasında etkili olan faktörlere biraz daha yakından göz atalım:

Çekme-Seçme-Ayrılma Süreci: Bu süreçte bireyler kendilerine uygun olduklarını düşündükleri işletmeler tarafından cezbedilirler. Örneğin; rekabetçi bir özelliğe sahip bir birey, kişiler arası rekabetin norm olduğunu düşündüğü bir işletmede çalışmayı tercih

ederken, diğerleri kendilerine takım çalışmasına daha fazla yer verilen bir işletmeyi uygun bulabilirler. Şüphesiz bireyler ile işletmenin değer sistemleri arasındaki benzerlik o işletmeyi tercih etmekteki nedenlerden yalnızca biridir. İşletmenin sunmuş olduğu maddi olanaklar da o işletmeyi tercih etmede önemli bir etken olabilir. Bu noktada sürecin ikinci aşaması devreye girerek, her isteyenin işletmeye girmesine engel olur ki bu da eleman seçme aşamasıdır. Bireylerin uyum sağlayacakları işletmeleri araması gibi, işletmeler de kendi kültürlerine uyum sağlayacak kişileri aramaktadır. Pek çok işletme işe uygun olanlardan ziyade mevcut kültüre uygun kişileri işe almayı tercih etmektedir.

İşletme, kişi-organizasyon uyumunun olduğunu düşündüğü bireyleri seçtikten sonra bile, bunlar arasında örgüt kültürüne uygun olmayanlar da çıkabilir. Bazı adaylar, işletmenin değerlerini paylaşmasalar bile sanki paylaşıyorlarmış gibi bir profil çizerek işe alım uzmanlarını yanıltabilirler. Bu durumda işletme, örgüt kültürüne uyum sağlayamayanları eninde sonunda *ayrılma* süreciyle elimine edecektir. Ayrılma, örgüt kültürüne uyumlu olmayan adayların işletmeyi terk edeceği doğal süreci ifade etmektedir.

Çekme-seçme-ayırma sürecinde örgüt kültürü, bünyeye uygun olmayan unsurları dışarda tutan, kendini savunan bir organizma gibi hareket etmektedir. Kendini koruma tarzı bu tür önlemler sayesinde işletmeler, kişilik yapısı ve değerleri açısından çalışanlar arasında belirli bir homojenliği sağlayabilmektedirler.

İşe yeni giren çalışanların sosyalleştirilmesi: Bir örgütün değerlerini, normlarını ve davranış kalıplarının çalışanlara aktarılmasının diğer bir yolu sosyalizasyon sürecidir.

Sosyalizasyon işe yeni giren çalışanların, işletme içinde etkin bir şekilde çalışabilmesi için gerekli tutumları, bilgiyi, becerileri ve davranışları öğrendikleri bir süreçtir. Eğer işletme başarılı bir sosyalizasyon süreci uygulayabilirse, işe yeni girenler kendilerinin çalışma arkadaşlarının kabul edilmiş olduğunu hissedecek, örgüt kültürünün parçaları olan varsayımları, normları ve değerleri doğru algılayabilecek ve diğerleriyle paylaşacaktır.

Liderlik: Liderler, örgüt kültürünün yaratılmasında ve sürdürülmesinde araçtırlar. Bir örgütün kültürü ile işletmedeki liderlik davranışı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Örneğin lider çalışanları ilham vererek motive ediyorsa, örgüt kültürü daha destekleyici ve insan odaklı olma eğilimindedir. Lider, personeli performansla bağlı ödüllendirme yoluyla motive ediyorsa, örgüt kültürü daha performans odaklı ve rekabetçi olma eğilimindedir.

Liderin davranışları çalışanlara kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar konusunda işaret verecektir. Lider aynı zamanda etrafında olan biten olaylara verdiği tepkilerle de kültürü şekillendirir. Lider, örneğin, iyi yapılan bir işi takdir ediyor mu yoksa neyin başarıldığına bakmadan yalnızca favori çalışanlarını mı takdir ediyor? Yanlış yaptığını itiraf eden çalışana nasıl tepki veriyor? Bu gibi günlük faaliyetlerle ilişkili durumlarda verdiği tepkiler ve gösterdiği davranışlarla liderler örgüt kültürünü şekillendirmekte ve devamlılığını sağlamaktadır.

Ödül Sistemi: Son olarak, işletmedeki ödül sistemleri de ödüllendirilecek ve cezalandırılacak davranışların belirlenmesi yoluyla örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olmaktadır. Ödül sistemine yönelik olarak, işletmenin davranışı mı yoksa sonuçları mı ödüllendirdiği önemli bir konudur. Bazı işletmeler performansın soyut unsurlarını vurgulayan ve kolayca gözlemlenebilen ödül sistemlerine sahiptir. Bu tür işletmelerde amirler ve akranlar, çalışanın performansını onun davranışlarına ve üretmiş olduğu çıktılara bakarak değerlendirebilirler. Sözü edilen işletmelerde nispeten insan ya da takım odaklı bir kültürün hâkim olması ve çalışanların ailenin bir parçası gibi davranması beklenir. Diğer taraftan sadece amacın başarılmasına yönelik bir ödül sisteminin mevcut olduğu bir işletmede, yalnızca sonucun ölçülmesine odaklanıldığı, sürecin ise dikkate alınmadığı görülür. Bu tip işletmelerde çıktı odaklı ve rekabetçi kültürler gözlemlenebilir.

Sosyalizasyon, işe yeni giren çalışanların, işletme içinde etkin bir şekilde çalışabilmesi için gerekli tutumları, bilgiyi, becerileri ve davranışları öğrendikleri bir süreçtir.

Örgüt Kültürleri Sınıflandırılması

Bir işletmedeki örgüt kültürünün çeşitli unsurlar tarafından şekillendirildiği ifade edilmiştir. Bu unsurlar arasında kurucunun değer sistemleri ve tercihleri, sektörün işletmeden talepleri ve liderlerin tutum, tarz ve davranışları vardır. Her işletme örgüt kültürü açısından farklı olmasına rağmen, aralarındaki baskın birtakım karakteristik özelliklerine bakarak, örgüt kültürleri sınıflandırılabilir. Yapılan araştırmalara göre günümüz işletmelerinde en sık rastlanılan örgüt kültürü tiplerini açıklayalım:

Yenilikçi kültüre sahip olan işletmeler esnek ve farklı koşullara uyumlu, yeni fikirlere açıktır.

Yenilikçi Kültürler: Yenilikçi kültüre sahip olan işletmeler esnek ve farklı koşullara uyumlu, yeni fikirlere açıktır. Bu işletmeler yatay bir hiyerarşi ile bilinir ve unvan ve statü gibi unsurlara pek önem verilmez. Yenilikçi kültüre sahip bir işletme olarak Apple örnek verilebilir. Apple yeni teknolojiler icat etmese de kişisel bilgisayar, mobil telefon, tablet gibi cihazlara getirmiş oldukları yenilikler ve Iphone, Ipad, Ipod gibi ürünlerle tüketicilerin günlük hayatlarını değiştirmiş ve Apple platformları üzerinde faaliyet gösteren endüstriler yaratmıştır. Yenilikçi kültür hesap verebilirlik ve çevikliğe, atikliğe değer veren bir kültürdür. Basit bir örgüt şeması ve açık bir şekilde tanımlanmış sorumluluklarla az sayıda ürün üzerinde açık ve net bir odaklanmayı başarmışlardır.

Agresif kültüre sahip işletmeler rekabetçidir.

Agresif Kültürler: Agresif kültüre sahip işletmeler rekabetçiliğe değer verirler; Bu nedenle sosyal sorumluluk açısından iyi bir karneye sahip değildirlir. Microsoft şirketi agresif kültürü olan şirketlere iyi bir örnektir. Şirkete bugüne kadar anti-tröst uygulamalarıyla ilgili (ticarete tekelleşmeye gitmek ve serbest ticareti kısıtlayıcı faaliyetlerde bulunmak) pek çok dava açılmış ve rakipleriyle yasal sorunlar yaşamıştır. Şirketin “rakibimizin işini bitireceğiz”, “onların parayla sattıklarını biz bedava vereceğiz” tarzı saldırgan tarzdaki açıklamaları, şirket kültürünü yansıtmaktadır.

Çıktı odaklı kültür, başarıdan doğrudan yönetici ve çalışanları sorumlu tutar, bireysel ve grup çıktıları ödülleriyle yöntemlerden yararlanır.

Çıktı Odaklı Kültürler: Bu örgüt kültürü başarıyı, sonuçları ve eylemi vurgular. **Çıktı odaklı kültür,** başarıdan doğrudan yönetici ve çalışanları sorumlu tutar, bireysel ve grup çıktıları ödülleriyle yöntemlerden yararlanır. Bu tür şirketlerde ödüllerin, kıdeme ya da örgütsel bağlılığa değil performans göstergelerine bağlandığı çok sık görülen bir durumdur. Örneğin, Nordstrom şirketi çıktı odaklı bir kültür olup çalışanlara yapılan ödemelerin büyük kısmı komisyonlara bağlıdır. Çalışanların ödüllendirilmelerine temel olan performans puantajları vardır ve çalışanlar birbirinin performans puanlarını görebilir. Böylece diğer çalışanlara göre kendisini değerlendirebilir. Üst düzey performansa sahip çalışanlar ayrıca özel ödülleriyle ödüllendirilir.

Araştırmalar çıktı odaklı şirketlerin, bu kültüre sahip olmayan rakipleri karşısında üstün olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bu kültür türünün kendine özgü bazı yetersizlikleri de vardır. Örneğin; çalışan performansını aşırı bir şekilde ödüllendirildiğinde, çalışanların etik dışı davranışlara yönelebileceği ortaya çıkmıştır. Enron veya Worldcom adlı şirketler, bu olumsuzlukları yaşayan ve etik dışı davranışlara örnek olarak ders kitaplarına konu olan işletmelerdir. Performans baskıları işletmeyi etik dışı davranışın kaide olduğu bir kültüre yönelttiğinde, çalışanlar diğerlerini rakip olarak görür ve kısa vadeli sonuçlar ödüllendirilir. Sonuçta ortaya çıkan sağlıksız iş ortamı işletme için bir yük durumuna gelir.

İstikrarlı örgüt kültürü, tahmin edilebilir, kural odaklı ve bürokratik özelliklere sahiptir.

İstikrarlı Kültürler: Bu örgüt kültürü tahmin edilebilir, kural odaklı ve bürokratik özelliklere sahiptir. İstikrarlı örgüt kültürleri, çalışanların çabasının en yüksek verimliliğe ulaşmasını koordine etme ve ayarlama çabası içindedir. Çevre koşulları durağan ve belirli olduğunda bu kültürler istikrarlı ve sabit miktarda çıktı alınmasını sağlayarak işletmenin etkinliğine katkıda bulunurlar.

Bu tür kültüre sahip işletmelerde hızla eyleme geçilmesi güçleştikenden, değişen, dinamik çevre koşullarına uyum sağlanması mümkün olmaz. Kamu kurumları istikrarlı kül-

türler olarak görülebilir. Özel işletmelerden de bu kültüre sahip olanlar vardır. Özellikle belirli bir ölçeği geçmiş işletmeler eyleme geçme açısından hantallaşabilir. Bu işletmeler yavaş karar alma mekanizmalarına sahiptirler, önemli bir karar alınmadan önce sayısız toplantılar ve ön toplantılar organize edilir. Sonuçta bu tip işletmeler yeni teknolojilerin yavaş benimsenmesi sorunu ve karar alma hatalarıyla öne çıkarlar.

İnsan Odaklı Kültürler: İnsan odaklı örgüt kültürü hakkaniyet ve çalışanlara destek olmaya vurguyu ve bireysel haklara saygılı olmayı ifade eder. Bu kültüre sahip organizasyonlar “insanlarımız en önemli varlığımızdır” inancını büyük bir içtenlikle taşırlar. Eşitlikçiliği yansıtan prosedürler ve yönetim tarzları yanında bu şirketler, işin eğlence gibi algılandığı ve çalışanların iş ve hayatın diğer unsurları arasında bir seçim yapmak zorunda hissetmedikleri bir atmosfer yaratırlar.

Muhasebe şirketlerine yeni giren personel üzerinde yapılan bir araştırma, çalışanların bu kültüre sahip şirketlerde ortalama 14 ay daha uzun çalıştığını ortaya koymuştur. Uluslararası kafe zinciri Starbucks, insan odaklı kültüre örnek olarak verilebilir. Şirket çalışanlarına asgari ücretin üzerinde ücret, sağlık yardımı, hem yarı zamanlı hem de tam zamanlı çalışanların okul ödemelerini karşılamakta, bedava kahve sunmaktadır. Sonuçta Starbucks’ taki personel devir hızı sektör ortalamasının altında olup şirket çalışmak için en iyi yerler listesinde her zaman en üst sıralarda yer almaktadır.

Takım Odaklı Kültür: Takım odaklı kültürler ortak çalışmaya dayalı olup çalışanlar arasındaki iş birliğini öne çıkartır. Örneğin, Southwest hava yolu şirketi takım odaklı bir kültürü barındırır. Şirket çalışanlarını, gerektiğinde birbirine yardım edebilmeleri için çapraz eğitime (örneğin, yer hizmetlerinde çalışan bir personele kabin hizmeti eğitimi vermek) tabi tutar. Çalışanlar, sorunların kaynağını anlamak üzere iş birliği yaptıkları ve olası çözümler üzerinde konuştukları “sabah gözden geçirme toplantıları” ve “günlük öğle sonrası tartışmaları” adı verilen toplantılarda iki kez bir araya gelirler. Şirketin işe alım sisteminde takım oyuncusu olarak görülmeyenler işe alınmazlar. Takım odaklı şirketlerde, çalışanlar iş arkadaşlarıyla ve özellikle yöneticileriyle daha pozitif bir ilişkiye sahiptir.

İnsan odaklı örgüt kültürü, hakkaniyet ve çalışanlara destek olmaya vurguyu ve bireysel haklara saygılı olmayı ifade eder.

Takım odaklı örgüt kültürü, ortak çalışmaya dayalı olup çalışanlar arasındaki işbirliğini öne çıkarır.

Örgüt kültürü sınıflandırmasını dikkate alarak siz çalıştığınız ortamdaki kültürü nasıl tanımlarsınız?



SIRA SİZDE

İŞLETMELERDE SOSYAL SORUMLULUK VE YÖNETSEL ETİK

Kaliteli ürün ve hizmetleri makul fiyatlarla üretme ve pazarlama, sürekli yenilik yapma, rekabetle başa çıkmak için strateji ve taktikler belirleme gibi faktörler işletmelerin başarısında çok önemli bir yer tutsa da bunlar işletmelerin uzun vadede varlığını sürekli kılmaya yeterli değildir. İşletmelerin toplum içindeki geleneksel rolü bugün artık farklı bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. İşletmelerin sosyal açıdan sorumlu ve etik davranışlar sergilemeleri, başarılı rekabet ve üstün performansın sürdürülebilmesi için bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu başlık altında, işletmelerin başarısında kritik öneme sahip olan sosyal sorumluluk ve yönetsel etik konularına yer verilecektir.

Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarıları için toplumda iyi bir görüntü çizmesi bir zorunluluktur. Aksi takdirde, ne ürettiğine bakılmaksızın, işletmenin varlığı tehlikeye girebilecektir. Olumlu görüntü oluşturma en önemli yollarından birisi de temelinde topluma katkı sağlamayı amaçlayan sosyal sorumluluk faaliyetleri olmaktadır.

Sosyal sorumluluk ile ilgili görüşler ve uygulamalar, dünyada son kırk yıldır Türkiye’de ise son on beş yıldır giderek daha fazla önem taşımaya başlayan bir kavram olarak kar-

şımıza çıkmaktadır. Kendisine yüklenen anlam ve ele alınış biçimi tarihin farklı dönemlerinde değişim gösterse de sosyal sorumluluk uygulamalarının geçmişi çok eskilere dayanır. Farklı medeniyetler ve dinler, bu kavramın ortaya çıkışına kaynaklık etmişlerdir. Sosyal sorumluluk kavramına yaklaşım açısından önemli dönüm noktalarını ve kavramın gelişimini şöyle özetleyebiliriz:

Sanayi Devrimi öncesinde sosyal sorumluluğu adetler, gelenekler, dinler ve kültürel yapılar şekillendirmiştir. Sanayi Devrimi' nin yaşandığı dönemdeki egemen görüşlerin sahibi iktisatçı Adam Smith'e göre, bireylerin mülkiyet hakları her şeyin üstündedir. Bireyin kendi çıkarı için girişeceği faaliyetler sonucu sağlayacağı yararların, toplumun yararını da en üst düzeye çıkaracağı düşüncesi genel kabul görmüştür. Bu döneme hâkim olan "kârlılık ve üretim artışı dışındaki konularla ilgilenilmesine gerek olmadığı" şeklindeki düşünceyi benimseyen işletme sahip ve yöneticileri, kişisel kazançlarını en yüksek noktaya çıkartmanın dışında herhangi bir sorumluluk almamışlardır.

DİKKAT



Birinci Sanayi Devrimi 1765 ve 1860 tarihleri arasındaki dönemi, İkinci Sanayi Devrimi ise 1860 ile 1914 yılları arasındaki dönemi ifade etmektedir.

20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan yoğun otomasyon, işsizliğin artması, grevlerin ve sendikaların etkinliğini azaltması, gecekondulaşma, çevre kirliliği gibi birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Sanayileşmiş Batı ülkeleri bu sorunlarla baş etmek üzere yasal önlemler almaya başlamışlardır. İşletmelerin o dönemdeki sosyal sorumluluklarının kapsamı ise "yasalara uyum şeklinde" ortaya çıkmıştır. 1930'lu yıllarda tüm sanayileşmiş toplumlarda birtakım sosyal ve kültürel değişimler meydana gelmiş, iş görenler sendikal haklar edinmeye, daha iyi ücret, çalışma şartları ve diğer sosyal hakları için pazarlık gücü elde etmeye başlamıştır. 20. yüzyılın ilk yarısında yaşanan savaşlar yüzünden işsiz kalan insanlar birleşerek sendikalar oluşturmuş ve güç sahibi olmuşlardır. Bu dönemde işletmeler, işgörenlerin öneminin ve onlara karşı sorumluluklarının farkına varmaya başlamıştır.

II. Dünya Savaşı' nı izleyen yıllarda işletmelerin sosyal sorumlulukları ile ilgili olarak yasal düzenlemeler getirilmiştir. Bunlar arasında ambalajlarda doğru bilgilendirme, reklamların kamu yararına olması, çevre sağlığı, iş güvenliği, atıkları azaltma gibi konular örnek olarak verilebilir 1980'li yıllarda kârın topluma yapılan iyi hizmet sonucu elde edilebileceği anlayışı benimsenmeye başlamıştır. Ayrıca bu yıllarda sivil toplum örgütlerinin toplum içindeki rolü önem kazanmış, ırk ayırımı, kadın hakları gibi konularda önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bu dönemde işletmelerde görülen başlıca sosyal sorumluluk uygulamaları arasında ortaklara bilgi sağlama, işe alımlarda adalet, kârı paylaşma, reklamların ahlaki olması, geri dönüşüm, yoksullara yardım, toplum sağlığına katkıda bulunma, daha iyi çalışma koşulları örnek olarak verilebilir.

Gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen sosyal sorumluluk çalışmaları özellikle toplumun yenilikleri benimsemesine ve gelişmelere öncülük edecek konular arasından seçilmektedir. Böyle bir durumda toplumun gelişmesi açısından önemli bir rol de üstlenmiş olur. Bu bağlamda, Türkiye' de özellikle enflasyonun düşmeye ve kişi başına düşen milli gelirden artışın başladığı 2000 yılından itibaren sosyal sorumluluk çalışmalarının yoğunluk kazandığı görülmektedir (Öztürk, 2013: 9).

Günümüzde ise sosyal sorumluluk faaliyetleri yasal gereksinimleri aşan, etik bir şekilde yasa ve çalışma yönetmeliklerine uygun, şirketlerin iç ve dış paydaşlarına yönelik açık veya net toplumsal sözleşme yapan uygulamalar olarak ele alınabilir.

Sosyal sorumluluk, "işletmelerin, çeşitli etkinlikler ve uygulamalarla, işletmenin eylemlerinden etkilenecek olan tüm hedef kitesine yönelik, çevresel, ekonomik ve sosyal

Sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir sorumluluk durumudur.

açıdan yarattığı olumsuz etkileri azaltacak, hem işletmenin hem de toplumun gelişimine katkı sağlayacak işlemlerin planlaması, yürütmesi ve sonuçlarını paylaşması” olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2013: 5). Sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir sorumluluktur (Kotler & Lee, 2005: 2)

Avrupa Komisyonu işletmelerin sosyal sorumluluğunu “toplumu etkilemek üzere gerçekleştirilen sorumluluk girişimleri” olarak tanımlamıştır.

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler için birtakım faydalar sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu faydalardan öne çıkanlar şunlardır:

- Müşteri güveninin kazanılmasını sağlar, müşteri sadakatini artırır,
- İşletmenin marka imajını olumlu etkiler ve marka değerini artırır,
- Kurumsal itibarı artırır,
- Yeni pazarlar için fırsat yaratır,
- En nitelikli insanların işletmeye çekilmesine yardımcı olur,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirir ve motivasyon sağlar,
- İnsan kaynaklarının gelişimini ve devamlılığını sağlar,
- Satışları artmasına katkıda bulunur,
- İşletmenin piyasa değerinin artmasına yardımcı olur.

Yukarıda sıralanan üstünlüklerine rağmen, sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelerde ortaya çıkarabileceği bazı olumsuz durumlar da olabilir. Örneğin; sosyal sorumluluk faaliyetleri için katılan harcamaların ürün maliyetlerine eklenmesi, ürün fiyatlarının yükselmesine ve dolayısıyla bazı müşterilerin rakiplere kaymasına neden olabilir. Öte yandan işletmeler sosyal sorumluluk projelerini hayata geçirebilmek için yeni insan kaynağına ihtiyaç duyabilir. Bu da işletmelere önemli zaman ve parasal maliyetler yükleyecektir. Olumsuz etkilere başka bir örnek ise işletme yöneticilerinin sosyal sorumluluk konularına fazla zaman ayırmalarına ilişkin olarak verilebilir. Böyle bir durumda, işletmenin amaç ve hedeflerine yönelik faaliyetlere gerektiği kadar zaman ayrılmayacak, bu da işletmenin aleyhine sonuçlar doğurabilecektir.

İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları

İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı birbirinden farklıdır. İşletme sahiplerinin ve yöneticilerinin hayata bakışları, kişilik özellikleri, işletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği ülkenin sosyokültürel özellikleri ve sektörün yapısı, müşterilerinin demografik özellikleri, kamuoyu baskısı gibi faktörler sosyal sorumluluk projeleri açısından işletmelerin farklı yaklaşımlar benimsemesine neden olabilir. **Sosyal sorumluluk yaklaşımlarını** dört grup altında inceleyebiliriz (Mirze, 2010: 394):

Reaktif stratejiler: Sosyal sorumluluk duyarlılığı bulunmayan ve bu tür faaliyetlerden kaçınan işletmelerde uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen bir işletme, ürünleri ve faaliyetleri konusunda kamusal tepki ve suçlamalara karşı kendisini savunmak üzere bilgilendirme, laboratuvar testleri sonuçlarının açıklanması ve uzman danışmanlardan destek alma gibi girişimlerde bulunur.

Savunma stratejileri: Bu stratejiyi izleyen işletmeler karar ve eylemlerinin neden olduğu sosyal sorumluluklardan kaçamazlar. Hatalarını tamamen veya kısmen kabul ederler. Amaç, toplumsal suçlamaları, kamuoyu önünde oluşan ve çeşitli yaptırımlarla sonuçlanabilecek sorunları işletmeye en az zarar verecek şekilde çözüme kavuşturmaktır.

Uyum stratejileri: Uyum stratejilerinde işletmeler genellikle kamuoyu baskısıyla ürün veya faaliyetleri ile ilgili sorumluluklarını kabul ederler. Uzmanların danışmanlığı sayesinde ekonomik ve yasal yaptırımları yerine getirmek için hazırlık çalışmaları yaparlar.

Sosyal sorumluluk yaklaşımları reaktif, savunma, uyum, proaktif olarak gruplanabilir.

Proaktif stratejiler: Bu stratejiler, sosyal sorumluluk konularında duyarlı, faaliyetler için gönüllü ve öncü olan işletmelerce yürütülür. Toplumun nelere ihtiyacı olduğu, sosyal sorumluluk açısından ne tür girişimler ve katkılar yapılabileceği hususunda tespitler yapan işletmeler, kamuoyundan bu konularda herhangi bir beklenti veya baskı olmadan, gönüllü adımlar atarlar.

Sosyal Sorumluluk Boyutları

Carroll (1979), sosyal sorumluluk kavramının dört boyutunun olduğunu ifade etmektedir: ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sosyal sorumluluk. Bu sıralama rastgele olmayıp sorumlulukların önem sırasına göre yapılmıştır. İşletme varlığını sürdürebilmek için her şeyden önce kâr elde etmelidir ki bu ekonomik boyuta işaret etmektedir. İşletme kâr elde etmek üzere gerçekleştirdiği faaliyetleri mevcut ilgili yasa ve düzenlemelere göre yürütmelidir. Diğer yandan işletmeler yöneticileri vasıtasıyla aldıkları kararlar ve uygulamalarda doğru olanı yapmak durumundadırlar ki bu da sosyal sorumlulukların etik boyutunu işaret etmektedir. Son olarak işletmeler gönüllü olarak toplum yararına etkinliklerde bulunurlar. Şimdi bunları kısaca gözden geçirelim.

Ekonomik sorumluluklar: Ekonomik sorumluluklar, ekonomik refah sağlamak ve tüketim gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerin yükümlülüklerine işaret etmektedir. İşletmeler, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetlerin üretilmesinde kaynakların verimli kullanılması ve kâr elde edecek şekilde satılmasının sorumluluğunu taşımaktadır. İşletmelerin “varlığını sürdürebilmesi” kâr elde etmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin paydaşlarına karşı öncelikli sorumluluğu ekonomiktir.

Yasal sorumluluklar: Yasal sorumluluklar, işletmelerin yasal gereklilikler çerçevesinde ekonomik faaliyetlerini yerine getirmek gerektiğini göstermektedir. Yasaların da toplumu koruyucu önlemler olduğundan hareketle aslında işletmeler yasal sorumluluklarını yerine getirirken toplum refahına katkıda bulunmaktadır. Çalışma düzeni, çevreye yönelik etkiler, tüketici hakları, iflas hukuku ve rekabet düzenlemeleri gibi düzenlemeler, yasal sorumluluklar olarak işletmeleri bağlar. İşletme sahip ve/veya yöneticileri çeşitli nedenlerle yasal sorumluluklarından kaçınma yoluna gidebilir. Özellikle yasal boşlukların söz konusu olduğu durumlarda, işletmelerin zaman zaman sosyal sorumluluklarına uygun davranmaması söz konusu olabilir. Bunun önüne geçilebilmesi için işletmelerin; devletin ve yasaların beklentilerine uygun hareket etmesi ve ürün ve hizmet sunumunda asgari yasal zorunluluklara uyması gerekir.

Etik sorumluluklar: Etik sorumluluklar işletmelerin toplumda uygun davranışları tanımlayan ahlak kurallarına uyması gerekliliğine işaret etmektedir. Yasalar yoluyla zorlanmasa da işletmeler, toplumun değer ve normlarından türetilmiş yazılı veya yazılı olmayan kural, norm ve değerleri benimsediğini gösterecek sorumluluklarını yerine getirmelidir. İşletmenin pazara sunmuş olduğu ürün ve hizmetler konusunda dürüst ve şeffaf olması, müşterileri hiçbir şekilde aldatmaması, işletmeyi toplum gözünde küçük düşürücü davranışlardan kaçınması etik davranışlara örnek olarak verilebilir.

Gönüllü sorumluluklar: Gönüllü (hayırsever) sorumluluklar ise isteğe bağlı sorumluluklardır. İşletmenin sadece gönüllü ve isteğe bağlı olarak toplum yararına olacak hayırsever uygulamalarını kapsamaktadır. Bu uygulamalar doğrudan ya da dolaylı olabilir. İşletmeler, toplumsal bir soruna çözüm olacak ya da dikkat çekecek uygulamalarla toplum refahına katkı sağlamaya çalışabilir. Tablo 3.1, Türkiye’deki bazı işletmelerin oldukça etkili olan, kamuoyunda iyi bilinen ve bugün hâlâ başarıyla devam eden gönüllü sosyal sorumluluk projelerine örnekler sunmaktadır.

Proje Sahibi	Proje Adı	Proje Amacı ve Kapsamı
Doğan Gazetecilik	Baba Beni Okula Gönder	Projenin amacı, Türkiye’de ekonomik yetersizlik ve aile baskısı gibi nedenlerle okulla bağıni koparmak zorunda kalmış kız çocuklarının yeniden okula kazandırılmasıdır. Proje, Milliyet ve Doğan grubunun marka değerine de önemli katkılar yapmıştır.
Turkcell	Kardelenler	2000 yılında ilk adımları atılan projede amaç kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliği sağlamaktır. Her yıl 10 bin kız çocuğuna burs verilen proje, aradan geçen yılların ardından Turkcell markasından bağımsız bir hâl almış, National Geographic belgesellerine konu olmuş bir projedir.
Opet	Temiz Tuvalet	2000 yılında başlayan projenin amacı, toplumda tuvalet temizliği konusunda farkındalık yaratarak, bu konu üzerinde hassasiyet uyandırmaktır. İşe ilk önce kendi istasyonları ve personeliyle başlayan Opet, daha sonra köy ve kasabalarda halka, okullarda öğrenci ve öğretmenlere verilen eğitimler ve seminerler ile projeyi geniş kitlelere ulaştırmıştır.
Eti	Eti Çocuk Tiyatrosu	15 yıl önce Eti tarafından proje, hayatlarına yeni açılımlar, yeni ufuklar sunarak yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunabilecek tiyatro sanatının çocuklar ile buluşturulmasını amaçlamaktadır. 2.000’den fazla tiyatro gösterimi gerçekleştirilen projede, Türkiye 8, KKTC 6 kez dolaşarak 1,5 milyon çocuk tiyatrolarda misafir edilmiştir.

Tablo 3.1

Çeşitli Markaların Gönüllü Sosyal Sorumluluk Projelerine Örnekler

Kaynak: Ogün Coşkun (2014). **Türkiye’nin Markalaşmış Sosyal Sorumluluk Projeleri** makalesinden derlenmiştir (<http://www.pazarlamasyon.com>).

Sizce işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri yalnızca toplumun ve müşterilerin gözünü boyamak için midir?



SIRA SİZDE

Yönetsel Etik Kavramı

İşletmelerin faaliyet ve süreçlerini tanımlayan yasalar, bir bakıma yöneticilerin ve çalışanların nasıl davranması ve neyi yapıp neyi yapmamaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak hukuk kurallarının var olması, her zaman onlara uyulacağı anlamına gelmemektedir. Eğer işletme çalışanları etik değerler açısından yeterince gelişmemişlerse, yasalar ve politikalar çalışanların evrensel anlamda kabul edilebilir, etik davranışlar göstermelerini sağlamaktadır. İş yaşamındaki etik kurallar, piyasa sisteminin serbest rekabet ortamında, düzgün bir şekilde çalışması için yasalara ek olarak ve toplumun değer yargılarına uygun olarak geliştirilmiş kurallardır. Ayrıca bazı davranışlar yasalara uygun olabilir ancak etik anlamda doğru kabul edilmeyebilir. Örneğin; üzerinde yeterince araştırma yapılmadığından, kullanımında yasal olarak hiçbir sakınca olmayan ancak insan sağlığı için uzun vadede riskli olabilecek bir maddeyi üretimde kullanmaya devam etmek etik dışı bir davranıştır (Aydın, 2010, 57).

Bazı davranışlar yasalara aykırı olmasa da toplumsal ve çalışma ilişkileri bakımından etik dışı kabul edilebilir.



DİKKAT

İşletmelerde yöneticilerin işi karar almaktır. Alınan kararlar işletme fonksiyonları çerçevesinde, yüzlerce farklı konuya yönelik, bazıları rutin, bazıları rutin dışı özellikler taşır. Bu kararların isabetli olabilmesi için, kararlar ilgili önemli değişkenlerin hesaba katılma-

Yönetmelik etik, yönetmelik faaliyetlerde uyulması gereken etik ilkeler veya davranış kurallarıdır.

sını, sistematik ve rasyonel yaklaşımı ve çoğu zamanda yaratıcılığı gerekli kılar. Alınan kararların mantıklı, rasyonel olduğu kadar hakkaniyetli ve etik olması beklenir. Yöneticilerin bu anlamda davranışlarına kılavuzluk edecek genel kurallara ihtiyaç duyarlar. İşletme çalışanlarının davranışlarına yön veren, iyi-kötü, doğru-yanlış ayırımının *kişiyeye göre* olmaktan ziyade *evrensel* olarak kabul gören ölçülere göre belirlenmesinde etik ilkeler çok önemli bir işlev görmektedir (Aydın, 2010, 53). Etik konuların yönetim bağlamında ele alınması ise yönetmelik etik başlığı altında incelenmektedir.

Yönetmelik etik, yönetmelik faaliyetlerde uyulması gereken etik ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır. Dolayısıyla yönetmelik etik, doğru ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir (Sayılı & Kızıldağ, 2007: 233). Yönetmelik etik, iş hayatında uygun olan ahlaki davranışları tanımlayan kural ve ilkeleri kapsar (Petrisor, 1998: 43-47, akt. Kaplan, 2008: 71).

Başka bir yazar yönetmelik etiği, “yönetmelik kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yönetmeliklilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir” şeklinde tanımlamaktadır (Pehlivan, 1998: 6, akt. Kaplan, 2008: 71).

Mesleki ve toplumsal değişimler, yöneticileri sürekli olarak etik sorunlarla yüz yüze getirmektedir. Etik değerler ve ilkeler, yasalar ve politikalar, bir kimsenin gerçekte kime inanması gerektiği ve inandığını söylediği davranışların oluşması için sağlam bir temel meydana getirir. Yöneticilerin kendi etik ölçütlerini geliştirebilmesi için, uzun süre kendi davranışlarını sınamasını gerekir (Drake & Roe, 1994: 40, akt. Aydın, 2010: 54). Yönetmelik etik ihlallerinin yaşandığı alanları üç grupta ele alabiliriz (bk. Tablo 3.2).

Tablo 3.2
Yönetmelik Etik
İhlallerinin Yaşandığı
Alanlar

Kaynak: Aydın, İ. (2010). **Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik** (4. B.). Ankara: Pegem Akademi: 55-56’da yapılan açıklamalardan oluşturulmuştur.

Yönetmelik Etik Alanı	Kapsamı	Örnekler
1. Kişisel uygulamalar ve ahlaki sorunlar	Yöneticilerin yasa dışı olan ancak kişisel doyum veya kazançla sonuçlanan etik seçimlerini içerir.	<ul style="list-style-type: none"> İşletme kaynaklarının yanlış kullanımı Çalışanları taciz Birtakım çıkar çatışmaları
2. Mesleki eylemler	Yöneticilerin mesleki konularla ilgili olarak yaptığı etik seçimleri içerir.	<ul style="list-style-type: none"> Adam kayırma Sorun çıkmasını önlemek için ilgili tarafların baskılarına boyun eğme Çalışanların sebepsiz yere işten atılmaları
3. Günlük yönetim faaliyetleri	Gücün kullanımı, örgütün ve çalışanların şekillendirilmeleri, doğru değerlerin kararlaştırılması, gücün adil kullanılıp kullanılmadığının ve uygulanan seçimlerin haklılığının değerlendirilmesini içerir.	<ul style="list-style-type: none"> Birtakım yöntemlerin, davranış kalıplarının dayatılması Çalışanların rıza göstermedikleri ya da yetenek ve becerilerini aşan işleri yapmaya zorlanması

Tablodaki birinci grup, yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentilerin zaten mevcut olması nedeniyle, etik kararların alınmasında en az sorun yaşanan gruptur. İkinci gruptaki sorunlar, ilişkili tüm taraflar için olağanüstü karmaşık, yoğun ve ortaya çıktığında üzerinde dikkatle du-

rulması gereken etik sorunlardır. Bu sorunlar ortaya çıkar, bu konuda belirli bir adım atılana kadar yoğunlaşır ve bu konuda harekete geçildikten sonra ortadan kalkar. Üçüncü gruptaki sorunlar ikinci gruptakiler kadar yoğun, acil ve tehlikeli tepkiler yaratacak türden olmayabilir. Bununla birlikte bu sorunlar süreklilik arz eden, daha yaygın ve örgüt üzerinde daha uzun dönemli etkileri olan sorunlardır (Kowalski & Reitzug, 1993: 369, akt. Aydın, 2010: 56).

Yönetimde Etik Davranış ve Etik Davranışların Geliştirilmesi

Başarılı bir liderlik ve etkin bir yönetim faaliyeti için işletme yönetiminde etik ilkelere uymak bir zorunluluktur. Peki, nedir bu uyulması gereken etik ilkeler? Aşağıda etik ilkelere örnekler sunulmaktadır (Aydın, 2010: 61-84).

Etik ilkeler ve etik dışı davranışların geniş açıklaması için bk. Aydın, İ. (2010). *Yönetişel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (4. B.). Ankara: Pegem Akademi.



K İ T A P

- **Adalet:** Genel olarak adalet, eşitlere eşit davranmayı içerir. Kurum açısından adalet, personele, kuruma katkıları oranında haklarını; kurallara aykırı davranışları oranında da ceza verilmesidir.
- **Eşitlik:** Yararların, sıkıntıların, hizmetlerin dağıtılmasında uygulanacak sınırların belirlenmesini içerir.
- **Doğruluk ve dürüstlük:** Doğruluk gerçeği söylemek, yani sözleri gerçeğe uydurmaktır. Dürüstlük ise gerçeği söylenene uydurmak, yani verilen söze bağlı kalmak ve beklentileri gerçekleştirmektir.
- **Tarafsızlık:** Tarafsızlık ya da nesnellik, insanın bireyleri ya da nesneleri oldukları gibi görebilmesi ve bu görüntüyü bireyin kendi istek ve korkuları ile oluşturduğu görüntüden ayırabilmesidir.
- **Sorumluluk:** Belirli bir görevin istenilen nitelik ve nicelikte yerine getirilmesidir.
- **İnsan hakları:** İnsanın insan olma özelliği nedeniyle sahip olduğu; dokunulmaz, devredilmez ve vazgeçilmez nitelikte, kişiliğe bağlı haklardır. İnsan haklarının iyi anlaşılması ve bireylerin bu haklarına saygılı olmasıdır.
- **Olumlu insan ilişkileri:** Hem amaçlanan üretimin gerçekleştirilmesi, hem de personelin doyumunun sağlanması açısından gereklidir. Bu anlamda yönetimde insan ilişkileri; insanlar için, insanlarla birlikte etkili biçimde çalışabilme becerisidir.

İşletme yönetiminde etik ilkeler kadar etik dışı davranışlar da söz konusudur. Başarılı bir yönetim için nasıl etik ilkelere uymak gerekiyorsa aşağıda örnekleri verilen etik dışı davranışlardan da kaçınmak gerekmektedir:

- **Ayrımcılık:** Bir grup insana karşı, adaletsiz ve zarar verecek biçimdeki her türlü davranış ayrımcılık olarak tanımlanır.
- **Kayıрма:** Para ya da mal gibi ekonomik güçler yerine aile-akrabalık bağları gibi maddesel olmayan etkileme araçlarını kullanmasıdır.
- **Rüşvet alma/verme:** Rüşvet; para, mal, hediye gibi birtakım maddesel çıkarlar karşılığında bunu sağlayan kişilere ayrıcalıklı çıkar sağlamasıdır.
- **Psikolojik yıldırma (Mobbing):** Gücü elinde bulunduran kişinin ya da grubun, diğerlerine psikolojik yollardan, uzun süreli sistematik baskı uygulamasıdır. Kişiyi iş yaşamından dışlamak amacıyla kasıtlı olarak yapılır.
- **İhmal:** İhmal, hangi nedenle olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üst tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmamasıdır.
- **Yolsuzluk:** En genel anlamıyla yolsuzluk; bir çıkar karşılığında yasal yetkilerin yasa dışı kullanımı olarak tanımlanabilir. Burada sağlanması amaçlanan kazançlar maddi ya da parasal olmayan özel amaçlara yönelik olabilir (Aydın, 2010: 85-94).

DİKKAT



İşletmelerde etik standartların korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek etik standartlara sahip olmasıdır.

Etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlamalı ve zamanla tüm işletmeye yaygınlaştırılmalıdır. İşletmelerde etik standartların korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek etik standartlara sahip olmasıdır. Etik davranışın yerleştirilmesinde kullanılabilecek yol ve yöntemler şunlardır:

Personel seçimi: Kişilerin ahlaki gelişim düzeylerinin farklı olması, farklı değer sistemlerine ve kişiliklere sahip olmalarından hareketle personel seçim süreci (görüşmeler, testler, geçmiş araştırması, vb.), etik açıdan sorunlu olabilecek kişilerin elimine edilmesini sağlayacak şekilde ayarlanabilir. Seçim süreci potansiyel işgörenlerin ahlaki gelişim düzeylerini, kişisel değerlerini, ego düzeylerini, kontrol merkezlerini (kişinin geleceğinin kendi elinde mi yoksa başkalarının elinde mi olduğuna dair inancı) öğrenmek için bir fırsat olarak görülmelidir.

Etik kodların ve karar almaya ilişkin kuralların oluşturulması: Neyin etik neyin etik olmadığını hususundaki belirsizlik çalışanlar için bir problem olabilir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için etik kodların oluşturulması iyi bir çözümdür. Etik kodlar, bir işletmenin çalışanlardan uymasını beklediği, örgütün temel değerlerini ve etik kurallarını gösteren resmi bir belgedir. Diğer taraftan işletme yönetimi, özellikle önemli kararlar alınırken ne tür kurallara uyulması gerektiğini çalışanlara bildirmelidir.

Üst yönetimin liderliği: Etiğe uygun iş yapabilmek üst yönetimin bu konuya odaklanmasını gerektirir çünkü işletme içinde paylaşılan değerleri ve örgütsel kültürün tonunu belirleyen üst yönetimdir. Ne yaptıkları, ne söylediklerinden daha önemli olsa bile, üst yöneticiler sözler ve eylemler açısından birer rol modelidir. Örneğin üst düzey yöneticiler işletme kaynaklarını kendi özel kullanımına tahsis etse, masraflarını şişkin gösterse ya da tanıdıklarına iltimas yapsa, bu tür davranışların kabul edilebilir olduğunu diğer çalışanlara da ima etmiş olacaktır.

Üst düzey yöneticiler ödüllendirme ve cezalandırma uygulamalarıyla işletme içerisindeki kültürel tonu da belirlemiş olmaktadır. Kimin ve neyin ödüllendirildiği, kimin ücret artışı ve terfi aldığı da yine diğer çalışanlara mesajlar gönderecektir. Bütün bu nedenlerle üst düzey yöneticiler, yaptıklarıyla etik davranışları benimsetme şansına sahiptirler.

Hedefler ve Performans Değerlendirmeleri: Çalışanların performanslarını arttırmak için belirlenen hedeflerin ve performans değerlendirme sistemlerinin etik davranışın benimsenmesinde ya da göz ardı edilmesinde büyük önemi vardır. Çalışanlar için ulaşılması çok güç performans hedefleri belirlemek ve performans değerlendirmelerini nicelikler üzerinden gerçekleştirmek, onların bu hedefleri yakalamak için etik dışı davranışlara sapsmasına yol açabileceğini de unutmamak gerekir. Örneğin; ancak 20 müşteri ile etkili bir görüşme yapabilecekken, bir personelin 50 müşteri ile görüşme yapmaya yönlendirildiğini düşünün. Performans değerlemesinde başarısız olmak istemeyen bu personel, ya 50 müşteriyle üstünkörü görüşme yapacak ya da onlarla görüşme bile görüşmüş gibi işlem düzenleyebilecektir.

Etik Eğitimi: Bazı işletmeler etik davranışların çalışanlarına benimsetilmesi için seminerler, çalıştaylar ve benzeri etik eğitimi programları düzenlemekte ya da çalışanları bu tür etkinliklere yönlendirmektedir. Bu eğitimlerin özellikle etik konuların farkına varma ve etik karar verme konusunda çalışanlara fayda sağladığı görülmektedir.

Özet



Örgütsel çevre kavramını tanımlayabilmek

Çevre, örgütün hassas olduğu ve hayatta kalabilmek, başarılı olabilmek üzere yönetmesi ve karşılık vermesi gereken alanı ifade etmektedir. Örgütsel çevre, örgütün (işletmenin) bir bölümünü ya da bütünü etkileme potansiyeline sahip tüm faktörler olarak tanımlanabilir.



Örgütsel çevre türlerini karşılaştırabilmek

Örgütsel çevre genel olarak *iç çevre* ve *dış çevre* olmak üzere ikiye ayrılır. *İç çevre*, işletme faaliyetleri ve başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahip faktörlerden oluşan çevreyi ifade etmekte olup, işletme yönetiminin bu faktörleri kontrol etme konusunda gücü ve inisiyatifi vardır. *İç çevre* faktörleri arasında liderlik ve yönetim tarzı, örgüt kültürü, insan kaynakları, örgüt yapısı, işletmenin sahip olduğu varlıklar, finansal güç ve operasyonel ve yönetsel süreçler sayılabilir. *Dış çevre*, işletmenin performansını dolaylı yoldan etkileyen faktörler, koşullar, güçler ve olayları ifade etmekte olup, işletmelerin dış çevre faktörleri üzerindeki etkisi hemen hemen yok gibidir.

Dış çevreyi oluşturan tüm faktörler iki ana başlıkta ele alınabilir: *genel çevre* ve *iş çevresi*. Genel çevre, politik, yasal ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve uluslararası faktörlerden oluşur. Bu faktörlerde meydana gelebilecek değişimler, işletmeyi dolaylı olarak etkileyen fırsat ve tehditleri ortaya çıkartır. Genel çevre faktörleri, işletmenin iş çevresi üzerinde yarattıkları etkiler vasıtasıyla de örgütü etkiler. *İş çevresi* farklı kaynaklarda *görev çevresi*, *endüstri çevresi*, *sektörel çevre* gibi farklı isimlerle de ele alınır. İş çevresi işletmenin yakın çevresindeki müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ikame ve tamamlayıcı ürün üreticileri ve iş gücü piyasası gibi faktörlerden oluşur. İş çevresindeki unsurlar işletme üzerinde doğrudan etki yapabilen fırsat ve tehditleri oluşturur.



Bir iç çevre unsuru olarak örgüt kültürünü açıklayabilmek

Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğudur. Örgüt kültürünün en derin kısmında temel *varsayımlar* yer alır. Bu varsayımlar sorgulanmadan, olduğu gibi kabul edilir ve *insan doğası* ve *gerçeklikle* ilgili inançları yansıtır. İkinci seviyede ise değerler yer almaktadır. Değerler paylaşılan ilkeler, standartlar ve amaçlardır. En üstte ise örgüt kültürünün görünür, somut yönü olan nesneler (artifakt) yer almaktadır. Bu üç düzeyin çalışma mekanizmasına şöyle bir örnek verilebilir. Bir organizasyonda yöneticiler ve çalışanların paylaştığı bir *varsayım* “mutlu çalışanlar işletmenin lehinedir” şeklinde olabilir. Bu varsayım daha sonra “eşitçilik”, “kaliteli ilişkiler” ve “eğlenerek çalışma” olarak *değerlere* dönüşebilir. Bu

değerler ise yöneticilerin “açık kapı” politikası, bilardo masalarıyla donatılmış toplantı alanları ve açık alanlardan oluşan bir ofis tasarımı ve sık sık düzenlenen şirket piknikleri şeklinde *somut unsurlara* dönüşebilir.



İşletmelerde sosyal sorumluluk kavramını tanımlayabilmek

Sosyal sorumluluk, “işletmelerin, çeşitli etkinlikler ve uygulamalarla, işletmenin eylemlerinden etkilenecek olan tüm hedef kitlesine yönelik, çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan yarattığı olumsuz etkileri azaltacak, hem işletmenin hem de toplumun gelişimine katkı sağlayacak işlemlerin planlaması, yürütmesi ve sonuçlarını paylaşması” olarak tanımlanabilir. Sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir sorumluluktur. Günümüzde ise sosyal sorumluluk faaliyetleri yasal gereksinimleri aşan, etik bir şekilde yasa ve hükümet ve çalışma yönetmeliklerine uyan, şirketlerin iç ve dış paydaşlarına yönelik açık veya net toplumsal sözleşme yapan uygulamalara olarak ele alınabilir. Gelişmekte olan ülkelerde tercih edilen sosyal sorumluluk çalışmaları özellikle toplumun yenilikleri benimsemesine ve gelişmelere öncülük edecek konular arasından seçilmektedir. Böyle bir durumda toplumun gelişmesi açısından önemli bir rol de üstlenmiş olur. Bu bağlamda, Türkiye’de özellikle enflasyonun düşmeye ve kişi başına düşen milli gelirde artışın başladığı 2000 yılından itibaren sosyal sorumluluk çalışmalarının yoğunluk kazandığını görülmektedir.



Yönetsel etik kavramının işletmeler için önemini değerlendirebilmek

Yönetsel etik, yönetsel faaliyetlerde uyulması gereken ilkeler veya davranış kuralları olarak tanımlanır. Dolayısıyla yönetsel etik, doğru ve yanlış ayırt etme, karar süreçlerinde doğru olanı tercih etmeye yönlendirme görevini üstlenmektedir. Yönetsel etik, iş hayatında uygun olan ahlâkî davranışları tanımlayan kural ve ilkeleri kapsar. Etik davranışların benimsenmesi üst yönetimde başlamalı ve zamanla tüm işletmeye yaygınlaştırılmalıdır. İşletmelerde etik standartların korunmasının garantisi, yöneticilerin yüksek etik standartlara sahip olmasıdır. Etik davranışın yerleştirilmesinde kullanılabilecek yol ve yöntemler arasında etik açıdan nitelikleri uygun personelin seçimi, işletmede etik kodların ve karar almaya ilişkin kuralların oluşturulması, üst yönetimin etik konularda liderliğinin sağlanması, çalışanlar için hedef ve performans değerlendirmelerinin makul şekilde ayarlanması ve çalışanların etik konusunda eğitimi vardır.

Kendimizi Sınavalım

1. Örgütsel çevrenin tanımı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İşletmeyle benzer ürünleri üreten işletmelerin oluşturduğu çevre
 - b. Örgütün bir bölümünü ya da bütünü etkileme potansiyeline sahip tüm faktörler
 - c. İşletmeyi kuşatan fiziksel ve finansal faktörler
 - d. İşletmeyi oluşturan iç çevre unsurları
 - e. İşletmenin başarısı ya da başarısızlığını etkileme potansiyeline sahip tüm faktörler
2. Aşağıdakilerden hangisi işletmenin iç çevresi üzerinde etkili olan faktörlerin etkisini açıklar?
 - a. Zikzaklı
 - b. Vektörel
 - c. Doğrudan
 - d. Dolaylı
 - e. Zamana göre değişmeyen
3. Liderlik ve yönetim'in unsuru olduğu çevre aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. İç çevre
 - b. Dış çevre
 - c. Hem iç hem de dış çevre
 - d. Yönetim çevresi ve iç çevre
 - e. Yönetim çevresi
4. Genel çevrenin analizinde kullanılan PEST analizinin açılımı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Politik-Ekonomik-Sosyal-Toplumsal
 - b. Politik-Ekolojik-Sosyal-Teknik
 - c. Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknik
 - d. Politik-Ekolojik-Sosyal-Teknolojik
 - e. Politik-Ekonomik-Sosyal-Teknolojik
5. Alışveriş için gittiğiniz mağazaların, ofislerin fiziksel özellikleri ve havası, çalışanların giyim kuşamları, birbirleriyle diyalogları, vb. aşağıdakilerden hangisinin yansımalarıdır?
 - a. Ofis otomasyonu
 - b. Örgütsel bağlılık
 - c. Örgüt kültürü
 - d. İnsan kaynakları yönetimi
 - e. Örgütsel motivasyon
6. Örgüt kültürünü oluşturan düzey sayısı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. 2
 - b. 3
 - c. 4
 - d. 5
 - e. 6
7. Sosyal sorumluluğun ortaya çıkış kaynağı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Sendikalar
 - b. Sanayi Devrimi
 - c. Yasalar
 - d. İşletmeler
 - e. Farklı medeniyetler ve dinler
8. Aşağıdakilerden hangisi ekonomik refah sağlamak ve tüketim gereksinimlerini karşılamak üzere işletmelerin yükümlülüklerine ifade eder?
 - a. Ekonomik sorumluluklar
 - b. Yasal sorumluluklar
 - c. Siyasal sorumluluklar
 - d. Gönüllü sorumluluklar
 - e. Etik sorumluluklar
9. Aşağıdakilerden hangisi yönetsel faaliyetlerde uyulması gereken etik ilkeler veya davranış kurallarının karşılığıdır?
 - a. Etik kodlar
 - b. Ahlak kuralları
 - c. Ahlak felsefesi
 - d. Yönetsel kodlar
 - e. Yönetsel etik
10. Aşağıdaki etik dışı davranışlardan hangisi ne sebeple olursa olsun görevin savsaklanması ve geciktirilmesi veya üst tarafından verilen buyrukların geçerli bir neden olmadan yapılmamasını ifade eder?
 - a. Ayrımcılık
 - b. Psikolojik yıldırma
 - c. Yolsuzluk
 - d. İhmal
 - e. Kayırma

Yaşamın İçinden

“

Pişmanlık dersleri!

İş dünyası, yeni pazarlara yatırım ve ihracattan yanlış ortakla yola çıkmaya, iş ilişkilerinde duygusallıktan yanlış organizasyona çok sayıda kararından pişmanlık duyan ve “bir daha asla!” diyenlerle dolu... İşte artık yoğurdu üfleyerek yiyen iş insanlarının süttan ağızlarının nasıl yandığını ve bunu nasıl pozitif bir öğrenmeye dönüştürdüğünü anlatan “ilk elden” hikayeler...

1 Haziran 2015

(...)

DOĞAN BÜYÜK RESİM ARİYOR!

Doğtaş ve Kelebek Mobilya Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, derinlemesine analiz yapmadan bir daha asla yeni yurtdışı pazarlara girmeyeceklerini söylüyor. Bu çıkarımın hikayesini ise şöyle anlatıyor: “ABD’nin Irak’a girdiği dönem ülkede her şeyin kısa zamanda düzeleceğine inanarak mağaza yatırımları gerçekleştirdik. Ancak kısa süre sonra savaş şiddetlenince Irak’tan çıkmak zorunda kaldık. Rusya’da da 1996-97 yıllarında mağaza ve depo yatırımı yaptık. 1998 Rusya mali krizinden hemen önce ülkede sivillere yönelik terör saldırılarının arttığı ve mafyanın etkili olduğu bir dönem yaşıyorduk. Biz de bu dönem zor günler geçirdik ve Rusya’dan ayrılmak zorunda kaldık. Bu iki yatırım deneyimimiz sonucunda, artık ülke analizlerini derinlemesine yapmadan yurtdışında yatırım yapmıyoruz.” Benzer bir pişmanlığı Karakaş Atlantis Yönetim Kurulu Başkanı Kamil Karakaş da yaşamış. Şirketi 10-12 yıl önce çok büyük umutlarla kendi sektörü dışındaki temizlik ürünleriyle Kazakistan pazarına girmiş. Karakaş, “İlk pazar araştırmalarımızın sonucunda iyi miktarda para kazanabileceğimizi öngördük. Fakat evdeki hesabımız çarşıya uymadı. Çok hesaplayamadığımız dış çevre faktörleri, hedeflerimize ulaşmamızı engelledi” diyor ve şöyle devam ediyor: “Ülkenin içine kapanık ve aşırı milliyetçi yapısı, baskıcı oluşu ve hukuk sisteminin tam oturmamış olması sebebiyle başarılı işler yapmamıza rağmen planladıklarımızı gerçekleştiremedik ve pazardan vazgeçtik. Bu ihracat deneyimimiz iyi dersler aldığımız ilginç bir deneyim oldu. Bundan sonraki adımlarımızı da ticari ve ekonomik anlamdaki boşlukları tek başına değerlendirmek yerine tüm imkanları değerlendirerek, resmi büyük görerek atmaya başladık. Artık çok daha geniş alanları içeren fizibilite araştırmalarına bağlı kalmaya çalışıyoruz.”

(...)

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b	Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel Çevre Kavramı” konusunu yeniden gözden geçirin.
2. c	Yanıtınız yanlış ise “İç Çevre” konusunu yeniden gözden geçirin.
3. a	Yanıtınız yanlış ise “İç Çevre” konusunu yeniden gözden geçirin.
4. e	Yanıtınız yanlış ise “Dış Çevre” konusunu yeniden gözden geçirin.
5. c	Yanıtınız yanlış ise “İç Çevre Unsuru Olarak Örgüt Kültürü” konusunu yeniden gözden geçirin.
6. b	Yanıtınız yanlış ise “İç Çevre Unsuru Olarak Örgüt Kültürü” konusunu yeniden gözden geçirin.
7. e	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Yönetimsel Etik” konusunu yeniden gözden geçirin.
8. a	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Yönetimsel Etik” konusunu yeniden gözden geçirin.
9. d	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Yönetimsel Etik” konusunu yeniden gözden geçirin.
10. d	Yanıtınız yanlış ise “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Yönetimsel Etik” konusunu yeniden gözden geçirin.

”

Kaynak: Capital Dergisi (<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/pismanlik-dersleri-haberdetay-13026?sayfa=3#sthash.iFqAU7mI.dpuf>)

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

X nesli, 1965-1979 arası doğanlardır. X nesli kurallara uyumlu, aidiyet duygusu güçlü, otoriteye saygılı, sadık, çalışkanlığa önem veren bir kuşak olarak tanımlanıyor. İş yaşamlarında çalışma saatlerine uyumlu olup iş motivasyonları yüksektir. Daha çok yaşamak için çalışırlar. Y nesli, 1980-1999 yılları arasında doğanlardır. Bağımsız olmayı seviyorlar, özgürlüklerine düşkünler ve iş yaşamlarında da farklılar. Belirlenen mesai saatleri arasında çalışmayı sevmiyorlar. Bu yüzden, iş saatinden ziyade işe odaklanmaları gerekiyor. Bu durumda onları işin bir parçası hâline getirmek önemlidir. X nesline göre Y neslinin örgütsel bağlılıkları azdır ve çok fazla iş değiştirirler. Z nesli, 2000 yılı ve sonrası doğanlardır. İnternet ve mobil teknolojileri kullanmayı seviyorlar. Özellikle İnternet aracılığıyla sosyalleşmeyi tercih ediyorlar. Diğer nesillerden farklı olarak, İnternet ve teknoloji ile doğdukları tabir edilir (Kaynak: <http://www.acikbilim.com/2013/09/dosyalar/nesiller-ayriliyor-x-y-ve-z-nesilleri.html>).

Sıra Sizde 2

İtalyan Lamborghini 1987'de Chrysler tarafından satın alındı. 1994'te Endonezyalı Megatech'e satıldı. 1997'de Volkswagen Grubu- Audi tarafından satın alındı. Diğer otomobil markalarıyla ilgili bazı bilgiler aşağıda yer almaktadır:

1967'de kurulan Güney Koreli Daewoo, 1999'de iflas etti. Amerikan General Motors tarafından satın alındı.

1945'te kurulan İngiliz markası Jaguar, 1990'da Ford'a satıldı. 2008'de ise Hindistan'ın en büyük otomotiv markası Tata tarafından satın alındı.

Ford Motor, 1913'te kurulan İngiliz Aston Martin markasını 1994'te satın aldı. 2007'de ise Kuveytli bir yatırım fonuna sattı.

Fiat, ABD'deki finansal krizde darboğaza giren Chrysler'i iflastan korumak için ilk hissesini 2009'de aldı. İtalyan Fiat, bugün Chrysler'in çoğunluk hissesine sahip.

1929'da Alfa Romeo'nun yarış takımı olarak kurulan Ferrari'nin 1946'da seri üretimine başlandı. 1969'da hisselerinin yarısını alan Fiat, 1988'de çoğunluk hisselerinin sahibi oldu.

Çek Lada 1966'da Fiat lisansıyla Autovaz tarafından üretildi. Renault, yüzde 25 olan hisse payını 2012'de 50'nin üzerine çıkarmak için anlaştı.

Sıra Sizde 3

Patronunuz sizden herhangi çalıştığınız şirketin dış analizini yapmanızı istese bunu nasıl yapardınız?

Bu konuda sistematik bir yaklaşım sergilemek gerekir. Öncelikle işletmenin faaliyet gösterdiği sektörün genel özelliklerini çeşitli kaynaklardan (İnternet, sektör yayınları, uluslararası yayınlar, araştırma şirketlerinin raporları, vb.) öğrenmeye çalışınız. Daha sonra işletmeniz üzerinde etkili olan tüm faktörleri derlemeye çalışınız. Daha sonra bu faktörleri politik ve yasal, ekonomik, sosyokültürel ve demografik ve son olarak teknolojik faktörler başlıkları altında toplayabilirsiniz. Bu faktörlerden bazıları diğerlerine nazaran daha önemli olabilir. O nedenle faktörleri önem sırasına göre önceliklendirmelisiniz. Bu verileri grafiklerle sunmak iyi bir fikir olabilir.

Sıra Sizde 4

Örgüt kültürü belirli düzeylerden oluşmaktadır. O nedenle çalıştığınız şirkette en göze batanlar sosyal ve fiziksel çevreye ait unsurlar olacaktır. Örneğin ofislerin düzeni, toplantı ve dinlenme odalarının tasarımı size bir fikir verecektir. Ancak daha da önemlisi şirketinizdeki çalışanların birbirine nasıl davrandığı, müşterilere karşı nasıl davrandığı, şirkette hangi davranışların özendirildiği, hangilerinin istenmediği, ödül ve disiplin sisteminin hangi esaslara dayandığı, şirket yöneticinin davranış tarzı, konuşmaları vb. size değerli ipuçları verecektir.

Sıra Sizde 5

Sizce işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetleri yalnızca toplumun ve müşterilerin gözünü boyamak için midir?

Sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan her işletmenin bunu büyük bir samimiyetle yaptığını söylemek mümkün değildir. Bazı işletmeler yalnızca toplumun gözünde daha iyi bir imaja sahip olmak üzere sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedirler. Bununla birlikte, kısa bir incelemeyle, hayırseverlik amacı taşımayan projeleri tespit edebilirsiniz. Bu tür projeler genellikle kısa vadeli, projeyi değil işletmeyi ve yöneticilerini ön plana çıkaran girişimlerdir. Oysa Tablo 3.1'de örneklerini gördüğünüz üzere, toplumda gerçek bir değişim yaratmak isteyen işletmeler bu tür projeleri büyük bir samimiyetle yürütmektedirler. Uzun vadeli bu sosyal sorumluluk projelerinde işletmeler ya da kişiler değil, projenin kendisi ön plandadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Aydın, İ. (2010). **Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik** (4. B.). Ankara: Pegem Akademi.
- Bauer, T. & Erdoğan, B. **Organizational Behavior**, v. 2.0. Online kaynak: <http://catalog.flatworldknowledge.com/bookhub/reader/27495?e> (Erişim: Kasım 2015).
- Berberoğlu, G.N. (1999). Globalleşme ve stratejik yönetimin değişen yüzü. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15, (1-2), 85-100.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **The Academy Of Management Review**, 4 (17).
- Carroll, A.B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility. **Business Horizons**, July-August 1991.
- Çakır, B. (2006). **Sa 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri**. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı. <http://www.eurocons.com.tr> (Erişim Aralık 2015)
- Daft, R. L. (2015). **Örgüt: Kuramları ve Tasarımını Anlamak**. (Çev. Ed. Ö.N. Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel.
- Demirci, A. E. (2015). **Stratejik Yönetim-I** (Ed.: D. Taşcı & C. Ulukan). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2561.
- Environmental Factors in Strategic Planning**. <http://www.leoisaac.com/planning/strat016.htm> (Erişim: 15 Ekim 2015)
- Ertürk, M. (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (4. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Internal Factors That May Affect The Business Organization**. <http://pestleanalysis.com/internal-factors-affect-business-organization> (Erişim: 15 Ekim 2015)
- Kaplan, Ç. (2008). Disiplin yönetiminin – araçları ve sonuçları açısından – yönetsel etik oluşumuna etkisi. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 1. 69-88.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. İstanbul: Mediacat.
- Mirze, K. (2010). **İşletme**. İstanbul: Literatür.
- Özalp, İ. (2000). **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Öztürk, M. C. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve gelişimi. İçinde M.C Öztürk (Ed.). **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No. 3021.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. K. (2007). **Management**. New York: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2013). **Örgütsel Davranış** (14.B. Çev. Ed. İ. Erdem). Ankara: Nobel Yayınevi
- Saruhan, S. C. & Yıldız, M. Y. (2010). **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Saylı, H. & Kızıldağ, D. (2007). Yönetmel etik ve yönetsel etiğin oluşmasında insan kaynakları yönetiminin rolünü belirlemeye yönelik bir analiz. **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 9 (1), 231-251.
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:**
- Bauer, T.& Erdoğan, B. **Organizational Behavior**, v. 1.1. Online Kaynak: 436
- Schein, E. H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Planlamanın yönetim açısından önemini ve planlama sürecini açıklayabilecek,
- Farklı planlama seviyelerini ve plan türlerini karşılaştırabilecek,
- Etkin planlama süreci için planlamanın yarar, risk ve iyileştirilmesi koşullarını tartışabilecek,
- Karar alma kapsamında karar türlerini açıklayabilecek,
- Karar modellerini karşılaştırabilecek,
- İyileştirilmiş karar sürecini tartışabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Planlama
- Plan Türleri
- Karar Alma
- Karar Modelleri
- Karar Süreci

İçindekiler



Planlama ve Karar Alma

GİRİŞ

Bu bölümde planlama süreci ve etkili bir planlamanın gerçekleştirilme koşulları incelenecektir. Stratejik düşünmenin önemine vurgu yapılarak hedef belirleme, planlama türleri, belirsizlik dönemlerinde izlenecek yaklaşımlar incelenecektir. Plan kararlar toplamıdır. Bu bağlamda planlama ve karar alma iç içe süreçlerdir. Bu bölümde ayrıca karar alma süreci de ele alınarak etkili kararların yönetimdeki rolü açıklanacaktır.

Hangi kapsam ve boyutta olursa olsun planlama uygulaması yöneticilerin bu konudaki kararlılığına bağlıdır. Katkılarının yanı sıra katlanılan maliyet ve taşıdığı riskler yöneticilerin özellikle uzun dönemli planlama sürecine girmekten çekinmelerine neden olur. Bu noktada yöneticilerin planlama ile ilgili bilgi ve deneyim sahibi olması önemlidir. Tepe yöneticilerinin işletmeyi ya da örgütü ileri taşıyacak bir vizyon ortaya konulmasında temel rol oynadığını vurgulamamız gerekir.

Planlama yönetim sürecinin başlangıcı olarak kabul edilir ve yöneticiliğin temel işlevi olan karar alma ile yakından ilintilidir. Planlama süreci sonunda ortaya çıkan plan kararlar toplamıdır. Bu ünitenin ilerleyen kısımlarında açıklanacağı gibi planlama süreci ile karar alma süreci benzerlikler taşımaktadır.

PLANLAMA SÜRECİ

Planlama gelecek belirli dönemlerde ulaşmak istenen hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik seçeneklerin belirlenmesi, işletmenin ya da başında bulunulan birimin iç ve dış kaynakları dikkate alınarak hedeflere nasıl ulaşılacağına kararlaştırılması sürecidir. Planlama ile ne, ne zaman, nasıl, kimle, hangi koşullarda, ne zaman gibi soruların yanıtları ortaya konularak gelecek için yön belirlenir.

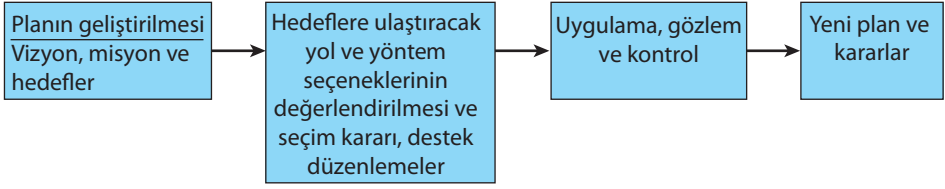
Amaç, bir konuda gelecekte gerçekleştirilmek istenen nihai sonuçtur. **Plan** ise amaçlara ulaşmak için gerekli uygulama, eylem ve tutumların ayrıntılarını gösteren kararlar toplamıdır. Planlama süreci herhangi bir konuda belirlenmiş amaç ve planları bir arada kapsar.

Planlama, önemli kararlar alabilmek için yapılandırılmış bir süreçtir. Bir plan, örgüt için yön sağlayabilir. Küresel rekabetin ivme kazanması, siyasi ve ekonomik belirsizlik koşulları özellikle uzun dönemler için öngörü yapmayı güçleştirmiş olsa da yöneticilerin planlama işlevinin önemini artırmıştır.

Planlama ile ne, ne zaman, nasıl, kimle, hangi koşullarda, ne zaman gibi soruların yanıtları ortaya konularak gelecek için yön belirlenir.

Şekil 4.1

Örgütsel Planlama Süreci



Planlama süreci, ağırlıkları konuya ve kapsama göre değişen aşamalardan oluşur. Planlama işi **hedeflerin** belirlenmesi ile başlar (Şekil 4.1). İşletmenin ya da ilgili birimin gelecek belirli dönemlerde neleri hangi boyutlarda gerçekleştirmek istediği belirlenir. Bir işletme için belli bir dönem sonunda ulaşılmak istenen pazar payı, üretim veya satış miktarı, nitelikli yeni iş gücü sayısı, bir üniversite için gelecek yıl içinde açılması öngörülen program sayısı ya da devlet kalkınma planları farklı alan ve kapsamdaki hedeflere örnek olarak düşünülebilir. Aşağıdaki kısımda plan türleri arasında açıklanacağı gibi, örgütsel amaç ve hedefler tepe yönetimden alt basamaklara doğru hiyerarşik olarak yapılandırılır. Bir işletmenin ya da birimin farklı basamaklarında alınan kararlar ve oluşturulan planlar birbirini destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. Bir sonraki aşamada belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenebilecek **yol, yöntem ve araçlar** belirlenir. İşletmenin ya da örgütün iç ve dış kaynakları analiz edilerek hedeflere en etkili şekilde ulaştıracak seçenekler kararlaştırılır ve uygun sorumluluk noktaları, kişiler ve birimler, belirlenir. Bu aşamada kaynakların doğru ve hedefe ulaştıracak dağılımda olması temel önemdedir. Planların etkililikle uygulanmaya dönüştürülebilmesi için, aşağıda ayrıntıları açıklanacak olan taktik planlar, durumsallık planları, senaryolar, kriz planları, strateji haritaları gibi gerekli düzenlemelerden yararlanır. Uygulamaya geçildikten sonra planların ve alınan kararların hedeflere ulaşma başarısı periyodik olarak ölçülür ve gerekli sonuçlar çıkarılarak gerekiyorsa karar ve planlarda ayarlamalar yapılabilir. Bu bağlamda, yöneticiler için planlama süreci aynı zamanda bir *kontrol aracı*dır. Plan ve kararların revize edilebilmesi veya yeni bir planlama dönemine girilmesi planlamanın süregiden bir döngü olmasını gerektirir. Planların etkililikle **uygulanmaya dönüştürülebilmesi** için, aşağıda ayrıntıları açıklanacak olan taktik planlar, durumsallık planları, senaryolar, kriz planları, strateji haritaları gibi gerekli düzenlemelerden yararlanır.

Planların etkililikle **uygulanmaya dönüştürülebilmesi** için taktik planlar, durumsallık planları, senaryolar, kriz planları, strateji haritaları gibi gerekli düzenlemelerden yararlanır.

PLANLAMA SEVİYELERİ VE PLAN TÜRLERİ

Bu kısımda farklı planlama kapsam ve seviyeleri ile temel plan türleri açıklanacaktır. Planlama süreci farklı amaçlara yönelik olarak farklı örgütsel düzeylerde ve çevresel koşullarda uygulanabilir. Yeni bir yatırım, teknoloji değişimi, ortaklık, ürün geliştirme ya da stratejik toplantılar önceden değerlendirme ve hazırlık süreci gerektirir. Konuya ve düzeye göre değişecek bu süreç içerisinde planlar ortaya çıkar. Geleceği şekillendirecek kararlar toplamı olan planlar kapsam, süre ve sorumlu kişi ya da birimler açısından çeşitlilik gösterir.

DİKKAT



Bir işletmenin ya da birimin farklı basamaklarında alınan kararlar ve oluşturulan planlar birbirini destekleyici ve tamamlayıcı nitelikte olmalıdır.

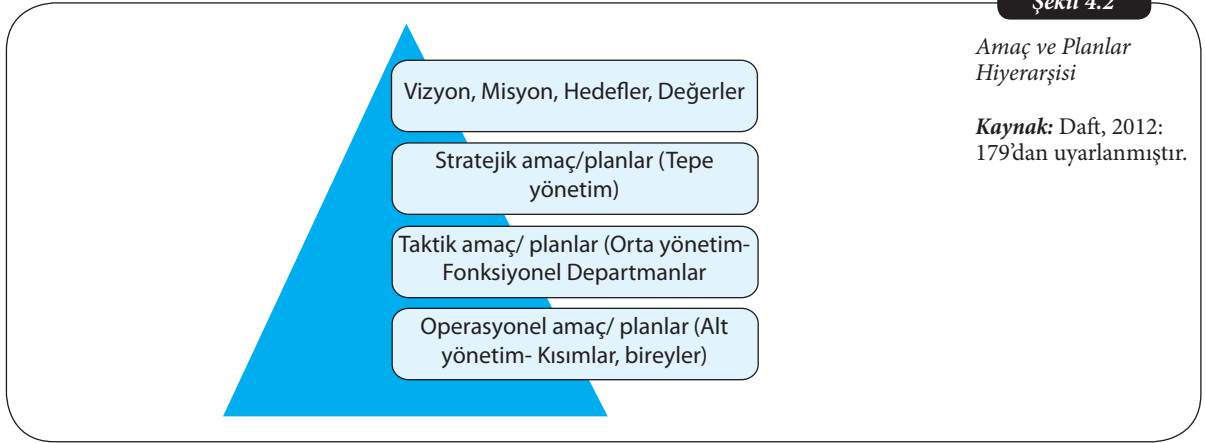
Planlama Seviyeleri

Planlama süreci Şekil 4.2'de gösterildiği gibi bir örgütsel yapı içerisinde değişik seviyelerde uygulanabilir.

Şekil 4.2

Amaç ve Planlar
Hiyerarşisi

Kaynak: Daft, 2012:
179'dan uyarlanmıştır.



Bir örgüt içerisindeki misyon, vizyon, hedefler ve değerler **stratejik planlamanın başlangıç noktasını** oluşturur. Vizyon ve misyon planlar hiyerarşisinin tepe noktasında yer alır (Şekil, 4.2). **Vizyon** bir işletme ya da örgütün “ne olmak istediği” ile, **misyon** ise “ne yapmak istediği” ile ilgilidir. Misyon örgütün varoluş nedenini ortaya koyan ve yönlendirici nitelikte bir ifadedir. Örneğin, Ford Otosan misyonunu “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en uygun otomotiv ürün ve hizmetlerini sunarak Türkiye Otomotiv Pazarı’nın lideri ve Ford Avrupa’nın üretim merkezi olmak” olarak açıklamaktadır (bk. <http://www.fordotosan.com.tr/vizyonmisyon.htm>). **Hedefler** ulaşılması beklenen ölçülebilir somut ve çoğu kez rakamsal sonuçlardır. **Değerler**, bir örgütte yöneticilerin bağlılık gösterdiği felsefi önceliklerdir. Değerler; yönetici ve çalışanların nasıl davranması gerektiğini, işlerini nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğini ve örgütün vizyon ve misyonlarına ulaşması için nasıl bir işletme kurmaları gerektiğini ortaya koyar. Değerler bir örgüt içerisindeki davranışların şekillenmesinde etkilidir.

Stratejik planlamanın başlangıç noktası, vizyon, misyon, hedefler ve değerlerdir.

Vizyon, misyon, hedefler ve değerleri tanımlayarak önemini tartışınız.



SIRA SİZDE

Planlama ufku, bir planın uygulamasının ne kadar süreye yayılacağını ya da bir planın dikkate aldığı zaman süresini ifade eder. Stratejik planların çoğu, ister iş ister kurumsal seviyede olsun, uzun dönemli planlardır. Bu tip planlar, birden fazla yıl için yapılandırılır ve başarılı olduğu takdirde daha uzun sürelerle yaygınlaştırılabilir. İşletmenin rekabet avantajına sahip olduğu sektörlerin belirlenmesi, yatırım ortaklıkları veya ana rekabet stratejileri gibi uzun dönemli kararlar toplamı stratejik planları oluşturur.

Tepe yöneticilerin ağırlıklı olarak sorumlu olduğu **stratejik planlama** örgütün ya da işletmenin ana hedeflerinin ve bunlara ulaşmayı sağlayacak örgüt yapısındaki, ürün geliştirme, coğrafik genişleme, farklılaşma gibi, stratejilerin belirlenmesi sürecidir. Stratejik amaçlara ulaşabilmek için bütünsel yaklaşımı tanımlayan **stratejik planlar**, örgütün misyonu çerçevesinde örgütsel etkililik ve etkinlik ilkeleri dikkate alınarak oluşturulur. Stratejik planlar uzun dönemlidir ve gelecek 2-5 yıl süresince amaçların gerçekleştirilmesine yönelik uygulamaları ifade eder. Örneğin, bir otomobil üreticisi düşmekte olan satışları yeniden canlandırmak için uzun dönemde uygulanacak bir stratejik plan ortaya koyacaktır. Stratejik planlama ilgili ayrıntılı açıklamalar izleyen üniteye Strateji Geliştirme ve Uygulama konusu kapsamında yer almaktadır.

Planlama ufku, planın süresiyle ilgilidir.

Stratejik planlar, uzun dönemlidir ve 2-5 yıl için öngörülen bir plan türüdür.

DİKKAT



Stratejik amaçlara ulaşabilmek için bütünlük yaklaşımı tanımlayan stratejik planlar, örgütün misyonu çerçevesinde örgütsel etkililik ve etkinlik ilkeleri dikkate alınarak oluşturulur.

Taktik planlar, bir yıl ve daha kısa planlardan oluşur.

Operasyonel planlar, yöneticiler için günlük veya haftalık planlardır.

Taktik amaç ve planlar, stratejik planların üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi temel departmanlarca uygulanmasına yöneliktir. **Taktik amaçlar** bütünlük amaçların gerçekleştirilmesi için departmanlar ve benzer düzeydeki birimlerce neler yapılacağını ve nasıl bir katkı sağlanacağını ortaya koyar. Bu tür amaçların gerçekleştirilmesine yönelik **taktik plan** uygulamaları departman yöneticilerinin sorumluluğundadır ve üretim, pazarlama gibi temel fonksiyonların etkililikle yürütülmesini sağlar. **Taktik planlar** bir yıl ve daha kısa bir planlama ufku içerirler. Taktik planlar, yöneticilerin, ortaya çıkan yeni bir fırsat veya tehdit ile baş edebilmelerini sağlamak için uygulayabilecekleri eylemleri ortaya koymaktadır. Örneğin, yukarıda bir otomobil üreticisi firmanın satışları artırmak için uzun dönemli bir stratejik plan ortaya koyacağından söz etmiştik. Bu planın uygulanmasına pazarlama departmanının taktik plan olarak katkısı firmanın piyasadaki itibarını artırmaya yönelik reklamların iyileştirilmesi ya da otomobil fuarlarına katılmak gibi halkla ilişkiler çabaları olabilir. **Operasyonel amaçlar** daha alt örgütsel düzeylerde oluşturulur ve taktik amaç ve planların uygulanması için öngörülen somut ölçülebilir sonuçları ifade eder. Yukarıda otomobil üreticisi firmanın taktik olarak belirleyeceği otomobil fuarlarına katılımın %15 artırılması operasyonel bir amaçtır. **Operasyonel planlar** ise bu tür somut operasyonel amaçların etkililikle gerçekleştirilebilmesi ve taktik planların desteklenmesi için gerekli eylem adımlarını belirginleştirir. Bu tür planlar yöneticiler için günlük veya haftalık uygulama rehberi işlevini görür. Operasyonel planların oluşturulması ve uygulanması şef, ustabaşı ya da yapılan işle birebir ilgilenen yöneticilerin sorumluluğundadır.

Tek Kullanımlık Planlar ve Sürekli Planlar

Seviye ve zaman ufkuna ek olarak planlar, kullanım sıklıklarına göre de farklılaştırılabilirler. Bazı planlar tek bir kullanım için oluşturulur. Bu tür planlar özgün ve tekrarlanmayacak olaylar için tasarlanır. Örneğin, Boeing 2002 yılında şirket merkezini Seattle'dan Chicago'ya taşımaya karar verdi. Bu karar çoğu kıdemli yönetici ve onların destek ekibinden oluşan 330 kişinin bir yerden diğerine transferini içeren bir süreç olacaktı. Boeing, bu taşıma işleminin mümkün olduğunca çabuk ve pürüzsüz gerçekleştirilmesini sağlayacak **tek kullanımlık bir plan** yarattı. Taşınma işi gerçekleştiğinde plana daha fazla gereksinim kalmamıştı. Ofis dosyalarının kağıttan dijital dönüştürülmesi, örgüt çapında intranet kurulması veya örgütün yeniden markalandırılarak yeni kurumsal isim ve logonun ortaya çıkarılması tek kullanımlık planlara örnektir.

Tek kullanımlık planlar, belirli bir amaca ulaşmayı amaçlar.

Sürekli planlar, sık bir şekilde tekrarlanan olaylarla ilgili plandır.

Tek kullanımlık planların tersine **sürekli planlar**, sık bir şekilde tekrarlanan olayları ele almak için kullanılır. Sürekli planların arkasındaki fikir, belirli bir tip durumun ortaya çıkması hâlinde yöneticilerin başvuracağı bir kılavuzu yöneticilere sağlamak sureti ile zaman kazanmaktır. Sürekli planlar, yöneticileri tekerleği tekrar tekrar icat etmekten kurtarmaktadır. Starbucks'ın 1987 yılında sahip olduğu sadece 17 mağazadan 2005 yılındaki 9000 mağazalık zincire ulaşabilmesinin bir nedeni, yöneticilerin en iyi mağaza yerini bulmak, mağazaların hepsinin aynı fiziksel ve algılanan ortama sahip olmasını sağlamak ve mağazaları hızlı bir şekilde açabilmek için gerekli adımları ortaya koyan kalıcı bir plan geliştirmiş olmalarıdır. Ancak bu tip planlar katı olmayabilir. Başarılı yöneticiler, hiçbir planın mükemmel olmadığını farkındadırlar ve sürekli planlarda ince ayarlar yapabilmek için deneyimlerine dayanarak bu planları zaman içerisinde daha da geliştirirler.

Beklenmedik Durum Planları: Pek çok örgüt, yüksek oranda belirsizlik ve bazı belirli olayların hızlı tepki ya da stratejilerde toptan bir değişim gerektirmesi ile karakterize edilen ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu tip olayları önceden kestirmek amacı ile yöneticiler Beklenmedik Durum Planları oluşturabilirler. **Beklenmedik Durum Planları**, gelecekte olabilecek ve örgüt üzerinde önemli etkileri olabilecek belirli olaylara değinmek için oluşturulan planlardır. İki tip Beklenmedik Durum Planı mevcuttur; Kriz Yönetim Planları ve Senaryo Planları.

Kriz Yönetim Planları: Kriz, örgüt ve hissedarları üzerinde belli bir negatif etkisi olan tek bir olaydır. **Kriz yönetim planları** özel olarak gelecekte olabilecek krizler ile başa çıkmak için meydana getirilmiş planlardır. 11 Eylül 2011 terör saldırılarının hemen ertesinde (daha önce benzeri olduysa bile bu çok belirgin bir krizdi) bazı devlet kurumları, biyolojik patojenlerin (örn şarbon) veya kimyasal maddelerin (örneğin sarın gazı) kasti salınımı gibi belirli terör olaylarına nasıl tepki verileceğini detaylandıran kriz yönetim planları oluşturdular. 11 Eylül saldırısında en fazla can kaybı yaşayan şirketlerden biri çöken ikiz kulelerin birinin en üst katlarında yerleşik bir tahvil ticaret şirketi olan Cantor Fitzgerald' dı. O gün şirketin 1000 Amerikan çalışanından neredeyse 700' ü hayatını kaybetti. Buna rağmen şirket faaliyetlerine neredeyse derhal devam edebilmiştir. Bunun nedeni 1993 Dünya Ticaret Merkezi saldırısının hemen ardından şirketin, New Jersey'deki yedek bilgisayar sistemlerini de içeren bir kriz yönetim planı oluşturmuş olmasıdır (Greenwald, 2002: 17).

Bir krizle başa çıkabilmenin en iyi yolu, eğer mümkün ise öncelikle böyle bir krizin oluşmasını önlemektir. Krizlerin tamamını önlemek olanaksızdır. Kimse 26 Aralık 2004'te Hindistan'da meydana gelen tsunamiyi öngöremez veya önleyemezdi (Bazerman, 2006: 200). Her alandaki örgütler için olağandışı durumlarda neyin, nasıl ve hangi araçlarla yönetileceğinin belirlenmesi gerekir. Hazırlık, bir örgütün; meydana gelen krizler ile başa çıkabilmek adına bir kriz yönetim ekibi ve bir sözcü belirlemesini gerektirir. Hazırlık bunun yanında kriz ile baş edebilmek, kriz yönetim çabalarını koordine edebilmek, kriz sonrasını yönetebilmek ve etkilenen kişi ve örgütler ile önemli bilgileri paylaşabilmek için atılacak adımların detaylı bir planın oluşturulmasını da gerektirmektedir.

Kriz yönetim planları, özel olarak gelecekte olabilecek krizler ile başa çıkmak için meydana getirilmiş planlardır.

Krizlerin tamamını önlemek olanaksızdır.



DİKKAT

Kriz yönetiminin bir başka safhası krizi ve sonuçlarını kontrol altına almaktır. Kontrol altına alma olgusu, krizin etkilerinin sınırlandırılması için bir kriz meydana geldikten sonra alınması gereken adımlar ile ilgilidir ve bu eylemler, toplam kriz yönetim planının bir parçası durumunda olmalıdır. Kontrol altına alma; krizin ilk aşama etkilerini sınırlamak için hızlı tepkiyi, gerçeğin nasıl olsa ortaya çıktığı ve birçok delilin de işaret ettiği üzere gerçek ile derhal yüzleşmenin, bir krizin meydana geldiğini reddetmeye çalışmaktan daha yararlı olduğu için iletişimi, krizden etkilenenlerin beklentilerinin karşılanmasını ve mümkün olduğunca kısa sürede işlere devam edilmesini içerir. 2015 Eylül ayında Volkswagen firmasının yaşadığı emisyon skandalı kriz yönetimi uygulamasının etkili bir örneğidir. Firmanın ABD pazarındaki dizel otolarının emisyon oranının kabul edilebilir standardı 40 katı aşıyor olmasını kabul etmesi, emisyon standartlarını karşılamayan dizel otoların piyasadan toplanması, VW hisselerinin büyük değer tazminat ödemeleri, CEO Martin Winterkorn'un istifası gibi çabalarla paydaşlardan gelecek tepkilerin karşılanmaya çalışılması Volkswagen firmasının emisyon krizini kontrol altına alma sürecidir. Firmanın yaşanan kriz yönetiminin devamı olarak itibarını yeniden kazanmaya çalışması ve gelecek dönemlerde bu bir krizin yeniden yaşanmaması için gerekli önlemleri alması kritik önemdedir.

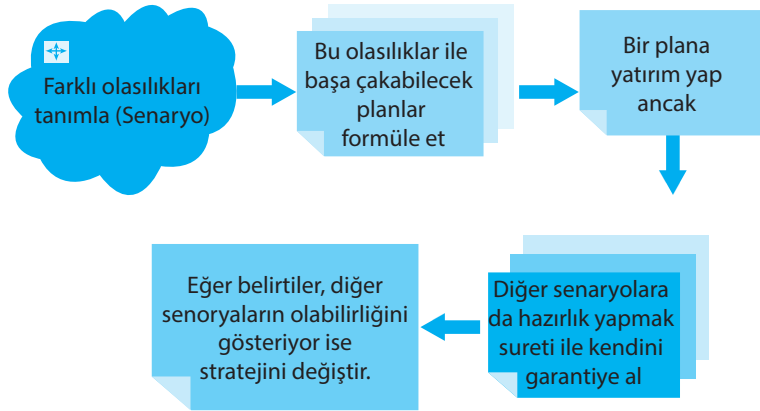
Senaryo planlama, ya böyle olursa tipi senaryolara dayanan planların formüle edilmesini ifade eder.

Senaryo Planı: Geleceğin kesin verilerle tahmin edilemez oluşu ve bir örgütün geleceği üzerine birden fazla plan yapılması gerektiği gerçeği üzerine kuruludur. **Senaryo planlama**, ya böyle olursa tipi senaryolara dayanan planların formüle edilmesini ifade eder. Tipik bir senaryo planlama çalışmasında bazı senaryolar iyimser iken bazıları da kötümserdir. Yöneticilerin ekiplerinden; her bir senaryo ile başa çıkabilecek birebir stratejiler geliştirmeleri istenir. Bir gösterge seti, trendleri takip etmek ve herhangi bir senaryonun meydana gelme olasılığını belirlemek amacı ile kılavuz olarak seçilir. Buradaki fikir, yöneticilerin, içinde bulundukları ortamın karmaşık ve dinamik doğasını anlamalarını sağlamak, problemleri stratejik bir bakış açısı ile düşünmek ve farklı koşullar altında seçilebilecek bir dizi stratejik seçenek oluşturmaktır.

Şekil 4.3

Senaryo Planı

Kaynak: Knicki, 2013: 112



Senaryo yaklaşımının planlamaya önemli bir katkısı, bunların yöneticileri yaratıcı bir şekilde düşünmeye, farklı durumlarda ne yapmaları gerekebileceklerini öngörmeye ve karmaşık küresel koşullar içerisinde esnekliğin bu hususta kritik önemde olduğunu öğrenmeye yöneltmesidir. Senaryo planlamanın bir sonucu olarak örgütler, olması en muhtemel olarak düşünülen senaryo ile ilişkili bir baskın stratejiyi uygularken diğer senaryoların meydana gelmesi hâlinde de işe yarayacak bazı yatırımlara girişirler (bk. Şekil 4.3).

SIRA SİZDE



Beklenmedik durum planları nelerdir?

ETKİN PLANLAMA

Planlamanın kapsamını irdeledikten sonra artık planlamanın yararlarını, eksikliklerini ve planlama sürecinin iyileştirilmesini tartışabiliriz. Planlama çalışmalarından beklenen yararın sağlanması için yöneticilerin planlamanın sonuçları ile ilgili deneyim ve bilgi sahibi olması gerekir.

Planlamanın Yararları

Yönetim sürecinde temel bir işlev olarak planlamanın temel yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Planlama bir örgüte yön ve amaç kazandırır. Planlama, örgütün hedeflerine karar verilen mekanizmadır,
2. Planlama, yönetimin kıt kaynakları farklı faaliyetlere yönlendirdiği bir süreçtir,
3. Planlama işletme bütçelerini yürütür. Stratejik operasyonlar ve birim planları, gelecek yılın bütçesini belirler,

4. Planlama, örgüt içerisindeki kişi ve birimlere sorumluluk atar,
5. Planlama, yöneticilerin örgütü daha iyi kontrol edebilmesine olanak sağlar.

Planlama, yönetimin merkezî bir görevidir. Planlama olmaksızın bir örgüt kaotik bir yapıda olacaktır ve itme gücü olmayan bir gemi gibi oradan oraya sürüklenecektir. Akademik çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Yayınlanmış 26 araştırmanın sonuçlarını analiz eden bir çalışma; ortalama olarak stratejik planlamanın bir şirketin performansına olumlu yönde katkısı olduğu sonucuna varmıştır. 656 şirketteki stratejik planlama faaliyetleri üzerine yapılan bir diğer çalışma da ise formel planlamanın hızla değişen çevrelerde bile iyi bir strateji geliştirme sürecinin bir parçası olduğu ortaya çıkarılmıştır (Brews ve Hunt, 2003: 495).

Bu ve bireysel süreçlerde ortaya çıkabilecek diğer yararlarına karşın doğru planlama süreci doğru yönetilmediğinde neden olduğu olumsuzluklar da vardır. Bazı yönetim teorisyenleri, en iyi stratejilerin planlamanın yokluğunda ortaya çıktığını ve planlamanın yaratıcılığı ve eylemlerin özgürlüğünü kısıtladığını öne sürmektedir. Dahası ortada kapsamlı planlama faaliyetleri yürüttükten sonra başarısız stratejileri takip etmiş çarpıcı şirket hikayeleri de bulunmaktadır.

Planlama süreci doğru yönetilemediğinde yarar yerine olumsuzluklara neden olabilir.



DİKKAT

Planlama Riskleri

Neden bazen planlar istenen sonuçları üretmede başarısız olurlar? Yöneticilerin planlama yaparken içine düşebilecekleri bazı yanlışlıklar bulunmaktadır. Bu yanlışlıklar aşağıda açıklanmıştır.

Aşırı merkezci ve tepeden inme uygulamalar: Bazı planlama sistemleri yüksek derecede merkezci ve tepeden inme niteliktedir. Bunun sonucu olarak planlayıcılar, kararlarını pazarın gerçeklerini göz önünde bulundurmadan yapmaktadırlar. Bu husus, planlayıcıların günlük işlemlerden çok uzakta kaldığı durumlarda yani pazar ile yakın ilişki içerisinde olmakla elde edilen bilgiden yoksun kalındığında bir sorun hâline gelebilmektedir.

İş ve işletim stratejileri ile ilgili etkili fikirler sadece üst düzey yönetime has değildir. Bu tip fikirler örgütün alt katmanlarından da gelebilmektedir. Yönetim alanındaki bilim adamları çoğu zaman iyi fikirlerin örgütün hemen hemen her noktasından filizlenebileceğini, bu bağlamda iyi planlama sistemlerinin tüm stratejiyi tepeden inme bir şekilde yaymak yerine alt seviyelerdeki çalışanlara da örgütün yararına olacak stratejileri önermek, lobi yapmak ve bunları takip etmek açısından fırsat vermesi gerektiğini belirtmektedir.

Varsayımları sorgulamada başarısızlık: Tüm planlar, gelecek hakkındaki çeşitli varsayımlara dayanır. Bu varsayımlar kimi durumlarda hatalı olabilir. Kimi durumlarda ise varsayımlar başlangıçta mantıklı olabilir ancak beklenmedik gelişmeler bunların geçerliliğini ortadan kaldırabilir. Her iki durumda da planlar geçerliliğini yitirmektedir ve yönetim bu durumu zamanında fark edip gerekli ayarlamaları yapmaz ise planlar istenen sonuçları veremeyecektir.

Uygulamaya geçirmedeki başarısızlık: Planlar genelde tam olarak eyleme dökülemediklerinden ya da yetersiz uygulanmalarından dolayı başarısız olurlar. Stratejik planlama konusundaki esprilerden biri, planlama egzersizleri tamamlandıktan sonra planlama konusundaki kitapların rafa kaldırıldığı ve bir daha açılmamak sureti ile toz topladığıdır. Planların hayata geçirilmemesinin bir nedeni uygulamanın alışlagelmiş olağan düzenin dışına çıkılmasını gerektirmesidir. Örneğin, yöneticiler teknoloji, iş gücü veya çalışma düzeni ile ilgili değişim çabaları esnasında karmaşa ve direnç ile karşılaştıklarında geri adım atabilirler ve bu planlanan değişimin gerçekleşmemesine neden olur.

Rakiplerin eylemlerini öngörmeye başarısız olma: Planlar, yöneticilerin rakiplerin pozisyonunu ve olası etkisini dikkate almadıklarında da başarısız olabilir. Planlamacılar, örgütün rakibi yokmuş gibi hareket eder ve planlara dayanan yatırımları, bu yatırımların değerinin rakiplerin faaliyetlerinden nasıl etkileneceğini düşünmeden yaparlar.

Planlamanın İyileştirilmesi

Planlamanın eksiklikleri ve riskleri konusu ile başa çıkmak yöneticilerin bazı adımlar atmasını gerektirmektedir. Merkezileştirilmiş, tepeden inme planlama problemleri ile başa çıkmak için yöneticilerin, planlama sorumluluğunun uygun seviyeye kadar merkezden uzaklaştırması ve geniş bir yelpazedeki çalışanların planlama süreçlerine katılımını sağlaması gerekmektedir. **Etkili planlamanın** önemli bir ilkesi; planları hayata geçirmek konusunda birincil derecede sorumlu kişilerin aynı zamanda planların oluşturulma sürecine katılmasıdır. Örneğin üretim müdürleri birim maliyetlerin nasıl aşağı çekileceği konusundaki yeniden yapılanmayı sağlayacak bir planlama sürecine dahil olmalı ve pazarlama yöneticileri de firmanın pazardaki ürün sunumunu yeniden konumlandırmayı gerektirecek bir planın oluşturulmasına yardımcı olmalıdır.

Planların gerçek dışı varsayımlar üzerine inşa edilmesini en aza indirmek ve geleceğin getirdiği belirsizlikleri dikkate almak amacı ile yöneticiler senaryo planlama yöntemlerini kullanmaktadırlar. Daha önce de değinildiği gibi senaryo planlama yöntemleri yöneticileri gelecek ile ilgili farklı varsayımların içerisinde ne yapmaları gereceklerini düşünmeye iter. Senaryo yönteminin bir önemli avantajı, gelecekle ilgili tek bir varsayımı temel almamasıdır. Bunun yanında yöneticiler de bağımsız bir kişiyi “şeytanın avukatı” gibi kullanıp planları ve bu planların altında yatan varsayımları sorgulayabilir ve herhangi bir hatayı veya zayıf varsayımları ortaya çıkarabilir. Bu yaklaşımların ötesinde kıdemli yöneticilerin; daha önceden öngörülemeyen olaylar sonucu artık işlemez duruma gelen planları terk etme cesaretine sahip olmaları ve eğer gerekiyorsa örgütlerini yeni bir yöne doğru sevk etmeleri gerekmektedir.

Planların uygulamaya geçirildiğinden emin olmak için yöneticilerin planlama modelinin işlem basamaklarını sonuçlarına kadar takip etmeleri gerekmektedir. Eylem planları oluşturma, planları hayata geçirmekten kimin sorumlu olduğunu tanımlama, bütçeleri planlara bağlama ve yöneticileri hedeflere ulaşmak açısından hesap verebilir kılma ve benzeri destek çalışmalar yapılmalıdır. Etkili bir uygulama için planlar ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedefler ile ilişkilendirilmeli ve işlevsel bütçelere bağlanmalıdır. Ne yazık ki pek çok örgütte planlama süreci, bütçeleme işlerinden ve performans değerlendirme işleminden ayrılmaktadır ve bu da planların gerçek etkilerinin olmadığını göstermektedir.

DİKKAT



Etkili bir uygulama için planlar ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedefler ile ilişkilendirilmelidir.

Planlardan beklenen yararın sağlanabilmesi için yöneticilerin ayrıca, rakiplerin bu planlara ne tür bir tepki vereceklerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu konuda izlenebilecek bir yöntem **stratejik rol oynama egzersizleridir**. Bu uygulamada, örgüt içerisindeki gruplar rekabet hâlinde olunan işletmelerin rolünü üstlenir ve örgütün planlarına karşı nasıl bir karşı tepki verileceği ile ilgili beyin fırtınası yapılır.

Planlama ile ilgili açıklamalarda planlama süreci ile karar sürecinin iç içe olduğunu ve planların kararlar toplamı olduğu vurgulanmaya çalışıldı. Planlama sürecinin her aşamasında önem boyutları ve süresi değişen kararlar alınır. Aşağıdaki kısımlarda karar alma süreci farklı boyutlardan ele alındığında planlama ile iç içe olma özelliği de belirginleşmektedir.

KARAR ALMA

Plan ve planlama sürecinin ötesinde yönetim başlı başına bir karar alma işidir. **Kararlar**, yönetimin kaynakları kullanma, problem çözme ve hedeflere ulaşma başarısını belirler. Karar alma, yöneticilik fonksiyonunun temel bir bileşenidir. Yeni bir yatırım, süreç değiştirme, iş gücü alma ya da işten çıkarma gibi kritik önemden günlük nitelikteki kararlara kadar bir dizi tercih konusu yönetim sürecinin bir parçasıdır. Kararsızlık davranışı içerisinde olan ve karar veremeyen yönetici fonksiyonsuz hâle gelir. Bunun ötesinde yalnızca karar almak yeterli olmayacaktır. Yöneticilerin kararlarını doğru kapsam ve zamanlama ile alması işletmeler ve her tür örgüt için yasamsal önemdedir.

Kararlar, yönetimin kaynakları kullanma, problem çözme ve hedeflere ulaşma başarısını belirler.

Yöneticilerin kararlarını doğru kapsam ve zamanlama ile alması işletmeler ve her tür örgüt için yasamsal önemdedir



DİKKAT

Karar Türleri

Karar alma, seçenekler arasından tercih yapma sürecidir. **Karar**, seçenekler arasından yapılan tercihtir. Kararlar farklı önem boyutlarında, farklı süreleri kapsayabileceği gibi sürecin gerçekleştirildiği ortam koşulları da değişebilir.

Kararlar en genel anlamda **programlanmış ve programlanmamış** olarak gruplandırılır. **Programlanmış kararlar**, önceden tekrarlanmış, rutin ve gelecekte de gerçekleşmesi öngörölmüş durumlara bağlanmıştır. Bu tür kararlara belirlenmiş durumlarda satın alma kararı ya da koşullar ortaya çıktığında ödüllendirme kararı gibi sonuçları örnek verebiliriz. Bu tür kararlar önceden formüle edilmiş bir içerikte alınır. **Programlanmamış kararlar** özel, öngörölemeyen ya da rutin dışı durumlar oluştuğunda yapılan seçimlerdir. Ülkedeki ekonomik ya da siyasi kriz, küresel çalkantılar ve pazar yapısındaki ani değişime gibi durumlara verilecek tepki önceden yapılandırılmamıştır. Denenmemiş bir finansal yapılanmaya gitme, yeni bir pazara girme ya da operasyonel daralmaya gitme kararları önceden formüle edilmemiş kararlardır. Bu tür kararlar stratejik bir bakış açısı gerektirmesi ve belirsizlik boyutu nedeniyle stratejik planlama süreci ile birlikte düşünülür.

Öngörölemeyen durum kararlarının başarısı kararı alan kişinin deneyimine, konu ile ilgili güncellenmiş bilgisine, sonuçları kestirebilme yetisine ve bunları yeni karar için doğru kullanabilmesine bağlıdır. Hızlı tepkiler vermenin önemli olduğu ve stresli koşullarda adım adım bir karar süreci yerine karar verici sezgilerine dayanarak hızla karar almak durumundadır. Sezgisel kararların optimallik derecesi düşük olabilir (Koçel, 2014).

Karar alma, seçenekler arasından en iyisini tercih etmektir.

Programlanmış kararlar, karşılaşılmış ve olabirliği beklenen durumlarda alınan kararlardır.

Programlanmamış kararlar daha önce karşılaşılmamış ve çözümü zor olan kararlardır.

Öngörölemeyen durum kararlarının başarısı kararı alan kişinin deneyimine, konu ile ilgili güncellenmiş bilgisine, sonuçları kestirebilme yetisine ve bunları yeni karar için doğru kullanabilmesine bağlıdır.



DİKKAT

Yöneticiler farklı ortamlarda faaliyetlerde bulunur ve problemleri çözümle sonlandırmak üzere kararlar alırlar. Karar ortamları genel bir yaklaşımla belirlilik, risk ve belirsizlik ortamları olarak gruplandırılmaktadır. **Belirlilik ortamları** geçmiş deneyimlerle ilgili tam bilgi sahibi olunup, gelecek dönemlerdeki çevresel gelişmelerin ve sonuçlarının net olarak öngörölebildiği koşulları ifade eder. Bu tür ortamlarda amaçlara yönelik çevresel değişkenler ve kararların etkileri tam olarak kestirilebilir. Ancak gerçekçi değerlendirme yapıldığında çevresel değişkenlerin tümüyle kontrol altında tutulabildiği belirlilik ortamlarının yöneticilerin en az karşılaşılabileceği karar çevresi olduğunu belirtmeliyiz. Örneğin; içinde yaşadığımız 21. Yüzyılın başlarındaki ekonomik ve siyasi çalkantılar işletmelerin ulusal ve uluslararası yatırım faaliyetleri için bu tür belirlilik ortamlarını en aza indirgemektedir. 21. Yüzyılın başlarındaki ekonomik ve siyasi çalkantılar işletmelerin ulusal ve

Belirlilik ortamları, geçmiş deneyimlerle ilgili tam bilgi sahibi olunup, gelecek dönemlerdeki çevresel gelişmelerin ve sonuçlarının net olarak öngörölebildiği koşulları ifade eder.

Risk ortamları amaçların net, seçeneklerle ilgili bilginin yeterli olduğu ancak seçeneklerin sonuçlarının değişken çevresel etkiler nedeniyle tam olarak kestirilemediği karar ortamlarıdır.

Belirsizlik ortamları, karar vericinin amaçları net olarak oluşturulabildiği ancak amaçların gerçekleştirilmesi için değerlendirilecek seçeneklerin ve gelecekteki çevre etkileri ile ilgili bilginin tam olarak kestirilemediği ortamlardır.

Karar alma süreci, problemin belirlenip, çözüm alternatiflerinin yaratıldığı ve bu alternatifler arasından en uygun olanın seçilip, uygulanmasıdır.

uluslararası yatırım faaliyetleri için risk ve belirsizliği artırmaktadır. Risk ortamlarında alınan kararların sonuçları rakip uygulamalar, küresel bir kriz ya da devlet müdahalesi nedeniyle beklenenden oldukça farklı boyutlarda gelişebilir. **Belirsizlik ortamları** karar vericinin amaçları net olarak oluşturulabildiği ancak amaçların gerçekleştirilmesi için değerlendirilecek seçeneklerin ve gelecekteki çevre etkileri ile ilgili bilginin tam olarak kestirilemediği ortamlardır. Bu tür ortamlarda örneğin; uluslararası bir yatırım kararı alabilmek için faiz oranları, yabancı para değerleri, ithal maliyetleri, uluslararası konjonktür, devletler arası ilişkiler ya da proje süresi gibi etkenler önemli boyutlarda değişiklik gösterebilmektedir.

Örgütsel kararlar farklı düzeylerde ve farklı pozisyonlardaki karar vericiler tarafından alınır. Üst basamaklarda tepe yöneticiler tarafından alınan kararlar stratejik niteliktedir. **Stratejik kararlar**, bu ünitenin Planlama kısmında açıklanan, stratejik amaçlar doğrultusunda işletmenin gelecekteki faaliyetlerine şekillendirmek ve yön vermek için alınan kararlardır. Coğrafik açılımlar, uluslararası yatırımlar, ortaklıklar ve ürün yelpazesinin genişletilmesi kararları gelecek uzun döneme yayılacak, stratejik kararlardır. Ayrıca bk. Ünite 5.

Karar Alma Süreci

Karar alma bir amaca ya da bir sorunu çözmeye yönelik eylemdir. Bu eylemin etkililiği hangi tür amaçla ve hangi düzeyde olursa olsun belirli aşamalardan geçilen bir süreç olarak ele alınmasını gerektirir. **Karar alma süreci**, bir sorunun varlığını algılama, sorunu tanımlama, sorunun çözüm seçeneklerini belirleme, seçenekleri birbiri ile karşılaştırma ve işletmenin amacına en uygun seçeneği seçme ve uygulama aşamalarından oluşur.

Kişisel yaşantıda ihtiyaçların nasıl karşılanacağı konusunda alınan ya da işyerinde ortamı etkilemeyecek olan kararlar basit kararlardır. Bu tür kararlar hayati bir önem taşımazlar. Ancak karar nedenleri ve boyutları ciddileştikçe karar alma eylemi de giderek zorlaşır. Özellikle işletmecilikte karar alma süreci basit bir eylem değil tam tersine ayrıntılı çalışmalar gerektiren bütünlük bir süreçtir. Örneğin; hastane işletmeciliğinde, doktorun hastayı kontrol etmesi, hastaya teşhis koyması, hastayı ilaçla mı, ameliyatla mı, hastane de yatırarak mı ayakta mı tedavi edeceğine karar alması uzmanlık gerektiren ayrıntılı bir süreçtir. Karar, geçmişten geleceğe uzanan önemli bir zaman dilimini kapsar.

Karar alma süreci dört safha içinde incelenebilir (Koçel, 2014: 1376):

Sorunun anlaşılması ve tanımlanması: Karar süreci karar vericinin herhangi bir düzey ve kapsamdaki bir sorunu algılaması ile başlar. Bu aşama, sorunun ortadan kaldırılmasını, çözümlenmesini gerekli gördüğü olay ve faaliyetleri ifade eder (Kurt, 2000: 80).

Seçenek geliştirme: Sorunu oluşturan neden ve etkenler saptandıktan sonra, karar alma sürecinin ikinci safhasında, bunları ortadan kaldıracak önlemler geliştirilir (Hammond & Keeny, 2000: 47). Bu önlemlerin ya da seçeneklerin, örgütsel amaçlara yönelik, eldeki kaynaklara uygun ve uygulama koşullarının mevcut olması önemlidir.

Seçenekler arasından tercih yapma: Belirlenen ve ayrıntıları ortaya konulan seçenekler arasından seçim yapmak, önemli bir safhadır. Yapılan tercih kararı temsil eder ve böylece işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur (Koçel, 2014: 155).

Kararın uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi: Karar sürecinin en son safhası, kararın uygulanması ve sonuçlarının izlenmesidir. Bu aşamada, işletmedeki as-üst ilişkileri çok önemlidir. Kararın uygulanmasındaki en önemli nokta, uygulayıcıların hazırlanmasıdır. Bu noktada, karar verici, uygulayıcılara karar süreciyle ilgili bilgi vermeli ve kararın olabildiğince benimsenmesini sağlamalıdır. Böylece, uygulayıcılar kararla ilgili pasif bir direnç göstermezler ve kararı tepeden inme bir karar gibi görmezler (Hammond & Keeny, 2000: 50).

Yukarıda kısaca açıkladığımız karara varma aşamalarının ağırlığı karar türüne, konusuna ve kapsamına göre değişecektir. Örneğin, rutin tekrarlanmış kararlar için uygulama seçenekleri önceden denenmiş iken yeni bir yatırım kararı için seçeneklerin geliştirilmesi geniş kapsamlı fizibilite (yapılabilirlik) çalışmaları gerektirecektir.

KARAR MODELLERİ

Karar modeli, karar vericinin karar süreci ile ilgili yaklaşımıdır. Karar modeli kişisel tercihi ve çevre koşullarının etkisi ile şekillenir.

Karar modeli, karar vericinin karar süreci ile ilgili yaklaşımıdır.

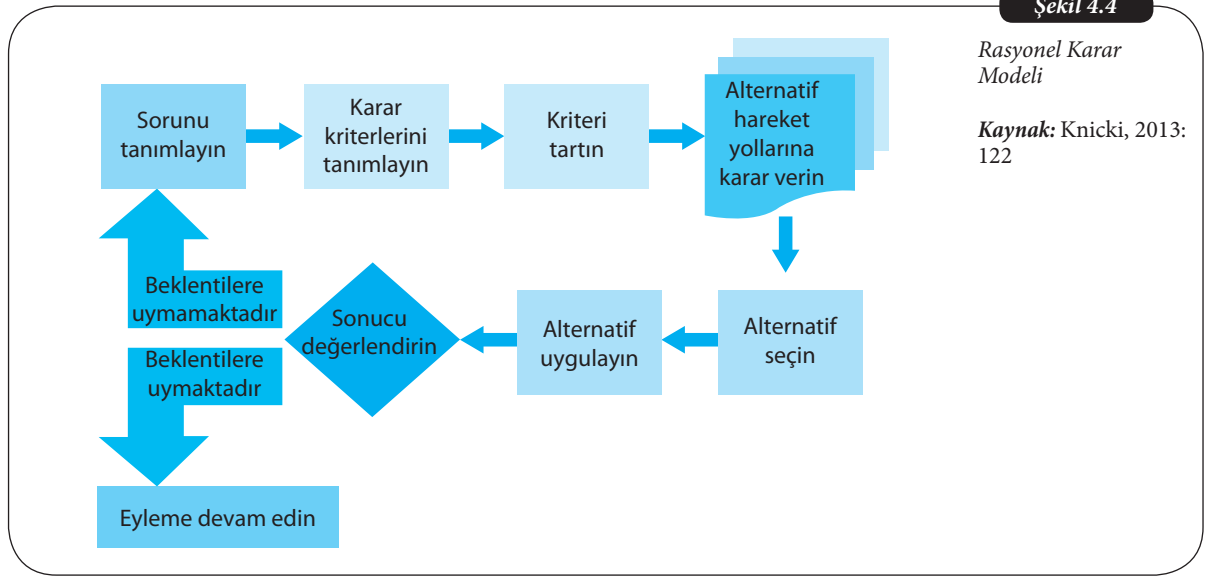
Rasyonel Karar Modeli

Rasyonel karar alma, klasik yönetici anlayışını ve davranışını ifade eder (Daft, 2012: 236).

Rasyonel karar alma modeline göre yöneticiler kararlarında rasyonel bir bakış açısına dayanır ve ekonomik çıkarlarla hareket ederler.

Rasyonel karar alma, klasik yönetici anlayışını ve davranışını ifade eder.

Şekil 4.4



Rasyonel Karar Modeli

Kaynak: Knicki, 2013: 122

Rasyonel karar alma modelinin belirli adımları bulunmaktadır (bk. Şekil 4.4). **İlk olarak** yöneticiler, karar alma yolu ile çözülecek olan sorunu tanımlamalıdır. Problemler genelde istenen durum ile mevcut durum arasında bir farklılık olduğunda kendilerini gösterirler. Örneğin; bir firmanın, karlılık ve büyüme hedeflerini gerçekleştiremediği bir durumda aradaki farklılık bir soruna işaret edecektir. **İkinci olarak** yöneticiler, izlenecek eylem hakkındaki yargıları yönlendirecek standartlar olan karar alma kriterlerini tanımlamalıdır. Bir yöneticinin, şirketin araç filosuna eklenecek araç modeli için bir karar alması gerektiğini düşünün. Buradaki karar kriterleri fiyatı, yakıt verimliliğini, güvenilirliği, performansı ve stili içerebilir. **Üçüncü olarak** yöneticilerin eldeki kriterleri, önemlilik derecelerine göre tartması gerekmektedir. Buradaki ölçüm, örgütün genel hedefleri göz önüne alınarak yapılmalıdır. Dolayısı ile maliyetleri kısma amacında olan bir örgüt açısından yöneticinin şirket araç filosu için yapacağı tercih, muhtemelen stil ve güçten önce yakıt tasarrufu odaklı olacaktır. **Dördüncü olarak** yöneticiler, seçenek yol haritaları oluşturmalarıdır. Buradaki örnekte bu konu, makul bir küme içerisinde yer alan farklı modellerin belirtilmesi anlamına gelmektedir. **Sonraki adımda**, yöneticilerin seçenekleri, ağırlığa sahip kriter ile kıyaslaması ve bir seçeneği seçmesi gerekmektedir. **Altıncı olarak** yöneticilerin bu seçimlerini uygulamaya koymaları gerekmektedir. (Örneğin araçların alınması için bir sipariş talimatı geçilmesi gibi) **Son olarak** makul bir süre için yöneticiler, elde edilen

çıktıları değerlendirmeli ve yapılan seçimin yerinde olup olmadığına karar almalıdırlar. Sonuç beklentileri karşılamıyor ise bu, yeni bir dizi karar alma sürecini tetikleyecek bir sorun oluşturmaktadır.

SIRA SİZDE



Rasyonel karar alma ne tür bir süreci ifade eder?

Sınırlı Akılcılık ve Tatmincilik

Rasyonel karar alma modelinin yetersiz kalan yönü, bu modelde sözü edilen karar vericilerin rasyonel olduğu yolundaki varsayımın her durumda geçerli olmamasıdır. Nobel Ödülü sahibi Herbert Simon' a göre insanlar rasyonel hesaplama makineleri değildirler. Rasyonalitemiz, kendi sınırlı düşünsel kapasitemiz ölçeğindedir. **Sınırlı akılcılık** ve **tatmincilik** belirsizlik ve karmaşa ortamlarındaki karar alma yaklaşımlarıdır. **Sınırlı akılcılık** karmaşık problemler oluşturma, bu problemleri çözmek için gerekli olan bilginin toplanması ve işlenmesi, dolayısıyla bu problemleri rasyonel bir şekilde çözmek yeteneklerimizdeki sınırları (kısıtları) ifade etmektedir. Bu kısıtlar nedeniyle yöneticiler ellerindeki bilginin ancak bir kısmını yeterli düzeyde işleyerek etkili uygulamaya dönüştürebilirler. **Tatmincilik** bir problemin yeterince iyi olarak nitelendirilebilecek çözümü ile yetinilmesidir. Tatmin edici düzeydeki karar kriteri ile sınırlı kalmak sınırlı akılcılık dışında, bir problemin optimal çözümünün belirlenmesi için gereken tüm bilginin toplanmasının maliyeti ve zaman zaman da gerekli olan bilgilerin mevcut olmamasından da kaynaklanabilir. Bu gibi durumlarda yöneticiler, teorik olarak varılabilecek en yüksek seviyeye varmak yerine belirli bir performans değişkeni açısından tatmin edici bir seviyeyi hedefleyebilirler. Sınırlı akılcılık teorisine göre, yöneticiler yüksek dalgalanma koşullarında karları maksimize etmeyi denemek yerine tatmin edici bir karlılık seviyesini hedeflemekle yetinebilirler. Örneğin rakiplerden pazar payı kapmak için optimal stratejiyi belirlemek; tüketici tercihleri, fiyat, kalite ve stil gibi anahtar ürün değişkenlerindeki değişimlere tüketicinin verdiği tepkiler, maliyet yapısı, mevcut ve gelecekteki ürün sunumları, rakiplerin stratejileri ve gelecekteki talep şartları gibi bilgileri gerektirebilir. Bu bilgilerin çoğu toplamaları maliyetli (özellikle tüketici tercihleri ve tepkileri açısından), özel (rakiplerin maliyet yapıları ve gelecekteki sunumları) ve öngörülemezdir. Dolayısıyla yöneticiler, örneğin gelecekteki talep koşulları gibi sınırlı miktardaki erişilebilir bilgiyi toplamak ve bunlara istinaden tatmin edici kararlara varmak eğilimindedirler.

Sınırlı akılcılık ve tatmincilik, belirsizlik ve karmaşa ortamlarındaki karar alma yaklaşımını ifade eder.

Buluşsal Yöntemler ve Bilişsel Ön Yargılar

Bilişsel psikologlar, karar verirken, sınırlı akılcı yapımız yüzünden buluşsal yöntemlere ya da kısaca pratik iş görme usullerine (ör. göz kararı kavramı) başvurma eğiliminde olduğumuzu öne sürerler. Buluşsal yöntemler kullanışlı olabilir çünkü karmaşık ve belirsiz durumlardan anlam çıkarmamıza yardım etmektedirler. Karar almada buluşsal yöntemlere bir örnek 80-20 kuralıdır. 80-20 Kuralının genel formülasyonu; bir firmanın satışlarının %80'inin ürünlerinin %20'sinden kaynaklandığını veya müşterilerinin %20'sinin satışların %80'inden sorumlu olduğu şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticiler genelde 80-20 kuralını; örneğin satış ve hizmet çabalarının %80'lik kısmını, tüm gelirin %80'inden sorumlu olan %20'lik bir müşteri kitlesinin üzerinde yoğunlaştırmak gibi kaynak aktarımı ile ilgili kararları alırken kullanmaktadır (Koch, 1999: 70). 80-20 kuralı deneysel ölçümler ile doğrulanabilecek olsa bile genelde doğrulanmaz. Kişiler bunun doğru olduğunu varsayacaklardır. Ancak, bu varsayım her durumda geçerli olmayabilir ve buluşsal yöntemi temel alan kararlar da hatalı olabilir.

Bu noktadan genellemeyle bilişsel psikologlar, buluşsal yöntemlerin yararlı olduğu kadar uygulamalarının da karar alma süreçlerinde şiddetli ve sistematik hatalara da yolaçağını ifade etmektedirler. Bilişsel ön yargılar, hepimizin yapmaya eğilimli olduğu ve laboratuvar koşullarında veya kontrollü deneylerde insan karar alıcılar ile sürekli olarak doğrulanmış olan hatalardır.

Buluşsal yöntemlerin yararlı olduğu kadar karar alma süreçlerinde şiddetli ve sistematik hatalara da yolaçabilir.



DİKKAT

Öncel varsayım eğilimi, iki değişken arasındaki ilişki hakkında güçlü önsel inanışlara sahip karar vericilerin kararlarını, bu inançlarının yanlış olduğu yolunda kendilerine delil sunulsa dahi bu inanışlarını temel alarak aldıklarını ifade eden bir ön yargı tipidir. Örneğin; belirli bir stratejinin anlamlı olduğuna inanan bir CEO, söz konusu stratejinin uygun olmadığı veya başarısız olmaya başladığı yönündeki delillere rağmen bu stratejiyi sürdürmeye devam edebilir.

Şiddetlenen bağlılık, bir projeye karşı duyulan kişisel sorumluluk örneğinde görülebilir. Bu durumda karar vericiler, verimli yürümese bile projeyi sürdürme istek ve eğiliminde olabilirler.

Kıyas yolu ile akıl yürütme, karmaşık problemleri anlamlı hâle getirebilmek için basit kıyas yolu ile karar alma eğilimidir.

Temsil edilebilirlik, basit örneklerden genellemelere gitme eğiliminden kaynaklanır. Bu eğilim, küçük bir örneklemden genellemeye gitmenin uygun olmadığına işaret eden istatistiksel büyük sayılar kanununa aykırıdır.

Kontrol sanrısı, kişinin olayları kontrol etme kabiliyetini çok fazla büyütme eğilimidir. Tepe yönetime yükselmiş yöneticiler başarılı olma yeterlilikleri hakkında aşırı güven sahibi olma eğiliminde olabilirler.

Var olan hata, bir sonucu tasarlayanın ne kadar kolay olduğuna bağlı olarak o sonucun oluşma olasılığını öngörmeye yatkınlığımızdan kaynaklanmaktadır. Var olan hatasının bir sonucu olarak yöneticiler, daha fazla getiri sağlayacak bir proje yerine kolaylıkla gözlerinin önünde canlandırabildikleri bir diğer projeye kaynak aktarabilirler.

Beklenti Teorisi

Psikolog Daniel Kahnemen ve Amos Tversky tarafından geliştirilen **Beklenti Teorisi**, basit buluşsal yöntemlerden kaynaklanan bilişsel ön yargıların yönetsel karar alma mekanizmasını nasıl etkileyebildiğini örnekleyebilen yaygın bir model olarak kabul edilmiştir.

Beklenti teorisi insanların rasyonel modeller ile tutarlı olmayan kararlar almış gibi görüldüğü yolundaki gözlemleri açıklamak için kullanılır. Beklenti teorisi bireylerin bir karar sonucunda oluşan aynı büyüklükteki kayıp ve kazanca farklı öznel değerler verdiğini öne sürmektedir. Bu kurama göre bir eylem ile ilişkilendirilen potansiyel kayıp ve kazançları değerlendirirken insanlar, bir referans noktası oluşturmak sureti ile sürece başlar. Referans noktası genelde mevcut durumdur. Dolayısıyla bir firma yatırılmış sermayesine karşın %10 dönüş alabiliyor ise bu durum karlılığın ölçümünü etkileyecek bir karar için bir referans noktası olabilir. Bununla birlikte kavramlaştırma eğiliminde de tartışıldığı üzere referans noktası, bir problem veya kararın nasıl kavramlaştırıldığına bağlı olarak etkilenebilir. Beklenti teorisi karar alıcıların, hedefleri ve parasal değerleri ile ilişkili olarak potansiyel kayıpların değerini subjektif olarak abartacaklarını ve potansiyel kazançların da değerini normalden hafif olarak alacaklarını öngörmektedir. Diğer bir değişle karar alıcılar “kayıp karşıtı” kişilerdir yani potansiyel olarak olumsuz sonuçları olan eylemlerden uzak durular.

Beklenti teorisi, yaygın kullanımı olan bir teodir.

Beklenti teorisinin ilginç bir çıkarımı da karar vericilerin, geçmişte önemli zararlara sebep oldukları durumlarda stresli hâle gelmeleridir (karar vericiler bu zararlara subjektif olarak çok yüksek olumsuz değer atamışlardır). Bu durum referans noktalarının kaymasına sebep olur ve sonuçta bu kişiler normalde vereceklerinden daha riskli kararlar almaya eğilimli olurlar. Diğer bir deyişle kayıp karşıtı karar vericiler kayıplarını daha büyük riskler olarak karşılamaya çalışırlar. Sonuçta paradoksal bir şekilde risk peşinde koşan kişiler hâline gelirler.

Bu durum, kayıp serisine girmiş olan kumarbazların oldukça iyi belgelenmiş olan gittikçe artan bir şekilde daha riskli iddialara girme eğilimlerini de açıklamaktadır (Myagkov & Plott, 1997: 815). Buna benzer olarak finans piyasalarında önemli miktarda para kaybetmiş yatırımcıların da kayıplarını daha spekülâtif hisselerle yatırım yapmak sureti ile karşılamaya çalıştıkları da gözlenmiştir. Yönetmel açıdan şu anda iflas etmiş durumda olan Enron işletmesi çok iyi bir örnektir. Enron işletmesi, gittikçe artan kayıplarını bilanço dışı varlıklar ile saklamak üzere karlarını yasa dışı ticari işlemlerle şişirmiş ve kayıplarını gizlemek gibi oldukça riskli bir strateji izlemiştir. Referans noktası, Enron için daha olumlu bir konumda olsaydı, yöneticilerin bu denli risk almaları ihtimal dışı görünebilirdi. Beklenti teorisinin ayrıca daha önce ele aldığımız şiddetlenen bağıllık fenomenini de açıkladığına dikkat ediniz (Whyte, 1986: 315).

SIRA SİZDE



4

Beklenti teorisi nedir? Tartışınız.

Grup Düşüncesi

Bir başka karar yaklaşımı grup bağlamı ile ilintilidir. Bu yaklaşım, bilişsel ön yargıların stratejik karar alma sürecini olumsuz olarak etkileyip etkilemeyeceğinin belirlenmesinde önemli bir değişkendir. Psikolog Irvin Janis, birçok grubun Grup düşüncesi adı verilen bir süreç ile karakterize edilebileceğini ve bunun sonucunda başarısız kararlar verebileceklerini öne sürmektedir. **Grup düşüncesi**, bir grup karar alıcının konunun altında yatan varsayımları sorgulamadan bir hareket biçimi peşine düşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Tipik bir şekilde grup bir kişi veya fikir etrafında birleşir ve fikri sorgulamada kullanılabilecek bilgileri görmezden gelir veya bu fikri filtreler. Kararlar için olay sonrası mantıklı açıklamalar geliştirir ve fikri sorgulayan grup üyelerini grup dışına iter. Misyon veya hedeflere bağıllık, doğru hareket biçiminin nesnel bir değerlendirmesinden ziyade duygusal bir temele bağlanmış hâle gelir. Buradaki sonuç ise başarısız kararların alınması olabilir.

İYİLEŞTİRİLMİŞ KARAR SÜRECİ

Karar alma her düzeydeki yönetici için temel işlev olmakla birlikte, Çevre ve kişisel etkiler nedeniyle karar sürecinde sorunlar yaşanabilir. Sınırlı akılcılık, bilişsel ön yargılar ve grup düşüncesinin varlığı, kritik bilgilerin karar alma mekanizmalarına etkililikle aktarılabilmesi sorununu gündeme getirmektedir. Oysa farklı düzeylerdeki ve konulardaki kararların beklenen sonuçlara ulaştırması ve stratejik hedeflere katkı sağlayabilmesi karar süreçlerinin yeterli veri, katılım ve donanımla yürütülmesini gerektirir. Bu amaca yönelik olarak çeşitli yöntemler ve gelişen teknolojiye yararlanarak sistemler geliştirilmiştir. **Senaryo planlama** bilişsel ön yargılar ile mücadelede yararlı bir yöntem olabilir. Bu yaklaşım, yöneticileri gelecek hakkındaki farklı varsayımların sonuçlarını enlemesine düşünmeye sevk edecektir. Aslında bu, kendini beğenmişliğin ve önsel hipotez eğiliminin bir panzehiri de olabilir. Grup düşüncesini ve bilişsel ön yargıları önlediği bilinen diğer iki yöntem ise şeytanın avukatlığı ve diyalektik sorgulamadır. **Şeytanın avukatlığı**, bir planın varlığını ve o planın eleştirel bir analizinin oluşturulmasını gerektirir. Karar verici

Grup düşüncesi, grup olarak hareket etmektir.

grubun bir üyesi, şeytanın avukatı rolünü üstlenecektir. Şeytanın avukatının amacı bir kararın altında yatan varsayımları sorgulamak ve öneriyi kabul edilemez yapan tüm sebeplerin altını çizmektedir. Bu sayede karar vericiler önerilen eylem planlarının muhtemel tehlikelerinden haberdar edilebilirler. **Diyaletik sorgulama** daha karmaşık bir olgudur. Bir planın (tez) ve buna karşı akla yatkın ama çelişkili eylem yollarını yansıtan bir diğer planın (antitez) geliştirilmesini gerektirir. Yöneticiler plan ve karşı planın savunucuları arasındaki münazarayı dinlemek sureti ile hangi planın daha yüksek performansa yol açacağına karar verirler. Münazaranın amacı her iki planla da ilişkili tanımlar, önerilen hareket biçimleri ve varsayımların sorunlarını ortaya çıkarmaktır. Bu alıştırmaların sonucu olarak yöneticiler problemin yeni ve daha kapsamlı bir kavramsallaştırmasını yapar ve bu da nihai plan (sentez) olur. Diyaletik sorgulama stratejik düşüncüyü geliştirebilir.

Beklenti Teorisinin savunucularından Daniel Kahneman tarafından desteklenen ve bilişsel ön yargılardan kaçınılmasını sağlayan bir diğer teknik ise **dış görüş** olarak bilinmektedir. Dış görüş, planlamacıların benzer geçmiş stratejik girişimlerin referans sınıflarını tanımlamalarını, bu girişimlerin başarılı olup olmadıklarını belirlemelerini ve eldeki projeyi, bu geçmiş girişimler açısından değerlendirmelerini gerektirmektedir. Kahneman'a göre bu yöntem özellikle kontrol sanrısı (kendini beğenmişlik) benzetme yolu ile çıkarım ve temsil edilebilirlik gibi ön yargılara karşı mücadele ederken yararlıdır. Örneğin planlamacılar, potansiyel bir şirket alımını değerlendirirken diğer işletmeler tarafından yapılan satın alımların geçmişine (referans sınıfı) bakmalı, bu planın başarılı olup olmayacağını belirlemeli ve potansiyel alımı, nesnel bir şekilde referans sınıfı açısından değerlendirmelidirler. Kahneman, geçmiş olayların bu denli geniş bir örnekleme karşı yapılan bu tip bir gerçeklik doğrulamasının, planlamacıların sahip olduğu içsel iyimserliği sınırlayacağını ve daha gerçekçi değerlendirme ve planlar üreteceğini savunmaktadır.

Son olarak karar vericilerin, sınırlı akılcılığın problemleri ile karşılaşmaları ve ellerinde işleyecekleri çok fazla bilgi olması durumunda temel karar alma olgusu ile ilişkili **buluşsal yöntemlere** başvurmaları muhtemeldir. Bu sorunun bir çözümü yöneticilerin işlemek zorunda olduğu bilginin miktarını kısıtlamak ve onlara rutin karar alma sorumluluklarını astlarına yüklemeleri yolu ile daha kritik konulara yoğunlaşmaları açısından zaman sağlamaktır.

Karar Destek Sistemleri

Örgütün temel fonksiyonlarından biri de karar vermedir. Bu fonksiyon kimi durumlarda çok zor bir görev hâline dönüşmektedir. Bu tür zorlayıcı kararlarda, karar destek sistemlerinin yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Karar destek sistemleri, yönetim faaliyetlerinde karar alma işlevine yardımcı olmak üzere geliştirilmiştir (Hammond & Keeny, 2000: 47). Ayrıca, veri tabanına ve karar modellerine dayalı etkileşimli bir sistem olarak da tanımlanabilir (Date, 1999: 102). Bu sistemler yöneticinin problemi gidermek için uygun kararı vermesini desteklemekle birlikte, yöneticiye karar vermesi için birçok seçenek sunmak amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir (Marakas, 2003:135).

Karar destek sistemlerinde, karar vericinin deneyim, sezgi, muhakeme, bilgi sahibi olma gibi katkılarıyla güncel bilgi teknolojisinin üstünlükleri birleşmekte ve işletmeye birçok yararlar sağlamaktadır.

Yönetim bilgi sistemlerinin bir dalı olarak düşünülen **karar destek sistemleri**, yöneticinin, sonuçlara varmada yardım edecek verileri incelemesi için kullandığı sistemdir. İşletmeler, özellikle yapılandırılmış kararların verilmesinde, birtakım sayısal yöntemlerden yararlanırlar.

Karar destek sistemleri, yöneticilere karar vermede destek sistemlerdir.

Yönetim bilgi sistemleri, doğru zamanda doğru bilgiye ulaşmak ve böylece işletme fonksiyonlarını kolayca yürütebilmeyi sağlayan bilgi sistemidir.

Yönetim Bilgi Sistemleri

Yönetim bilgi sistemleri, karar verme, planlama, kontrol ve diğer fonksiyonlar için gerekli bilgilere doğru ve zamanın da ulaşmak için kurulan sistemlerdir. Bilgi sistemi, verileri toplar, bilgi hâline dönüştürür, bilginin depolanmasını sağlar. Toplanan bu bilgileri de gerektiğinde yöneticiye rapor olarak sunar(Date, 1999: 101). Toplanan bu bilgiler, karar durumlarında grupların bilgi gereksinimlerini karşılar. Örneğin; aynı tür ürünü, aynı tür müşteriye satan satış elemanları arasında performans değerlendirmek için, satış tahlil raporlarında yer alan bilgiler büyük önem taşır. Bilgi sisteminde yer alan satış bilgileri sayesinde, satış elemanlarının performansları, daha hızlı ve objektif olarak değerlendirilebilir. Bu rapordaki bilgiler, satış sonuçları hakkında bilgi verir. Böylece, satış elemanlarının performansları objektif olarak değerlendirilir.

Bu üniteye yönetimin temel bir işlevi olan planlamayı ve yöneticinin, günlük ya da stratejik, farklı düzeylerdeki karar alma sürecini ele aldık. Planlama ve karar süreçlerinin iç içe olup planların süreçlerin benzerliği ve amaçları itibarıyla birer karar olduğunu bir kez daha vurgulayalım.

Özet



Planlamanın yönetim açısından önemini ve planlama sürecini açıklayabilmek

Neden yönetim bilimi okuyan öğrenciler planlama ve karar alma konuları ile ilgilenmelidir? Planlama, planları formüle etmek ardından da hayata geçirmek yöneticilerin temel faaliyetlerinden birisidir. Yöneticilerin planlamayı doğru ve etkili yapabilmesi kritik önemdedir. Araştırmalar iyi planlamanın örgütün performansını arttırabilecekken kötü planlamanın ise hiç bir plan yapmamak kadar zarar verici olabileceğini göstermektedir. Planlama olmadan örgütte amaç ögesi eksik kalır, örgüt çok farklı yönlerde doğru çekilebilir ve faaliyetler arasında senkronizasyon eksikliği söz konusu olabilir. Farklı bölümler, birbiri ile çelişen stratejilere yönelebilirler. Planlama olmaksızın kaynaklar, strateji ile bütçe arasında ilişki olmadan dağınık bir şekilde dağıtılırlar. Sonuçta işletmenin genelinde bir kontrol eksikliği görülür. Yöneticilerin hedefler ile gerçek performansı karşılaştırmalarına olanak sağlamak sureti ile planlama, örgütün kontrol edilmesi açısından hayati bir bağ hâline gelmektedir.



Farklı planlama seviyelerini irdeleyerek plan türlerini karşılaştırabilmek

Tepe yöneticilerin ağırlıklı olarak sorumlu olduğu stratejik planlama örgütün ya da işletmenin ana hedeflerinin ve bunlara ulaşmayı sağlayacak örgüt yapısındaki, ürün geliştirme, coğrafik genişleme, farklılaşma gibi, stratejilerin belirlenmesi sürecidir. Stratejik amaçlara ulaşabilmek için bütünsel yaklaşımı tanımlayan stratejik planlar, örgütün misyonu çerçevesinde örgütsel etkililik ve etkinlik ilkeleri dikkate alınarak oluşturulur. Taktik amaçlar bütünsel amaçların gerçekleştirilmesi için departmanlar ve benzer düzeydeki birimlerce neler yapılacağını ve nasıl bir katkı sağlanacağını ortaya koyar. Operasyonel planlar ise bu tür somut operasyonel amaçların etkililikle gerçekleştirilebilmesi ve taktik planların desteklenmesi için gerekli eylem adımlarını belirginleştirir. Bu tür planlar yöneticiler için günlük veya haftalık uygulama uygulama rehberi işlevini görür.

Seviye ve zaman ufkuna ek olarak planlar, kullanım sıklıklarına göre de farklılaştırılabilirler. Bazı planlar tek bir kullanım için oluşturulur. Bu tür planlar özgün ve tekrarlanmayacak olaylar için tasarlanır. Tek kullanımlık planların tersine sürekli planlar, sık bir şekilde tekrarlanan olayları ele almak için kullanılır.

Sürekli planların arkasındaki fikir, belirli bir tip durumun ortaya çıkması hâlinde yöneticilerin başvuracağı bir kılavuzu yöneticilere sağlamak sureti ile zaman kazanmaktır. Beklenmedik Durum Planları, gelecekte olabilecek ve örgüt üzerinde önemli etkileri olabilecek belirli olaylara değinmek için oluşturulan planlardır. İki tip Beklenmedik Durum Planı mevcuttur; Kriz Yönetim Planları ve Senaryo Planları.



Planlamanın yararlarını, planlama ile ortaya çıkabilecek riskleri ve iyileştirilmesi koşullarını tartışabilmek

Yönetim sürecinde temel bir işlev olarak planlamanın temel yararlarını aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Planlama bir örgüte yön ve amaç kazandırır. Planlama, örgütün hedeflerine karar verilen mekanizmadır, Planlama, yönetimin kıt kaynakları farklı faaliyetlere yönlendirdiği bir süreçtir, Planlama işletme bütçelerini yürütür. Stratejik operasyonlar ve birim planları, gelecek yılın bütçesini belirler, Planlama, örgüt içerisindeki kişi ve birimlere sorumluluk atar, Planlama, yöneticilerin örgütü daha iyi kontrol edebilmesine olanak sağlar.

Yöneticilerin planlama yaparken içine düşebilecekleri bazı hatalı uygulamalar söz konusu olabilir. Tüm planlar, gelecek hakkındaki çeşitli varsayımlara dayanır. Bu varsayımlar kimi durumlarda hatalı olabilir. Planların genelde tam olarak eyleme geçirilememesi ya da yetersiz uygulanmalarından dolayı başarısız sonuçlar ortaya çıkabilir. Planlar, yöneticilerin rakiplerin pozisyonunu ve olası etkisini dikkate almadıklarında da başarısız olabilir. Planlamanın eksiklikleri ve riskleri konusu ile başa çıkmak, yöneticilerin bazı adımlar atmasını gerektirmektedir. Merkezileştirilmiş, tepeden inme planlama problemleri ile başa çıkmak için yöneticilerin, planlama sorumluluğunun uygun seviyeye kadar merkezden uzaklaştırması ve geniş bir yelpazedeki çalışanların planlama süreçlerine katılımını sağlaması gerekmektedir. Etkili planlamanın önemli bir ilkesi; planları hayata geçirmek konusunda birincil derecede sorumlu kişilerin aynı zamanda planların oluşturulma sürecine katılmasıdır. Örneğin üretim müdürleri birim maliyetlerin nasıl aşağı çekileceği konusundaki yeniden yapılanmayı sağlayacak bir planlama sürecine dâhil olmalı ve pazarlama yöneticileri de firmanın pazardaki ürün sunumunu yeniden konumlandırmayı gerektirecek bir planın oluşturulmasına yardımcı olmalıdır.



Karar türlerini ve karar alma sürecini açıklayabilmek

Karar alma, yöneticilik fonksiyonunun temel bir bileşenidir. Yeni bir yatırım, süreç değiştirme, iş gücü alma ya da işten çıkarma gibi kritik önemden günlük nitelikteki kararlara kadar bir dizi tercih konusu yönetim sürecinin bir parçasıdır. Kararlar en genel anlamda **programlanmış ve programlanmamış** olarak gruplandırılır. **Programlanmış kararlar**, önceden tekrarlanmış, rutin ve gelecekte de gerçekleşmesi öngörölmüş durumlara bağlanmıştır. **Programlanmamış kararlar** özel, öngörölemeyen ya da rutin dışı durumlar oluştuğunda yapılan seçimlerdir. Örgütsel kararlar farklı düzeylerde ve farklı pozisyonlardaki karar vericiler tarafından alınır. Üst basamaklarda tepe yöneticiler tarafından alınan kararlar stratejik niteliktedir. **Stratejik kararlar**, bu ünitenin Planlama kısmında açıklanan, stratejik amaçlar doğrultusunda işletmenin gelecekteki faaliyetlerine şekillendirmek ve yön vermek için alınan kararlardır.

Karar alma süreci, bir sorunun varlığını algılama, sorunu tanımlama, sorunun çözüm seçeneklerini belirleme, seçenekleri birbiri ile karşılaştırma ve işletmenin amacına en uygun seçeneği seçme ve uygulama aşamalarından oluşur.



Karar modellerini karşılaştırabilmek

Karar modeli, karar vericinin karar süreci ile ilgili yaklaşımıdır. Karar modeli kişisel tercihi ve çevre koşullarının etkisi ile şekillenir. Bunlardan bazılarını kısaca ele alalım:

Rasyonel karar alma klasik yönetici anlayışını ve davranışını ifade eder. Bu modele göre yöneticiler kararlarında rasyonel bir bakış açısına dayanır ve ekonomik çıkarlarla hareket ederler. Rasyonel karar alma modelinin yetersiz kalan yönü, bu modelde sözü edilen karar vericilerin rasyonel olduğu yolundaki varsayımın her durumda geçerli olmamasıdır. **Sınırlı akılcılık** ve **tatmincilik** belirsizlik ve karmaşa ortamlarındaki karar alma yaklaşımlarıdır. **Sınırlı akılcılık** karmaşık problemler oluşturma, bu problemleri çözmek için gerekli olan bilginin toplanması ve işlenmesi, dolayısıyla bu problemleri rasyonel bir şekilde çözmek yeteneklerimizdeki sınırları (kısıtları) ifade etmektedir. **Tatmincilik ise** bir problemin yeterince iyi olarak nitelendirilebilecek çözümü ile yetinilmesidir. Bilişsel psikologlar, karar verirken sınırlı akılcı yapımız yüzünden buluşsal yöntemlere ya da kısaca pratik iş görme usullerine (ör. göz kararı kavramı) başvurma eğiliminde olduğumuzu öne sürerler. **Bu-**

luşsal yöntemler kullanışlı olabilir çünkü karmaşık ve belirsiz durumlardan anlam çıkarmamıza yardım etmektedirler. **Beklenti teorisi**, basit buluşsal yöntemlerden kaynaklanan bilişsel ön yargıların yönetsel karar alma mekanizmasını nasıl etkileyebileceğini örnekleyebilen yaygın bir model olarak kabul edilir. Beklenti teorisi insanların rasyonel modeller ile tutarlı olmayan kararlar almış gibi görüldüğü yolundaki gözlemleri açıklamak için kullanılmaktadır. Bir başka karar yaklaşımı grup bağlamı ile ilintilidir. **Grup düşüncesi**, bir grup karar alıcının konunun altında yatan varsayımları sorgulamadan bir hareket biçimi peşine düşmesi yaklaşımıdır. Tipik bir şekilde grup bir kişi veya fikir etrafında birleşir ve fikri sorgulamada kullanılabilecek bilgileri görmezden gelir veya bu fikri filtreler. Misyon ve hedeflere bağlılık doğru hareket biçiminin nesnel bir değerlendirmesinden ziyade duygusal bir temele bağlanmış hâle gelir. Buradaki sonuç ise başarısız kararların alınması olabilir.



İyileştirilmiş karar sürecini tartışabilmek

Karar alma her düzeydeki yönetici için temel işlev olmakla birlikte, çevre ve kişisel etkiler nedeniyle karar sürecinde sorunlar yaşanabilir. Sınırlı akılcılık, bilişsel ön yargılar ve grup düşüncesinin varlığı, kritik bilgilerin karar alma mekanizmalarına etkililikle aktarılabilmesi sorununu gündeme getirmektedir. Oysa farklı düzeylerdeki ve konulardaki kararların beklenen sonuçlara ulaştırması ve stratejik hedeflere katkı sağlayabilmesi karar süreçlerinin yeterli veri, katılım ve donanımla yürütülmesini gerektirir. Bu amaca yönelik olarak işletmelerde çeşitli yöntemler ve gelişen teknolojiyen yararlanarak sistemler geliştirilmiştir. Bunlar arasında Senaryo Planlama, Şeytanın Avukatlığı, Diyalektik Sorgulama, Dış Görüş gibi yöntemleri ve Karar Destek Sistemlerini sıralayabiliriz.

Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdakilerden hangisi planlama süreci aşamalarından biri **değildir**?
 - a. Hedeflerin seçilmesi
 - b. Eylemlerin belirlenmesi
 - c. Sorumlulukların dağıtılması
 - d. Performansın değerlendirilmesi
 - e. Planlama stratejileri
2. Karmaşık örgütlerde gerçekleşen planlama düzeyi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5
3. Bir planın uygulamasının ne kadar süreye yayılacağını ya da bir planın dikkate aldığı zaman süresini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Stratejik plan
 - b. Planlama ufku
 - c. Taktik plan
 - d. Tek kullanımlık plan
 - e. Planlama hedefi
4. Özgün ve tekrarlanmayacak olaylar için tasarlanan plan aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Stratejik plan
 - b. Planlama ufku
 - c. Taktik plan
 - d. Tek kullanımlık plan
 - e. Planlama hedefi
5. Örgüt ve hissedarları üzerinde belirgin **olumsuz** etkisi olup tek bir olayı ifade eden kavram aşağıdaki hangisidir?
 - a. Strateji
 - b. Planlama
 - c. Taktik
 - d. Vizyon
 - e. Kriz
6. Gelecekte gerçekleşmesi istenen bir durumu ortaya koymak için yapılan çalışma aşağıdaki hangisidir?
 - a. Strateji
 - b. Planlama
 - c. Taktik
 - d. Vizyon
 - e. Kriz
7. Yönetim faaliyetlerinde karar alma işlevine yardımcı olmak üzere geliştirilmiş olan bilgi sistemi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Karar Destek Sistemleri
 - b. Grup Karar Destek Sistemleri
 - c. Üst Yönetim Bilgi Sistemleri
 - d. Kurumsal Kaynak Planlaması
 - e. Yönetim Bilgi Sistemi
8. Bir problemin yeterince iyi olarak nitelendirilebilecek çözümü ile yetinilmesini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Strateji
 - b. Planlama
 - c. Tatmincilik
 - d. Vizyon
 - e. Kriz
9. İnsanların rasyonel modeller ile tutarlı olmayan kararlar almış gibi görüldüğü gözlemleri açıklamak için kullanılan teori aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Sınırlı Akılcılık
 - b. Beklenti
 - c. Tatmin edicilik
 - d. Vizyon
 - e. Kriz
10. Karar alırken bir sonucun oluşma olasılığını öngörme yetkinliği aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Sınırlı Akılcılık teorisi
 - b. Beklenti teorisi
 - c. Var olan hata
 - d. Vizyon teorisi
 - e. Kriz teorisi

Yaşamın İçinden



İletişim Sektöründeki Patlama ve Çöküş

1997 yılında internetin omurgası sayılan dünyanın en büyük fiber optik ağının sahibi WorldCom da Kıdemli Bilim Adamı olarak Michael O' Dell; internet üzerindeki trafik miktarının her 100 günde bir iki katına çıktığını söyledi. Bu, yıllık yüzde 1000 lik bir artış oranına tekabül etmekteydi. O'Dell, bunu sürdürecektir fiber optik kapasitesinin olmadığını belirtip “yakın gelecekte talebin arzı silip süpüreceğini” ifade etti.

Böyle potansiyel bir fırsattan çok etkilenen bir dizi firma sektöre akın etti. Bu firmalar arasında Level 3 Communications, 360 Networks, Global Crossing, Qwest Communications, WorldCom, Willams Communications Group, Genuity Inc ve XO Communications da bulunmaktaydı. Tüm vakalarda stratejik planlar şaşılacak derecede benzerdi. Mümkün olduğunca sermaye topla, tüm ülkeyi (ve hatta dünyayı) destekleyecek kapasitede devasa fiber optik ağlar kur, fiyatları düşür ve işin sana akın etmesi için hazır ol! Söz konusu firmaların yöneticileri, artmakta olan talebin yakında arza yetiyeceğine ve sonuçta ağlarını kuracak öngörüye sahip olanların kar bolluğunda yüzeceğine inanmışlardı. Durum tipik bir altına hücumdu ve madene ilk el atan en iyi payda söz sahibi olacaktı.

Ancak bu görüşlere karşı çıkan sesler de vardı. Ekim 1998 e kadar geri gidildiğinde Andrew Odlyzko adlı bir AT&T araştırmacısı, internet trafiğinin yıllık %1000 arttığı varsayımını çürüten bir makale yayınladı. Odlyzko' nun hassas analizleri, büyümenin çok daha düşük bir seviyede, sadece yıllık %100 lük bir seviyede olduğunu gösterdi. Bu değer hâla yüksek sayılsa da büyüme hızının, piyasalara girmekte olan devasa fiber optik akışını doldurmaya yetmeyeceği de açıktı. Dahası, Odlyzko; yeni teknolojilerin, mevcut fiber optik ağlardan taşınabilecek verinin miktarını arttırdığını dolayısı ile yeni fiber optik ağlara olan gereksinmeyi de azalttığını da vurguladı. Ancak yatırımlardan piyasalara para akarken çok az kişi Odlyzko nun söyledikleri ile ilgilendi. WorldCom Ekim 2000 lerde bile hâla %1000 lik değeri kullanıyordu.

Ancak sonuçta Odlyzko' nun haklı olduğu ortaya çıktı. Kapasite hızlı bir şekilde arzı silip süpürdü ve 2002 nin sonlarında yeraltına çekilen fiber optik ağın ancak yüzde 3 lük bir kısmı gerçekten kullanılıyordu. Fiyatlar dibe vururken yöneticilerin üzerine kumar oynadığı talep hacmindeki patlama gerçeğe dönüşmedi. Böylesi ağları inşa etmek için aldıkları borçları geri ödeyemeyince, şirketler, birbiri ardına iflasa sürüklendi. (WorldCom, 360 Networks, XO Communications ve Global Crossing de dahil) Level 3 ve Qwest Communications kurtulmayı başardı ancak hisse fiyatları %90 lara varan oranlarda düştü ve bu şirketler muazzam borçlar ile sarsıldı.

Kaynak: Drazn, 2002: B1.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. e	Yanıtınız yanlış ise “Örgüt İçinde Planlama ” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c	Yanıtınız yanlış ise “Planlama Seviyeleri ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
3. b	Yanıtınız yanlış ise “Planlama Ufku ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
4. d	Yanıtınız yanlış ise “Tek Kullanımlık Plan ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
5. e	Yanıtınız yanlış ise “Kriz Yönetimi Planları ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
6. d	Yanıtınız yanlış ise “Misyon, Vizyon, Değerler ve Hedefler ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
7. a	Yanıtınız yanlış ise “Karar Destek Sistemleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz
8. c	Yanıtınız yanlış ise “Sınırlı Akılcılık ve Tatmin Edicilik ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
9. b	Yanıtınız yanlış ise “Beklenti Teorisi ” konusunu yeniden gözden geçiriniz
10. c	Yanıtınız yanlış ise “Karar almada Buluşsal Yöntemler ve Bilişsel Ön yargılar” konusunu yeniden gözden geçiriniz

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Vizyon, misyon, hedefler ve değerler planlar hiyerarşisinin tepe noktasında yer alır. Vizyon bir işletme ya da örgütün “ne olmak istediği” ile misyon ise “ne yapmak istediği” ile ilgilidir. Misyon örgütün var oluş nedenini ortaya koyan ve yönlendirici nitelikte bir ifadedir. Hedefler ulaşılması beklenen ölçülebilir somut ve çoğu kez rakamsal sonuçlardır. Değerler; yönetici ve çalışanların nasıl davranması gerektiğini, işlerini nasıl gerçekleştirmeleri gerektiğini ve örgütün vizyon ve misyonlarına ulaşması için nasıl bir işletme kurmaları gerektiğini ortaya koyar. Değerler bir örgüt içerisindeki davranışların şekillenmesinde etkilidir.

Sıra Sizde 2

Pek çok örgüt, yüksek oranda belirsizlik ve bazı belirli olayların hızlı tepki ya da stratejilerde toptan bir değişim gerektirmesi ile karakterize edilen ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu tip olayları önceden kestirmek amacı ile yöneticiler beklenmedik durum planları oluşturabilirler. Beklenmedik durum planları, gelecekte oluşabilecek ve örgüt üzerinde önemli etkileri olabilecek belirli olaylara değinmek için oluşturulan planlardır. İki tip beklenmedik durum planı mevcuttur: Kriz yönetim planları ve Senaryo planları.

Sıra Sizde 3

Rasyonel karar alma modelinin belirli adımları bulunmaktadır. Öncelikle yöneticiler, karar alma yolu ile çözülecek olan sorunu tanımlamalıdır. İkinci olarak yöneticiler, izlenecek eylem hakkındaki yargıları yönlendirecek standartlar olan karar alma kriterlerini tanımlamalıdır. Üçüncü olarak yöneticilerin kriterleri, önemlilik derecelerine göre tartması gerekmektedir. Buradaki ölçüm, örgütün genel hedefleri göz önüne alınarak yapılmalıdır. Dördüncü olarak yöneticiler, seçenek yol haritaları oluşturmalarıdır. Buradaki örnekte bu husus, makul bir küme içerisinde yer alan farklı modellerin belirtilmesi anlamına gelmektedir. Beşinci olarak, yöneticilerin seçenekleri, ağırlığa sahip kriter ile kıyaslaması ve bir seçeneği seçmesi gerekmektedir. Altıncı olarak yöneticilerin bu seçimlerini uygulamaya koymaları gerekmektedir.

Sıra Sizde 4

Beklenti teorisi insanların rasyonel modeller ile tutarlı olmayan kararlar almış gibi görüldüğü yolundaki gözlemleri açıklamak için kullanılmıştır. Beklenti teorisi bireylerin bir karar sonucunda oluşan aynı büyüklükteki kayıp ve kazanç farklı öznel değerler verdiğini öne sürmektedir. Bu kurama göre bir eylem ile ilişkilendirilen potansiyel kayıp ve kazançları değerlendirirken insanlar, bir referans noktası oluşturmak sureti ile süreç başlar. Referans noktası genelde mevcut durumdur. Dolayısıyla bir firma yatırılmış sermayesine karşın hâlihazırda %10 dönüş alabiliyor ise bu durum karlılığın ölçümünü etkileyecek bir karar için bir referans noktası olabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Akmut, Ö. & Aktaş, R. & Aykaç, B. & Doğanay, M., & Durukan, T. (2003). **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**. Ankara: Gazi Yayınları.
- Aktepe, E. (2007). **Genel İşletme**. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Attner, R. F. & Gemmy S. (2008). **Management: Meeting and Exceeding Customer Expectations**. Australia: Thomson/Southwestern.
- Bazerman, M. H. (2006). **Judgment in Managerial Decision Making** (6th Ed.). New York: Wiley.
- Black, J. S. & Lyman W. P. (2000). **Management: Meeting new Challenges**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Can, H. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çetin, C. & Esin, C. M. (2010). **Temel İşletmeciliğe Giriş**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Daft, R. (2012). **Management** (10th Ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Daft, R. & Marcic, D. (2009). **Management: The New Workplace**. Australia: South-Western Cengage Learning.
- Date, J.C.(1999). **An Introduction to Database System**. Reading: Addison-Wesley.
- Dreazn, Y.J. (2002). Behind the fiber glut. **The Wall Street Journal**, September 26.
- Efil, İ. (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, E. (2011). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk M. (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Grant, R.W. (2003). **Planning in a turbulent environment**. **Strategic Management Journal**, 24, 491-517.
- Greenwald, J. (2002). September 11th attacks show value of planning for a crisis. **Business Insurance**, January 7, 17.
- Gökçen, H. (2002). **Yönetim Bilgi Sistemleri – Analiz ve Tasarım Perspektifi**. Ankara: Epi Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2014). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Marakas, G. M.(2003). **Decision Support Systems in the 21st Century**. Upper Saddle River, N J: Prentice Hall.
- Myagkov, M. & Plott (1997). Exchange economies and loss exposure: experiments in exploring prospect theory. **American Economic Review**, 87, 810-829.
- Saruhan, Ş. C. & Öncer, A. Z. (2004). **Değer Hedefli İşletmecilik**. İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. (2009). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Adım Ofset.
- Tengilimoğlu, D. & Atilla, E.A., & Bektaş, M. (2009). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, N & İşbir, E. G., & Aykaç, B. (2010). **Yönetim Bilimi**. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Whyte, G. (1986). Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. **Academy of Management Review**, 11, 2, 311-322.

Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:

- Daft, 2012: 179'dan uyarlanmıştır.
- Knicki, 2013: 112
- Knicki, 2013: 122

5

Amaçlarımız

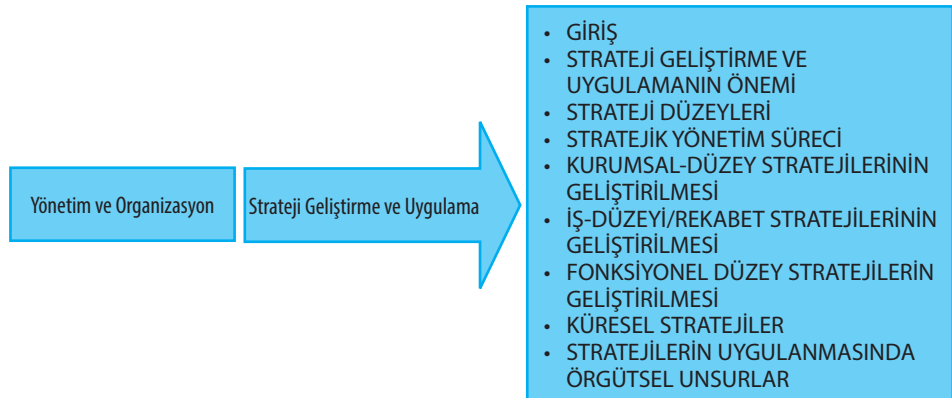
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Strateji geliştirme ve uygulamanın önemini açıklayabilecek,
- Yönetim düzeylerine göre stratejileri karşılaştırabilecek,
- Stratejik yönetim sürecini açıklayabilecek,
- Kurumsal düzey stratejilerini açıklayabilecek,
- İş düzeyi/rekabet stratejilerini açıklayabilecek,
- Fonksiyonel düzey stratejilerini irdeleyebilecek,
- Küresel stratejileri tartışabilecek,
- Strateji uygulamada önemli örgütsel unsurları değerlendirebilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Strateji
- Vizyon/Misyon
- Swot Analizi
- Rekabet Avantajı
- Stratejik Liderlik

İçindekiler



Strateji Geliştirme ve Uygulama

GİRİŞ

Küresel ekonomik ortam, geçmişte olduğundan çok daha farklı ve karmaşık bir iş çevresi yaratmıştır. Böyle bir ortam strateji geliştirme ve uygulamayı, bir diğer deyişle stratejik yönetimi, işletmelerin başarılı olmasında daha önemli bir faktör hâline getirmiştir. Stratejinin kendisi ulaşılabilecek bir son değildir ancak yöneticilerin hem iç çevresinde hem de dış çevresindeki belirsizlikle başa çıkmasında yardımcı olacak önemli ve gerekli bir destek aracıdır.

Strateji terimi, Yunanca “strategos” kavramına dayanır. “Strategos”, “stratos” ve “agein” kelimelerinin bileşiminden oluşmuştur. Stratos, karargâh kurmuş ordu; agein de liderlik etmek demektir. Strateji askerî bir terimdir ve generalin uyguladığı sanatı tanımlamaktadır. Strateji kavramının belgeye dayalı ortaya çıkışı, yaklaşık 2500 yıl önceye dayanır. Kavramın ortaya çıkışı ile askerî karar almada karmaşıklığın artması aynı döneme rastlar. Çinli savaş filozofu Sun Tzu’nin MÖ 400’lerde yazdığı *Savaş Sanatı* isimli eserde yer alan ilkeler, yirmi birinci yüzyıl iş dünyası bağlamına da oturtulabilir. Stratejik yönetim alanında da dikkate alınan, 1832 yılında yayımlanan önemli bir diğer eser de Prusyalı general Carl von Clausewitz (1780-1831)’e aittir. Clausewitz, askerî strateji alanında yazdığı *Savaş Üzerine* adlı eserinde strateji ve taktik ayrımının önemine vurgu yapmıştır. Ona göre strateji birliklerin konuşlandırılması, taktikler ise birliklerin kullanılması ile ilgilidir (Rasche, 2008).

İkinci Dünya Savaşı sonrası işletmeler, nispeten istikrarlı bir çevreden, daha hızlı değişen bir çevre içinde kendilerini bulduklarından “strateji” konusu yeniden önem kazanmaya başlamıştır. Örgütler, sanayi sonrası yeni bir döneme doğru ilerlerken endüstriler de radikal teknolojik ilerlemelerden, müşterilerin standart dışı ürünlere olan taleplerinden, çalışanların işe yönelik tutumlarındaki değişimlerden ve piyasaların serbestleşmesinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Günümüzde de değişim devam etmektedir. Küreselleşme, dijitalleşme, sürekli değişen müşteri beklentileri, yeni sosyal ve doğal çevreye ilişkin talepler pek çok endüstrideki kökten yapısal değişimlerin itici gücü olmaktadır (Clarke & Clegg, 1998). Tüm bu değişimler, tepe yöneticilerin endüstrilerini, rakiplerine kıyasla kendi işletmelerini anlamaları ve amaçlarına ulaşmaları için stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir.

Kavram olarak strateji, değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin iş ve ekonomi sözlüğünde strateji, “amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütün izlemeye karar verdiği

rota” olarak tanımlanmaktadır. Bu rotada çevrenin dinamik yapısı ve rakiplerin olası faaliyetleri de belirleyici olduğundan kavramı şöyle de tanımlayabiliriz. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğudur (Ülgen & Mirze, 2010: 35).

Strateji ve iş modeli birbiri ile çokça karıştırılan iki kavramdır. İş modeli basit olarak bir şirketin nasıl para kazanacağını açıklar. Odağında iki soru bulunur: (1) müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri değerli bulup bulmayacağı ve (2) bu mal ve hizmetleri sunarak şirketin para kazanıp kazanamayacağı. İş modeli, strateji geliştirme ile süreçleri, kaynakları ve ilişkileri içeren strateji uygulama arasında köprü vazifesi gören değerli bir araçtır. Stratejileri uygulamanın pratik bir yolunu sunar (Ghezzi & diğ., 2015: 348; Robbins & Coulter, 2012: 253).

STRATEJİ GELİŞTİRME VE UYGULAMANIN ÖNEMİ

İyi bir yönetimin başarısı büyük oranda stratejilerine bağlıdır. Rekabet altında faaliyetlerini sürdüren pek çok şirket yöneticisi stratejik yönetimle ilgilenir. Onlar rakiplerini geride bırakmanın, çevrenin zorlu koşullarıyla mücadele etmenin, değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermenin ve mevcut kaynaklarını etkin ve verimli kullanmanın yollarını ararlar. Stratejik yönetim günümüz ortamında daha da önemlidir çünkü sıkça değişimin olduğu bir dünyada yöneticiler başarı için rekabet üstünlüğü elde etmek ve örgütlerini konumlandırmaktan sorumludurlar (Daft, 2012: 202).

Strateji belirlemek, iş sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin ilk sırada gelen zorlu görevlerindendir ve doğru şeylerin yapılmasını kapsamaktadır. Uygulama ise şeylerin doğru yapılmasını kapsayan oldukça farklı aktiviteler bütünüdür. Gerek üst düzey yöneticilerin gerekse alt düzey yöneticilerin uygulama konusunda dikkatli ve özenli çalışmaları gerekir. Bir strateji ne kadar kapsamlı ve muhteşem olursa olsun, işletme tüm unsurları ile onu doğru bir biçimde uygulamayı başaramazsa o zaman belirlenmiş stratejinin bir değeri kalmayacaktır.

Bu noktada şöyle bir soru aklınıza gelebilir. Şirketlerin performansı sadece yöneticilerin geliştirdikleri ve uygulanmasından sorumlu oldukları stratejilerle açıklanabilir mi? Diğer bir deyişle işletme performansının üzerinde etkili olan tek şey stratejiler midir? İşletmelerin performansı üzerinde büyük çaplı etkiye sahip iki faktörden söz edilir. Bunlar endüstri ve firma etkisidir. Firma performansının yöneticilerin aldıkları ve uyguladıkları kararlara dayandırılması firma etkisi, firmanın içinde rekabet ettiği endüstrinin yapısına dayandırılması ise endüstri etkisi olarak adlandırılır. Endüstrinin yapısı tüm endüstri-

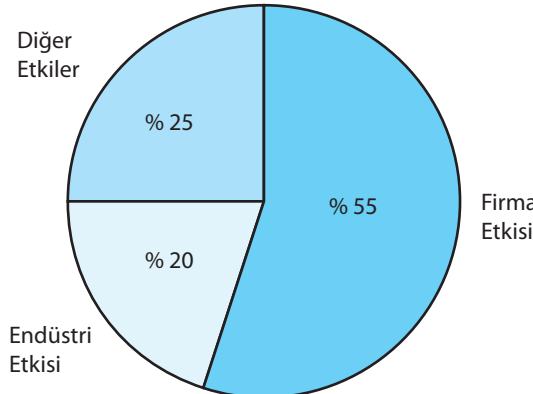
ler için geçerli olan ortak unsurlar tarafından belirlenir. Giriş çıkış engelleri, firmaların büyüklüğü ve sayısı, endüstri içindeki mal ve hizmetlerin türleri, bu unsurlardan bazılarıdır. Yapılan bir dizi araştırma, firmanın içinde bulunduğu endüstrinin şirketin kârlılığının yaklaşık %20'sini belirlediğini ortaya koymuştur. Firma etkisi aynı endüstri içindeki firmaların niçin farklılaştıkları ve firmalar arasın-

Strateji belirlemek, iş sahiplerinin ve üst düzey yöneticilerin ilk sırada gelen zorlu görevlerindendir ve doğru şeylerin yapılmasını kapsar.

Şekil 5.1

Firma Performansını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Rothaermel, F. T. (2015). **Strategic Management** (2. Ed.). New York: McGraw-Hill Education, s.9.



daki farklılıkların nasıl rekabet avantajına yol açabildiği sorularıyla anlaşılır. Performansı belirlemede, firmanın dış çevresinin baskısından çok yöneticilerin eylemlerinin daha önemli bir faktör olduğunu söyleyebiliriz. Çalışmalar firma performansının %55'e varan kısmının firmanın stratejisine bağlı olduğuna işaret etmiştir. Her ne kadar firmanın endüstri çevresi, o endüstri içindeki firmanın stratejisi kadar önemli olmasa da ikisi birlikte kabaca şirketin performansının %75'ini belirlemektedir. Geri kalan %25'lik kısım diğer etkilere dayandırılmaktadır (Rothaermel, 2015: 9).

Rekabet avantajı elde etme ve sürdürmek için işletmeler arasında devam eden rekabet, pek çok güçten etkilenir. O nedenle yöneticilerden strateji geliştirme ve uygulama ile çevre arasındaki etkileşimleri, yani aralarındaki ilişkileri iyi anlamaları beklenir.

STRATEJİ DÜZEYLERİ

İşletmelerde pek çok strateji uygulanır. Bunları birbirinden ayırt edebilmek, anlayabilmek ve karşılaştırabilmek için kullanılan iki ana kategori vardır. Birinci sınıflama **temel strateji-alt strateji sınıflaması**, diğeri ise **yönetim düzeylerine** göre yapılan strateji sınıflamasıdır. İlk sınıflamaya göre **temel stratejiler** büyüme, küçülme, mevcut durumu sürdürme ve karma stratejilerdir. Bunların ayrıca ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, yatay/dikey ve aktif/pasif alt stratejileri bulunmaktadır. Temel ve alt stratejiler, genel olarak işletmelerin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir.

Strateji sınıflaması, üç **yönetim düzeyi** esas alınarak da yapılmaktadır. **Yönetim düzeyine göre stratejiler**, kurumsal ya da firma düzeyi (üst yönetim), iş ya da işletme düzeyi (orta yönetim) ve işlevsel düzey (alt yönetim) stratejiler olarak sınıflandırılmaktadır. Üst düzey yöneticiler kurumsal stratejilerden, orta düzey yöneticiler rekabetçi stratejilerden, alt düzey yöneticiler ise işlevsel stratejilerden sorumludur. Birbirinden farklı iş birimlerine sahip firmanın tepe yönetiminin stratejik seçimleri, "endüstri, pazar ve coğrafya açısından nerede rekabet edileceği" ile ilgilidir. Bugün ve gelecekte işletmenin hangi işleri yapması ve/veya hangi işlerden çekilmesi gerektiği konusu, üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. **Kurumsal ya da firma düzeyi stratejiler** arasında yeni işletmelerin alınması; mevcut işlerin, tesislerin veya ürün hatlarının genişletilmesi veya terkedilmesi; yeni alanlarda diğer şirketlerle ortak girişimlerde bulunulması gibi kararlar bulunur. Orta düzey yöneticiler, kendi sektörlerinde rakipleriyle etkili ve verimli bir şekilde nasıl rekabet edileceği konusunda seçim yaparlar. Bu düzeydeki stratejiler rekabet stratejileri ya da iş yönetim stratejileri olarak adlandırılır. Maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma ve birleşik strateji, rekabet ya da diğer deyişle iş yönetim stratejilerindendir.

Alt düzey, diğer bir deyişle bölüm ya da işlevler düzeyinde uygulanan operasyonel stratejiler, orta ve üst düzey stratejilerin başarılı olması için oldukça önemlidir ve bu düzey stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Örneğin inovasyon stratejisini benimsemiş bir işletmede tüketiciler ve toplum gözünde kurum kimliği inşasında önemli rol oynayan kurumsal iletişim işlevi sorumluları, bu stratejiyle uyumlu mesaj stratejileri geliştirmelidir.

Eğer şirket sadece bir iş alanında faaliyet gösteriyor ise bu durumda yukarıda sözünü ettiğimiz üç düzey söz konusu olmayacaktır. Şekil 5.2'de görüldüğü gibi bu şirketin üst yönetimi hem kurumsal hem de iş düzeyinde strateji seçimlerini gerçekleştirecektir. Örneğin bulunduğunuz şehir ya da ilçedeki yerel bir marketin üst yönetimi rakipleriyle nerede ve nasıl rekabet edeceği konusunda sorumluluk taşıyacaktır. Marketin satın alma, stok, satış gibi çeşitli bölümleri de rekabet stratejileriyle uyumlu stratejiler geliştirecektir.

Temel-alt strateji sınıflamasına göre temel stratejiler; büyüme, küçülme, mevcut durumu sürdürme ve karma stratejilerdir.

Yönetim düzeyine göre stratejiler; kurumsal ya da firma düzeyi (üst yönetim), iş ya da işletme düzeyi (orta yönetim) ve işlevsel düzey (alt yönetim) stratejiler olarak sınıflanır.

Firma düzeyindeki stratejiler, hangi işlerde olmalıyız sorusuyla ilgilidir. Bu düzeyde yeni işletmelerin alınması; mevcut işlerin, tesislerin veya ürün hatlarının genişletilmesi veya terkedilmesi; yeni alanlarda diğer şirketlerle ortak girişimlerde bulunulması gibi eylemler gerçekleştirilir.

Küresel stratejiler firmanın ya da şirketin dünya pazarları arasında nerede (yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası gibi) ve nasıl rekabet edeceği ile ilgili seçimleridir.



DİKKAT

Küresel ölçekte iş yapan şirketler için küresel stratejilerden de söz etmek gerekir. Küresel stratejiler firmanın ya da şirketin dünya pazarları arasında nerede (yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası gibi) ve nasıl rekabet edeceği ile ilgili seçimleridir.

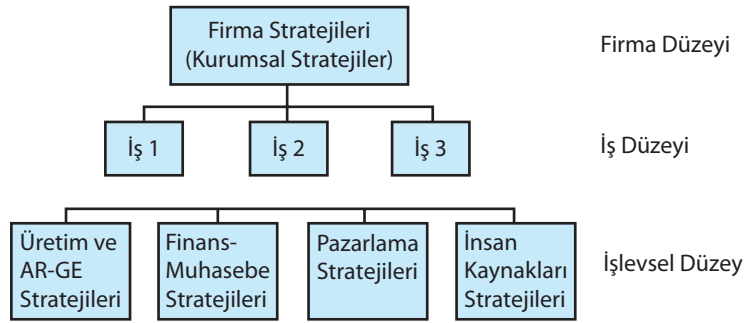
Aşağıda Şekil 5.2’de tek işi olan şirketlerle birden çok işi olan şirketlerdeki strateji düzeyleri gösterilmiştir.

Şekil 5.2

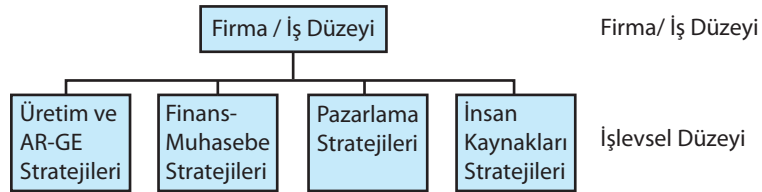
Stratejik Yönetim Yapıları

Kaynak: Pearce II, J. A. & Robinson Jr., R. B. (2015). **Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol** (12. B. Çev. Ed.: Mehmet Barca). Ankara: Nobel Yayınları, s.7.

Birden Fazla Faaliyeti Olan Şirketler



Tek İş Olan Şirketler



SIRA SİZDE



İşletmelerde belirlenen stratejiler hiyerarşik yönetim düzeylerine göre nasıl sınıflandırılır?

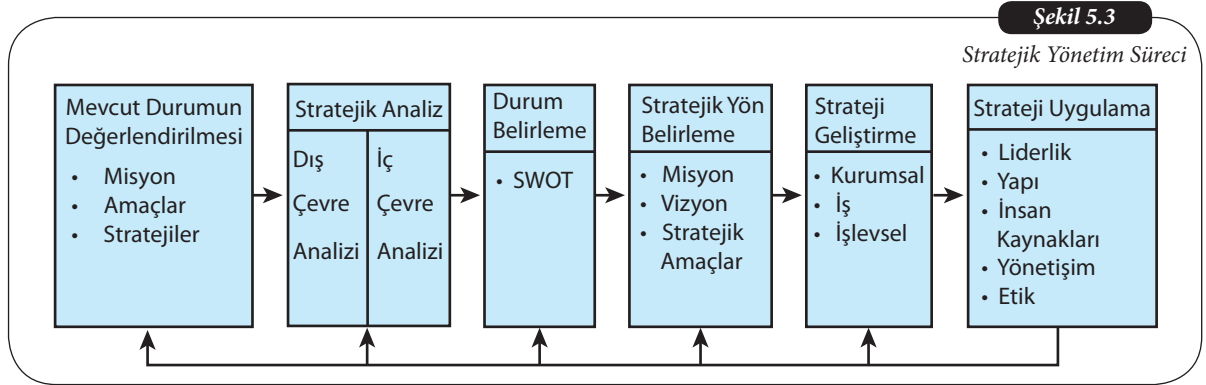
STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim süreci, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçenek geliştirme, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanır (Ülgen & Mirze, 2012: 56). Stratejik yönetim sürecinin evrelerinin sıralanışı konusunda farklı görüşler vardır. Kimi yazarlar vizyon, misyon ve amaçları belirleme evresiyle süreci başlatmakta, daha sonra stratejik analiz evresine yer vermektedir. Kimileri de önce stratejik analizle süreci başlatmakta, daha sonra vizyon, misyon ve amaçların oluşturulmasına yer vermektedir. Şayet bir işe ilk defa giriliyorsa öncelikle stratejik analiz, diğer bir deyişle dış ve iç çevre koşullarının değerlendirilmesi ve durum belirleme gerçekleştirilmeli, daha sonra vizyon, misyon ve amaçlar şekillendirilmelidir. Daha sonra da uygun stratejiler geliştirilmelidir. Bir süredir sektörde faaliyette bulunan, vizyon, misyon ve amaçları belirlenmiş bir işletmenin ise dış ve iç çevre koşullarını değerlendirdikten sonra stratejilerini oluşturması yerinde olacaktır (Ülgen & Mirze, 2012: 59).

Bu ünite kapsamında ele alacağımız stratejik yönetim süreci 5 adımdan oluşmaktadır. Şekil 5.3’te görüldüğü gibi sürecin adımları, (1) mevcut durumun değerlendirilmesi, (2) stratejik analiz ve durum belirleme, (3) stratejik yön belirleme, (4) strateji geliştirme, (5) strateji uygulamadır. Sürecin ilk 4 adımı stratejik yönetimin planlama kısmını oluşturmaktadır ve bu kısım stratejik planlama olarak adlandırılır. Stratejik planlamada yöneticiler genel olarak şu sorulara cevaplar arar: “Neredeyiz?”, “Nereye ulaşmak istiyoruz?”,

“Oraya nasıl ulaşabiliriz?”. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusu vizyonla, oraya nasıl ulaşabiliriz sorusu stratejilerle ilgilidir.

Stratejik yönetimin planlama evresi kadar uygulama evresinin de sürecin başarısında önemli olduğunu bir kez daha hatırlayalım. Daha önce de belirttiğimiz gibi yönetimin stratejileri uygun bir şekilde hayata geçirememesi durumunda çok iyi stratejilerin bile başarısız olacağını unutmayalım. Şimdi hep birlikte aşağıda sırasıyla verilen stratejik yönetim sürecinin adımlarına ve açıklamalarına bir göz atalım.



Adım 1. Mevcut durumun değerlendirilmesi: Stratejik yönetim süreci yöneticilerin, örgütün misyonunu, amaçlarını ve stratejilerini değerlendirmesiyle başlar. Yöneticiler stratejik yönetim yaklaşımını benimsemeye karar verdikten sonra açıkça belirtilmiş ve tutarlı olmasa bile mevcut durumunu oluşturan amaçlarını ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için seçtikleri yolları, yaklaşımlarını ortaya koyar ve gözden geçirirler. Her işletmenin açıkça ifade edilmese de bir vizyonu ve misyonu vardır. İşletme, uzun dönemli gelecek hayali olan vizyonuna, misyonunu gerçekleştirerek yaklaşır ya da gerçekleştirir. **Misyon** işletmenin varoluş nedenini, yapmakta olduğu işi, ürünlerini, pazarlarını, müşterilerini, iş yapma felsefesini, çalışanlarına, sosyal ve çevresel meselelere karşı duruşunu açıklar.

Adım 2. Stratejik analiz ve durum belirleme: Sistem düşüncesi teorisyenleri işletmelerin her birinin bir sistemler hiyerarşisi içinde bulunduğunu ve içinde bulundukları sistemin, üst sistemle etkileşim içinde olduğunu ileri sürer. Sistemlerin çevrelerinden bağımsız olarak düşünülmemeyeceğini savunan bu anlayıştan elde edilen çıkarım, başarının çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceğidir. Stratejik yönetimde bu güçlü bir dayanaktır. İşletmenin rotasının ve eylemlerinin belirlenmesi için toplanan bilgiler temel alınarak dış ve iç çevre analizi yapılır. Bu analiz stratejik analiz olarak adlandırılır. Stratejik analizin altyapısını oluşturan çevre çevre analizi bağlamında, işletmenin dış çevre katmanlarını genel çevre ve sektör ya da iş çevresi olarak gruplandırabiliriz. Küresel dinamikler, ulusal çevreyi ve sektörleri etkileyebileceğinden dışsal değerlendirmeler, küresel çevrenin kritik özelliklerine, özellikle de ekonomik gelişme, siyasi kontrol, milliyetçilik gibi alanlarda ülke statüsüne dikkat edilmesini de gerektirebilir (Pearce II, J. A. & Robinson, 2015: 119). Genel çevre unsurları arasında ekonomik, sosyal, politik, yasal, teknolojik ve ekolojik faktörler yer alır. Genel çevre, uzak çevre olarak da adlandırılır.

Sektör ya da iş çevresinin analizi ana pazarın incelenmesi ile başlar. Ayrıca sektörü değerlendirmek amacıyla potansiyel yeni girişler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikame mal ve hizmetler analiz edilir. Esas rakip analizi, iş çevresinin bir diğer analiz alanıdır. Bu faktörler, bir firmanın rekabetçi çevrede karşılaştığı fırsat ve tehditlerin esasını oluş-

Misyon, işletmenin varoluş nedenini, yapmakta olduğu işi, ürünlerini, pazarlarını, müşterilerini, iş yapma felsefesini, çalışanlarına, sosyal ve çevresel meselelere karşı duruşunu açıklar.

turur. Dış çevre analiziyle yöneticiler, kullanabilecekleri fırsatları ve karşılamak zorunda oldukları tehditleri teşhis ederler. Fırsatlar işletme açısından çevredeki olumlu trendler; tehditler ise olumsuz trendlerdir.

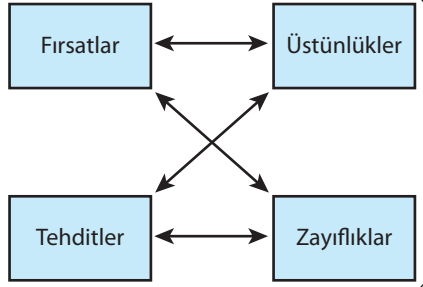
İç çevre analizi işletmenin kaynakları ve yetenekleri ile ilgilidir. İşletmelerin kaynakları onun maddi ve maddi olmayan varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu varlıkları müşterileri için mal ya da hizmet geliştirme, üretme, dağıtım ve satışta kullanılır. Yetenekler ise işlerini yapmada kullandıkları beceriler ve yetkinlikleridir. Yetenekler işletmenin nasıl çalıştığını belirler. İşletmenin asıl değer yaratma yeteneği, **temel yetenekler** olarak adlandırılır. Hem kaynaklar hem de temel yetenekler işletmenin rekabetçi dayanaklarıdır. İçsel analiz, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini -rakiplerine kıyasla- tanımasını sağlar. İşletmenin rakiplerine oranla yaptığı en iyi şey ya da herhangi bir eşsiz kaynağı güçlü yönünü; ihtiyaç duyduğu ve sahip olmadığı kaynaklar ve yetenekler ise zayıflıklarını oluşturur.

İçsel ve dışsal analiz sonuçları bir araya getirilerek bir durum tespiti yapılmış olur. Bu sonuçların birleştirilmiş hâli SWOT analizi olarak bilinir. Bu terim İngilizce güçlü yönler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler kelimelerinin başharflerinin yan yana gelmesinden türetilmiştir ve en çok bilinen, kullanılan durum belirleme matrisidir. Matrisin türkçe karşılığı olarak FÜTZ (fırsatlar, üstünlükler, tehditler, zayıflıklar) kullanılmaktadır.

Şekil 5.4

SWOT Analizinde Olası Kombinasyonlar

Kaynak: Ülgen, H. & Mirze, K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (5. B.). İstanbul: Beta Yayınevi, s.164.



Şekil 5.4'te fırsatlar, tehditler ile üstünlükler ve zayıflıkların dört farklı kombinasyonunun işletme için ne anlama gelebileceği gösterilmiştir. Eğer işletme dış çevrede fırsat olarak gördüğü gelişmeleri, sahip olduğu üstünlükleriyle kendi lehine kullanabilecek durumda ise rekabet üstünlüğü sağlama veya mevcut rekabet üstünlüklerini sürdürebilme konusunda başarılı olma olasılığının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Dış çevrede fırsatlar bulunmasına karşın, bunların işletme lehine değerlendirebilme

olanağı az ise yani fırsatlar-zayıflıklar birleşimi söz konusu ise kısıtlılık durumu söz konusudur. Bunun aşılması için işletmede varlık ve yeteneklerin geliştirilmesi ya da bunların dış kaynaklardan temin edilmesi gerekir. Çevredeki tehditlerin, işletmenin üstünlükleri ile yok edilebilmesinin mümkün olduğu durumda ise işletme yaşamını sürdürebilmek için üstünlüklerini kullanabilir. Ancak rekabet durumunda bir gelişme sağlanamaz; sadece mevcut durumunun korunması söz konusudur. Çevredeki tehditler karşısında işletme gerekli üstünlüklere sahip değilse, belirli bir süre içinde faaliyetlerin terk edilmesi kaçınılmaz olacaktır (Ülgen & Mirze, 2010: 163).

İNTERNET



Küresel piyasalardaki endüstriler ve şirketlerin SWOT örnekleri için şu linklere tıklayabilirsiniz. www.marketline.com; www.turkishyatirim.com/tr/arastirma/arastirma_raporlari/sirket_raporlari

Adım 3. Stratejik yön belirleme: Başarılı işletmelerin ortak noktası, değişen iç ve dış koşullara göre uyarlanmış stratejilerinin yanı sıra belirli bir vizyon, amaç ve hedeflere sahip olmalarıdır. Tüm işletmeler içsel ve dışsal gelişmeler nedeniyle misyonlarını, amaçlarını ve stratejilerini yeniden tanımlama ihtiyacı duyabilirler. Bir işletme iç ve dış çevre analizini yaptıktan sonra gerekli ise yeni bir vizyon ya da mevcut vizyon doğrultusunda amaçlarını ve hedeflerini yeniden belirleyebilir. Eğer işletme yeni bir işe giriyorsa stratejik analizden sonra vizyon, misyon ve amaçlarını belirleyecektir.

İşletmenin gelecekle ilgili hayali “vizyon açıklaması” ile ifade edilir. Vizyonun bileşenleri misyon, değerler, stratejik amaç ve hedeflerdir (Ülgen & Mirze, 2010: 182). Stratejik yönetimin önemli bir parçası olan bu kavramlar, aşağıdaki sorulara karşılık gelir.

Vizyon, “Nerede olmayı arzu ediyoruz?”

Misyon, “Neden varız?”

Değerler, “Hedefe ulaşma yolunda neler önemlidir?”

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. **Misyon**, bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmiş ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerlerdir. Misyon açıklamaları, ilham verici olma özelliklerinin yanı sıra ayakları yere sağlam basan, kararlılık bildiren ifadelerdir. **Değerler**, hedefe ulaşma yolunda yönetici ve çalışanlara her türlü engel, olumsuzluk ve değişikliğe rağmen hangi değerlerin eşliğinde hedeflere odaklanılacağını ve hangi değerlerin geliştirileceğini gösterir.

Aşağıda Anadolu Üniversitesinin vizyon, misyon ve değerleri yer almaktadır.

Vizyon: Yaşam boyu öğrenme odaklı bir dünya üniversitesi olmak
Misyon: Kent, bölge, ülke ve dünya insanının yaşam kalitesini yükseltmek amacıyla bilim, teknoloji, sanat ve spor alanlarında eğitim, araştırma ve projelerle evrensel bilgi ve kültür birikimine katkı sağlamak, her yaştaki bireye nitelikli ve özgün, uzaktan ve örgün öğrenme olanakları sunmak, toplumsal gereksinimleri öngörerek yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmektir.
Temel Değerler: Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Adillik, İnsan Odaklılık, Yenilikçilik, Yaratıcılık, Güvenilirlik, Mükemmellik, Evrensellik

Tablo 5.1
Anadolu Üniversitesinin
vizyon, misyon ve temel
değerleri

Kaynak: <https://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/kurumsal/vizyon-and-misyon> (Erişim Tarihi 11 Kasım 2015).

Stratejik amaçlar misyon ve değerlerle uyumlu olmalı işletmeyi vizyonuna taşımali, iyi tanımlanmış iddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı, sayısal olmamalı ve araçlara değil sonuca yönelik olmalıdır.



DİKKAT

Stratejik amaçlar belirlendikten sonra yıllık hedefler belirlenir. Yıllık hedefler, işletmeyi stratejik amaçlara ulaştıracak kilometre taşlarıdır. Hedefler işletmelerin ulaşmaya çalıştığı somut amaçlardır. Hedefler zorlayıcı ama ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Ölçülebilir olma özelliği, işletmenin bu hedeflere ulaşma konusundaki ilerlemeyi gözlemlemesi ve gerekirse düzeltmeler yapabilmesini sağlayacaktır.

İşletmelerin stratejik amaçlarını araştıran bir bilimsel çalışmada, aşağıda listelenen stratejik amaçlar tespit edilmiştir (Robbins & Coulter, 2002: 179):

- Daha büyük pazar payı elde etmek
- Endüstrideki şirketler sıralamasında daha üst sıralara yükselmek
- Üst düzeyde ürün kalitesine ulaşmak
- Rakiplere kıyasla daha düşük maliyetler gerçekleştirmek
- Yaygın veya dar alanda daha çekici bir ürün hattını gerçekleştirmek
- Müşterilerin gözünde güçlü bir itibar kazanmak
- Müşteriye hizmette mükemmelle ulaşmak
- Teknoloji ve/veya ürün inovasyonunda lider olarak tanınmak
- Uluslararası piyasalarda rekabetçilik kabiliyetini artırmak
- Büyüme fırsatlarını artırmak

Adım 4. Strateji geliştirme: Stratejik analiz yapıp amaçlar belirlendikten sonraki aşama, strateji geliştirme aşamasıdır. Bu aşama stratejik yönetimin en önemli evresidir. Bu aşamada SWOT analizi ışığında koşullara ve varlık ve yeteneklere uygun strateji seçenekleri geliştirilir ve aralarından seçim yapılır. İşletmelerin strateji seçimlerinde kullanabilecekleri çeşitli teknikler vardır.

Yöneticilerin geliştireceği üç temel strateji türü kurumsal, rekabet ve işlevsel düzey stratejilerdir. Bunlara ünitenin ilerleyen bölümünde değinilecektir.

Adım 5. Strateji uygulama ve sonuçları değerlendirme: Stratejik planların birimler düzeyinde yürütülecek eylem planlarına dönüştürülmesiyle başarılı bir uygulama gerçekleştirilebilir. Bu eylem planları stratejik hedeflerin bölüm ve birey düzeyine indirgenmesini kapsar. Plan, uygulanabilir adımlarla, kurum içindeki insanların ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmalarıyla garantiye alınır. Uygulama aşamasında stratejik girişimin başarıyla tamamlanabilmesi için birçok birimin iş birliği yapması gerekebilir. Günümüzde kurumsal işlerin büyük çoğunluğu çok işlevli grupların iş birliği sayesinde gerçekleştirilmektedir. Uygulamanın bir diğer boyutu da maliyetlerle ilgilidir. Birimlerin eylemlerinin maliyet ve gelir üzerindeki etkileri de tahmin edilmelidir (Luecke, 2010: 95).

Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için liderliğe ihtiyaç vardır. Ayrıca stratejilerle yapı, kültür, finansal ve beşerî kaynakların uyumu da kritik öneme sahiptir. Stratejik planların ilgili politikalar eşliğinde taktiklerle hayata geçirilmesi gerekir. Ayrıca uygulama sürecinde, iç ve dış koşullarda öngörülemeyen değişimler karşısında stratejilerin işe yaramadığı durumlar olabilir. İşte bu durumda stratejik esnekliğe ihtiyaç duyulur. Uygulama, kalite iyileştirme programlarını uygulamaya koyma, ürün tasarımı yöntemlerini değiştirme, piyasada ürünü farklı bir şekilde konumlandırma, pazar bölümlleme, ürünü farklı tüketici grupları için farklılaştırma, fiyatlarda artış ya da düşüş gerçekleştirme, birleşme ve satın alma yoluyla genişleme ya da işletmenin bir bölümünün kapatma ya da satma yoluyla küçülmeyi içerebilir.

Hangi stratejiler işletmeyi amaçlarına ulaştırmıştır? Bu soruya cevap verebilmek için sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Daha önceki stratejilerin sonuçlarının değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin belirlenmesiyle işletmenin karını iyileştirecek ya da pazar payını yeniden geliştirecek gerekli düzenlemeler yapılabilir.

İNTERNET



DPT'nin kamu daireleri için hazırladığı stratejik planlama kılavuzu için şu İnternet adresini ziyaret edebilirsiniz. http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09_01_YYYY_09_20_11.pdf

SIRA SİZDE



Stratejik yönetim sürecinin aşamaları nelerdir?

KURUMSAL-DÜZEY STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Kurumsal düzey strateji, şirketin hangi iş alanlarında var olduğunu, hangilerinde olmak istediğini ve bu işlerle ne yapmak istediğini açıklar (Robbins & Coulter, 2012: 256). Kurumsal düzey strateji, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için her bir iş biriminin örgüt içinde oynayacağı rolü belirler.

İş düzeyi strateji geliştirmenin odağında tek bir ürün pazarında nasıl rekabet edileceği yer alırken kurumsal-düze strateji geliştirmenin odağında nerede rekabet edileceği konusu bulunur. Firmalar büyürken çoğunlukla yeni pazarlar aramak yoluyla, iş faaliyetlerini genişletirler. Bu yeni pazarlar hem yeni ürünler ve hizmetler sunularak hem de rekabet edecek farklı coğrafyalar keşfedilerek tespit edilir. İşte bu aşamada yöneticiler kurumsal strateji geliştirmek zorundadır. Rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için herhangi bir kurumsal strateji, firmanın iş stratejisini güçlendirmeli ve aynı doğrultuda olmalıdır (Rothaermel, 2015: 242).

Kurumsal strateji, kurumun uzun dönemli amaç ve hedefleri doğrultusunda, eş zamanlı bir şekilde, pek çok endüstride ve pazarda rekabet avantajı arayışında olan tepe yönetimin kararlarını kapsar. Üst düzey yönetim, nerede rekabet edilecek sorusunun cevabını verir. Bu cevap hem endüstri değer zinciri boyutunda, hem sunulacak ürün ve hizmet çeşitliliği boyutunda hem de coğrafi alan boyutunda verilir.

Kurumsal-Düzyer Strateji Türleri

Üst yönetim düzeyinde iki temel strateji uygulanır. Bunlar çeşitlendirme ve çekilme stratejisidir.

Çeşitlendirme Stratejisi

Sağlık endüstrisinde faaliyette bulunan bir şirketin yenilenebilir enerji endüstrisinde faaliyette bulunmaya karar verdiğini varsayalım. İşte bir şirketin yeni işlere doğru hareket stratejisi, çeşitlendirme olarak adlandırılır. Örneğin Türkiye’de Limak Holding; inşaat, gıda, turizm, enerji, havacılık, çimento endüstrilerinde faaliyet göstermektedir. Burada bir çeşitlendirme stratejisi söz konusudur. Aynı şekilde Apple’ın Mac bilgisayarlardan sonra iPhone ile akıllı cep telefonu alanında faaliyet göstermesi, Caterpillar şirketinin hem iş makineleri hem de mühendislik ve finansal hizmet alanlarında faaliyet göstermesi de çeşitlendirme stratejisinin bir sonucudur.

Çeşitlendirmenin amacı, müşterilere değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerle firmanın iş operasyonlarını genişletmektir. Eğer yeni iş ya da faaliyet alanları, şirketin var olan iş ya da faaliyet alanlarıyla temel yetenekler ve kaynaklar açısından bir ilişki gösteriyor ise “**ilişkili çeşitlendirme**”, doğrudan bir ilişki göstermiyor ise “**ilişkisiz çeşitlendirme**” olarak adlandırılır. İlişkili çeşitlendirme stratejisi, aktiviteleri paylaşmak ya da mevcut yetenekleri şirketin portföyündeki farklı işler arasında transfer etmek suretiyle değer yaratmada kuruma yardımcı olur.

Çeşitlendirmeye konu olan yeni iş ya da faaliyet alanları, şirketin var olan iş ya da faaliyet alanlarıyla temel yetenekler ve kaynaklar açısından bir ilişki gösteriyor ise “**ilişkili çeşitlendirme**”; doğrudan bir ilişki göstermiyor ise “**ilişkisiz çeşitlendirme**” olarak adlandırılır.

İşletmelerin ilişkili çeşitlendirme stratejisi uygulamalarının nedenleri şunlardır (Ülgen & Mirze, 2010: 224):

- İş birimlerinin mevcut faaliyetlerinden ortak olarak yararlanmak
- Pazar gücü elde etmek
- Varlık ve yeteneklerini yeni ürün ve işlerde kullanarak ek gelir ve yararlar sağlamak
- Maliyet tasarrufu sağlamak ve yüksek getiri elde etmek
- Teşviklerden yararlanmak
- Riskleri azaltmak ve dağıtmak
- Yöneticilere ek gelir yaratmak ve/veya işsiz kalma rislerini azaltmak

İşletmeleri ilişkisiz çeşitlendirme stratejilerine yönlendiren başlıca nedenler ise şunlardır (Ülgen & Mirze, 2010: 226):

- Finansal kaynakları yüksek getiri sağlayacak şekilde kullanmak
- Varlık ve yeteneklerin kullanılması yolu ile yarar sağlamak
- Teşviklerden yararlanmak
- Zorunlu el koyma durumunda kalmak
- Başarısız işletmeleri yeniden yapılandırarak yüksek getiri elde etmek
- Yöneticilere ek gelir yaratmak ve/veya işsiz kalma rislerini azaltmak

Şirket yöneticileri değer yaratmak amacıyla, dikey entegrasyon stratejisi ile çeşitlendirme fırsatlarını değerlendirmek isteyebilirler. **Dikey entegrasyon**, şirketlerin ya mevcut ürün ve hizmetleri için ihtiyaç duydukları girdileri üretme ya da bu ürün ve hizmetleri müşterilerine dağıtma ve satma faaliyetlerine girişmeleri anlamına gelir. Büyük işletmeler son yıllarda ham maddeler, malzemeler, üretim ve dağıtım konusunda daha fazla kontrol elde etmek amacıyla dikey entegrasyona gitmektedir. Örneğin Pepsi şirketi, Kuzey

Dikey entegrasyon, şirketlerin ya mevcut ürün ve hizmetleri için ihtiyaç duydukları girdileri üretme ya da bu ürün ve hizmetleri müşterilerine dağıtma ve satma faaliyetlerine girişmeleri anlamına gelir.

Amerika'nın %80'inde pazarlama, üretim ve dağıtım kontrol etmekte ve geri kalan bağımsız işleme işletmelerini de satın alması beklenmektedir (Daft, 2012: 213).

Çekilme Stratejisi

Çekilme stratejisi, genellikle amaçlanan bir daralmayı ve küçülmeyi ifade eder.

Kurumsal düzey stratejilerinden **çekilme stratejisi**, genellikle amaçlanan bir daralmayı ve küçülmeyi ifade eder. İşletmeler, amaçlarına ulaşamaması veya elde edilen sonuçların beklentileri karşılamaması durumunda, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için bir karar almak zorunda kalabilirler. Bazen de işletmenin yaşamını tehdit edecek bir durum olmamasına rağmen bir türlü rekabet üstünlüğü elde edememesi ve ortalamanın altında getirilere razı olunması ve pay sahiplerinin bundan rahatsız olması durumu ortaya çıkabilir. Kimi zaman da çevrede, ortalamanın üzerinde getiri sağlanabilecek birtakım yeni fırsatlar ortaya çıkabilir. Bu durumda da kaynaklarını bu yeni ve cazip sahada kullanmak isteyebilirler. Tüm bu durumlarda işletme üst düzey yöneticileri mevcut işlerinin bazılarını veya tamamından vazgeçmek, onları geçici veya süresiz olarak terk etmek kararı alıp uygulayabilirler. İşletmelerde üç tür çekilme stratejisi uygulanabilir. Bunlar tasarruf stratejileri, kısmi tasfiye stratejileri ve tam tasfiye stratejileridir (Ülgen & Mirze, 2010: 227, 229).

Kurum Portföy Matrisi

Bireysel yatırımcılar, yatırımlarını değerlendirirken “yumurtaları aynı sepete koymak”tan kaçınırlar. Riski dağıtmak için birikimlerini farklı araçlara yatırır. Aynı şey kurumlar için de geçerlidir. Ancak yatırımların çeşitlenmesindeki tek motivasyon bu değildir. Şirketler rekabet koşullarında işlerini yürütürler. O nedenle şirketler farklı pek çok ürün-pazarda var olmayı seçerken ve yönetirken rekabet avantajı kazanmayı hedeflerler. Birden çok iş alanında faaliyette bulunan işletmelerin bu iş bölümlerine ya da bağlı işletmelerine stratejik iş birimi adı verilir. Yöneticiler iş birimlerinin oluşturduğu bu portföyü yönetmek için kurum portföy matrisi olarak bilinen araçlardan yararlanabilirler. Bu matrislerden ilki Boston Danışma Grubu tarafından geliştirilmiştir. BCG matrisi olarak bilinen bu araç,

kurumun her bir iş biriminin değerlendirilmesinde ve hangi işlerinin yüksek potansiyel taşıdığına, hangilerinin ise örgütsel kaynakları tükettiğinin tespit edilmesinde yardımcı olur. Şekil 5.5'te görüldüğü gibi matrisin yatay ekseninde pazar payı (düşük veya yüksek), dikey ekseninde de öngörülen pazar büyüme oranı (düşük veya yüksek) yer alır. Yüksek pazar payı, işletmenin kendi endüstrisinde lider olduğu anlamına gelir. Pazarın büyüme oranının yüksek olması ise satışlarda en az %10'luk bir büyümeyi tanımlar.

Şekil 5.5

Boston Danışmanlık Grubu (BCG) Matrisi

		Pazar Payı	
		Yüksek	Düşük
İş Büyüme Oranı	Yüksek	Yıldızlar	Belirsizler
	Düşük	Nakit Depoları	Sorunlular

BCG matrisi dört farklı iş grubu tanımlar: yıldızlar, nakit depoları, belirsizler ve sorunlular.

- Yıldızlar, yüksek büyüme oranı ve yüksek pazar payı bölgesinde yer alırlar.
- Nakit depoları, düşük büyüme oranı ve yüksek pazar payı bölgesinde yer alırlar.
- Belirsizler, yüksek büyüme oranı ve düşük pazar payı bölgesinde yer alırlar.
- Sorunlular, düşük büyüme oranı ve düşük pazar payı bölgesinde yer alırlar.

Şirketin her bir iş birimi endüstrideki pazar payları ve öngörülen büyüme oranları açısından değerlendirilerek bu dört kategoriden birine yerleştirilir. Düşük büyüme potansiyeli olan sorunluların piyasadaki pazar payı da düşük olduğundan satılmaları ya da tasfiye edilmeleri iyi olur. Şirket nakit depolarından elde ettikleri nakiti, onlar için belirli miktarda yeni yatırıma giderek, daha çok yıldızlara ve piyasadaki pazar paylarını iyileştirme potansiyeli yüksek olan belirsizlere kullanmaları önerilir. Yıldızlara yapılan güçlü

yatırım hem pazarın büyümesinden avantaj elde etmelerine hem de yüksek pazar payının korunmasına yardımcı olacaktır. Yıldızlar, önünde sonunda pazarları olgunlaşıp satışlarıdaki büyüme yavaşlayacağından nakit depoları kategorisine geçecektir. Yöneticiler için en zor karar belirsizlerle ilgilidir. Çok dikkatli bir analizle bazıları satılabilecekken bazıları stratejik olarak yıldızlar kategorisine doğru büyümeleri için desteklenebilecektir (Robbins & Coulter, 2012: 259).

Endüstrilerin de yaşam evreleri vardır. Bunlar ortaya çıkma, büyüme, olgunlaşma, düşüş ya da küçülmedir.



DİKKAT

İŞ-DÜZEYİ/REKABET STRATEJİLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

İş düzeyi stratejileri, rekabet stratejileri olarak da bilinir. Bu düzey strateji, örgütün yaptığı işte rekabet avantajı kazanmak için nasıl rekabet edeceğini belirtir. İster küçük isterse büyük ölçekte olsun, tek bir işi olan her işletmenin ana pazarında nasıl rekabet edeceği, onun rekabetçi stratejisinin ifadesidir. **İş-düzeyi stratejiler**, tek bir ürün pazarında rekabet edilirken rekabette öne geçme arayışında olan yöneticilerin aldıkları karar ve eylemlerdir. Birden fazla endüstride faaliyet gösteren işletmeleri bulunan şirketlerin her bir iş birimi, ayrı ayrı kendi rekabet stratejisine sahip olacaktır. Çünkü her birinin sunmak istediği mal ya da hizmetler, ulaşmak istediği müşteriler, geliştirmek istedikleri rekabet avantajı farklı olacaktır. Örneğin Akfen Holding; altyapı, inşaat, enerji, havalimanı yönetimi ve operasyonları, deniz limanı işletmeciliği, deniz ulaşımı, su dağıtım, atık su ve gayrimenkul işleminde faaliyet gösteren 25598 çalışanı olan büyük bir şirkettir. Bu farklı işler için de farklı rekabet stratejileri geliştirilecektir.

Uygun bir iş-düzeyi stratejisi geliştirebilmek için yöneticilerin cevaplaması gereken dört rekabet sorusu vardır. Bunlar:

- Kimlere yani hangi müşteri bölümüne hizmet edeceğiz?
- Bu müşterilerin tatmin edilecek ihtiyaçları, dilekleri, istekleri nelerdir?
- Onları tatmin etmeyi neden istiyoruz?
- Müşterilerimizin ihtiyaçlarını nasıl tatmin edeceğiz?

Rekabet Avantajı

Etkin bir rekabet stratejisi geliştirmek için yöneticilerin rekabet avantajının ne olduğunu anlamaları gerekir. **Rekabet avantajı**, örgütü diğerlerinden ayıran ve bu sayede piyasada belirgin bir yere sahip olmasını sağlayan özellikleridir. Bu ayırt edici üstünlük, örgütün temel yeteneklerinden kaynaklanabilir. Temel yetenekler işletmeye diğerlerinin yapamadığını yapabilmeyi ya da diğerlerinden daha iyisini yapabilmeyi sağlar. Rekabet avantajı, örgütün kaynakları ile ilgili de olabilir. Eğer o kaynak rakiplerin sahip olmadığı, sadece örgütün sahip olduğu ve müşteri ya da kuruma değer yaratan bir kaynak ise rekabet avantajı söz konusudur.

İşletmelerin bazıları başarılı iken diğerleri neden başarısız diye düşündüğünüz olmuştur. Oysa hepsinin kaynakları ve yetenekleri de vardır. O hâlde performans farklılıkları nasıl ortaya çıkmaktadır? Bu sorulara verilecek cevap her işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanamaması ve kendisine rekabet avantajı sağlayacak temel yetenekleri geliştirememesidir. Ancak rekabet avantajı elde etmek kadar onu sürdürmek de gereklidir. Rakiplerin karşı hamlelerine ve endüstrinin değişen yaşam evrelerine rağmen işletmenin üstünlüğünü koruması için rekabet avantajını sürdürebilmesi gerekir. Örneğin rakiplerinden ayırt edici nitelikte ürün kalitesine ulaşmak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmanın yolu olabilir.

İş-düzeyi stratejiler, tek bir ürün pazarında rekabet edilirken rekabette öne geçme arayışında olan yöneticilerin aldıkları karar ve eylemlerdir.

Rekabet avantajı, örgütü diğerlerinden ayıran ve bu sayede piyasada belirgin bir yere sahip olmasını sağlayan özellikleridir.

Porter'ın Beş Rekabet Gücü

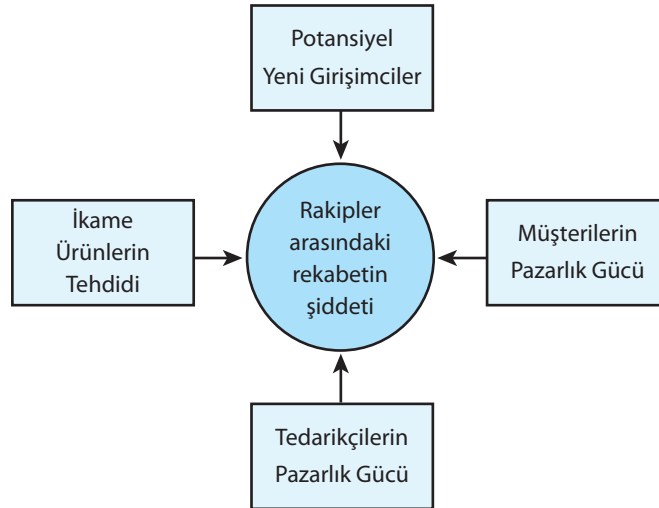
Etkin bir iş stratejisi geliştirmek isteyen yöneticiler, endüstri ve firma etkilerinin birlikte rekabet avantajını belirlediğinin farkındadırlar. Endüstrinin kâr potansiyeli beş güç çerçevesi kullanılarak değerlendirilebilir. Yöneticiler, iş stratejisinin rekabeti biçimlendiren beş güçle uyum içinde olduğundan emin olmalıdırlar.

İş-düzeyi stratejilerin geliştirilmesinde etkin ve en çok bilinen model Michael Porter'a aittir. Porter'ın stratejik yönetim alanında, yöneticilerin sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl yaratabilecekleri konusunda önemli katkısı olmuştur. Rekabet avantajını gerçekleştirmenin önemli bir parçası endüstri analizidir. Porter, bu alanda gerçekleştirdiği pek çok araştırma sonucunda iş-düzeyi stratejilerinin, şirketin çevresindeki beş rekabetçi gücün bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Beş güç modeli yöneticilere, performansta endüstri etkisini anlamalarında ve endüstriden kaynaklanan güçleri değerlendirmesinde yardımcı olmaktadır. Şekil 5.6'da gösterildiği gibi rekabetçi güçler, (1) potansiyel yeni girişlerin oluşturduğu tehdit, (2) ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit, (3) alıcıların pazarlık gücü, (4) tedarikçilerin pazarlık gücü ve (5) mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddetidir.

Şekil 5.6

Porter'a Göre
Endüstrideki Rekabeti
Etkileyen Güçler

Kaynak: Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1): 80.



DİKKAT



Beş güç analizi, endüstrilerin birbirlerine kıyasla çekiciliklerini değerlendirmede de kullanılır.

Herhangi bir endüstride beş rekabetçi güç, rekabetin kurallarını belirler. Bu güçler endüstrinin çekiciliğini ve kârlılığını değerlendirmek isteyen yöneticiler tarafından hep birlikte kullanılır.

Potansiyel yeni girişlerin oluşturduğu tehdit: Giriş tehditi, endüstriye potansiyel rakiplerin girme riskini tanımlar. Kârlılık derecesi yüksek endüstriler, yeni girişler için daha çekicidir. Bununla birlikte birçok önemli giriş engeli, potansiyel rakiplerin maliyetlerini artıracaktır. Endüstride hâlihazırda faaliyet gösteren işletmeler için avantaj olan giriş bariyerleri, yeni girecekler için engel oluşturabilir. Mevcut firmaların yarar sağlayabileceği giriş bariyerleri kaynakları şunlar olabilir: Ölçek ekonomisi, ağ etkisi, tedarikçi/ürün değiştirme maliyetinin yüksekliği, sermaye gereksiniminin yüksekliği, maliyet avantajları, resmi kuruluşların politikaları, mevcut firmaların karşı atak tehditleri.

İkame ürünlerin oluşturduğu tehdit: İkame ürünler, endüstrinin ürünleri gibi aynı temel müşteri ihtiyaçlarını farklı bir yoldan karşılar. İkame ürünlerin tehditi, başka bir endüstrideki ürün veya hizmetlerin, şu andaki mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya

çok yaklaşmış olduğu fikrine dayanır. Bu durum, sektör dışından gelebilecek olası bir rekabete işaret eder. İkame ürünler, cazip bir fiyat-performans mübadelesi sunduklarında ve alıcının ikame ürün ya da hizmete geçiş maliyeti düşük olduğunda, ikame ürünlerin tehditi de yüksek olacaktır.

Alıcıların pazarlık gücü: Alıcılar endüstrinin müşterileridir. Alıcılar daha düşük fiyat veya daha yüksek ürün kalitesi talep etmek suretiyle endüstrideki üreticilerin marjlarını zorlayıp, baskı oluşturabiliyorsa alıcıların pazarlık gücü yüksek demektir. Güçlü alıcılar endüstrinin kâr potansiyelini azaltabilir. Böylece firmanın kârlılığı da düşer. Bu nedenle güçlü alıcılar, üretici firmalar için bir tehdit olabilir. Az sayıda alıcının olması ve her bir alıcının tek bir satıcının mallarının göreceli büyük kısmını satın alması, endüstrinin ürünlerinin standart veya birbirlerinden farksız olması, alıcılar satıcıları değiştirdiklerinde katlanmak zorunda oldukları bir maliyet olmaması ya da çok düşük olması, alıcıların, malını satın aldığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığının yüksek olması durumlarında alıcıların pazarlık gücü yüksektir.

Tedarikçilerin pazarlık gücü: Endüstri veya diğer deyişle sektör içi ilişkilerde stratejik karar ve eylemleri etkileyen faktörlerden bir diğeri, işletmeye mal ve hizmet sağlayan tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmadığıdır. Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek olması da bazı koşullara bağlıdır. Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olması, başka tedarikçilere geçiş maliyetinin yüksek olması, tedarikçinin ürünlerinin ikamesi ya da alternatifinin bulunmaması, tedarikçinin toplam satış cirosu içinde işletmenin içinde bulunduğu endüstriye satışlarının önemli bir yer tutmaması ve tedarikçinin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girme olasılığının bulunması durumlarında tedarikçinin pazarlık gücü yüksektir.

Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti: Rakipler arasındaki çekişme, aynı endüstri içinde pazar payı ve kârlılık açısından daha avantajlı duruma geçme yarışını şiddetini tanımlar. Bu yarış zarif bir şekilde olandan kıran kırana olana varan geniş bir yelpazede yer alır. Daha önceki dört gücün hepsi birlikte, bu çekişme üzerinde baskı yaratır. Dört güç ne kadar kuvvetli ise beklenen rekabet yoğunluğu da o derece kuvvetli olacaktır. Bu durum endüstrinin kâr potansiyelini sınırlar. Rekabetin yoğunluğunu belirleyen faktörler rekabetçi endüstri yapısı, endüstrinin büyüklüğü, stratejik yatırımlar ve çıkış engelleridir.

Rekabet Stratejileri

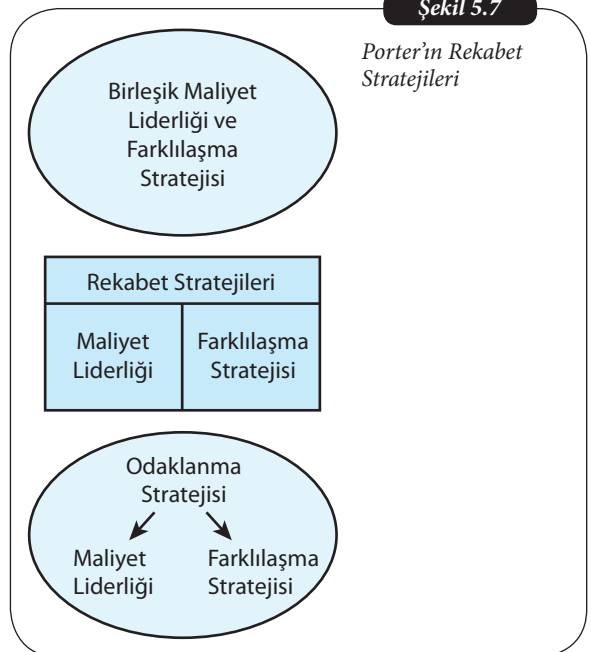
İş/rekabet stratejileri müşteriler için değer yaratan stratejilerdir. Bu değeri ya benzer faaliyetleri rakiplerinden daha farklı şekilde gerçekleştirerek ya da rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirerek yaratırlar. İşletmelerin uygulayabilecekleri, birbirinden tamamiyle farklı iki jenerik iş stratejisi vardır. Bunlar farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisidir. Şekil 5.7’de bu iki temel jenerik strateji ve diğer rekabet stratejileri gösterilmektedir (Ülgen & Mirze, 2007: 259).

Maliyet liderliği stratejisi: Bu strateji, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle yapması ve böylece sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir.

Farklılaştırma stratejisi: İşletmenin mal ve hizmetlerini, diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak yine ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir.

Şekil 5.7

Porter’ın Rekabet Stratejileri



Bu iki ana strateji, geniş bir pazar platformunda, müşteri gruplaması yapılmadan tüm müşteriler hedeflenerek uygulanır.

Odaklanma stratejisi: İşletmeler müşteri gruplaması yaparak dar bir rekabet alanı tanımlayabilirler. Rekabetçi stratejilerin dar bir pazar alanında, belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulanması hâlinde, odaklanmış stratejilerden söz edilir. Örneğin Rolex, küçük bir pazar bölümüne odaklanmıştır. Belirli bir imaja sahip olmak isteyen varlıklı tüketicilere yönelmiştir. Daha belirli ve sınırlı pazar platformunda uygulanan bu strateji iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejisidir.

Birleşik strateji (Maliyet liderliği ve farklılaştırmayı bütünleştirme): İki ana rekabet stratejisinin birlikte uygulanması durumunda rekabetçi strateji, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi olarak adlandırılır. Özellikle küreselleşmiş endüstrilerde, rekabetçi koşullar firmaların maliyetleri düşürmeye yönelik beceriler geliştirmesini ve eşsiz bir ürün sunmasını bir arada talep edebilir. Küresel pazarlarda başarı için bir işletmenin hem yerel işletmelerin sahip oldukları düşük iş gücü maliyetleriyle rekabet edebilmek için kendi maliyetlerini düşürmesi hem de her bir ülke pazarında yerel müşterilerin tercihlerine cevap vermek için ürüne ilave özellikler kazandırması gerekebilir. Birleşik strateji izlemede yöneticilerin kullanabilecekleri, değeri artıran ve maliyetleri düşüren faktörler arasında kalite, **kapsam ekonomileri**, belirli özelliklere sahip müşteriler için mal ya da hizmetleri uyarlama (customization), inovasyon, yapı, kültür ve iş rutinleri bulunur. Yöneticiler iki temel jenerik stratejinin birbiri ile çatışan koşullarını bağdaştıramadıkları takdirde, bu karmaşık stratejiyi izlememelidirler (Rothaermel, 2015: 183).

Kapsam ekonomisi, işletmenin varlık ve yeteneklerinden bazılarını, başarılı bir şekilde işleri arasında paylaşmak ya da aktarmak suretiyle yarattığı maliyet tasarrufudur.

FONKSİYONEL DÜZEY STRATEJİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu düzey stratejiler işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait stratejilerdir. **Fonksiyonel düzey stratejiler**, iş-düzeyi stratejilerin uygulanmasını desteklemek üzere temel fonksiyonel bölümlerin kullandıkları eylem planlarıdır. Pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve araştırma-geliştirme gibi bölümlerin stratejilerinin iş-düzeyi stratejilerle uyumlu olması gerekir. Bu düzey stratejilere taktik adı da verilebilir. Bu bölümler daha çok kaynakların verimliliğinin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirirler. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya dönük kararlar içerir. Bu düzeyde iki önemli strateji ögesi rekabet üstünlüğü ve sinerjidir. Bu düzeyde reklam kampanyaları, malzeme alımı, envanter kontrolü ve lojistik gibi konularda operasyonel stratejiler geliştirilir.

İş-düzeyinde farklılaştırma stratejisini seçmiş bir işletmeyi düşünelim. Bu işletme piyasaya yeni ürünler sunmak ve bu sayede hızlı büyümeyi gerçekleştirmek isteyecektir. İnsan kaynakları bölümü, bu stratejiyle uyumlu personel alımı ve gerekli eğitim faaliyetleri gerçekleştirebilecektir. Pazarlama bölümü deneyim pazarlamasını, agresif reklam kampanyalarını, tüketicilerle yapılacak ürün testlerini üstlenecektir. Finans bölümü ise yeni üretim binaları, makineleri için ödünç para bulmak veya büyük miktarda nakit gerektiren yatırımları finanse etmek için harekete geçecektir. Düşük maliyet stratejisini seçen bir işletmenin ise farklı fonksiyonel düzey stratejileri olacaktır. İnsan kaynakları bölümü mevcut iş gücünü geliştirmek ve işletmede tutmak için stratejiler geliştirecektir. Pazarlama bölümü marka sadakati oluşturmak ve kalıcı, güvenilir dağıtım kanalları geliştirmek için eylem planları hazırlayacaktır. Üretim bölümü üretimde kesintilerin azaltılmasına, standardlaşmaya ve maliyetlerin düşürülmesine yönelik stratejiler seçecektir. Finans bölümü nakit akışlarına ve pozitif kasa bakiyesine odaklanacaktır.

Fonksiyonel düzey stratejiler, iş-düzeyi stratejilerin uygulanmasını desteklemek üzere temel fonksiyonel bölümlerin kullandıkları eylem planlarıdır.

KÜRESEL STRATEJİLER

Küresel ölçekte faaliyette bulunan pek çok şirket, küresel faaliyetleri için ayrı bir strateji arayışındadır. Şirketlerin tepe yöneticileri ortak amaçlarını gerçekleştirmek niyetiyle dünya çapında yayılmış faaliyetleri arasında sinerji elde etmek için çaba harcamaktadır.

Uluslararası faaliyetlerini büyütme hedefine sahip şirketler bazı kararlar almak zorundadır. Yöneticiler için stratejik zorluklardan biri küresel standardizasyon ile yerele özgü çözümler arasında seçim yapmaktır. Örneğin kendi ülkeleri dışında faaliyetler yürüten bağlı şirketlerin her biri merkezden bağımsız hareket etme özgürlüğüne sahip olmalı mı, yoksa tüm ülkelerdeki faaliyetler standart ve merkezi mi yürütülmeli? Bu soru küresel bağlamda temel strateji seçeneklerindendir ve yöneticilerin stratejik seçim yapmak durumunda olduklarını anlatır.

Çok uluslu şirketlerin rekabet avantajı elde etme ve sürdürmek için uygulayabilecekleri kurumsal düzey stratejilerini davranış boyutları açısından dört grupta toplanmaktadır (Ülgen & Mirze, 2012: 340; Rothaermel, 2015: 323; Daft, 2012: 220). Bunlar:

- Uluslararası (international) strateji
- Yerele uyum/adaptasyon (national responsiveness) stratejisi
- Küresel standardizasyon (global-standardization) stratejisi
- Uluslararası (transnational) strateji

Uluslararası Strateji

Uluslararası strateji, işletmelerin kendi ülkesinin pazarlarının ihtiyaç ve beğenileri için ürettikleri ürünlerin, bir süre sonra yabancı pazarlara, uygun giriş yöntemleri ile aynen ve değiştirilmeden sunulması ve faaliyetlerin kendi ülkesindeki gibi sürdürülmesi durumudur. Bu strateji, çok uluslu şirketlerin kendi ülkelerinde elde ettikleri temel yeteneklerini yabancı pazarlarda kaldıraç olarak kullanmalarını sağlayacaktır.

Uluslararası strateji, küresel stratejilerin bilinen en eski türlerinden biridir. Bu tür bir strateji, çok uluslu şirketin hem yerele odaklı çözümler hem de maliyetleri azaltma konusunda düşük baskı altında olduğunda, avantajlı bir stratejidir. Harley-Davidson, Rolex, Starbucks, bu stratejiyi uygulayan şirketlere örnek olarak verilebilir.

Uluslararası strateji,

işletmelerin kendi ülkesinin pazarlarının ihtiyaç ve beğenileri için ürettikleri ürünlerin, bir süre sonra yabancı pazarlara, uygun giriş yöntemleri ile aynen ve değiştirilmeden sunulması ve faaliyetlerin kendi ülkesindeki gibi sürdürülmesidir.

Yerele Uyum Stratejisi

Yerel özelliklere uyum stratejisi, ülkeler arasında tüketici ve müşteri ihtiyaçlarının benzer olmadığı ve her bir ülkenin pazarının çeşitlilik gösterdiği durumlarda uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi uygulayan çok uluslu şirketler, yerel tüketicilerin onları sanki yerel bir şirketmiş gibi algılayacaklarını ümit ederek, yerele en uygun çözümleri sunmaya teşebbüs ederler. Bu strateji yerelin kendine özgü ihtiyaçlarına duyarlılık konusunda yüksek baskı, maliyetleri düşürme konusunda ise düşük baskının bileşiminden ortaya çıkar. Şirketler bu stratejiyi Japonya ve Suudi Arabistan gibi büyük ve kendine has özelliklere sahip yerel pazarlara girmek istediklerinde sıkça kullanırlar.

Yerele uyum stratejisi, tüketim malları ve yiyecek endüstrilerinde yaygın olarak kullanılır. McDonalds; yerel tercihlere, tatlara ve şartlara uygun ürünler sunan şirketlere bir örnek olarak verilebilir.

Yerel özelliklere uyum

stratejisi, ülkeler arasında tüketici ve müşteri ihtiyaçlarının benzer olmadığı ve her bir ülkenin pazarının çeşitlilik gösterdiği durumlarda uygulanan bir yaklaşımdır.

Yerele uyum stratejisi, tüketim malları ve yiyecek endüstrilerinde yaygın olarak kullanılır.



DİKKAT

Küresel Standardizasyon Stratejisi

Bu strateji küreselleşme hipotezini çağırıştır. Bu hipotez, dünyanın her tarafındaki tüketici ihtiyaçları ve tercihlerinin birbirine yakınsadığını ve böylece gitgide homojenliğin arttığı varsayımını destekler. Teoriye göre her nerede olursa olsun insanlar aynı ürünleri

Küresel standardizasyon stratejisi, yerel koşullara uyum baskısının düşük, maliyetleri düşürme baskının yoğun bileşiminden ortaya çıkar.

satın almak ve aynı şekilde yaşamak isterler. Bu stratejiyi uygulayan şirketlerin örneğin ürün tasarım ve reklam stratejileri dünyanın her yerinde standarttır.

Bu stratejiyi izleyen şirketler, ürünler standart olduğu için önemli ölçek ekonomileri ve yerelden kaynaklanan (nitelikli ve ucuz yerel iş gücü gibi) ekonomiler sayesinde kazanç elde etmeye çabalarlar. **Küresel standardizasyon stratejisi**, yerel koşullara uyum baskısının düşük, maliyetleri düşürme baskının yoğun bileşiminden ortaya çıkar. Bu stratejiyi uygulayan şirketler, çoğunlukla ağırlar biçiminde örgütlenmişlerdir. Bu strateji şirketlerin olası en düşük maliyet pozisyonuna ulaşmalarına yol açar. Infosys, Lenovo, Siemens Enerji, bu stratejiyi uygulayan şirket örneklerindendir.

Uluslarüstü Strateji

Küresel stratejilerin biraz yumuşatılmış şeklidir. Bu strateji hem küresel standardizasyon hem de yerele adaptasyonu bir arada başarıma hedefini ifade eder. Gerçek anlamda bu stratejiyi uygulamak zordur çünkü amaçlardan biri küresel koordinasyon gerektirirken diğeri yerel esneklik gerektirir. Buna rağmen bu stratejiyi uygulamanın mümkün olduğu pek çok endüstri de gözlemlenmektedir.

Gittikçe artan rekabet nedeniyle bir yandan küresel verimliliğin yakalanması, diğer yandan adaptasyon gerektiren yerel ihtiyaçların karşılanması için büyüyen bir baskı ortaya çıkmaktadır. **Uluslarüstü stratejinin** her iki yönünü de etkin bir şekilde başaran şirketlerden biri Coca Cola şirkettir. Şirketin CEO'su Muhtar Kent; Coke, Fanta, Sprite gibi markalarından küresel alanda üretim, reklam ve dağıtım yoluyla verimlilik elde ederken yerel tatları şirket markaları arasına katmak için de uğraşmıştır. Şirket bugün küresel pazarlarda 400'den fazla gazlı ve gazsız içeceğin satışını gerçekleştirmektedir. Örneğin Rusya'daki geleneksel Kvas içeceğinin Coca Cola sürümü, en hızlı büyüyen içecek markasıdır. Bu stratejiyi uygulayan diğer örnekler Bertelsmann medya şirketi ve kimyevi tüketim ürünleri üreten çok uluslu şirket Procter&Gamble'dir.

Uluslarüstü strateji hem küresel standardizasyon hem de yerele adaptasyonu bir arada başarıma hedefini ifade eder.

SIRA SİZDE



Farklı küresel stratejileri karşılaştırınız.

STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA ÖRGÜTSEL UNSURLAR

Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi farklı kaynakları ve becerileri gerektirir. Ayrıca farklı örgütsel düzenlemeler, kontrol prosedürleri ve yenilikçi sistemlere de ihtiyaç duyulabilir. Stratejiler farklı liderlik tarzları da gerektirebilir. Stratejiye uyumlu kurumsal kültür ve çalışma ortamı, işletmeye stratejinin talep ettiği özelliklere uygun nitelikli insanları da çekebilir.

Stratejilerin başarılı uygulamalara dönüştürülmesinde etkili unsurlar liderlik, organizasyon yapısı, insan kaynakları, kurum kültürü ve iş etiğidir (Daft, 2012: 224).

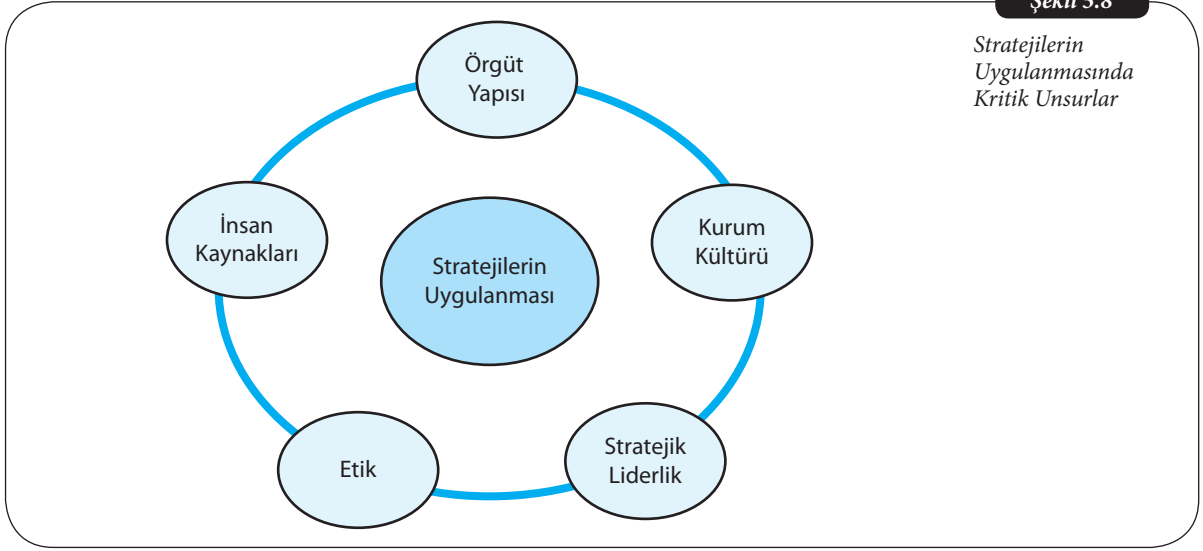
Liderlik: Stratejik yönetim stratejik liderliğe ihtiyaç duyar. Stratejik liderlerin en önemli yetkinliği stratejik düşünmedir. Stratejik düşünme, fırsat ve sorunları geniş bir bakış açısı içinde analiz etmek ve stratejik hareketin başkalarının üzerinde bırakabileceği olası etkileri anlamakla ilgilidir. Stratejik düşünürler, neyin olabileceğini gözlerinde canlandırıp gündelik mesele ve meydan okumalar karşısında bütünsel yaklaşımla hareket ederler. Ancak bunu, tek seferlik değil, devamlılık sunan bir süreç şeklinde gerçekleştirirler.

Stratejilerin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için yönetici liderlere ihtiyaç vardır. Liderlik, strateji uygulama sürecinde ihtiyaç duyulan yeni davranışları benimsemeleri için insanları etkileme yeteneğidir. Liderler, yeni stratejiyi destekleyecek ikna ve motivasyon tekniklerini, kültürel değerleri aktif bir şekilde kullanırlar. Yeni stratejik yönü destekleyecek insanlarla koalisyonlar kurarlar, şirketin vizyonuna doğru hareket edilmesi için orta düzey yöneticileri ikna ederler.

Organizasyon yapısı: İşletmede çalışanların, kendi görevlerinin stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına nasıl katkı sağlayabileceğini anlamaları gerekir. Yöneticilerin rolleri, otoritesi ve sorumlulukları açısından, uygulanmak istenen stratejinin gerekleri ile mevcut organizasyon yapısının uyumsuz olması strateji uygulamada en üst düzeyde engel oluşturur. Stratejileri etkin bir şekilde uygulamaya koyabilmek için tepe yöneticiler, elde edilen sonuçlardan sorumlu tutulacak bireylerin ve takımların rollerini açıkça tanımlamalı ve yetki göçermelidir.

Şekil 5.8

Stratejilerin
Uygulanmasında
Kritik Unsurlar



İnsan kaynakları uygulamaları: Stratejik amaçlara ulaşmak için, insan kaynakları işlevi kapsamında; iş başvurularının toplanması, işgören seçimi, çalışanların eğitimi, ücretlendirme, örgüt içinde yeniden yerleştirme, terfiler ve işten çıkarmalar gerçekleştirilir. Tüm bu insan kaynakları uygulamalarının, işletmenin stratejisi ile uyumlu olması, örneğin çalışanlarda stratejinin uygulanması için gerekli olan beceri ve davranışların geliştirilmesi gerekir.

İşletmelerde stratejilerin başarılı şekilde uygulanması için gerekli olan insan kaynakları uygulamaları, elde edilmesi istenen İK sonuçlarının doğru tespit edilip, insan kaynakları sisteminin bu sonuçlara ulaşacak şekilde yapılandırılmasını gerektirecektir. Bunun yanı sıra işletme stratejisi değişirken insan kaynakları stratejileri de değiştirilmelidir. İnsan kaynakları sistem ve uygulamalarında tüm unsurlar eş zamanlı olarak uyumlu ve tutarlı bir biçimde hayata geçirilmeli ve değiştirilmelidir (Sevinç & Yıldırım, 2004: 157).

İşletmelerde stratejilerin başarılı şekilde uygulanması için gerekli olan insan kaynakları uygulamaları, elde edilmesi istenen İK sonuçlarının doğru tespit edilip, insan kaynakları sisteminin bu sonuçlara ulaşacak şekilde yapılandırılmasını gerektirir.



DİKKAT

Tablo 5.2’de jenerik rekabet stratejileri için Porter’ın önerdiği insan kaynakları becerileri, maddi kaynaklar ile örgütsel gereklilikler sunulmuştur.

Tablo 5.2
Rekabet Stratejilerine
Uygun Kaynak, Beceri
ve Örgütsel Gereklilikler

Kaynak: Porter, M. E. (2010). **Rekabet Stratejisi** (Çev.: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık, s.51.

Strateji	Genel Olarak Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar	Örgütsel Gereklilikler
Maliyet Liderliği	Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim Operasyon mühendisliği becerileri İş gücünün yoğun olarak gözlenmesi Üretim kolaylığı gözetilerek tasarlanmış ürünler Düşük maliyetli dağıtım sistemi	Sıkı maliyet kontrolü Sık ve ayrıntılı kontrol raporları Yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar Kesin, sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvikler
Farklılaştırma	Güçlü pazarlama becerileri Ürün mühendisliği Yaratıcı yetenek Güçlü temel araştırma yetenekleri Kalite ve teknolojik liderlik üzerine kazanılmış kurumsal ün Sektörde uzun bir geçmiş veya diğer işlerden elde edilmiş benzersiz beceriler birleşimi Kanallarla güçlü iş birliği	AR&GE, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon Sayısal ölçüler yerine öznel ölçüler ve teşvikler Üstün nitelikli işçileri, bilim insanlarını veya yaratıcı kişileri çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş birleşimi	Yukarıdaki politikaların, belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş birleşimi

Kurum kültürü: Kurum kültürü, örgüt üyeleri arasında ortak olarak paylaşılmış değer ve normları tanımlar. Kurum kültürünün çalışan davranışları üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Olumlu bir kültür, çalışanları motive eder ve enerji verir. Kurumun değerleri ve normları içselleştirildiğinde çalışanlar kendilerini, önemli şeyler başarmaya teşebbüs eden daha anlamlı bir topluluğun parçası olduklarını hissederler. Değerlerin verdiği ilhamla motive olmuş çalışanlar, kararlarına hem akıllarını hem de vicdanlarını koyarlar.

Stratejik seçimlere ilgi gösteren güçlü kültürlerde, örgütün stratejik amaçları ile çalışanların davranışları arasında daha çok uyum vardır. Böylece çalışanlar, işlerini daha iyi koordine eder, iş birliğini daha etkin bir şekilde gerçekleştirirler. Örgütün amaçlarına güçlü bir bağlılık, adanmışlık ve çaba gösterirler. Sonuçta kültür ve strateji arasındaki etkin uyum, örgütte temel yeteneklerin ortaya çıkması ve gelişmesine yol açar ve böylece rekabet avantajının temelleri atılmış olur.

İş etiği: Etik kodlar, işletme içinde toplumsal normlara dayalı, üzerinde uzlaşılmış davranış kodlarıdır. Stratejik planlama ve stratejilerin uygulanması sırasında karar almada ve sorunlara çözüm bulmada etik bir çerçeve gerekir. Bu nedenle bazı işletmeler yasalara uymanın ötesinde sorumluluk alırlar ve etik davranış kodları geliştirip uygulanmasını teşvik ve takip ederler. Etik kodlar, örgüte ahlaki risklerin üstesinden gelme olanağı ve çalışanların adalet, doğruluk, dürüstlük, karşılıklılık, tarafsızlık gibi değerlerle iş yapmaya yönelik seçimlere daha çok meyletmesini veya bu değerlerin korunmasını sağlar.

Yöneticilerin ve çalışanların etik sorumlulukları vardır. Etik sorumluluk, işletmenin stratejik seçimlerinde ve uygulamalarında paydaşların ve genel olarak toplumun beklentilerini göz önünde bulundurmalarını gerektirir. Yönetici stratejistler, rekabet avantajı kazanma ve sürdürmede etkin bir kurumsal yönetim ve sağlam bir iş etiğinin kritik olduğunun farkında olmalıdırlar. Çeşitli kurumsal yönetim mekanizmaları, asil-vekil problemini çözmede yardımcı olabilir. Bu mekanizmalar, güçlü bir davranış kodları ile desteklenmelidir. Stratejik liderler, çalışanlara “özü sözü bir olmada” örnek olmalı ve onlara bu konuda yardımcı olmalıdır. Bu çoğunlukla, etik davranış kurallarından daha etkilidir.

Özet



Strateji geliştirme ve uygulamanın önemini açıklayabilmek
Rekabet altında faaliyetlerini sürdüren pek çok şirket yöneticisi stratejik yönetimle ilgilenir çünkü iyi bir yönetimin başarısı büyük oranda stratejilerine bağlıdır. Yöneticiler ya da iş sahipleri rakiplerini geride bırakmanın, çevrenin zorlu koşullarıyla mücadele etmenin, değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermenin ve mevcut kaynaklarını etkin ve verimli kullanmanın yollarını ararlar. Strateji geliştirme ve uygulamak günümüz ortamında daha da önem kazanmıştır. Sıkça değişimin olduğu bir dünyada yöneticiler başarı için rekabet üstünlüğü elde etmek ve örgütlerini konumlandırmaktan sorumludurlar. Bu sorumluluğu yerine getirmede stratejik yönetim bilgisi, yöneticilere önemli bir destek sağlar.



Yönetim düzeylerine göre stratejileri karşılaştırabilmek
İşletmelerde pek çok strateji geliştirilir ve uygulanır. Bunları birbirinden ayırt edebilmek, anlayabilmek ve karşılaştırabilmek için kullanılan iki farklı sınıflama vardır. Birinci sınıflama **temel strateji-alt strateji sınıflaması**, diğeri ise **yönetim düzeylerine** göre yapılan strateji sınıflamasıdır. İlk sınıflamaya göre **temel stratejiler** büyüme, küçülme, mevcut durumu sürdürme ve karma stratejilerdir. Bunlar ayrıca ilişkili/ilişkisiz, bağımlı/bağımsız, yatay/dikey ve aktif/pasif gibi alt stratejilerle birlikte açıklanır. Bu temel ve alt stratejiler, genel olarak işletmelerin her düzeyinde uygulanan stratejilerdir. Strateji sınıflaması, üç **yönetim düzeyi** esas alınarak da yapılmaktadır. Bunlar kurumsal ya da firma düzeyi (üst yönetim), iş ya da işletme düzeyi (orta yönetim) ve işlevsel düzey (alt yönetim) stratejiler olarak adlandırılmaktadır. Üst düzey yöneticiler kurumsal stratejilerden, orta düzey yöneticiler rekabetçi stratejilerden, alt düzey yöneticiler ise işlevsel stratejilerden sorumludur.



Stratejik yönetim sürecini açıklayabilmek

Stratejik yönetim süreci, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçenek geliştirme, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanır. Stratejik yönetim süreci 5 adımdan oluşmaktadır. Bunlar; (1) mevcut durumun değerlendirilmesi, (2) stratejik analiz ve durum belirleme, (3) stratejik yön belirleme, (4) strateji geliştirme ve (5) strateji uygulamadır. Sürecin ilk

4 adımı stratejik yönetimin planlama kısmını oluşturmaktadır ve bu kısım stratejik planlama olarak adlandırılır. Stratejik planlamada yöneticiler genel olarak şu sorulara cevaplar arar: “Neredeyiz?”, “Nereye ulaşmak istiyoruz?”, “Oraya nasıl ulaşabiliriz?”. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusu vizyonla, oraya nasıl ulaşabiliriz sorusu stratejilerle ilgilidir.



Kurumsal düzey stratejileri açıklayabilmek

Kurumsal düzey strateji, şirketin hangi iş alanlarında var olduğunu, hangilerinde olmak istediğini ve bu işlerle ne yapmak istediğini açıklar. Kurumsal ya da firma düzeyinde iki temel strateji uygulanır. Bunlar çeşitlendirme ve çekilme stratejisidir. Çeşitlendirmenin amacı, müşterilere değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerle firmanın iş operasyonlarını genişletmektir. Kurumsal düzey stratejilerinden çekilme stratejisi, genellikle amaçlanan bir daralmayı ve küçülmeyi ifade eder. İşletmeler, amaçlarına ulaşamaması veya elde edilen sonuçların beklentileri karşılamaması durumunda, işletmenin varlığını sürdürebilmesi için birtakım kararlar almak zorunda kalabilir. Bazen de ortalamanın altında getirilere razı olunmaması ya da kaynakların yeni ve daha cazip alanlarda kullanılmak istenmesi söz konusu olabilir. Tüm bu durumlarda işletme üst düzey yöneticileri mevcut işlerinin bazılarından veya tamamından vazgeçmek, onları geçici veya süresiz olarak terk etmek kararı alıp uygulayabilirler. İşletmelerde üç tür çekilme stratejisi uygulanabilir. Bunlar tasarruf stratejileri, kısmi tasfiye stratejileri ve tam tasfiye stratejileridir.



İş düzeyi/rekabet stratejilerini açıklayabilmek

İşdüzeyi ya da diğer deyişle rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde en çok bilinen model, Porter’ın rekabetçi güçler analizi ve rekabet stratejileridir. Yöneticiler beş güç olarak adlandırılan unsurları, yani kendi endüstrilerine potansiyel girişleri, alıcıların pazarlık gücünü, tedarikçilerin pazarlık gücünü, ikame ürünlerin tehdidini ve rakipler arasındaki rekabetin şiddetini analiz ederler. Bu güçler içinde rekabetçi üstünlüğü yakalamak için yöneticiler farklılaştırma, maliyet liderliği, odaklanma ve birleşik stratejilerinden birini seçerler. **Maliyet liderliği stratejisi** işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden daha az maliyetle gerçekleştirmesi ve böylece sektör ortalamasının üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. **Farklılaştırma stratejisi** ise

işletmenin mal ve hizmetlerini, diğer benzer mal ve hizmetlerden daha farklı bir şekilde ve daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunarak, yine ortalamanın üzerinde getiri elde etmesine yöneliktir. Bu iki ana stratejinin, geniş bir pazar platformunda değil de dar bir pazar alanında, belirli bir müşteri grubu hedeflenerek uygulanması hâlinde, odaklanmış stratejilerden söz edilir. İki ana rekabet stratejisinin beraberce uygulanması durumunda ise rekabetçi strateji, birleşik maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi olarak adlandırılır.



Fonksiyonel düzey stratejileri irdeleyebilmek

Fonksiyonel düzey stratejiler, iş-düzeyi stratejilerin uygulanmasını desteklemek üzere temel fonksiyonel bölümlerin kullandıkları eylem planlarıdır. Pazarlama, üretim, finans, insan kaynakları ve araştırma-geliştirme gibi bölümlerin stratejilerinin işdüzeyi stratejileriyle uyumlu olması gerekir. Bu düzey stratejilere taktik adı da verilebilir. Bu bölümler daha çok kaynakların verimliliğinin artırılmasına yönelik stratejiler geliştirirler. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya dönük kararlar içerir.



Küresel stratejileri karşılaştırabilmek

Küresel ölçekte faaliyette bulunan pek çok şirket, küresel faaliyetleri için ayrı bir strateji arayışındadır. Bu şirketlerin yöneticileri için stratejik görevlerden biri de küresel standardizasyon ile yerele özgü çözümler arasında seçim yapmaktır. Çok uluslu şirketlerin rekabet avantajı elde etme ve sürdürmek için uygulayabilecekleri kurumsal düzey stratejileri, davranış boyutları açısından dört grupta toplanır. Bunlar; uluslararası (international) strateji, yerele uyum/adaptasyon (multidomestic) stratejisi, küresel standardizasyon (global-standardization) stratejisi ve uluslararası (transnational) stratejidir.



Strateji uygulamada önemli örgütsel unsurları değerlendirebilmek

Stratejilerin başarılı uygulamalara dönüştürülmesinde etkili unsurlar liderlik, organizasyon yapısı, insan kaynakları, kurum kültürü ve iş etiğidir. Liderlik, stratejiyi uygulamaya koyabilmek için ihtiyaç duyulan yeni davranışları benimsemeleri için çalışanları etkileme yeteneğidir. Liderler, yeni stratejiyi destekleyecek ikna ve motivasyon tekniklerini, kültürel değerleri aktif bir şekilde kullanırlar. İş başvurularının toplanması, işgören seçimi, çalışanların eğitimi, ücretlendirme, örgüt içinde yeniden yerleştirme, terfiler ve işten çıkarmaları kapsayan insan kaynakları uygulamalarının, işletmenin stratejisi ile uyumlu olması gerekir. Örneğin çalışanlarda stratejinin uygulanması için gerekli olan beceri ve davranışların geliştirilmesi kritik önem taşır. Ayrıca stratejilerle uyumlu bir örgüt kültürü ve örgüt yapısı esastır.

Kendimizi Sınavalım

1. Clausewitz tarafından askeri strateji alanında yazılmış ve strateji ve taktik ayırımına vurgu yapan eser aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Savaş Sanatı
 - b. Savaş Üzerine
 - c. Savaş ve Barış
 - d. Stratejik Düşünmek
 - e. Stratejik Savaş
2. Stratejik yönetim sürecinde işletmenin iç ve dış çevresinin analizini kapsayan adım aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?
 - a. Stratejik planlama
 - b. Stratejik düşünme
 - c. Stratejik analiz
 - d. Strateji belirleme
 - e. Strateji uygulama
3. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan analiz aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Sektör analizi
 - b. Genel çevre analizi
 - c. İş çevresi analizi
 - d. SWOT analizi
 - e. İçsel analiz
4. Aşağıdakilerden hangisi yönetim düzeyine göre sınıflandırılmada üst yönetim stratejileri arasında yer alır?
 - a. Çeşitlendirme stratejisi
 - b. Pazarlama stratejisi
 - c. Verimlilik stratejisi
 - d. Odaklanma stratejisi
 - e. Farklılaştırma stratejisi
5. Aşağıdakilerden hangisi iş-yönetim/rekabet stratejileri arasında **yer almaz**?
 - a. Odaklanmış maliyet liderliği stratejisi
 - b. Odaklanmış farklılaştırma stratejisi
 - c. Birleşik strateji
 - d. İlişkili çeşitlendirme stratejisi
 - e. Farklılaştırma stratejisi
6. Aşağıdakilerden hangisi genel çevrenin bir unsuru **değildir**?
 - a. Ekonomik çevre
 - b. Alıcılar çevresi
 - c. Sosyal çevre
 - d. Yasal çevre
 - e. Teknolojik çevre
7. İşletmenin hangi iş alanlarında olması gerektiği sorusunu aşağıdaki stratejilerden hangisi yanıtlar?
 - a. Kurumsal stratejiler
 - b. Rekabet stratejileri
 - c. İşlevsel stratejiler
 - d. Temel stratejiler
 - e. Nakit stratejileri
8. Aşağıdakilerden hangisi BCG (Boston Danışmanlık Grubu) matrisinde pazarın büyüme hızının düşük, işletmenin göreceli pazar payının da düşük olduğu konumda bulunan işletmeleri ifade eder?
 - a. Bağimsızlar
 - b. Nakit depoları
 - c. Yıldızlar
 - d. Belirsizler
 - e. Sorunlular
9. Aşağıdakilerden hangisi örgüt üyeleri arasında ortak olarak paylaşılmış değer ve normları tanımlar?
 - a. Örgüt iklimi
 - b. Kurum kültürü
 - c. Kurum anayasası
 - d. Etik kodlar
 - e. Örgüt yapısı
10. Aşağıdakilerden hangisi stratejilerin uygulanmasında önemli olan örgütsel faktörler arasında **yer almaz**?
 - a. Kurum kültürü
 - b. Örgüt yapısı
 - c. Stratejik ortaklar
 - d. Liderlik
 - e. İnsan kaynakları uygulamaları

Yaşamın İçinden



Strateji Geliştirmede Yeni Araç: Büyük Veri (Big Data)

Xerox, araştırma şirketi Forrester Consulting'e yaptırdığı "Büyük Veri" konulu global araştırmasının sonuçlarını açıkladı. İngiltere, Fransa, Almanya, Hollanda ve Belçika'da perakende, bilişim, üretim ve finans sektörlerinde çalışan 330 üst düzey yönetici ve birim direktörü ile yapılan araştırma önemli sonuçlar ortaya çıkardı. Sonuçlara göre şirketlerin %56'sı iş stratejilerinde büyük veri analizlerinden faydalıyor. Ancak büyük veri analizlerinin geçerliliğinin ölçülememesinden dolayı şirketlerin %55'i büyük veri'ye kuşku ile yaklaşıyor. Araştırma kişisel verilere yönelik güvenlik kaygılarının büyük veri'nin gelişimini engelleyebileceğini ortaya koyuyor.

Araştırmaya katılan ve bu alanlarda çalışan yöneticilerin çoğu büyük veri metodlarını iş yerlerinde uyguluyor veya 12 ay içinde uygulamayı düşünüyor. Şirketler büyük veri metodlarını kullanarak iş verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlıyor. Araştırma sonuçlarına göre şirketlerin %76'sı büyük veri stratejilerinin rakip firmalarla rekabetlerinde faydalı olacağını düşünüyor. Katılımcıların %39'u büyük veri yatırımları ile farklı ve özgün bir hizmet vermeyi başaracaklarını, %24'ü ise yeni bir iş modeli ile iş hedeflerine daha kolay ulaşacaklarını düşünüyorlar.

Şirket içi rekabette kullanılıyor

Katılımcılara göre büyük veri stratejilerini işyerinde uygulama konusundaki en büyük zorluklar veri güvenliği sağlamak ve nitelikli veri elde etmek. Yöneticilerin önemli bir kısmı büyük veri analizlerini, şirket içinde yaşanan rekabette öne çıkmak için kullanıyor. Yöneticiler şirketlerinde kendi departmanlarının diğer departmanlardan daha üstün ve şirkete daha yararlı olması için bir yarış içinde. Yöneticilerin önemli bir bölümü de büyük veri analizlerini rekabette öne çıkmak ve daha başarılı kararlar almak için kullanıyor. Katılımcılar başarılı bir yönetim için şirketlerin hizmet kalitesini artırmaları ve yeni iş modelleri geliştirmeleri gerektiğini söylüyor. Bunun için büyük veri analizlerinden doğru bir şekilde faydalanmak ve büyük veri analizlerine dayalı yeni iş stratejileri geliştirmek, yöneticiler için büyük önem taşıyor.

Kaynak: Hürriyet İK, 11 Ekim 2015, s.2 www.hurriyet.com.tr/ik

Okuma Parçası

İşletmeler Büyüme Girişimlerini Nasıl Yönetmeli: CEO'lar için Kılavuz

CEO'lar zamanlarının büyük bölümünü gelecekteki büyümeyi hızlandırmaya değil, bugünün gelirine ayırır. Pek az şirket yatırımları cezbedecek ya da uzun vadede ayakta kalabilecek oranda büyüyor. Aşağıdaki adımlar şirket liderlerine iç girişimlerin büyümesini sağlamak ve ana işlerinde hem büyüme hem de karlılığı öğretmek konusunda yardımcı olacak.

- **Şartları oluşturun.** Karlılık ve büyümeyi en önemli öncelikleriniz hâline getirin. Riskten kaçınma ya da başarısızlığın kötü olduğu anlayışı gibi büyümenin önündeki kültürel engelleri kaldırın.
- **Ekiple birlikte öğren.** Sorunları çözmesine ve içgörülerini derinleştirmesine yardımcı olmak için girişim ekibiyle yeterince sık ve uzun süre biraraya gelin. Potansiyel müşterilerin ve yeni gelişen ekosistemin ihtiyaçlarını anlamaya çalışırken ekibe eşlik edin.
- **Doğru ekip liderlerini seç.** Büyüme girişimlerinin başına en iyi, en deneyimli genel müdürleri atayın. Onların daha büyük şirketlerin yeteneklerine erişecek ağırları vardır ve değer ve kültürü anlarlar.
- **Ekibi hareketlendirin.** Her aşamada ihtiyaç duyulan kabiliyetlere odaklanın. Erişilebilir olana değil, en iyi yetenek, bilgi, davranış karmasına sahip insanları seçin. Eğer içerde çalışanlar uygun değilse dışarıya bakın. Yeni insan tiplerini almayı zorlaştıran ücretleme sisteminizi düzenleyin. Sadece strateji, iş modeli ve değer önermesi netlesince tüm işe alımları tamamlayın.
- **Ölçütler ve dönüm noktaları oluşturun.** Müşterilerin problemlerini belirlemek, onları nasıl çözeceğini öğrenmek, fırsatın büyüklüğünü anlamak ve değerden büyük bir pay alabileceğin bir iş modeli geliştirmek için erken aşamada girişimin gelişimini izleyecek ölçütler kullanın.
- **Girişimi fonla.** Yeni girişimleri finanse etmek ve onların payını şirketin yıllık bütçesinden ayırmak için fonlar yaratın. Fonlamayı gerçekçi zaman dilimleri içinde dönüm noktalarının başarılmasına bağlayın.
- **Ana işi destekle.** Girişimleri kurmak ve süreçle bağlarını derinleştirmek için ana işinizin kabiliyetlerini kullanın. Büyüme, nihayetinde onların DNA'sının bir parçası hâline gelecektir. Sonuç kalıcı bir girişim olacaktır.

Kaynak: Büyüme girişimlerini nasıl yönetmeli. HBR Türkiye, Temmuz-Ağustos 2013, s. 94.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|--|
| 1. b | Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. c | Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Yönetim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. e | Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Yönetim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. a | Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal-Düzy Strateji Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. d | Yanıtınız yanlış ise “Rekabet Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. b | Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Yönetim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. a | Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal-Düzy Stratejilerinin Geliştirilmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. e | Yanıtınız yanlış ise “Kurum Portföy Matrisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. b | Yanıtınız yanlış ise “Stratejilerin Uygulanması” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. c | Yanıtınız yanlış ise “Stratejilerin Uygulanması” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İşletmelerde belirlenen stratejiler hiyerarşik yönetim düzeylerine göre üç grupta toplanır. Bunlar üst yönetim stratejileri, orta yönetim stratejileri ve alt yönetim stratejileridir. Üst yönetim düzeyinde kurumsal/firma düzeyi stratejiler, orta yönetim düzeyinde rekabet stratejileri, alt yönetim düzeyinde ise işlevsel-düzy stratejileri geliştirilir ve uygulanır. Bu üç düzeydeki stratejiler birbiriyle tutarlı ve uyumlu olmalıdır.

Sıra Sizde 2

Stratejik yönetim süreci 5 adımdan oluşmaktadır. Bunlar; (1) mevcut durumun değerlendirilmesi, (2) stratejik analiz ve durum belirleme, (3) stratejik yön belirleme, (4) strateji geliştirme ve (5) strateji uygulamadır.

Sıra Sizde 3

Çok uluslu şirketlerin rekabet avantajı elde etme ve sürdürmek için uygulayabilecekleri kurumsal düzey stratejileri, davranış boyutları açısından dört grupta toplanır. Bunlar; uluslararası (international) strateji, yerele uyum/adaptasyon (multidomestic) stratejisi, küresel standardizasyon (global-standardization) stratejisi ve uluslararası (transnational) stratejidir. **Uluslararası strateji**, küresel stratejilerin bilinen en eski türlerinden biridir. Bu tür bir strateji, çok uluslu şirketin hem yerele odaklı çözümler hem de maliyetleri azaltma konusunda düşük baskı altında olduğunda, avantajlı bir stratejidir. **Yerel özelliklere uyum stratejisi**, ülkeler arasında tüketici ve müşteri ihtiyaçlarının benzer olmadığı ve her bir ülkenin pazarının çeşitlilik gösterdiği durumlarda uygulanan bir stratejidir. Bu strateji yerelin kendine özgü ihtiyaçlarına duyarlılık konusunda yüksek baskı, maliyetleri düşürme konusunda ise düşük baskının bileşiminden ortaya çıkar. **Küresel standardizasyon stratejisi**, yerel koşulların düşük baskısı ve maliyetleri düşürme konusunda yoğun baskının bileşiminden ortaya çıkar. Bu strateji şirketlerin olası en düşük maliyet pozisyonuna ulaşmalarını sağlar. **Uluslararası strateji**, küresel standardizasyon stratejisinin yumuşatılmış şeklidir. Gittikçe artan rekabet nedeniyle bir yandan küresel verimliliğin yakalanması, diğer yandan adaptasyon gerektiren yerel ihtiyaçların karşılanması için büyüyen bir baskı ortaya çıkmaktadır. Bu strateji hem küresel standardizasyon hem de yerele adaptasyonu bir arada gerçekleştirmeyi ifade eder.

Sıra Sizde 4

Maliyet liderliği stratejisine uygun örgüt yapısı özellikleri arasında sıkı maliyet kontrolü, sık ve ayrıntılı kontrol raporları, yapılandırılmış organizasyon ve sorumluluklar ve kesin, sayısal hedeflere ulaşılmasına bağlı teşvik sistemleri sayılabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Clarke, T. & Clegg, S. (1998). **Changing Paradigms, The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century**. London, UK: HarperCollins Publishers.
- Daft, R. L. (2012). **Management** (10. Ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Dinçer, Ö. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (6. B.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (Genişletilmiş 7. B.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ghezzi, A., Cortimiglia, M. N., & Frank, A. G. (2015). Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators. **Technological Forecasting & Social Change**, 90, 346-354.
- Hill, C. W. L. & Jones, G. R. (2009). **Theory of Strategic Management**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Luecke, R. (2005). **Strateji** (Çev. Turan Parlak). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Pearce II, J. A. & Robinson Jr., R. B. (2015). **Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol** (12. Basımdan Çev. Editörü: Mehmet Barca). Ankara: Nobel Yayınları.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, 86(1): 78-93.
- Porter, M. E. (2010). **Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri** (Çev.: Gülen Ulubilgen). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Rasche, A. (2008). **The Paradoxical Foundation of Strategic Management**. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002), **Management** (7. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). **Management** (11. Ed.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Rothaermel, F. T. (2015). **Strategic Management** (2. Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Sevinç, L. & Yıldırım, O. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetiminde HR scorecard uygulaması. **Journal of Faculty Business**, 5 (2), 148-163.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (5. B.). İstanbul: Beta Yayınevi.

Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:

- Pearce II, J. A. & Robinson Jr., R. B. (2015). **Stratejik Yönetim - Geliştirme, Uygulama ve Kontrol** (12. B. Çev. Ed.: Mehmet Barca). Ankara: Nobel Yayınları, s.7
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, 86(1): 80.
- Rothaermel, F. T. (2015). **Strategic Management** (2. Ed.). New York: McGraw-Hill Education, s.9.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim** (5. B.). İstanbul: Beta Yayınevi, s.164.

6

Amaçlarımız

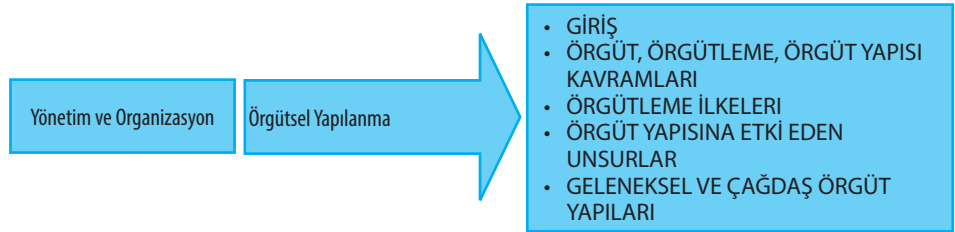
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Örgüt, örgütleme ve örgüt yapısı kavramlarını açıklayabilecek,
- Örgütleme ilkelerini açıklayabilecek,
- Örgüt yapısına etki eden unsurları tartışabilecek,
- Geleneksel ve çağdaş örgüt yapılarını karşılaştırmalı olarak yorumlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Örgüt
- Örgütleme
- Formelleşme
- Merkezleşme
- Bölümlendirme
- Örgüt Yapısı

İçindekiler



Örgütsel Yapılanma

GİRİŞ

Yönetim süreci planlama ile başlar. Planlama aşaması amaçların ve bunlara ulaşabilmek için neler yapılacağını sadece yazılı veya yazılı olmayan bir taslak olarak belirlenmesidir. Yöneticilerin planlama aşamasında belirledikleri hedeflere ulaşılmasının öncelikli koşullarından biri, bunlara yönelik faaliyetlerin etkililikle yerine getirilmesinde gerekli görülen ortam ve donanımın oluşturulmasıdır. Örgütsel yapılanma, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli koşulların, fiziksel unsurların ve insan kaynaklarının, uyumlu biçimde bir araya getirilmesi sürecidir. Örgüt yapısı, sistemli bir şekilde faaliyet gösteren bir iskelet olarak ifade edilebilir.

Bu Ünite de örgütlenme süreci, kavramlar ve alt süreçlerle açıklanarak örgütlenmenin yönetim süreci içerisindeki yeri ve önemi vurgulanmaktadır.



Resim 6.1

Örgütsel Yerleşim

Kaynak: AÖF
Arşivden

ÖRGÜT, ÖRGÜTLEME, ÖRGÜT YAPISI KAVRAMLARI

Örgüt iki veya daha fazla kişinin belirli bir amaç doğrultusunda birlikte ve beraber çalışmaların sağlayan yapısıdır (Özalp, 2010: 204). Örgüt yapısı çalışanlar ve kaynaklar arasındaki biçimsel ilişkileri belirler (biçimsel-formel örgüt). Biçimsel örgütün beşeri yanı olarak ele alınan biçimsel olmayan (informel) örgüt ise gayriresmî grup ve ilişkileri içermektedir.

Örgüt, örgütleme sonucu oluşan yapıya verilen isimdir.

Bıçimsel yapı, işletmenin hedeflerine ulaşması için gerekli alt yapıyı hazırlar. Birimlerin oluşturulması, yönetim kadrolarının hazırlanması, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin sürdürülmesi için gereken iletişim kanallarının işletilmesi, kısaca emir komuta düzeninin kurulması bıçimsel örgütü ifade etmektedir. Bıçimsel olmayan yapı ise, işletmelerde temel unsurlarından biri olan insanı esas alır. Her bıçimsel örgüt içinde, bıçimsel olmayan yapıların varlığından söz edilebilir. Örgüt, yöneticinin kendisine verilen amaçları gerçekleştirdiği bir alandır. Yönetici örgütü oluşturur ve yönetim işini bu alanda gerçekleştirir (Koçel, 2015: 207).

Örgütlenme, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli yetki ve sorumlulukların dağıtılması sürecidir.

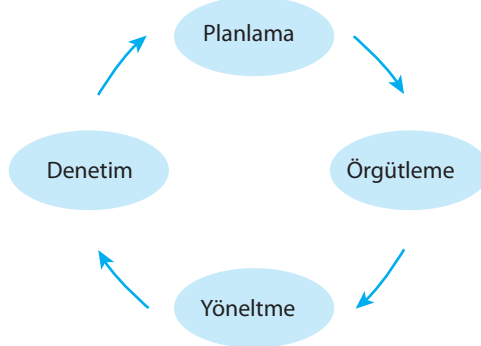
Örgütlenme, bir işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli kaynakların dağıtılması sürecidir. Örgüt bir yapıyı, örgütlenme ise bir eylemi ifade etmektedir. Örgütlenme (Özalp, 2010: 205);

- Amaçlar doğrultusunda yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması,
- Yer amaç ve yöntemlerin belirlenmesi,
- İşleri yapacak insan kaynağının belirlenmesi ve yetkilendirilmesinden oluşan bir süreçtir.

Yönetim süreci amaçların belirlendiği planlama fonksiyonu ile başlar. Planlar nelerin uygulamaya konulacağını vurgularken örgütlenme uygulamanın nasıl ve ne tür bir ortamda gerçekleştirileceğini belirler. Örgütlenme sonucunda yöneltme ya da diğer adıyla liderlik etme fonksiyonun en etkili biçimde başlatılacağı yapısal koşulların oluşturulması kritik önemdedir. Yöneltmenin ardından ise denetim fonksiyonu gelmektedir.

Şekil 6.1

Yönetimin Temel Dört Fonksiyonu



Örgüt yapısı; bireyler ve departmanlar arası görev bölümünü, yetki ve sorumluluk ilişkilerini, kaynakların nasıl dağıldığını, bölümler arası koordinasyonun nasıl sağlandığını tanımlar (Daft, 2012: 262).

Örgüt şeması, örgütsel yapılanmanın görsel bir ifadesidir.

Örgütsel yapılanmanın görsel bir ifadesi olan **örgüt şemaları** birçok amaca hizmet eder. Örgüt şemaları bir işletme içerisindeki pozisyonları, yetki ilişkilerini, yönetim alanını ve faaliyet biçimini kolaylıkla görmemizi sağlar.

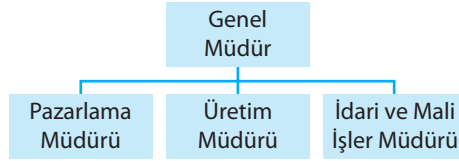
İNTERNET



Örgüt şemalarından örnekler için bk.: <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/tanitim-filmi/organizasyon-semasi>; <https://www.nurol.com.tr/kurumsal/organizasyon-semasi.html>

Şekil 6.2

Örgüt Şeması Örneği



Bir örgüt şemasını incelediğinizde o örgütle ilgili öncelikle neleri anlarsınız?

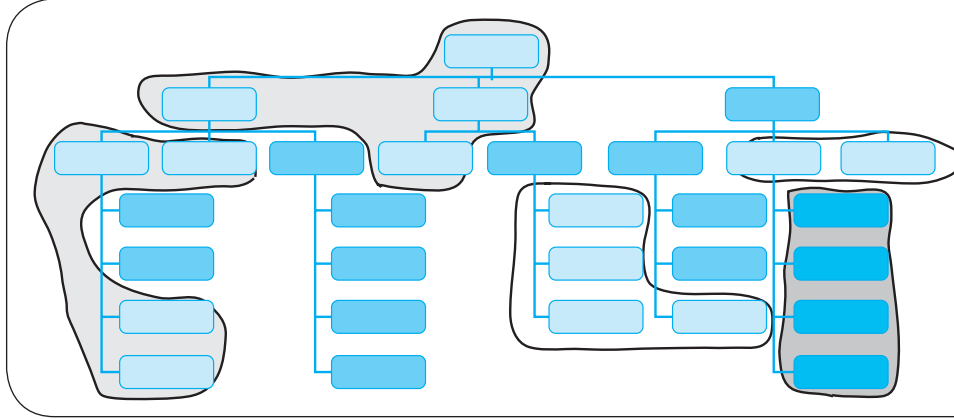


SIRA SİZDE

Şemalar, yasal olarak yetkili ilk birim olan bir pozisyonla başlar ve sonraki aşamalarda bölüm, kısım ve örgütün diğer parçaları yetki ve sorumlulukların akışına göre birbirlerine bağlanır. Örgüt şemalarının mevcut iş yapma biçimlerini ve pozisyonları yansıtmaları önemlidir. Bunun sağlanması da ancak doğru yapılmış bir iş analiziyle mümkün olacaktır. İş analizi sonucunda işletmedeki tüm pozisyonlar ve yetki ilişkileri güncel olarak ortaya çıkar. Örgüt şeması, çalışanlar ve kaynaklar arasındaki biçimsel (formel) ilişkileri görüntüler. Ancak örgüt şemalarında bireysel ilişkiler gibi çeşitli unsurlardan kaynaklanarak oluşan biçimsel olmayan (informel) ilişkileri görmek ve gösterebilmek mümkün değildir. Örnek olarak; arkadaşlık, hemşerilik gibi ilişkiler biçimsel değildir. Bu ilişkileri açıklamak için buzdağı metaforu kullanılabilir. Biçimsel yapı buzdağının görünen üst kısmını, biçimsel olmayan yapılanma ise su altında kalan tabana yayılmış alanı ifade eder.

Şekil 6.3

Biçimsel Olmayan İlişkiler



Örgüt şemalarında bireysel ilişkiler gibi çeşitli unsurlardan kaynaklanarak oluşan biçimsel olmayan (informel) ilişkileri görmek ve gösterebilmek mümkün değildir.



DİKKAT

ÖRGÜTLEME İLKELERİ

Örgütsel dikey yapının oluşturulması sürecinde dikkate alınan unsurlardan bazılarını iş bölümü ve uzmanlaşma, emir komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, formelleşme ve bölümlendirme olarak ele alabiliriz.

İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İşletme içinde çok sayıda ve çeşitte iş vardır. Bu işler ne kadar çok bölünürse yalın hâle dönüşür ve işi yapacak kişiler uzmanlaşır. **İş bölümü**, amaçlara ulaşmak için yerine getirilmesi gereken işlerin alt işlere bölünme derecesini gösterir. Burada önemli olan işlerin

İş bölümü, amaçlara ulaşmak için yerine getirilmesi gereken işlerin alt işlere bölünme derecesini gösterir.

etkili ve verimli yapılmasında ne düzeyde iş bölümü ve uzmanlaşmanın gerekli olduğunu doğru belirlemektir. Çağdaş yaklaşımlarda ise bir işi birkaç kişinin yapmasının söz konusu olduğu takım temelli örgütlenmeler vardır (Koçel, 2015: 184).

Emir Komuta Zinciri

Emir komuta zinciri, yetki ilişkileri bağlamında en üst seviyeden en düşük seviyeye kadar kimin kimî rapor vereceğini açıklar. Yöneticiler işi örgütlerken emir komuta zincirini göz önünde bulundurmalıdır. Emir komuta zincirini anlamak için yetki, sorumluluk ve emir komuta birliği kavramlarını bilmek önemlidir.

Yetki ve Türleri

Yetki, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmî ve meşru haklarıdır. Emir komuta zinciri yöneticileri işlerin koordinasyonunu sağlamak ve diğerlerinin çalışmalarına nezaret etmek için yetki sahibidirler. Örgüt yapısı yetki üzerine inşa edilir.

Yöneticilerin sahip olduğu yetki kapsamına ve etkisine göre farklı biçimlerde ortaya çıkar. Bunlar; komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki olmak üzere üç türdür.

Komuta yetkisi, bir yöneticinin bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda astlarına doğrudan emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkını ifade eder. Ast üst ilişkisini ve hiyerarşiyi tanımlar. Komuta yetkisi bir hat biçiminde yukarıdan aşağıya doğru akar. Bu hat içinde her üst kendisinden sonra gelen ast yada astlarına doğrudan, daha alt basamaklardaki astlarına da kendi altındaki ast kanalıyla emir verme yetkisine sahiptir. Astlar komuta yetkisine itaat etmek durumundadır. Komuta yetkisinin kaynağı örgüt içindeki hiyerarşik pozisyonudur. Komuta yetkisine sahip yöneticilere **komuta yöneticisi** adı verilir, bu yönetici tarafından yönetilen birimler komuta birimleridir. Örgütün ana hedeflerini gerçekleştirmek için oluşturulan birimler komuta birimleridir. CEO, rektör, genel müdür ya da şef bulundukları örgütsel pozisyonlardan kaynaklanarak komuta yetkisine sahiptirler.

Kurmay yetki, danışmanlık yapma, görüş bildirme ve önerilerde bulunma işlevini ifade eder. Bu yetki türü komuta yetkisine göre daha dar kapsamlıdır ve bu tür yetkiye sahip kişilerin herhangi bir birim üzerinde emir verme hakkı yoktur. Kurmay yetkinin akışı yukarıya doğrudur ve genellikle üst yönetim basamaklarında gerçekleşir. Kaynağı uzmanlık bilgi ve deneyimdir. Bir işletmede faaliyetlerin yürütülmesinde komuta ilişkilerinin yanında kurmay yetki ilişkilerinden de yararlanılıyorsa **komuta-kurmay yapı** söz konusudur. Bu yapı komuta örgütüne kurmay birimler eklenmesiyle oluşur. Kurmay birimlerin varlığı ve uygulanması işletmenin büyüklük ve tepe yöneticilerin tercihiye göre değişir. Hukuk, insan kaynakları, teknoloji ve benzeri danışmanlık ilişkilerini örnek verebiliriz. Kurmayların farklı konularda vereceği destek yöneticilerin bu konulardaki eksiklerini tamamlar. Bu tür yapılanmada komuta örgüte göre daha esnek bir yapı söz konusudur.

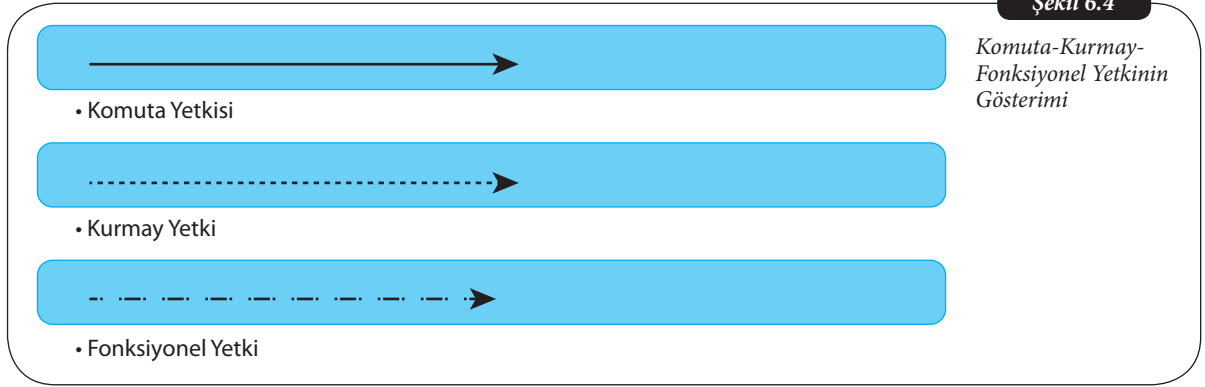
Yetki, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmî ve meşru haklarıdır.

Komuta yetkisi, bir yöneticinin bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda astlarına doğrudan emir verme ve karşılığında itaat bekleme hakkını ifade eder.

Kurmay yetki, danışmanlık yapma, görüş bildirme ve önerilerde bulunma işlevini ifade eder.

Şekil 6.4

Komuta-Kurmay-Fonksiyonel Yetkinin Gösterimi

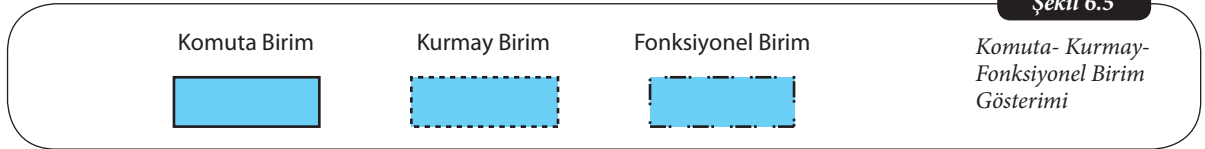


Fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya bir faaliyetin bazı yönlerine ilişkin olarak bir yöneticinin başka bölümlerdeki personel üzerinde emir verme hakkını ifade eder. Bu yetki türü, uzmanlık gerektiren belirli faaliyetlere ilişkin olarak gereksinim duyulduğunda kullanılır ve çapraz yetki ilişkilerini ifade eder. Bir bölüm yöneticisinin bir başka yöneticiye komuta yetkisi ile bağlı olan astlar üzerindeki emir ve müdahalesiyle ortaya çıkar. Bu tür yetki ilişkileri geniş faaliyet alanı olan, proje ve takım tabanlı organizasyonlarda örgütsel ilişkilerde esneklik gereksinmesi ile ortaya çıkar. Bu uygulama yöneticiler arasında yetki çatışması ve örgütsel karmaşa yaşanmasına neden olabilir. Örnek olarak, insan kaynakları bölümü yöneticisi diğer departmanların çalışanlarını kalite eğitime alması konusunda fonksiyonel yetkisini kullanmaktadır.

Fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya bir faaliyetin bazı yönlerine ilişkin olarak bir yöneticinin başka bölümlerdeki personel üzerinde emir verme hakkını ifade eder.

Şekil 6.5

Komuta- Kurmay-Fonksiyonel Birim Gösterimi



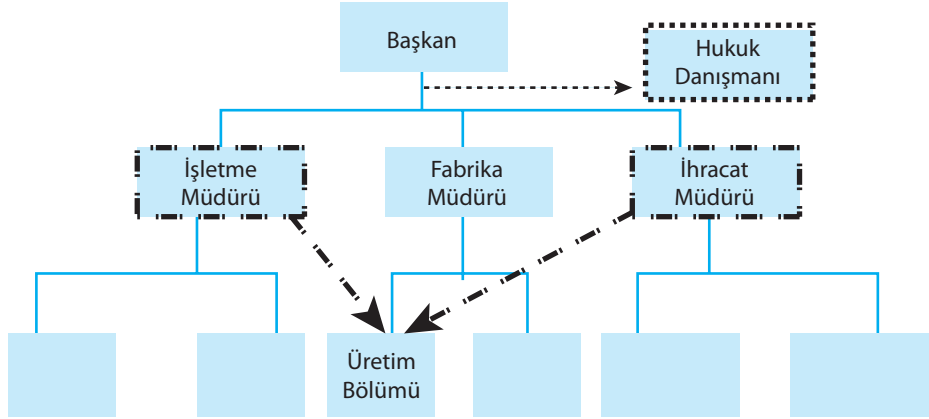
Faaliyetlerin yürütülmesinde yalnızca **komuta yetki ilişkilerinden** yararlanılıyorsa işletme **komuta örgüt yapısına** sahiptir. Bu tür bir örgütte faaliyetler ast-üst ilişkisi biçiminde sürdürülür. Her ast doğrudan bir üste bağlıdır, ondan emir alır, rapor verir ve itaat etmek zorundadır. Bu açıdan karmaşık olmayan basit bir yapıdır. Yetki ve sorumluluklar net olarak belirlenmiştir. Faaliyetler hiyerarşik yapıya uygun yürütülür. Örgüt yapıları öncelikle komuta yetki ilişkileriyle oluşturulur. Görece küçük ölçekli ve aile işletmelerinde, ürün ve faaliyet yelpazesi dar olan örgütler için uygun bir yapılanmadır.

İşletmeler büyüme dönemine girdiklerinde ve dış çevreye daha çok açıldıkça, komuta yapılanması çevresel gelişmelere ayak uydurabilme konusunda yetersiz kalır. Artan rekabet koşulları farklı alanlarda yetkin olmayı gerektirir. Bu durumda yeni birimler kurmak ve yeni nitelikli iş gücü alımı maliyetlerine katlanmak yerine kısmi zamanlı ya da geçici uzmanlık pozisyonları oluşturmak sıkça başvurulan bir çözümdür.

Fonksiyonel yetki ilişkilerin de kullanıldığı örgüt yapıları, komuta örgüt yapısı üzerinde fonksiyonel yetki ilişkilerinin kullanılmasıyla ortaya çıkar. Bu örgütsel yetki kullanımı yöneticiler arasında yetki çatışması yaratabilir ve örgütsel karmaşa yaşanmasına neden olabilir. Şekil 6.6'da yeralan örgüt şeması üç farklı yetkinin kullanımını ayrıntılı olarak göstermektedir.

Şekil 6.6

Yetki Türlerinin Örgüt Yapısında Gösterimi



Sorumluluk belirli bir görevi yerine getirmede yükümlü olma ve bu konuda hesap sorulabilme durumudur.

Yönetimde yetki kavramı sorumluluk kavramı ile birlikte düşünülmelidir. Bir yönetici bir görevi çalışanlarına verdiğinde, çalışanlar bu görevi gerçekleştirmek için yükümlülükleri üstüne alır. Bu yükümlülük ve hesap sorulabilme durumu **sorumluluk** olarak bilinir. Biçimsel olarak bir görevin yerine getirilmesi için kaynakların kullanımı ve başkalarını çalıştırma gibi yetki kullanımı söz konusu olduğunda, kişiye bu yetki kapsamı ile uyumlu sorumluluk da doğrudan yüklenir. Bu ilke, yöneticilerin kaynakların kullanımında dikkatli ve adaletli kararlar almasını zorlayıcı etki yapar. Yöneticiler yetkiye sahip oldukları kadar sorumluluğa da sahiptir. Son olarak, **emir komuta birliği** ilkesine göre bir kişi bir yöneticiye bağlı olmalı ve rapor verilmelidir. (Robbins & Coulter, 2009: 203).

DİKKAT



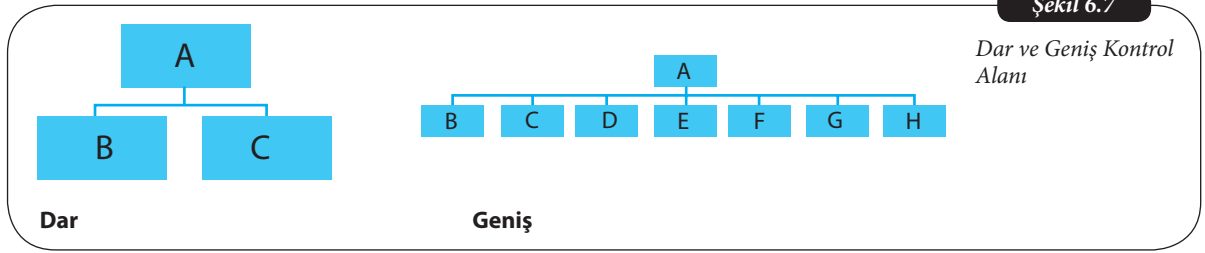
Biçimsel olarak bir görevin yerine getirilmesi için kaynakların kullanımı ve başkalarını çalıştırma gibi yetki kullanımı söz konusu olduğunda, kişiye bu yetki kapsamı ile uyumlu sorumluluk da yüklenmelidir.

Yöneticiler sahip oldukları yetkilerin bir kısmın astlarına devredebilirler. Bu duruma **yetki devri** denir. Yetki devredilen ast o görevle ilgili sorumluluğu da almış olur. Ancak yetkilerini devreden yönetici devrettiği görevle ilgili sorumluluktan kurtulmaz. Kısacası hem yetki devreden hem de yetkiyi üstlenen o görevle ilgili sorumluluğa sahip olurlar. Yöneticiler yetkiye sahip oldukları kadar sorumluluğa da sahiptir. Bireyler yetki zincirinde kendisinden aşağıda gelenlerin yaptıklarında da sorumludur. Faaliyetlerden doğan sorumluluğun göçerilen yetkiden az yada çok olması durumunda görevlerin yerine getirilmesinde sorunlar yaşanabilir. Bu durumun ortadan kalkması için, yetkinin yeterli ölçüde devredilmesi ve açıkça tanımlanmış olması gerekir.

Kontrol (Yönetim) Alanı

Kontrol alanı yöneticinin doğrudan kontrol edebileceği ast sayısını ifade eder.

Kontrol alanı, bir yöneticinin kaç çalışanı verimli ve etkili bir biçimde yönetebileceğiyle ilişkili bir kavramdır. Yöneticinin '**doğrudan**' kontrol edebileceği ast sayısı **kontrol alanı** olarak ifade edilmektedir.



Üzerinde bir uzlaşma olmamasına rağmen, kontrol alanı için belirlenen sayı örgüt yapısı açısından belirleyici bir unsur olarak kabul edilir. **Dar kontrol alanı** hiyerarşik kademelerin artmasına ve daha dik bir örgüt yapısına neden olmaktadır. **Geniş kontrol alanı** ise örgütsel kademelerin az olduğu yatay bir örgüt yapısına neden olur. Örgütsel kademe sayısı kontrol alanıyla yakından ilişkilidir. Kademe sayısının küçük olması basık bir yapıyı, büyük olması ise sivri bir örgüt yapısı ifade eder (Bolat & diğ., 2008: 112). Geleneksel olarak bir yöneticiye bağlanması gereken ast sayısı 6-7 olarak belirtilse de bu sayı bazı faktörlere göre değişebilir. Bunlar (Mirze, 2010: 132.); yapılan işin niteliği, iş yerindeki kural ve prosedürler, astların eğitim düzeyi, destek hizmetlerin varlığı, işlerin karmaşıklık derecesi, yöneticinin kişisel tercihleri, iş yerinin fiziki özellikleri olarak sıralanabilir. Bu faktörler bir arada veya bir kısmı, yöneticinin etkili ve verimli bir biçimde yönetebileceği çalışan sayısını etkileyecektir.

Merkezleşme-Merkezleşmeme

Karar alma yetkisi çeşitli unsurların etkisiyle üst basamaklarda toplanabilir veya alt basamaklara doğru yayılabilir. Yöneticilerin yaklaşımı, örgütün genişliği, faaliyet türü gibi unsurlar karar almanın merkezini belirler. **Merkezleşme-merkezleşmeme** örgütte karar verme yetkisinin nasıl dağıtıldığına ilişkin kavramlardır. Yetkinin üst yönetimde toplandığı yapılar **merkezleşmiş**, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere göçerildiği yapılar **merkezleşmemiş** örgüt yapısını ifade etmektedir. Eğer üst düzey yöneticiler önemli kararları alt seviyeden gelen girdileri çok kullanmadan (az sayıda bilgi girdisiyle) alıyorsa örgüt daha merkezidir. Diğer taraftan, birçok alt düzey çalışandan girdi sağlayıp ya da başka bir ifadeyle aslında kararlara katılıyorsa burada **merkezleşmeme** vardır.

Yetkinin üst yönetimde toplandığı yapılar **merkezleşmiş**, yetkinin tek elde toplanmayarak alt kademelere göçerildiği yapılar **merkezleşmemiş** örgüt yapısını ifade eder.

Merkezleşme derecesi ile kontrol alanı ve kademe sayısı birbiriyle ilişkilidir. Merkezleşme ne kadar fazlaysa kontrol alanı o kadar dar, kademe sayısı fazla anlamındadır. Merkezleşmeme durumunda ise tam tersi söz konusu olacaktır.



DİKKAT

Örgütler daha esnek ve çevre eğilimlerine karşı daha duyarlı olmaya başlamışlardır, burada merkezleşmemeye (ademi merkeziyetçiliğe) doğru belirgin bir kayma olmuştur. Bu ayrıca, çalışanlara karar vermede daha fazla yetki veren ve uygun koşulların oluşturulmasına yönelik çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) kavramının da önemini artırmıştır.

Formelleşme

Formelleşme derecesi bir örgütte, işler görülürken önceden tanımlanmış belirgin ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder. Neyin ne zaman, nerede nasıl, kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hâle getirilmiş ise formelleşme derecesi yüksek bir örgütten bahsediliyordu (Koçel, 2015: 217).

Formelleşme derecesi bir örgütte, işler görülürken önceden tanımlanmış belirgin ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusuna verilen ağırlığı ifade eder.

Formelleşme örgüt işlerinin nasıl standardize edileceğini ve çalışan davranışlarının kurallar ve prosedürler ile ölçüleceğini, derecelendirileceğini ifade eder. Yüksek formelleşmenin olduğu örgütlerde; açık iş tanımları, çok sayıda örgütsel kurallar ve çalışma sürecini kapsayan açıkça tanımlanmış prosedürler yer alır.

Bölümlendirme (Bölümlere Ayırma)

Hangi iş ve görevlerin kimler tarafından yapılacağına karar verdikten sonra, ortak çalışma aktivitesini içeren gruplaşma gerekir bu yüzden işler koordineli ve entegre bir biçimde yürütülmelidir. Gruplandırılmış, aynı kategoride toplanmış işlere **bölümlendirme** denir. Bölüm, bir işletmenin belirli faaliyetlerini içine alan bir bölgeyi ifade etmektedir. Bölümlendirme işletmeye ait faaliyetleri sınıflandırarak kümelerle ayırma yoluyla amaçlara daha kolay ulaşılmasını sağlama faaliyetidir. Yalın örgüt yapısı düşük derecede bölümlendirme, dar kontrol alanı, yetkinin bir kişide merkezleştiği düşük düzeyde formelleşme içeren bir örgüt yapısıdır.

Gruplandırılmış, aynı kategoride toplanmış işlere **bölümlendirme** denir.

ÖRGÜT YAPISINA ETKİ EDEN UNSURLAR

Bir önceki kısımda örgütlenme ilkeleri ele alındı. Bu kısımda ise söz konusu boyutların **biçimlenmesine** etki eden unsurları vurgulayacağız. Örgütler aynı yapıda olamazlar. Her işletme veya kurum farklı amaçlarla değişik sektör, kültür, yasal ve benzeri çevresel koşullarda faaliyet gösterir. Faaliyet gösterilen ortamla uygun bir yapılanmada olmak rekabet gücü kazandırır ve yönetsel süreçleri kolaylaştırır. Örneğin, dinamik ve değişken bir faaliyet çevresi esnek, takım tabanlı ve yenilikleri kolaylaştıran bir yapılanmayı zorunlu kılar. **Örgütsel yapılanmayı etkileyen durumsal unsurları** örgüt stratejileri, büyüklük, teknoloji ve çevrenin belirsizliği olarak gruplandırabiliriz (Robbins & Coulter, 2009: 207-208.):

Örgütsel yapılanmayı etkileyen durumsal unsurlar örgüt stratejileri, büyüklük, teknoloji ve çevrenin belirsizliği olarak gruplandırılabilir.

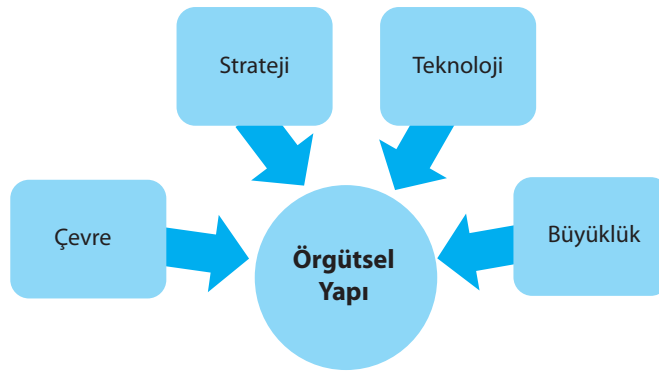
DİKKAT



Faaliyet gösterilen ortamla uygun bir yapılanmada olmak rekabet gücü kazandırır ve yönetsel süreçleri kolaylaştırır.

Şekil 6.8

Örgüt Yapısını Etkileyen Unsurlar



Strateji: Stratejiler işletmenin yaşamını devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için belirlenmiş sonuçlar ve yollardır. Örgüt yapısı bu yolları içeren yol haritasına uygun kurulmalıdır. Bir örgütün yapısı hedefe ulaşmayı kolaylaştırmalıdır. Çünkü hedefler örgüt stratejilerinin önemli bir parçası olup strateji ve yapı birbiriyle yakından ilişkilidir.

Büyüklik: Bir örgütün büyüklüğü örgüt yapısını etkilemektedir. Genellikle çalışan sayısı bakımından büyük ölçekli örgütler küçük örgütlere göre daha çok uzmanlaşmaya, bölümlendirmeye, merkezleşmeye ve kurallar yoluyla düzenlemeleri kullanmaya özen göstermektedir.

Teknoloji: Örgütler teknolojiyi girdilerini çıktılara dönüştürmek için kullanmaktadır. Kullanılan teknoloji örgüt yapısını etkiler. Mal üretimi yapan işletmelerde temelde üç üretim teknoloji kullanılır. Bunlar; sipariş üretimi, seri üretim ve sürekli üretimdir. Hangi teknolojinin kullanılacağı sektörün ve işletmenin teknik gelişmişlik derecesi ve maliyetlere katlanma boyutu ile ilişkilidir.

Çevre: İşletmenin faaliyette bulunduğu dış çevre zaman içinde farklı fırsatlar ve tehditler yaratabilir. Bazı örgütler durağan ve basit ortamlarda çok az belirsizlik ile karşı karşıya gelirken bazı örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde yüksek değişkenlik ve belirsizlik koşullarında faaliyet gösterirler. Yöneticiler örgütün yapısında ayarlamalar yaparak bu çevresel belirsizliğin etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Dış çevre örgüt yapısına nasıl etki eder?



SIRA SİZDE

GELENEKSEL VE ÇAĞDAŞ ÖRGÜT YAPILARI

Örgütlemenin temel ilkelerini ünitemizin başında sıralamıştık. İşletme içerisinde iş bölümü ve uzmanlaşma sonucu çok sayıda iş olmaktadır. Bu işlerin gruplandırılması ise bölümlendirme olarak ifade ediliyordu. Bölümlendirme temelinden oluşturulan örgüt yapıları günümüzde geleneksel ve çağdaş yapılar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Geleneksel Örgüt Yapıları

Yöneticiler yapısal örgütlemelerine karar verirken iki yapılanma arasında seçim yaparlar. Bunlar; geleneksel ve çağdaş yapılardır. **Geleneksel örgüt yapıları**, temel olarak fonksiyonel ve bölümlendirilmiş olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Geleneksel örgüt yapıları, temel olarak fonksiyonel ve bölümlendirilmiş olmak üzere iki grupta incelenebilir.

Uygulamada en çok kullanılan örgüt yapısı nedir ve neden bu yapı kullanılır?



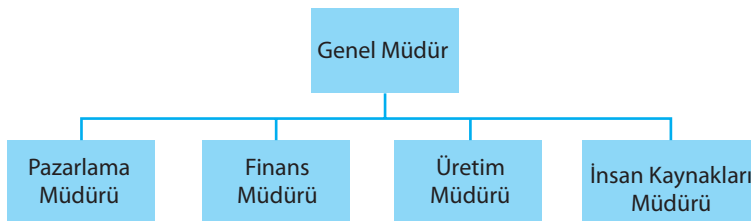
SIRA SİZDE

Fonksiyonel Yapı

Örgüt içerisindeki benzer veya ilişkili işlerin bir araya getirildiği bölümlerden oluşan bir yapılanma tipidir. Bu tip bir yapılanmayı fonksiyonel bölümlerin örgütün geneline uygulanması olarak değerlendirebiliriz. Mal ya da hizmet üretmek için gerekli fonksiyonlar örgütün bölümlerini oluşturur. İşletmede temel olan bu fonksiyonlar; üretim, pazarlama finansman ve insan kaynaklarıdır. Örnek olarak, pazarlamayla ilgili işleri yapan pozisyonlar bir araya getirilerek pazarlama bölümü oluşturulur. İşin niteliği gereği bu fonksiyonların adları bazı işletmelerde farklı olabilir ancak temelde amaç aynıdır. Faaliyetlerin niteliği ve niceliğine göre örgüt yapıları oluşacaktır.

Şekil 6.9

Fonksiyonel Yapı



- Güçlü yönleri; uzmanlaşma sonucunda faaliyetlerde etkililik ve maliyetlerde azalma, benzer özellikler gösteren çalışanların bir grup altında toplanarak sinerji yaratılmasıdır.
- Zayıf yönleri; yöneticilerin fonksiyonel hedeflere odaklanarak örgütün genel hedef ve çıkarlarının gözden kaçırılması ve bütünün görülebilmesidir.

Bölümlendirilmiş Örgüt Yapıları

Bölümlendirilmiş yapılanmada örgütün ana birimleri farklı birer işletme gibi yönetilir. Bu tip bir yapıda her bölüm kendi içerisinde bir yetkilendirmeye sahip olmakla birlikte her bölümün başında o bölümün performansından sorumlu bir yönetici bulunmaktadır.

- Güçlü yönleri; sonuçlar üzerine odaklanma/bölüm yöneticileri ürettikleri ürünün akıbetinden sorumludur.
- Zayıf yönleri; kaynakların ve faaliyetlerin çoğalmasi maliyeti yükseltir ve verimliliği azaltır.

Bölümlendirilmiş yapı; coğrafi, ürün, müşteri temeline göre farklılaşabilir.

Coğrafi (Bölgesel) temelli bölümlendirmiş yapı, işletmenin faaliyetlerinin coğrafi bölgelere göre gruplandırılmasıdır. Çoğunlukla fiziksel birimlerin geniş bir coğrafi alana yayıldığı ve her bir bölgedeki kuruluşun aynı ya da benzer mal ve hizmetleri sunduğu örgütler için gidilen bir yoldur. Örnek olarak bankalar verilebilir.

Şekil 6.10

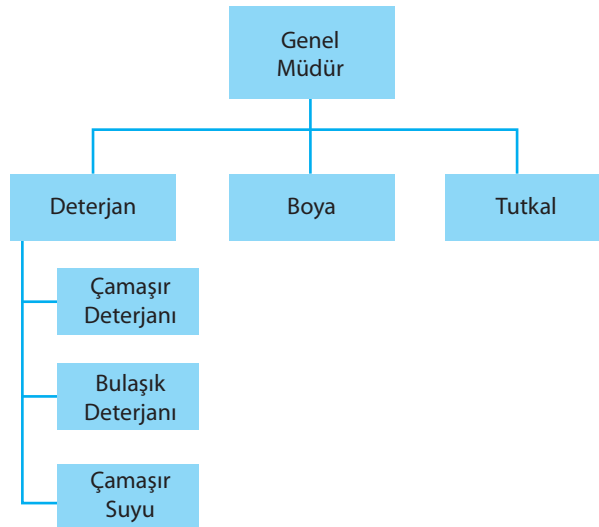
Coğrafi Temelli
Bölümlendirilmiş
Yapı



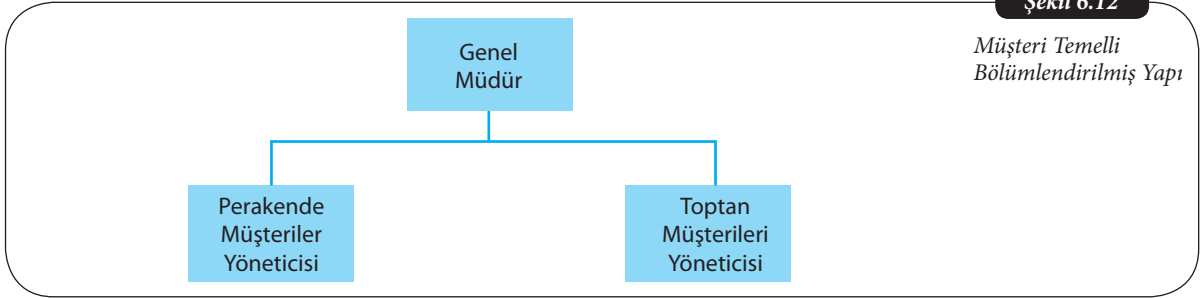
Ürün temelli bölümlendirmiş yapı; birden çok ürün üreten örgütlerde, üretilen her bir ürün veya ürün grubu için ayrı bir birim oluşturur. Ağırlık işleve değil, üretilen ve satılan ürüne yöneliktir. Bu tür bölümlendirmede, bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi, her bir bölüm ayrı ayrı tüm işlevlerin yerine getirilmesini üstlenmiş olacaktır.

Şekil 6.11

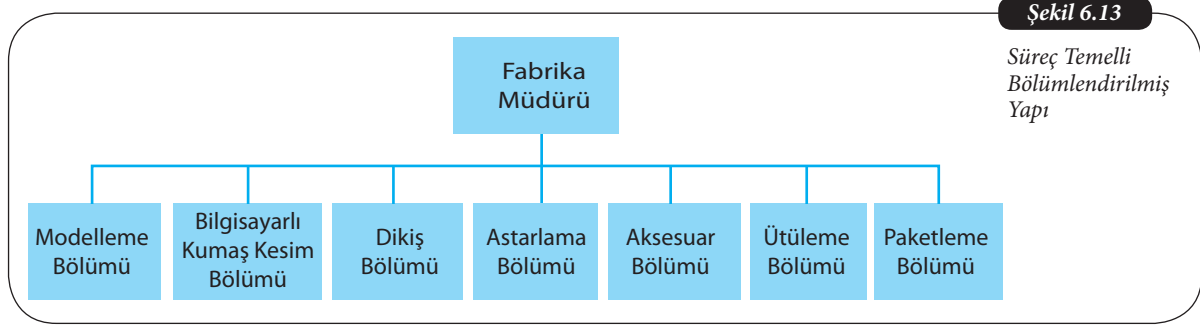
Ürün Temelli
Bölümlendirilmiş Yapı



Müşteri temelli bölümlendirmiş yapı, birbirinden farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin bulunduğu durumlarda bu müşteri gruplarının birer bölüm olarak oluşturulmasını esas alan yapıdır.



Süreç temelli bölümlendirilmiş yapı, işlerin süreçlerine göre olduğu örgütlerde tercih edilen bu sistemde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan donanımına göre olabilir. Bu ölçüte göre bölümlendirme daha çok üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır.



Çağdaş Örgüt Yapıları

Günümüz rekabet koşulları işletmelerin müşteriler, rakipler ve diğer her tür çevresel gelişmelere hızla tepki vermesini zorunlu kılmaktadır. Bu açıdan esnek yapılanma anlayışı, boyutları farklılaşmakla birlikte, her sektörde giderek yaygın bir uygulamaya dönüşmektedir. Dinamik örgütler hiyerarşinin azaldığı, takım çalışmalarının etkili olduğu, yalın örgütlenmenin esas alındığı yapılardır. Aşağıda **çağdaş örgüt tasarımlarını** takım yapıları, matris ve proje yapıları ile sınırları olmayan yapılar olarak ele alacağız.

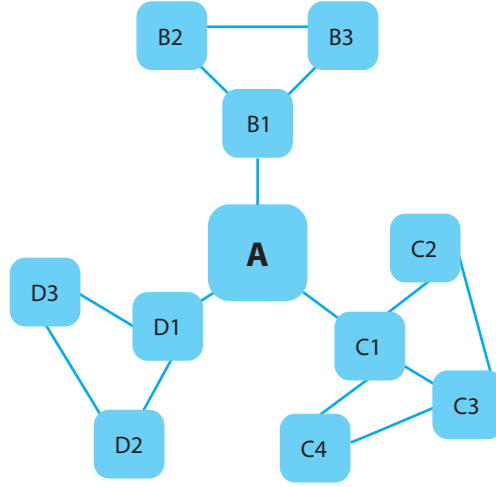
Çağdaş örgüt tasarımlarını, takım yapıları, proje ve matris yapıları ile sınırları olmayan yapılar olarak ele alabiliriz.

Takım Yapıları

Takım yapısı örgütün yapması gereken tüm işlerin takımlar tarafından yerine getirildiği bir yapıdır. Bu yapıda çalışanların güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Yönetimsel yetkiyi yukarıdan aşağıya taşıyan bir hat yapısı bulunmamaktadır (Şekil 6.14). Buna rağmen çalışanların oluşturduğu takımlar en iyiyi planlayarak işlerini yapmaktadırlar. İlgili oldukları alanda iş performansından sorumludurlar. Çok net bir yetki zinciri olmaması ve takımlar üzerinde performans baskısının yüksek olması en önde gelen sakıncalarıdır. Takımlar, bir bölümlendirme şekli olarak kurulmayıp işlerin ya da bir sorunun çözümü için geçici olarak kurulabilirler. İş birimlerine göre kurulmuş takımlar tıpkı fonksiyonel bölümlendirmedeki gibi takımın amacını gerçekleştirmek için çalışırlar. Şekil 6.14'te görüldüğü üzere A yöneticisine bağlı B ve C takımları amaca yönelik olarak çalışmaktadırlar.

Şekil 6.14

Takım Yapılanması



Proje ve Matris Yapıları

Bu tip örgüt yapıları, ürün farklılaşması ve proje çalışmalarının uygulandığı karmaşık faaliyet ortamlarında uygulanır. **Proje örgütlenmesinin** en önemli özelliği, proje türü işlerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar ve birimlerin bir proje yöneticisinin emir komutasına vermiş olmasıdır.

Şekil 6.15

Proje Örgüt Yapısı

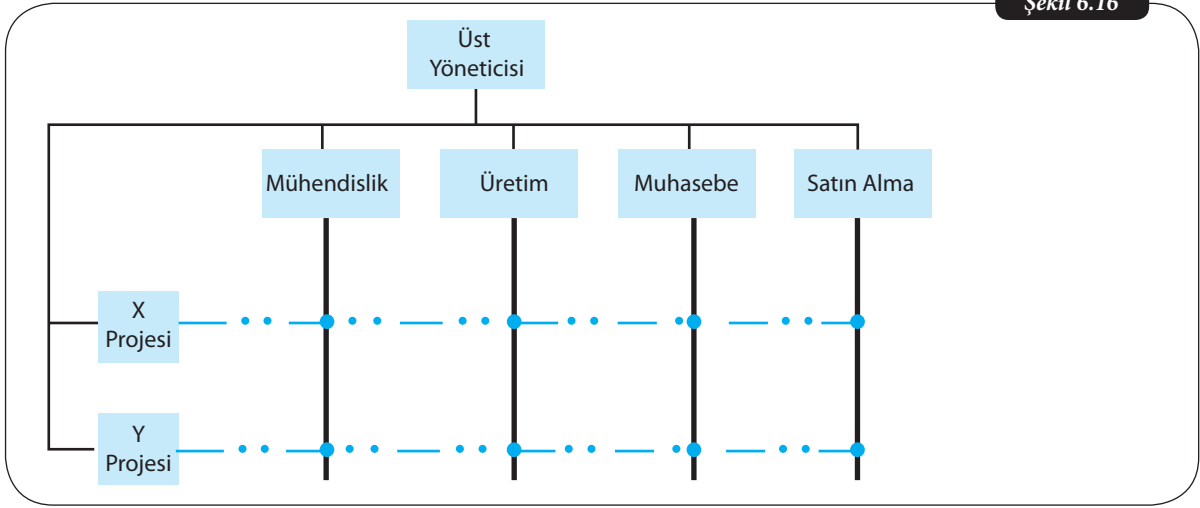


Proje adı altında toplanan tüm işlerin gerçekleştirilmesi sorumluluğu ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için gerekli tüm kaynaklar bir proje yöneticisine verilir. Projede çalışacak elemanlar, örgütün ilgili diğer birimlerinden buraya alınmışlardır. Bu tip yapılanmanın örneklerini büyük inşaat firmalarının farklı inşaat projeleri için uyguladığını gözlemleyebiliriz. Proje yöneticisine bağlı olarak oluşturulan bu yapı geçici niteliktedir. Proje ile ilgili işler tamamlandığında proje yöneticisine bağlı tüm elemanlar örgütteki ilgili birimlere dönecekler ve proje örgütü ortadan kalkacaktır.

Matris yapı fonksiyonel ve bölümlendirilmiş örgütlenmelerin bileşimidir.

Matris yapı: Fonksiyonel ve bölümlendirilmiş örgütlenmelerin bileşimidir. Şekil 6.16'da fonksiyonel proje bölümlendirmesi bir arada görülmektedir. Bu tip örgütlenmede yatay düzeyde iletişim ve bilgi paylaşımı kolaylaşır. Ayrıca, ürün-fonksiyon ya da ürün-bölge matrisi biçiminde de matris yapı oluşturulabilir.

Şekil 6.16



Bu tür örgütsel tasarımın en önemli yönü çalışanların, ikili emir komuta zinciri tarafından yönetilmeleridir. Biri fonksiyonel yönetici diğeri ürün veya proje yöneticisidir. Astlar iki yöneticiden de emir alabilmekte ve bu durum çatışmalı bir ortam yaratabilmektedir. Yöneticilerin yetkilerinin hangi durumlarda kullanılacağını netleştirilmesi ve üst yönetimin etkili bir kontrol mekanizması oluşturması matris yapının en az sorunla çalışması için alınan önlemlerdir.

Küreselleşme (bk. Ünite 1) ile ortaya çıkan rekabet koşulları, uluslararası hareketlilik, farklılaşmış müşteri segmentleri ve çevresel gelişmelere hızla tepki verilmesi işletmelerin esnek yapılanmalarını zorunlu kılmıştır.



DİKKAT

Sınırları Olmayan Yapılar

Bir başka çağdaş örgüt tasarımı sınırların ortadan kalktığı örgütlenme biçimidir. Küreselleşme (bk. Ünite 1) ile ortaya çıkan rekabet koşulları, uluslararası hareketlilik, farklılaşmış müşteri segmentleri ve çevresel gelişmelere hızla tepki verilmesi işletmelerin esnek yapılanmalarını zorunlu kılmıştır. Önceki kısımlarda ele alınan tanımlanmış yapıların dayattığı yatay, dikey ve dış çevre tarafından konulmuş sınırların olmadığı bir örgüt biçimidir. İçsel sınırlar yani işin uzmanlaştırılması ve bölümlendirilmesinden kaynaklanan yatay sınırlar ve çalışanları örgütsel kategorilere ve hiyerarşiye ayıran dikey sınırlardır. İkincisi ise dışsal sınırlar, örgütü müşterilerden, tedarikçilerden ve paydaşlardan ayıran sınırlardır. Bu tip sınırları minimize etmek veya ortadan kaldırmak için şirket yöneticileri sanal veya şebeke (ağ) yapısını kullanmaktadır.

Sanal örgüt yapısı: Fiziksel olarak yaygın veya farklı coğrafik alanlara yayılmış üretim, pazarlama ve diğer faaliyet birimlerinin ya da işletmelerin, bilişim teknolojilerinden yararlanılarak tek bir merkezden yönetilmesi ve koordinasyonudur. İşletmeler **temel yeteneklerine** (bk. Ünite 5) odaklanarak daha az etkili ve görece yüksek maliyetli olduğu sonucuna varılan faaliyetleri başka işletmelere devretme yoluna giderler. **Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)** olarak açıkladığımız, özellikle düşük iş gücü maliyetlerinden ve uzmanlıktan yararlanmak amacıyla başka işletmeler ya da **taşeronlarla** yürütülen bu uygulamada dağınık faaliyetlerin tek merkezden etkili süreçlerle

Sanal örgüt yapısı, farklı fiziksel olarak yaygın veya coğrafik alanlara yayılmış üretim, pazarlama ve diğer faaliyet birimlerinin ya da işletmelerin, bilişim teknolojilerinden yararlanılarak tek merkezden yönetilmesi ve koordinasyonudur.

koordine edilebilmesi önemlidir. **Bilişim ve üretim teknolojilerinde** gelinen aşama bir ürünün tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen farklı aşamaların ya da bir projenin kısımlarının farklı ülkelerde bir şebeke yapılanmasında (Şekil 6.17) gerçekleştirilmesini sağlar. Tasarım, ulaşım, parça üretimi, dağıtım, muhasebe, insan kaynakları eğitimi bu süreçlerden bazılarıdır. İletişim teknolojileri coğrafik olarak dağınık noktalardaki çalışanların kesintisiz iletişim içinde çabalarını birleştirerek tek bir amaca yönelik sinerji yaratabilmesini mümkün kılmaktadır. **Sanal şebeke yapısı** olarak da tanımlanan (Daft, 2015: 276) bu tür yapılanmanın Apple, Hitachi, Pfizer gibi çok uluslu firmalarca kullanıldığını gözlemliyoruz. Bir başka örnek **e-ticaret ve e-işletmecilik** uygulamalarının da etkisiyle yaygınlaşan **çağrı merkezleridir** (call center). Büyük firmaların, örneğin hava yolu şirketlerinin, müşterilerle iletişim alanını genişletmek ve erişimi kolaylaştırma amacına yönelik yaygın bir uygulama olan çağrı merkezleri çoklukla, bu konuda uzmanlaşan Hindistan'da ve son yıllarda Filipinler gibi ülkelerde yer almaktadır.

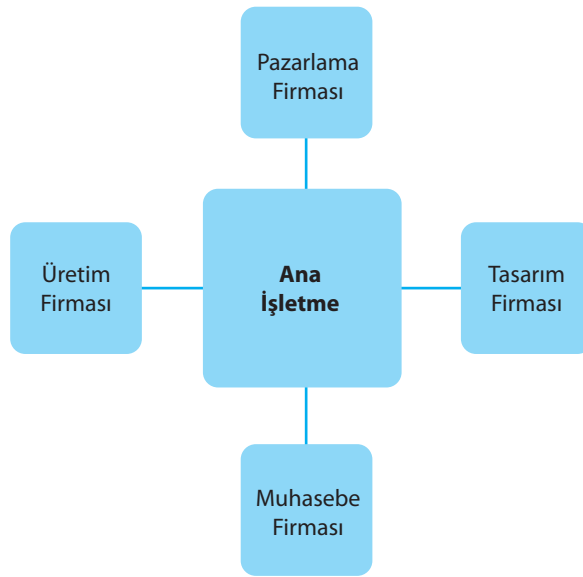
İTERNET



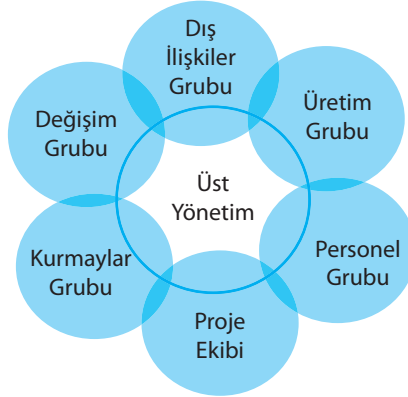
Outsourcing ve çağrı merkezi uygulaması için: http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?_r=0

Şekil 6.17

Sanal-Şebeke Örgüt Yapısı



Yığılma (Küme) örgüt yapısı: Çevresel değişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan bir diğer örgüt yapısıdır (Şekil 6.18). Bu örgüt yapısı ile şebeke örgütlerinin temel fikri aynıdır: Daha esnek olan daha hızlı karar alınabilen, sabit masrafı azalmış ve küçülmüş bir örgüt yapısı için, temel ve yardımcı fonksiyonlarla ilgili işletme bünyesinde yürütülen iş ve faaliyetleri mümkün olduğu ölçüde işletme dışındaki başka işletmelerden sağlamak, bu şekilde hem outsourcing yapmak hem de hiyerarşik kademeleri azaltmak ve yalın hâle getirmektir.

Şekil 6.18*Yığılım Örgüt Yapısı*

Bu Ünite de örgütlenme, örgütsel yapılanma ve temel örgüt yapılarını ele aldık. Örgütsel yapılanmanın plan ve hedeflere uygun gerçekleştirilmesi, bunların etkililikle uygulamaya konulması ve başarılması için temel önemdedir. Ancak hedeflerin gerçekleştirilmesinde planlama ve örgütsel yapılanmadan sonraki yönetsel aşamaların da doğru süreçlerle uygulanması gereklidir. Bu bağlamda, oluşturulan örgütsel yapılanma içerisinde hedeflere yönlendirme, liderlik, motivasyon ve denetim gibi işlevler de, kapsam ve kaynakların etkinlikle değerlendirilmesi açısından, nitelikli düzeyde yürütülmelidir. Bundan sonraki ünitelerde yönetim sürecinin liderlik ve denetim işlevlerini irdedeleyeceğiz.

Özet



Örgüt ve örgütsel yapılanma kavramlarını açıklayabilmek

Örgüt iki veya daha fazla kişinin belirli bir amaç doğrultusunda birlikte ve beraber çalışmaların sağlayan yapısıdır. Örgütsel yapılanma, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli koşulların, fiziksel unsurların ve insan kaynaklarının, uyumlu biçimde bir araya getirilmesi sürecidir. Örgütlenme; planlama, yöneltme ve denetim temel yönetim fonksiyonlarından biridir. Planlamadan sonra gelen önemli bir fonksiyondur.



Örgütlenme ilkelerini açıklayabilmek

İş bölümü ve uzmanlaşma, emir komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme/merkezileşmeme formelleşme ve bölümlendirme, bir örgüt yapısını ifade eden, örgüt yapısı oluşturabilmek için gerekli olan ilkelere, iş bölümü ve uzmanlaşma bakış açısı, işte yapılması gereken faaliyetlerin işin amaçlarına göre bölümlendirilmesidir. İşlerin parçalara bölünerek her görevi bir kişinin yapması iş bölümüdür. Emir komuta zinciri ve buna eşlik eden kavramlar; yetki, sorumluluk ve komuta birliği örgütlerde kontrolü sağlamak için önemli yollar olarak görülür. Kontrol alanı da bir yöneticinin kontrol edebileceği ast sayısını ifade etmektedir. Merkezileşme – merkezileşmeme kararların hangi kademede alınacağıyla ilgili bir kavramdır. Formelleşme örgütün kontrol ve devamlılığı için standartlaşmayı ve katı kuralları kullanmasıyla ilgilidir.



Yetki, yetki devri ve örgüt yapısı ilişkisini tartışabilmek

Yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmî ve meşru haklarına yetki denir. Emir komuta zinciri yöneticileri işlerin koordinesini sağlamak ve diğerlerinin çalışmalarına nezaret etmek için yetkiye sahiptirler. Örgüt yapısı yetki üzerine inşa edilir. Bu örgüt şeması olarak gördüğümüz yapıda yetki ilişkilerini görüyoruz demektir. Yetki; komuta, kurmay ve fonksiyonel yetki olmak üzere üçe ayrılır. Yöneticiler sahip oldukları yetkilerin bir kısmın astlarına devredebilirler. Bu duruma yetki devri denir. Yetki devredilen ast o görevle ilgili sorumluluğu da almış olur.



Geleneksel ve çağdaş örgüt yapılarını karşılaştırmalı olarak yorumlayabilmek

Fonksiyonel örgüt yapısı farklı örgüt birim ve bölümlerinden oluşur. Takım örgüt yapısında tüm örgüt takımlardan oluşur. Matris yapıda, farklı departmanlardan gelen uzmanlar proje yöneticisinin kontrolü altında bir veya daha fazla proje üzerinde çalışırlar. Proje yapısı ise kişilerin devamlı olarak projelerde çalıştığı bir yapıdır. Sanal örgüt yapısı az sayıda devamlı çalışanın olduğu ve ihtiyaca göre dışarıdan kiralanan geçici uzmanlarla birlikte projelerin gerçekleştirildiği bir yapıdır. Şebeke örgütler bir işi yapmak için kendi çalışanlarını kullanan ve ürünün diğer bileşenlerini veya süreçlerini elde etmek için diğer işletmelerle ağ oluşturan bir yapıdır. Günümüzde yöneticilerin karşılaştıkları örgüt yapısı sorunları: çalışanları bağlı tutmak, öğrenen bir örgüt yapısı kurmak ve küresel yapısal konuları yönetmektir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi “Yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmi ve meşru haklarını” tanımlar?
 - a. Yetki
 - b. Kontrol
 - c. Planlama
 - d. Denetim
 - e. Önderlik etme
2. Danışmanlık yapma, görüş bildirme ve önerilerde bulunmayı içeren yetki türü aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Koordinasyon yetkisi
 - b. Kurmay yetki
 - c. Komuta yetkisi
 - d. Fonksiyonel yetki
 - e. Liderlik yetkisi
3. “İşlerin parçalara bölünerek her görevi bir kişinin yapması” aşağıdakilerden hangisiyle tanımlanır?
 - a. İşbölümü
 - b. Hiyerarşi
 - c. Yetki
 - d. Kontrol
 - e. Sorumluluk
4. Aşağıdakilerden hangisi örgütleme ilkelerinden biri **değildir**?
 - a. Kontrol alanı
 - b. Komuta yetkisi
 - c. Uzmanlaşma
 - d. Formelleşme
 - e. Merkezileşme
5. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel örgüt biçiminden biri **değildir**?
 - a. Fonksiyonel temelli
 - b. Ürün temelli
 - c. Bölge temelli
 - d. Müşteri temelli
 - e. Takım temelli
6. Bir örgütte kararların üst düzeyde alınmasıyla ilişkili kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Merkezileşme
 - b. Formelleşme
 - c. Kurmay yetki
 - d. Kademe sayısı
 - e. Biçimselleşme
7. Bir örgütte açık iş tanımları, çok sayıda örgütsel kurallar ve çalışma sürecini kapsayan, açıkça tanımlanmış prosedürlerin bulunmasını ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Merkezileşme
 - b. Organizasyon
 - c. Yetkilendirme
 - d. Koordinasyon
 - e. Formelleşme
8. Aşağıdakilerden hangisi çağdaş örgüt tasarımlarından biri **değildir**?
 - a. Matris yapı
 - b. Proje yapı
 - c. Fonksiyonel yapı
 - d. Takım yapısı
 - e. Şebeke yapı
9. Aşağıdakilerden hangisi matris örgüt yapısının **öncelikli sakıncalarından** biridir?
 - a. Yüksek uzmanlaşma
 - b. Yetki çatışması
 - c. Geniş kontrol alanı
 - d. Düşük koordinasyon
 - e. Kararlara sınırlı katılım
10. Aşağıdakilerden hangisi yığılma yapının özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Esnek
 - b. Hızlı karar alabilen
 - c. Sabit masrafı azalmış
 - d. Küçülmüş örgüt yapısı
 - e. Yüksek merkezleşme

Yaşamın İçinden



En İdeali 7 Kademe!

Yalın organizasyon kavramı ilk kez 90'larda ortaya çıktı. Şirketler unvan sayılarını azaltarak bu trende ayak uydurmaya çalıştı. Günümüzde ise artık yalın organizasyondan ziyade iç içe geçmiş yapılar mevcut. Şirketlerin içinde bulunduğu sektöre göre unvan sayısının artabileceğini düşünenler de var. Çoğu uzmana göre CEO'ya raporlama yapan kişi sayısının fazla, ara kademelerin az olması yeterli. Yeni çıkan "CRO" Chief Risk Officer, "CIO" Chief Innovation Officer, "ERM" Employee Relations Manager gibi unvanlar ise hiyerarşik kademelerin parçası olarak görülüyor. Bu unvanlar direkt üst yönetime raporlama yapıyor, ara kademelerle çalışmayıp yalın sistemi destekliyorlar. Efes Pilsen, Turkcell, Türk Telekom gibi dev şirketler ise unvan sayısında 7 kademeyi geçmeyerek bu trendi takip ediyor.

Bir dönem herkes yalın organizasyonu destekledi. Şirketler, unvan sayılarını azaltmak için elinden geleni yaptı. 90'larda başlayan değişim, şirketlerde pek çok unvanın ortadan kalkmasına da neden oldu. Türkiye'de ise bu trend, 2001 kriziyle birlikte benimsendi. Son dönemde ise şirketlerin içinde bulunduğu sektöre ve pazarın şartlarına göre unvan sayısını ayarlaması gerektiğini düşünenlerin sayısı hiç de az değil. Hatta kimi sektörlerde unvan sayısının fazla olmasının gerekli olduğuna inananlar da var. Yine de bu unvanların hiyerarşik bir yapının parçası olmaktansa yatay kademeler olarak hizmet vermesi gerektiği de savunuluyor. Bu durum ise ara kademelerin çoğunun ortadan kalkması sonucunu doğuruyor.

Tüm bu gelişmeler ışığında uzmanlar, hızlı tüketim ürünleri, finansal hizmetler, ilaç gibi sektörlerde unvan kademelerinin 8-10 arasında olmasını normal karşılıyor. Diğer sektörlerde ise ideal görülen unvan kademesi 5-7 civarında. Uzmanlar, orta ve büyük ölçekli şirketler için genel müdür, direktör/genel müdür yardımcısı, müdür, kıdemli uzman ve uzman olmak üzere 5 kademeli bir yapının ideal olduğunu belirtiyorlar. Yeni çıkan "CRO" Chief Risk Officer, "CIO" Chief Innovation Officer, "ERM" Employee Relations Manager gibi unvanlar ise yatay kademelerin bir parçası olarak görülüyor. Danışman gibi işlev gören bu pozisyonlardaki kişiler, şirket içindeki tüm departmanlarla entegre şekilde çalışıyor. Microsoft, Google, GE gibi dev şirketlerde benimsenen bu yöntem, şirket içinde yönetim derinliğinin (span of control) artmasına da neden oluyor. Bu yolla eskiden birkaç kişiyi kontrol eden yöneticiler artık daha fazla kişiye yöneticilik yapıyor. Derinliğin artması ise şirket içindeki yönetici pozisyonlarının sayısının azalmasına, ara kademelerin de yok olmasına neden oluyor.

Pazar Şartları Etkili. Peter Drucker'a göre, işletme bünyesindeki her ilave kademe, bilginin sağlıklı bir şekilde üst kademelere ulaşma ihtimalini düşürüyor ve iletişim kanallarında "gürültü" yaratıyor. İK dünyasında bu görüş hâlâ geçerliliğini korumayı sürdürüyor. Yine de unvan sayısında pazar şartlarının önemi de daha fazla anlaşılmış durumda.

Profil International Yönetici Ortağı Ayşe Öztuna, orta ve büyük ölçekli şirketlerde genel müdür, direktör/genel müdür yardımcısı, müdür, kıdemli uzman ve uzman pozisyonlarından oluşan 5 kademelik bir yapının ideal olduğunu söylüyor. Özellikle satış, bayi organizasyonunun büyük olduğu FMCG, ilaç, bilişim, perakende, banka ve sigorta gibi sektörlerde kademe sayılarında artışlar görülebileceğine dikkat çekiyor.

Eczacıbaşı Holding İK Koordinatörü Ülkü Feyyaz Taktak ise şirketlerin kendi ölçeklerine göre ideal unvan sayıları belirlemek yerine, pazar şartlarına uyum sağlama gayreti içinde olduklarını belirtiyor. "Artık bir kişinin unvanına bakıp yapılan işin büyüklüğünü anlayabilmek neredeyse imkansız hâle geldi" diyen Taktak, çok farklı büyüklükteki kuruluşların birbirinden farklı unvanlar kullanmalarının da karmaşaya neden olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Bizim bünyemizde unvan kullanımı, ilgili pazar koşulları çerçevesinde gerçekleştiriliyor. Görevler ise uluslararası geçerliliği olan bir değerlendirme sistemi ile objektif olarak değerlendiriliyor. Ücret ve yan haklar unvanlar değil, bu değerlendirme sistemiyle baz alınarak belirleniyor."

Ücret Yerine Unvan. Bir dönemin en önemli gerçeği olan ücret artışı yerine unvan verilmesi ise Türkiye'de hâlâ devam eden bir İK yönetim anlayışı... PWC İnsan Kaynakları Hizmetleri Bölüm Yöneticisi Murat Demiroğlu, unvanların çalışanların kariyerlerinde bulundukları noktayı gösteren tanımlamalar olması nedeniyle büyük önem taşıdığını söylüyor. Bu açıdan da kişisel içerdiklerini belirtiyor. Ona göre kurumsallığın yeterince sağlam olmadığı bazı Türk şirketlerinde tanımlı yapılar ve görevlerden bahsetmek oldukça zor. Bu da kimi zaman kişi bazlı yaratılan unvanların ortaya çıkmasına neden oluyor. İnsan kaynaklarında sistem ve süreç eksikliğinin pek çok kararın unvan bazlı verilmesine de neden olduğunu düşünen Demiroğlu, "Bunun yanı sıra ücret artışlarının durduğu dönemlerde kişilere farklı unvanlar verilerek yapay bir terfi, kariyer ilerleme duygusu da yaşatılabiliyor" diye konuşuyor....

Yok Olan Kademeler? Tüm bu gelişmelerin ışığında İK dünyası artık "ideal unvan sayısı" yerine "optimum unvan sayısı" kavramını kullanıyor. Bu durumda ise yalın organizasyon

yapısını destekleyen entegre yapılar ön plana çıkıyor. Sonuçta unvan sayısı artsa da bu unvanlar hiyerarşik bir kademe olarak konumlanmıyor. Şirket içinde iç içe geçmiş halkalar olarak yatay organizasyonun bir parçası hâline geliyorlar. Entegre yapıların ortaya çıkması ise şirketler bünyesinde bazı kademelerin yok olmasına neden oluyor. PWC İK Hizmetleri Bölüm Yöneticisi Murat Demiroğlu, koordinatör gibi şirketlere göre konumu değişen unvanların ortadan kalkmaya başladığını söylüyor....

Turkcell İş Destekten Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Selen Kocabaş ise son dönemde müdür, müdür yardımcısı, şef, şef yardımcısı, yetkili, yetkili yardımcısı gibi katman yaratan orta kademe “yardımcı” unvanlarının seyrilmeye başladığını söylüyor ve ekliyor: “Bu durum hiyerarşinin azalmasına, çalışanların yetki ve sorumluluğu birlikte almalarına fırsat tanıyor. Sonuçta işler, doğru, kaliteli ve hızlı sonuçlanabiliyor.” Örnek Şirket Stratejileri. Kaybolan bu unvanlar uyarınca kendi organizasyon yapısını düzenleyen şirketler de var. Perakende sektörünün önde gelen şirketlerinden YKM de bu şirketlerden biri. YKM İnsan Kaynakları ve İş Geliştirme Koordinatörü Murat Akgün, son 3 yılda kendi organizasyon yapılarında gerçekleştirdikleri revizyonla “eleman” ve “şef” unvanlarını kaldırdıklarını söylüyor. “Eleman” yerine “asistan” unvanını; “şef” yerine de “yönetici” unvanını kullanmaya başladıklarını belirtiyor.

Ford Otosan ise sürekli unvanlar yaratarak şirket içinde bir yapılanma gerçekleştirmiş durumda. Ford Otosan İnsan Kaynakları Direktörü Nursel Ölmez Ateş, çok gerekli olmadığı sürece organizasyonel yapıyı yeni unvanlarla karmaşıklştırmamayı tercih ettiklerini söylüyor. “Yine de gelişim amaçlı ve yedekleme planının bir parçası olarak kişiye özel unvanların organizasyon içinde tanımlanması mümkün olabiliyor” diye konuşuyor. Bu pozisyon ve unvanların ise genelde sürekli olduğunu ve kişinin hedeflenen pozisyona ataması yapıldıktan sonra ortadan kaldırıldığını belirtiyor.

Yeni Unvanlar Oluştur. Son dönemde gelişen işletme yönetsel pek çok trend ise yeni unvanların ortaya çıkmasına neden oluyor. Selen Kocabaş, son yıllarda şirketlerde risk yönetimi kavramının öneminin artmasıyla birlikte CRO (Chief Risk Officer) unvanıyla karşılaşmaya başladığını söylüyor. Ortaya çıkan diğer yeni unvanlarla ilgili ise şu yorumlarda bulunuyor:

“İnovatif, yenilikçi ve yaratıcı bakış açısının artmasıyla birlikte CIO (Chief Innovation Officer), iş yerinde eğlence, eğlenirken çalışma yaklaşımı ile Chief Entertainment Officer gibi unvanlar ortaya çıktı. Sonuçta gelişen ve değişen iş ortamı paralelinde yeni unvanlar oluşuyor. Biz mesela 8-9 yıl önce ERM (Employee Relations Management) yani çalışan ilişkileri yönetimi tanımını ajandamıza almıştık. Bunun yanı sıra İK’da satışta olduğu gibi account manager unvanını yıllardır kullanıyoruz.”

Ford Otosan İK Direktörü Nursel Ölmez Ateş ise kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine şirketlerin bakış açısının değiştiğini söylüyor. 10 yıl önce organizasyonlarda böyle bir iş ve bu işi tanımlayan bir unvan yokken, bugün pek çok şirkette bu unvanın oluşmaya başladığını belirtiyor....

Yeniden Yapılanma Etkili. Şirketlerin yeni unvan yaratmasının nedeni çeşitlilik içeriyor. Kimi, teknolojik gelişmelere cevap vermek adına, kimi ise yeni işletme yönetim trendleri uyarınca yeni unvan yaratıyor. Türk Telekom İK Başkanı Gökhan Bozkurt, şirketin faaliyet alanını değiştirmesi ya da genişletmesinin de yeni unvan yaratmada önemli bir etken olduğunu söylüyor. Yeni unvan oluşumunu sunulan ürün ve hizmetin çeşitliliğinin artmasına da bağlayan Bozkurt sözlerini şöyle sürdürüyor: “Organizasyondaki değişiklikler de çoğunlukla unvan yapılarında değişiklikler olmasıyla sonuçlanıyor. Biz de Türk Telekom’un değişen yüzünün çalışanlarına ve iş yapış şekillerine daha fazla yansıtılabilmesi, görev yetki ve sorumlulukları daha net ifade eden rollerin tanımlanabilmesi için yeni unvanlara ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz.”

YKM ise kendi içindeki yapılanma nedeniyle yeni unvanlar oluşturan bir diğer şirket. YKM İnsan Kaynakları ve İş Geliştirme Direktörü Murat Akgün, şirket içinde yeni oluşturulan bir departman olan global tedarik birimi için yeni unvanlar oluşturdıklarını söylüyor. “Örneğin, kalite kontrol teknisyeni ve global tedarik yöneticisi gibi görevler daha önce şirketimizde olmayan unvanlardı. Bu unvanlar departmanın kurulmasıyla yeni oluşturuldu. Bir diğer unvan ise kategori müdürü... Yaklaşık iki yıl önce satın alma yönetimi anlayışından satın alma fonksiyonunu da kapsayan kategori yönetimi anlayışına geçtik. Bunun sonucunda da kategori müdürü unvanını yarattık”...

Kaynak: <http://www.capital.com.tr/liderlik/en-ideali-7-kademe-haberdetay-596>

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. a | Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. b | Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. a | Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. b | Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. e | Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Yapıları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. a | Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. e | Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. c | Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Yapıları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. b | Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Yapıları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. e | Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Yapıları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Şemalar, yetkili ilk birim olan bir pozisyonla başlar ve dik-dörtgen bir kutuda şekillenir. Her bir kutu bir pozisyonu belirtir. İkinci aşamada kutular bölüm, kısım ve örgütün diğer parçalarını oluşturacak şekilde yetki akışına göre birbirleriyle birleştirilirler. Kutular arası ilişki durumuna bakarak, yetki ve sorumluluk ilişkileri anlaşılabilir. Hazırlanan şemanın mevcut iş yapma biçimlerini ve pozisyonları yansıtmaması önemlidir.

Sıra Sizde 2

Kurmay yetki; danışmanlık yapma, görüş bildirme ve önerilerde bulunma işlevini ifade eder. Bu kişilerin herhangi bir birim üzerinde emir verme hakkı yoktur. Kaynağı uzmanlık bilgi ve deneyimdir. Bir işletmede faaliyetlerin yürütülmesinde komuta ilişkilerinin yanında kurmay yetki ilişkilerinden de yararlanılıyorsa komuta-kurmay yapı vardır. Komuta yetki her örgütte vardır ancak her örgütte kurmay yetki kullanımı söz konusu olmayabilir.

Sıra Sizde 3

İşletmenin faaliyette bulunduğu dış çevre zaman içinde farklı fırsatlar ve tehditler yaratabilir. Bazı örgütler durağan ve basit ortamlarda çok az belirsizlik ile karşı karşıya gelirken bazı örgütler dinamik ve karmaşık çevrelerde oldukça fazla belirsizlik ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticiler örgütün yapısında ayarlamalar yaparak bu çevresel belirsizliğin etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Sıra Sizde 4

Fonksiyonel yapı; örgüt içerisindeki benzer veya ilişkili bölümleri bir arada toplayan bir yapılanma tipidir. Mal ya da hizmet üretmek için gerekli fonksiyonlar örgütün bölümlerini oluşturur. İşletmede temel olan bu fonksiyonlar; üretim, pazarlama finansman ve insan kaynaklarıdır. Kolay bölümlendirilebilen bir yapı olması tercih sebebidir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Boon, L.E. & Kurtz, D.L. (2013). **Çağdaş İşletme**. Çev.Ed: Yalçın, A. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bolat, T & Seymen, O.A. & Bolat, O.İ., & Erdem, B. (2008). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayınları.
- Daft, R. (2012). **Management** (10th Ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Daft, R.(2015). **Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak** (Çev. Ed: Timurcanday Özmen). Ankara: Nobel Yayınları.
- Efil, İ. (2005). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Dora Yayınları.
- Ertürk, M. (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, N. (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Koçel, T.(2015). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mirze, S. K. (2010). **İşletme**. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Özalp, İ.(2010). **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Nisan Kitabevi Yayınları.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2009). **Management**. New Jersey: Pearson.
- Saruhan, Ş.C. & Yıldız, M.L. (2012). **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tonus, H.Z. (2012). **Örgütlenme**. İçinde B. Baraz & N. Şakar (Ed.), **İşletme Yönetimi**. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:

http://www.nytimes.com/2011/11/26/business/philippines-overtakes-india-as-hub-of-call-centers.html?_r=0 (Erişim 12.05.2015)

7

Amaçlarımız

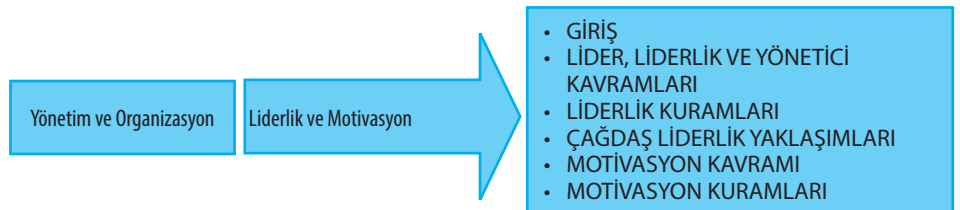
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Liderlik, lider ve yönetici kavramlarını karşılaştırabilecek,
- Liderlik kuramlarını özetleyebilecek,
- Günümüz çevre koşullarında geçerli liderlik yaklaşımlarını tartışabilecek,
- Motivasyon kavramını açıklayabilecek,
- Belli başlı motivasyon kuramlarını açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Lider
- Liderlik
- Liderlik Kuramları
- Motivasyon ve Liderlik
- Motivasyon Kuramları

İçindekiler



Liderlik ve Motivasyon

GİRİŞ

Okuduğunuz ders kitaplarının küçük istisnalar dışına benzer ifadelerle başladıklarını gözlemlemiş olabilirsiniz. Bu ifadeler genellikle işletmeler için günümüz koşullarının, geçtiğimiz 30-40 yıl öncesinden bir hayli farklı olduğunu ifade eden cümlelerden oluşmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve maliyetlerdeki azalmalar, mal ve hizmet arzındaki artışlar, küreselleşme, müşteri istek ve taleplerindeki hızlı değişim vb. pek çok kitap ve yayının açılış temaları olmaktadır. Birbiriyle ilişkili bu etkenler bugünkü iş dünyasının, işletmelerin, rekabetin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar.

Yukarıda değinilen etkenler, işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlardaki sosyal, ekonomik, teknolojik, yasal unsurların hızlı bir şekilde değişmesine neden olmaktadır. Örneğin yaklaşık 20 yıl önce hayatımıza giren İnternet, tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirmiş, onların alışveriş yaparken eskisine nazaran çok daha fazla seçeneğe kolayca ulaşmasına, ürün ve hizmetler arasında daha iyi karşılaştırma yapmasına, talep etmiş olduklarını daha ucuza elde etmelerine yardımcı olmuştur. Artık tüketiciler pazarlık gücü açısından üreticilere karşı eskiye göre daha iyi bir pozisyonadılar. Diğer yandan işletmeler ise dünyanın her yanındaki müşterilere ulaşma, ürün ve hizmetlerini daha iyi tanıtmaya ve pazarlama, müşterilerle daha fazla etkileşimde bulunma olanaklarına kavuşmuşlardır. Günümüz organizasyonları yaşanan tüm bu değişimlerden doğrudan etkilenmekte, hızlı değişime ayak uydurabilen organizasyonlar ayakta kalabilmektedir ki bu da değişimi başarabilecek lider ve liderliğe ihtiyaç göstermektedir. Bu ünite de lider, liderlik ve liderin hedeflenen değişimi başarabilmesindeki en önemli unsurlardan biri olan motivasyon konusu çeşitli boyutlarıyla ele alınmaktadır.

LİDERLİK, LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

Liderliğin ne olduğuna ilişkin farklı tanımlar yapılabilmektedir. Bir tanıma göre **liderlik**, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçların gerçekleştirilmesi için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. Diğer bir ifadeyle **liderlik**, amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik olarak grubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. **Lider** ise başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.

Lider ve yönetici kavramları çoklukla birbiri yerine veya eş anlamlı kullanılmaktadır. Ancak ilerleyen kısımlarda ayrıntılarını göreceğiniz gibi bu iki kavram arasında önemli farklar vardır. **Yönetici**, organizasyonda çalışanların iş birliğini sağlayarak, öngörülen amaçlar doğrultusunda faaliyetleri planlayan, örgütleyen, yöneten ve denetleyen kişidir. Başka bir tanıma göre yönetici başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçların gerçekleştirilmesi için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir. **Lider**, başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir.

Yönetici, organizasyonda çalışanların iş birliğini sağlayarak öngörülen amaçlar doğrultusunda faaliyetleri planlayan, örgütleyen, yöneten ve denetleyen kişidir.

Liderlik sürecinde, diğerlerini etkilemenin kaynağı, organizasyon içerisinde var olan yönetsel pozisyonlardan doğan bir hak olabilir. Örneğin çalıştığımız yerde üstümüzün (örneğin bölüm direktörü, genel müdür, fabrika müdürü, muhasebe şefi vb.), işler kapsamında bizden istediği görevleri yerine getirmek örgütsel devamlılık ve bütünleşik amaçların gerçekleştirilmesi için bir gerekliliktir. Bununla birlikte liderlik tanımlarında geçen etkilemenin kaynağı her zaman biçimsel olmayabilir. Bazı durumlarda bir birim çalışanları üstlerinden ziyade kendi içlerinden birini, biçimsel bir yetkisi olmamakla birlikte, kişiliği, karizması ya da bilgisinden dolayı daha fazla dikkate alabilir; demek ki liderlerin hepsi yönetici değildirler. Bunun yanında bütün yöneticiler de bir liderin etkisine sahip değildirler. Çünkü organizasyonların yöneticilere sağladığı biçimsel yetkiler, onların etkili bir yöneticilik yapmalarını her zaman garanti etmez.

Bir organizasyonda yönetim hiyerarşisi dışında, kendiliğinden ortaya çıkan liderliğin etkileme yeteneği, biçimsel etkileme kadar hatta ondan daha da önemli olabilmektedir. Başka bir deyişle, liderler grup içerisinde, aynen biçimsel olarak atanmış gibi, aniden ortaya çıkabilmektedirler. O hâlde, belirli bir grubun, belirli bir kişiyi belirli amaçları gerçekleştirmek için izlemesi ile bir liderlik süreci ortaya çıkar. Ayrıca, liderin resmî yetkilerle donatılmış olması gerekmediği için sadece işletmelerin üst kademelerine özgü bir görüntü de değildir. Alt düzeyde yer alan bir yönetici ya da çalışan da liderlik özellikleri gösterebilir.

Yukarıda verilen yönetici ve lider tanımları birbirine benzemektedir ancak aynı anlamı gelmezler. Yönetici ile lider arasındaki benzerlikler arasında insanları belli hedeflere yönlendirmeleri, yönlendirme işini yaparken kaynakları farklı da olsa güç kullanmaları, birlikte çalıştıkları insan grubu arasında yapıcı bir ilişki kurma sayılabilir. Bununla birlikte yönetici ile lider arasındaki farklardan bazıları şunlardır (Koçel, 2014: 674):

- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır; liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirme işidir.
- Yöneticilik biçimsel bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir; liderlik için biçimsel bir yapının varlığı gerekmez.
- Yöneticilik, tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yapılması ile ilgilidir; liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu yasal mevkiye verilmiş olan yetki ve yaptırım hakkıdır; liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleridir, davranışları, insanlara sunduğu vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır; liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, ölçme, hesaplama, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan “bilimsel” yönü ağır basan bir iş; liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler ortaya koyabilme yani “sanat” yönü ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik **tanımlanan hedeflere ulaşma**, liderlik ise **değişim ve dönüşüm** yapabilme sürecidir.
- Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerini, liderlik ise işletmenin dış yapı ve dinamiklerini yorumlama işidir.
- Yönetici “işleri doğru yapan”, “lider ise doğru işleri yapan kişidir.”

Özetle, yöneticilik karmaşık çevre koşullarında organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuçlar üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir.

Bir organizasyonda aynı anda hem liderlere hem de yöneticilere ve onların gerçekleştireceği süreçlere gereksinim vardır. Bir organizasyona belli bir vizyon kazandırma, yeni bir yön verme, onu dönüştürme işi liderlere aittir. Ancak bu vizyon ortaya konulduktan ve dönüşüm için gerekli olan unsurlar ortaya çıktıktan sonra, yapılması öngörülen iş ve faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi gerekir ki bunu da yöneticiler yapacaktır.

Yöneticilik **tanımlanan hedeflere ulaşma**; liderlik ise **değişim ve dönüşüm** yapabilme sürecidir.

Bir organizasyonda aynı anda hem liderlere hem de yöneticilere ihtiyaç vardır.

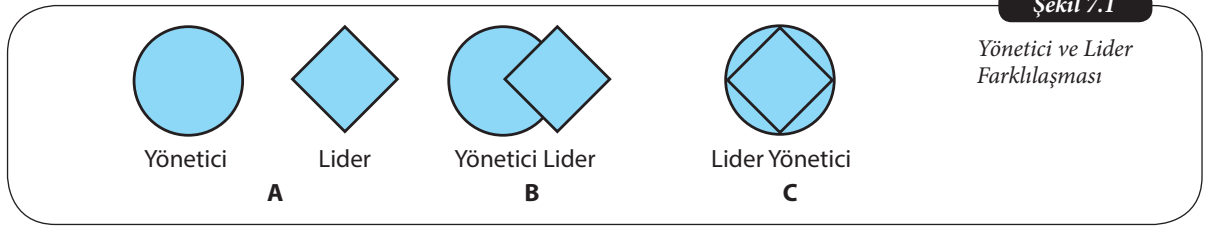


DİKKAT

Bu noktada yöneticilerin liderlik niteliklerinden söz etmek yerinde olur. Şekil 7.1'de yönetici ile lider arasındaki farklılaşma gösterilmektedir. Şekildeki A durumunda, bir yöneticideki yöneticilik ile liderlik özelliklerinin birbirinden uzak düştüğü görülmektedir. Bu çok yaygın bir durumdur ve organizasyonlar her zaman yeni bir lidere ihtiyaç duyacaktır. B durumu ise yöneticilerin liderlik özelliklerinden bir kısmına sahip olduğunu göstermektedir. Böyle bir durum A durumuna göre daha etkilidir ancak hâlâ organizasyon bir lidere ihtiyaç duymaktadır. C durumu ise organizasyonun ihtiyaç duyduğu lider özelliklerine yöneticinin sahip olduğunu göstermektedir. Bu ideal konum, organizasyonun çevresel koşulların ve rekabetin zorunlu kıldığı liderlik davranışlarına sahip olduğu anlamına gelmektedir.

Şekil 7.1

Yönetici ve Lider Farklılaşması



Sizce bir işletmede tüm yöneticiler lider olabilir mi? Çevrenizdeki yöneticileri siz de kendi yorumunuzla değerlendirin.



SIRA SİZDE

Giriş bölümünde de vurgulandığı gibi, günümüzün hızla değişen ve göreceli olarak geçmişe göre daha belirsiz olan çevresel koşullarda işletmeler için doğru liderlik, hayatta kalmak ve öngörülen amaçlara ulaşmak açısından son derece önem taşımaktadır. Böyle bir durumda lider kavramının ve liderlik sürecinin iyi anlaşılmış olması gerekir. İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek üzere gruplar hâlinde bir araya geldiklerinden beri liderlik konusuyla ilgilenmeye başlamışlardır ancak liderlik üzerinde yapılan bilimsel araştırmalar 20. yy'nın ilk bölümünde başlamıştır. Kimler liderdir ya da liderlik özelliklerine sahiptir, etkili bir liderlik süreci nasıl olmalıdır gibi sorulara cevap arayan bu çalışmalardan en fazla öne çıkanlar "Liderlik Kuramları" başlığı altında aşağıda ele alınmaktadır.

LİDERLİK KURAMLARI

Kuram, kavramlaştırmaya esas olmak üzere, değişkenler arasındaki ilişkiyi basit ve anlaşılır bir biçimde ifade etmek amacıyla geliştirilen açıklamaların (tanımlar, yaklaşımlar, modeller, ilkeler, yasalar vb.) toplamıdır. Liderlik kuramları farklı yaklaşımlarda ele alınmakla birlikte genellikle üçe ayrılarak incelenir: 1) Özellikler Kuramı, 2) Davranışsal Liderlik Kuramı ve 3) Durumsal Liderlik Kuramları. Bu sıralama aynı zamanda bu kuramların zaman içindeki gelişimini de yansıtmaktadır. Bu kuramları sırasıyla inceleyelim.

Özellikler Kuramı

Liderlikle ilgili ilk çalışmalar bu kuram kapsamında gerçekleştirilmiştir. 1920 ve 1930'larıdaki liderlik kuramları, lider kişilikleri lider olmayanlardan ayırmakta kullanılabilecek "**lider özellikleri**" üzerinde durmuştur. Atatürk, Gandhi, Lincoln gibi büyük başarıların sahibi olan siyasi, toplumsal ve askerî liderlerin duruş, tutum ve davranışları üzerine yoğunlaşmıştır. Araştırılan özelliklerden bazıları fiziksel görünüş, sosyal sınıf, duygusal

Özellikler kuramı, lider kişilikleri lider olmayanlardan ayırmakta kullanılabilecek "**lider özellikleri**" üzerinde yoğunlaşır.

istikrar, akıcı konuşma ve sosyallik olmuştur. Aşağıdaki liste, araştırmalarda üzerinde durulan özelliklere ilişkin diğer bazı değişkenleri göstermektedir.

- Yaş
- Boy
- Zekâ
- Irk
- Güven verme
- Bilgi seviyesi
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- İnisiyatif alma
- Öz güven
- Kişiler arası ilişki kurabilme
- Kararlılık
- Dürüstlük

Bu dönemde yapılan çalışmalarda, araştırmacıların bütün çabasına rağmen, liderleri lider olmayanlardan her zaman ayıracabilecek tek bir “özellikler seti” belirlemenin mümkün olamayacağı ortaya çıkmıştır. Tutarlı ve tek bir liderlik özellikleri setinin farklı kültürlerde ya da farklı koşullara sahip organizasyonlarda evrensel olarak uygulanabileceğini düşünmek aşırı iyimserlik olur. Bununla birlikte, sonraki dönemlerde yapılan ve liderlik süreciyle - kişiler değil - tutarlı özelliklerin neler olabileceğini belirlemeye yönelik çalışmalar oldukça etkili olmuştur. Etkili bir liderlik süreci ortaya çıkaran özellikler şunlardır (Robbins & Coulter, 2006: 489):

DİKKAT



Liderlik tutum ve davranışları değişik çevresel koşullarda farklılık gösterir.

1. **Güdülenme:** Liderler yüksek derecede çaba gösterirler; başarı için diğer insanlara nazaran daha fazla arzudurlar; tutkulu olup çok fazla enerjileri vardır. Faaliyetler konusunda yorulmak nedir bilmeden ısrarlı bir tutum sergilerler. İnisiyatif almaya isteklidirler.
2. **Önderlik etme arzusu:** Liderler diğerlerini etkilemek ve önderlik etme yönünde güçlü bir arzuya sahiptir. Sorumluluk alma konusunda isteklilik gösterirler.
3. **Doğruluk ve dürüstlük:** Liderler, doğrulukları ve dürüstlükleri, söyledikleri ve yaptıkları arasındaki tutarlılık sayesinde kendileri ve izleyenleri arasında bir güven ilişkisi kurarlar.
4. **Öz güven:** İzleyicileri liderlerinde güvensizlik görmek istemezler. Bu nedenle lider, belirlediği amaçların ve almış olduğu kararlarının doğruluğu konusunda izleyenlerini ikna etmek üzere kendisine güvendiğini göstermeye gerek duyar.
5. **Zekâ:** Liderler, çok miktarda bilgiyi toplayacak, analiz edecek, sentezleyecek ve yorumlayabilecek zekâyâ sahiptirler. Ayrıca vizyon yaratabilmeli, problemleri çözebilmeli ve doğru kararlar verebilme yeterliliğine sahiptirler.
6. **İşle ilgili bilgi:** Etkili liderler işletme, sektör ve teknik konularda kapsamlı bir bilgiye sahiptir. Derinlemesine bilgi, liderlerin yerinde kararlar almasında ve bu kararların sonuçları ve gerekliliklerini anlama konusunda yardımcı olur.
7. **Dışa dönüklük:** Liderler enerjik, neşeli kişilerdir. Sosyal ve iddialıdır; nadiren sessizliğe bürünür ya da içe kapanık bir görüntü çizerler.

Araştırmacılar sonuçta özelliklerin etkili liderlerin belirlenmesinde tek başına yeterli olmayacağını, yalnızca özelliklere dayalı yaklaşımların lider ve izleyiciler arasındaki iliş-

kiler ile koşullardan kaynaklanan faktörleri göz ardı ettiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle liderliğe ilişkin araştırmalar 1940'ların sonlarından 1960'ların ortalarına kadar liderlerin sergilemiş olduğu "tercih edilen davranışlar" üzerine yoğunlaşmıştır. Etkili liderlerin yaptıklarında (ya da davranışlarında) özgün, kendine has bir nitelik olup olmadığına ilişkin araştırmalar aşağıda inceleyeceğimiz "Davranışsal Liderlik" çalışmalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Davranışsal Liderlik Kuramı

Liderliğin doğasını anlamaya ve açıklamaya çalışan davranışsal liderlik kuramında, liderin başarılı ve etkili olmasında onun liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar ve izleyicileriyle olan ilişkileri olduğu ileri sürülür. Liderin astlarıyla iletişimi, yetki devretme derecesi, kararları nasıl aldığı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme ve çatışmaları çözme şekli gibi unsurlar bu kuramda liderliğin etkililiğini belirleyen faktörler olarak görülmüştür. Bu kuram liderin kendisi kadar izleyicilerini de hesaba katması yönüyle de özellikler kuramından ayrılmaktadır.

Davranışsal liderlik kuramını oluşturan teorik ve uygulamalı çalışmalarda birtakım lider davranışları belirlenmiş, bu davranışlar sınıflandırılarak liderlik tarzları ortaya konulmuş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Yapılan çok sayıda çalışma arasından öne çıkanlar şunlardır: a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, b) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, c) Yönetim Tarzı Matrisi. Bu çalışmaların kapsamını kısaca açıklayalım.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik kuramına büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. 1945 yılında bu üniversitede çalışan bir grup araştırmacı, liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade gözlemlenebilir davranışlarını belirlemeye yönelik bir çalışma başlatmışlardır. Araştırmaya katılanlar liderlerinin belli bir davranış hangi sıklıkla sergilediğini belirtmişlerdir. Sonuçlar, liderlik sürecindeki en önemli faktörler olarak şu iki belirgin davranış ortaya çıkmıştır:

- 1) **Kişiyi dikkate alma**
- 2) **Yapıyı harekete geçirme**

Ohio State Üniversitesi araştırmacıları "kişiyi dikkate alma"yı; liderin, grup üyelerinin iyilik ve esenliğiyle ilgilenme derecesi olarak ele almışlardır. **Kişiyi dikkate alan liderler** kişilerarası ilişkilere, karşılıklı güvene ve saygıya dayalı davranışlar göstermektedir. Araştırmacılar "**yapıyı harekete geçirme**" boyutunu; liderin grup üyelerinin rollerini belirleme, faaliyetleri başlatma, grup aktivitelerini örgütlenme, görevlerin grup tarafından nasıl yerine getirileceğini belirleme derecesi olarak tanımlamaktadırlar.

Araştırmada, liderin kişiyi dikkate alan lider davranışları arttıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı; yapıya yönelik olma davranışları arttıkça da grup üyelerinin performansının arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu noktalardan hareketle, araştırma sonuçları etkili bir liderin bir yandan "diğerleriyle çalışabilme ve güçlü birtakım oluşturabilme" yeteneğine sahip olması ve diğer yandan da bu yeteneği "işlerin yerine getirileceği yapıyı yaratma" becerisiyle dengeleme yetkinliğine sahip olması gerektiğini göstermektedir. Örneğin etkili bir lider hem grup üyelerini motive edebilmeli ve gerektiğinde anlayışlı olmalı fakat aynı zamanda grup üyelerinin çabalarına yön verecek ve onları donanımlı kılacak planları ve yol haritalarını da hazırlayabilmelidir. Araştırmalar sonucunda, lider eğer grup üyelerini dikkate alan, katılımcı bir yönetim tarzına sahipse çalışanların şikâyetleri ve iş gücü devir oranları en düşük, iş tatmini ise en yüksek düzeydedir. Diğer yandan lider, yapıyı harekete geçiren davranışlar sergiliyorsa aynı konularda daha başarısız bulunmuştur.

Davranışsal liderlik kuramı, liderliğin doğasının anlaşılması ve açıklanması ile ilgilidir.

Kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve duygusal yakınlığa eğilim **kişiyi dikkate alan liderlik yaklaşımını**; grup üyelerinin rollerini belirleme, faaliyetleri başlatma, grup aktivitelerini örgütlenme, görevlerin grup tarafından nasıl yerine getirileceğini belirleme eğilimi **yapıya ağırlık veren liderlik yaklaşımını** ifade eder.

DİKKAT



Etkili bir liderin bir yandan “diğerleriyle çalışabilme ve güçlü bir takım oluşturabilme” yeteneğine sahip olması ve diğer yandan da bu yeteneği “işlerin yerine getirileceği yapıyı yaratma” becerisiyle dengeleme yetkinliğine sahip olması önemlidir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Liderlik alanında en çok bilinen bir dizi çalışma 1950’lerde Michigan Üniversitesinde, ünlü örgütsel Psikolog Dr. Rensis Likert önderliğinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar liderlik davranışlarının özellikle küçük gruplar üzerindeki performansına yoğunlaşmıştır. Çalışmaların amacı, örgütü daha fazla verimliliğe ve çalışanlar arasında daha yüksek iş tatminine götürecek liderlik yaklaşımın belirlenmesidir. Araştırmalar sonucunda üç temel liderlik davranışı ortaya konulmuştur: 1) **Üretime yönelik olma** 2) **Çalışanlara yönelik olma** 3) **Katılımcı liderlik**

DİKKAT



Çeşitli liderlik tarzları 1) Çalışanlara yönelim 2) Üretime yönelim olmak üzere iki temel davranış kaynağıdır.

Çalışanlara yönelik

yöneticiler, işlerin sonuçlarına da yoğunlaşmakla birlikte astlarıyla güçlü ilişkiler geliştirirler.

Çalışanlara yönelik olma-İlişki odaklı davranış: Amaçların gerçekleştirilmesinde **ilişki odaklı yaklaşımı** öne çıkan etkili yöneticiler işlerin sonuçlarına da yoğunlaşmakla birlikte astlarıyla güçlü ilişkiler geliştirirler. Ohio çalışmalarının “kişiyi dikkate alan” lider tipine yakın olan bu yöneticiler (Northouse, 2010: 71) astlarının kişisel özelliklerine ve beklentilerine önem verir, kariyer gelişimi ve sorunların çözümü konusunda destek olurlar. İlişki yönelimli liderler her zaman astlarına fikirlerini sorar ve bu fikirleri yapıcı bir şekilde hayata geçirmeye çalışır. Bu yaklaşımdaki liderler çalışanların çabalarını hem maddi hem de manevi ödülleriyle takdir eder ve yakın denetimden ziyade, genel ve uzaktan denetimi tercih ederler.

Üretime yönelik yöneticiler, işin teknik yönlerine ve üretime vurgu yapan bir yaklaşımdadırlar.

Üretime yönelik olma- Görev odaklı davranış: Üretime yönelik yöneticiler astlarıyla farklı işler yaparlar, işin teknik yönlerine ve üretime vurgu yapan bir yaklaşımdadırlar. Bu gruptaki etkili yöneticiler zamanlarını planlayarak, koordine ederek ve astlarını görevlerini yerine getirmelerine nezaret ederek değerlendirirler. Görev odaklı yöneticiler çalışanları örgütsel amaçlarına ulaşabilmek için birer araç olarak görüp zor ancak başarılı olabilir görev hedeflerinin belirlenmesinde çalışanlara rehberlik etmeye de önem verirler.

Katılımcı liderler, takım oluşturmaya önem vererek, çalışanların sorun çözme ve karar süreçlerine katılımı yönünde bir yaklaşım sergiler.

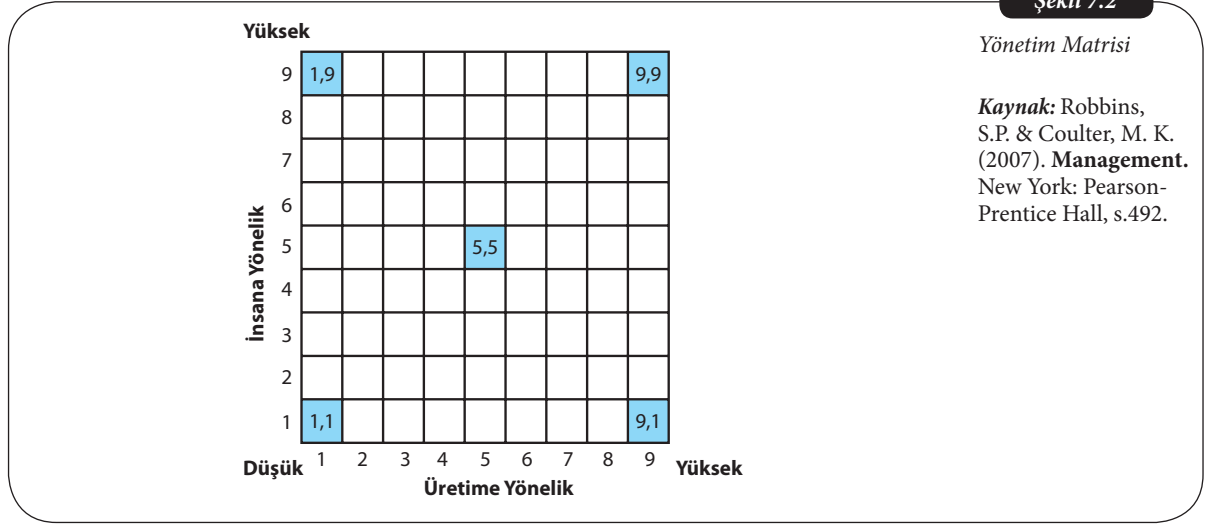
Katılımcı liderlik: Michigan Üniversitesi çalışmalarında vurgu yapılan bir başka yaklaşım katılımcı liderliktir. Bu tür yöneticiler yönlendirici olmaktan ziyade kolaylaştırıcı bir fonksiyona sahiptir. Organizasyondaki bireylerin iletişim ve etkileşimine rehberlik eder ve farklı görüşler arasındaki uzlaşmaya yardımcı olur. Bireylere odaklanmak yerine takım amaçlarına ulaşabilmek için güçlü ve sağlam bir takım oluşturmaya çaba harcar. Etkili liderler katılımcı bir tarz sergiler hem grup hem de birey seviyesinde yönetim faaliyetinde bulunur. Takım toplantılarının görüş ve önerilerin paylaşılması, ekibin grup kararları ve problem çözme sürecinde yer alması için kullanılması buna örnek olarak verilebilir. Bu tarz davranışlarıyla, katılımcı liderler takım odaklı davranışlar için bir model olurlar.

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmaları bulgularının üzerine “katılımcı yönetim” kavramını eklemiştir. Böylece tartışmalar örgütte çalışan bireylerden takımlara liderlik edilmesi konusuna taşınmıştır.

Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

Liderlik çalışmalarında “kişi odaklılık” ve “görev odaklılık” liderlik tarzlarının iki bağımsız boyut olarak ele alınması liderlik araştırmalarında atılan büyük adımlardan birisidir. Bundan önce tanıtılan Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan çalışmalarda bu

boyutlar üzerinde durulmuştur. Bu üniversitelerde yapılan çalışmaları temel alarak, Robert Blake ve Jane Mouton 1960'larda liderlik tarzlarının bir matris (ya da ızgara) üzerinde bir grafik portresini çıkartmışlardır. Matris lider davranışının iki boyutunu **insana yönelik** ve **üretime yönelik** olarak göstermektedir. Ayrıca her iki boyut da liderlerin bu faktörlerle ilgi derecelerini detaylı olarak göstermek üzere 9 bölüme ayrılmıştır. Ortaya çıkan 9x9'luk, 81 bölmeden oluşan matris Şekil 7.2'de gösterilmektedir.



Yönetim matrisinden çıkarılabilecek bazı özellikli noktalar şu şekilde açıklanabilir:

Etkisiz liderlik (1,1): Şekilden de izlenebileceği üzere 1,1 noktası hem insana yönelik hem de üretime yönelik boyutların en alt seviyede olduğu noktadır. Bu yaklaşımdaki liderler astlarının işlerini yapmalarını sağlama konusunda minimum çaba harcarlar. Lider, çalışanların motivasyonu ve işlerin bitiş tarihleri gibi ayrıntılar konusunda ilgisizdir, bu nedenle de organizasyonda uyumsuzluk ve düzensizlik hüküm sürmektedir. Bu tarzı benimsemiş yöneticilerin tüm endişesi işlerini korumak ve kıdem kazanmaktır.

Görev yönetimi (9,1): Bu noktada liderler **işlerle** daha fazla ilgili olup çalışanlar için fazla endişe etmezler. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına çaba harcanmaz çünkü onlar işlerin yerine getirilmesinde birer araçtır. Lider, etkinliğin iş sistemlerinin uygun şekilde organize edilmesi ve mümkün olduğu durumlarda çalışanların elimine edilmesi yoluyla sağlanabileceğine inanır. Bu tarz liderlik kısa vadede örgütsel üretimi kesinlikle arttıracaktır ancak katı politika ve prosedürler yüzünden yüksek işgören devir hızı kaçınılmaz olacaktır.

Ortayolcu liderlik (5,5): Bu liderlik yaklaşımı temelde taviz verme ve uzlaşma üzerine kurulu bir tarz olup lider organizasyonun amaçları ve çalışanların ihtiyaçları arasında bir denge kurmaya çaba harcamaktadır. Lider başarı için sınırları zorlamaz; böyle bir yaklaşım ise organizasyon için vasat bir performansla sonuçlanacaktır. Orta yolcu liderlikte ne çalışanların beklentileri tam olarak karşılanamadığı gibi üretim gereksinimleri de tam olarak yerine getirilemez.

Kulüp yönetimi (1,9): Kulüp yönetimi tarzını benimseyen liderlerin davranışlarına hâkim olan yaklaşım, düşük görev ve yüksek insan yönelimidir. Lider çalışanların ihtiyaçları üzerine dikkatle eğilir, onlara dostça ve rahat bir ortam sunar. Lider böyle bir davranışın çalışanların motivasyonlarını arttıracaklarını ve kendi başlarına sıkı bir şekilde çalışacaklarını düşünmektedir. Bununla birlikte üretime yeterince eğilmemek çıktı miktarını olumsuz etkileyebilir ve organizasyon için hoş olmayan sonuçlar ortaya çıkabilir.

Yönetim tarzı matrisi, yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını analiz etmesine yardımcı örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bir modeldir.

Takım yönetimi (9,9): Bu nokta hem yüksek derecede **insan** hem de **görev** odaklılıkla karakterize edilir ve yönetim matrisine göre en etkili liderlik tarzı olarak ifade edilir. Lider; güçlendirme, bağlılık, güven ve saygının bir takım atmosferi yaratacağını düşünür ki sonuçta yüksek çalışan motivasyonu ve yüksek üretim çıktısı otomatik olarak ortaya çıkacaktır.

Yönetim tarzı matrisi, yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını analiz etmesine yardımcı olan bir model olarak kullanılmaktadır. Bu da yöneticilerin üretime ve insana yönelik olma boyutlarına göre kendi durumlarını belirlemeye yardımcı olan bir soru formunu doldurmalarıyla gerçekleştirilir. Liderlikle ilgili eğitimlerde yöneticilerin (9,9) pozisyonuna ulaşmalarına yardımcı olmak hedeflenir. Liderlik tarzının belirlenmesi sürecinde yöneticilerin yaklaşık yüzde 80'inin kendilerini (9,9) pozisyonunda gördükleri ancak matris üzerinde yapılan detaylı tartışmaların ardından bu oranın yüzde 20'lere kadar düştüğü gözlemlenmiştir.

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu modelin bazı zayıf yönleri olduğu da ifade edilmektedir. Örneğin liderlikle ilgili davranış boyutlarını sadece iki boyut ile sınırlandırmak olayı basite indirgemek olarak yorumlanabilmektedir çünkü liderliğin ilişkili başka boyutları da olabilir. Diğer yandan matris, organizasyon içi ve dışı kısıtlayıcı faktörleri, bağlamı, koşulları ve durumların önemini göz ardı etmekte eleştirilmektedir.

Liderlik çalışmalarında önce özellikler kuramını daha sonra ise davranışsal yönetim kuramlarını ele aldık. Liderlik sürecinin gerçekleştiği çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri davranışsal liderlik kuramının zayıf yönüdür. Davranışsal liderlik çalışmaları genellikle insana dönük davranışları en etkin davranış biçimi olarak öne çıkarmışlardır. Oysa farklı koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da kişilere ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkin olabilir. İzleyen kısımda farklı koşullarda etkili liderlik yaklaşımlarının irdelendiği Durumsallık Kuramı ele alacağız.

DİKKAT



Liderlik sürecini açıklayan yaklaşımlardan Özellikler Kuramı sahip olunan kişilik özelliklerini; Davranışsal Kuram tutum ve davranışları; Durumsal Kuram içinde bulunulan koşulları temel alır.

Durumsal Liderlik Kuramı

Durumsal yaklaşımdan önceki liderlik çalışmalarında önce liderin kendisi (Özellikler kuramı) daha sonra ise liderlik sürecinde lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim, ilişkiler ve davranışlar (Davranışsal Kuram) ön planda olmuştur. Liderlik çalışmalarının üçüncü aşaması diyebileceğimiz durumsal liderlik çalışmalarında ise liderlik sürecinin gerçekleştiği koşullar ön plandadır. Burada unutulmaması gereken önemli noktalardan birisi, bu çalışmaların önceki çalışmalar üzerine inşa edildiğidir.

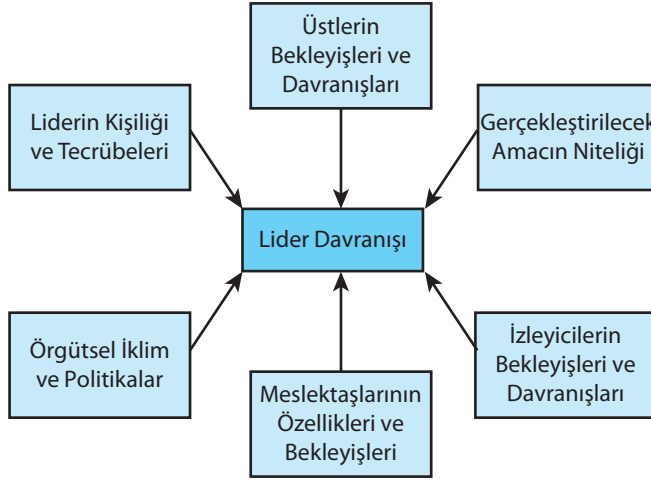
Durumsallık kuramı henüz emekleme aşamasında olmasına rağmen liderlik olgusunun açıklanmasına ciddi katkılarda bulunmuştur. **Durumsal liderlik kuramı** liderlik davranışının, içinde bulunulan koşulların veya özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle tek bir liderlik tarzının bütün koşullar için geçerli olmayacağını savunur. Liderler davranışlarını, değişen koşullara göre uyarlamalıdır. Bu kurama uygun olarak, etkili liderliğin faktörlerinden bazıları (bkz. Şekil 7-3): gerçekleştirilmek istenen amacın ya da amaçların niteliği ve kapsamı; grup üyelerinin beklentileri ve yetenekleri; ve liderin deneyimleridir.

Durumsal liderlik kuramı, liderlik davranışının içinde bulunulan koşulların veya özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle tek bir liderlik tarzının bütün koşullar için geçerli olamayacağını savunur.

Şekil 7.3

Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (5.B.) İstanbul: Beta, s. 687.



Durumsal liderlik kuramı kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardan en çok bilinenler arasında yer alan Fiedler'in Durumsallık Modeli ile House'un Yol-Amaç Modeli burada ele alınacaktır.

Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Durumsal liderlik kuramında en çok bilinen çalışma **Fred Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli**dir. Bu model; başarılı grup performansının “liderin izleyenleriyle etkileşim tarzı” ve “belirli bir durumda sahip olduğu kontrol ile etkileme gücü” arasındaki uygun eşleşmeye bağlı olduğunu öne sürmektedir. Bu eşleşme uygunsa grup performansı yüksek olacak, aksi takdirde ise düşük kalacaktır. Modelin dayandığı temel varsayım, belirli bir liderlik tarzı ancak belirli türdeki durumlarda en etkili biçimde uygulanabilecektir. Buradaki kritik nokta, birbirinden farklı liderlik tarzlarını ve farklı durumları tanımlamak, daha sonra liderlik yaklaşımı ile durum arasındaki uygun kombinasyonları belirlemektir.

Liderlik tarzını belirlemek üzere Fiedler “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı (LPC)” anketini geliştirmiştir. Eğer lider en az tercih ettiği iş arkadaşı olarak belirlemiş olduğu kişiye göreceli olarak yüksek puan vermişse bu onun iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak istediğini ve dolayısıyla ilişki odaklı olduğunu göstermektedir. Ankette göreceli düşük puanlar ise görev odaklı bir tarza işaret etmektedir. Fiedler, anketi yanıtlayan az sayıda insanın liderlik tarzının net olarak belirlenemeyecek bir aralıkta kalabileceğini kabul etmektedir. Diğer yandan liderlik tarzının içinde bulunulan durumdan bağımsız olarak hep aynı kalacağını varsaymaktadır.

Bir kişinin liderlik tarzı sözü edilen ankete göre belirlendikten sonra sıra durumun özelliklerini saptamaya gelmektedir. Böylece liderlik tarzı ile içinde bulunulan durum eşleştirilebilecektir. Fiedler'in araştırması, temel durumları tanımlayan üç koşul değişkeni ortaya koymuştur. Bunlar:

- **Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler:** Astların lidere karşı duydukları güven, inanç ve saygı derecesi. Bu ilişkiler **iyi** ya da **zayıf** olarak derecelendirilir.
- **İşin niteliği:** İşlerin ve görevlerin standartlaşma, rutinleşme derecesi. İşin niteliği **rutin** ya da **rutin dışı** olarak derecelendirilir.
- **Mevkiye dayanan güç:** Liderin işe alma, işten çıkartma, yükseltme, maaş artışı, disiplin gibi faaliyetler için sahip olduğu gücün miktarı. Mevkiye dayalı güç, **fazla** ya da **az** olarak derecelendirilir.

Fiedler'in Durumsal Liderlik modeline göre, başarılı grup performansı “liderin izleyenleriyle etkileşim tarzı” ve “belirli bir durumda sahip olduğu kontrol ile etkileme gücü” arasındaki uygun eşleşmeye bağlıdır.

Her bir liderlik durumu bu üç koşul değişkenine bağlı olarak değerlendirilecektir. Bu değişkenler bir arada düşünüldüğünde, liderin kendisini içinde bulması olası toplam 8 (2x2x2) farklı durum yaratacaklardır. Bu durumların her birisi lider için elverişli olup olmamasına göre tanımlanmıştır (bk. Şekil 7.4).

SIRA SİZDE

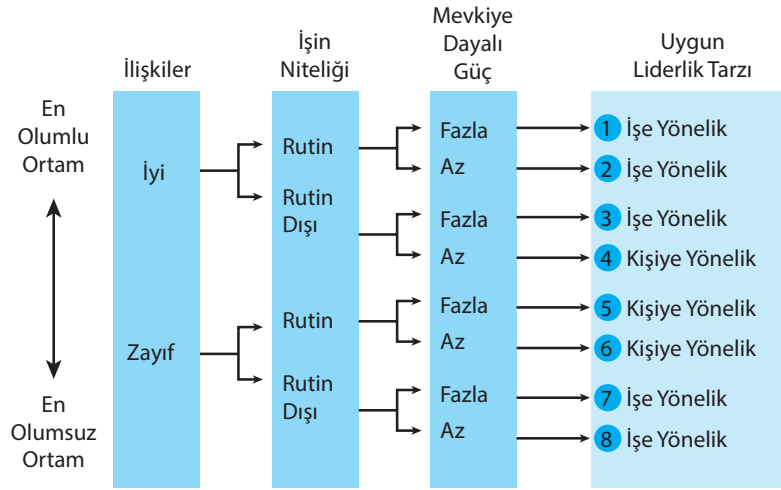


Çalıştığınız ortamda siz de en az tercih ettiğiniz iş arkadaşınızı seçmeye çalışınız. Nasıl bir yöntem takip ederdiniz?

Şekil 7.4

Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli

Kaynak: Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği** (15. B.). İstanbul: Beta, s.690.



Fiedler, şekilde uygun liderlik tarzı sütunu altında yer alan sekiz kategorinin her biri için ilişki odaklı yaklaşım ile görev odaklı yaklaşımı karşılaştırmak üzere 1.200 grubu incelemiştir. Fiedler'e göre en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda *işe yönelik* liderlik davranışı daha uygundur çünkü en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumlarda ise liderin kişiyeye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle işe ağırlık veren bir davranış daha başarılı sonuçlar doğuracaktır. Nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiyeye yönelik davranış tarzı daha uygundur.

Fiedler'in modelinin geçerliliğini test etmek isteyen belli başlı araştırmalar, modeli destekleyecek güçlü kanıtlar gösterebilmişlerdir. Bununla birlikte modele getirilen bazı eleştiriler de vardır. Örneğin modeldeki bazı açıkları kapatmak üzere yeni bazı değişkenlere ihtiyaç duyulduğu ileri sürülmüştür. Öte yandan LPC anketinin pratikliği açısından yeniden elden geçirilmesi gerektiği iddia edilmektedir. Bir diğer eleştiri de liderlerin liderlik davranışını değiştirmeyeceğini savunan görüşüne gelmekte ve liderlerin pek çoğunun, koşullara uygun olarak davranışlarını değiştirebilecek esnekliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri ise modelin daha çok akademik nitelik taşıdığı ancak uygulayıcıların işine fazla yaramadığı sonucudur.

House'un Yol-Amaç Modeli

Liderliği anlamak üzere geliştirilen yaklaşımlardan bir diğeri **Yol-Amaç Kuramıdır**. Birçok Türkçe kitapta bu kuram "Amaç-Yol Kuramı" olarak adlandırılrsa da kuramın orijinal ismine sadık kalınarak burada "Yol-Amaç Kuramı" olarak adlandırılacaktır. Bu kurama göre, izleyicilerin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak, bu amaçların örgütün genel amaçlarıyla uygunluğunu temin etmek üzere gerekli yönlendirmeyi ve desteği sunmak liderin görevidir. Robert House tarafından geliştirilen yol amaç kuramı, temel parçalarını

motivasyon alanındaki beklenti kuramından alan bir durumsal liderlik kuramıdır. Yol-Amaç teriminin kaynağı, etkili liderler “izleyicilerini bulundukları yerden alıp işle ilgili amaçlarına ulaşmalarını sağlamak üzere yolu açar ve yolculuğun kolay geçmesi için yol üzerindeki engelleri ortadan kaldırır” inancıdır.

House yürüttüğü çalışmalarda 4 tür liderlik davranışından söz etmektedir. Bunlar:

- **Yönlendirici lider:** Astlarının kendilerinden beklenenleri bilmelerini sağlar, yapılacak işi programlar, onlara işin nasıl başarılacağına ilişkin özel rehberlik sunar.
- **Destekleyici lider:** Dostça davranır ve izleyicilerinin ihtiyaçlarına ilgi gösterir.
- **Katılımcı lider:** Grup üyelerine danışır ve önerilerini karar verirken dikkate alır.
- **Başarı odaklı lider:** Zor hedefler koyar ve izleyicilerinden en üst düzeyde performans bekler.

Fiedler'in liderlerin davranışlarını değiştiremeyecekleri görüşünün tersine House, liderlerin esnek olduğunu kabul etmektedir. Başka bir deyişle, yol-amaç kuramı aynı liderin bu dört liderlik tarzından herhangi birini ya da hepsini koşullara göre kullanabileceğini varsayar.

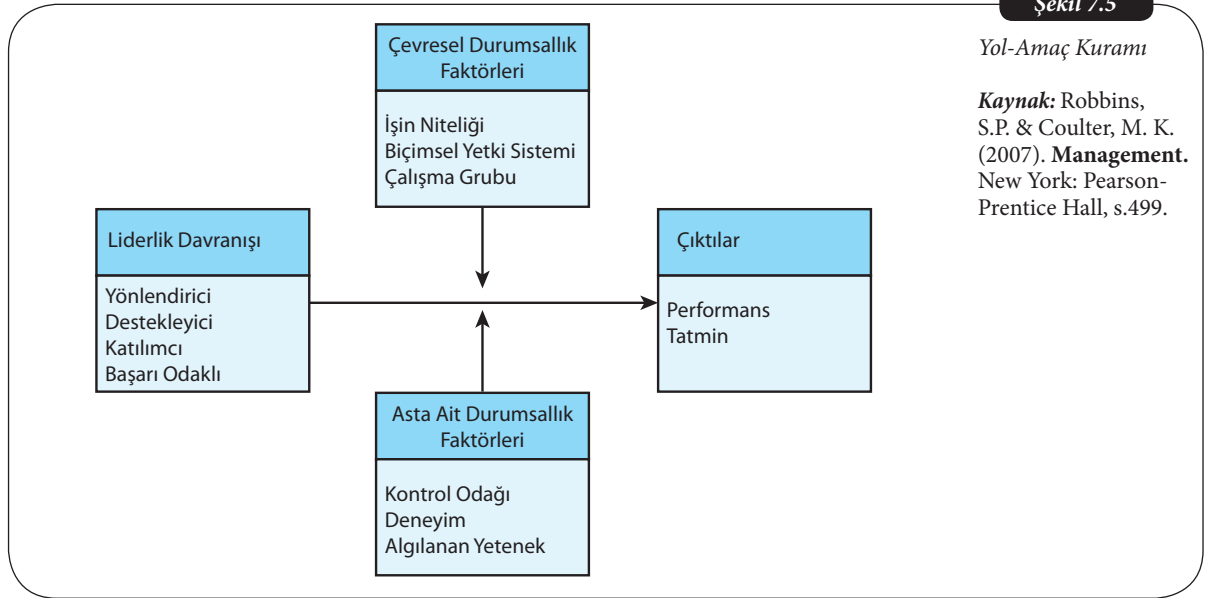
Şekil 7.5'te görüldüğü gibi, yol-amaç kuramı liderlik davranışı-çıktı ilişkisini yumuşatan iki durumsal değişken önermektedir: Çevrede yer alan ve izleyicilerin kontrolü dışındaki olanlar (görevin niteliği, biçimsel yetki sistemi ve çalışma grubu) ve izleyicinin kişisel özelliklerinin parçası olanlar (kontrol odağı, deneyim, algılanan yetenek).

House'un Yol-Amaç kuramına göre, izleyicilerin ya da astların bireysel amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmak, bu amaçların örgütün genel amaçlarıyla uygunluğunu temin etmek üzere gerekli yönlendirmeyi ve desteği sunmak liderin görevidir.

Şekil 7.5

Yol-Amaç Kuramı

Kaynak: Robbins, S.P. & Coulter, M. K. (2007). **Management.** New York: Pearson-Prentice Hall, s.499.



Yol-Amaç kuramı kapsamındaki önermelerden bazıları şunlardır:

- Yönlendirici liderlik, görevlerin çok fazla yapılandırılmış ya da düzenlenmiş olmasından ziyade belirsizlik ya da stres ortamlarında daha etkili olacaktır.
- Astlar yapılandırılmış (rutin) görevleri yerine getirirken destekleyici liderlik yaklaşımı daha yüksek personel performansı ve tatmini sağlayacaktır.
- Astlar yeteneklerinin yüksek olduğuna dair bir algıya sahipse ya da yoğun deneyimi varsa yönlendirici liderlik gereksiz görülecektir.
- Biçimsel yetki ilişkileri ve bürokratikleşme liderlerin daha destekleyici ve az yönlendirici olması beklenir.
- Bir çalışma grubunda ciddi çatışma olduğunda yönlendirici liderlik davranışı izleyici ya da çalışan tatminini artıracaktır.

- İçsel kontrol odağına sahip (yaşantılarının ve geleceklerinin kendi ellerinde olduğuna inanan) izleyiciler katılımcı tarzdan daha fazla tatmin olacaktır.
- Dışsal kontrol odağına sahip (kendi dışında gelişen güçlerin hayatlarını şekillendirdiğine inanan) izleyiciler yönlendirici tarzdan daha fazla tatmin olacaktır.
- Görevler katı bir şekilde yapılandırılmayıp esnek yapıda olduğunda başarı odaklı liderlik yüksek performans sağlayacaktır.

Özetle yol-amaç kuramı; lider, çalışanların ya da çalışma düzeninin önündeki engelleri ortadan kaldırdığında, personelin performansı ve tatmini de buna paralel olarak artar iddiasındadır.

ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kuramları başlığı altında geçmişten günümüze liderlik konusunda yapılan çalışmalardan bahsedildi. Çağdaş liderlik yaklaşımları başlığı altında ise bugün için yoğun bir şekilde ele alınan, tartışılan ve organizasyonlarda uygulama alanı bulan yaklaşımlardan bahsedeceğiz. Her ne kadar başlığımız çağdaş liderlik yaklaşımları adını taşısa da bu yaklaşımların bazılarının geçmişi 50-60 yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Ancak burada önemli olan, bu çalışmaların günümüz liderlik çalışmalarında önemli bir yer tutması, liderlik kuramının geliştirilmesine önemli katkılarda bulunmasıdır. Çağdaş liderlik yaklaşımları kapsamında karizmatik liderlik, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik incelenecektir.

Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderlikle ilgili çalışmalar özellikle 1980'lerden sonra liderlik yazınında daha fazla görülmeye başlamış, liderlik tarzlarında karizmatik liderliğin önemine daha fazla dikkat çekilmiştir. Bununla birlikte, karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların geçmişi Alman Sosyolog Max Weber'in 1900'lerin başında yapmış olduğu çalışmalara kadar gider. Weber üç ideal tip liderlikten bahsetmiştir: karizmatik, feodal ve bürokratik. Weber karizmayı "doğüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleri" olarak tanımlamıştır. Bu perspektife göre sıradan insanlar lider olamazlar. Lider olarak tanımlananlar ise örnek insanlardır veya mükemmel kişilik özelliklerine sahip olduğu düşünülür. Karizmatik liderliği ilk ele alan yazarlardan Robert House'un geliştirdiği karizmatik liderlik kuramına göre, izleyenler sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde, liderlerine olağan dışı veya kahramanlık ifade eden özellikleri atfetmektedirler. House, 1970'lerde karizmatik liderliği tanımlamak üzere dört unsur belirlemiştir:

1. Baskınlık
2. Başkalarını etkileme yönünde güçlü bir arzu
3. Öz güven
4. Kendi ahlaki değerlerine sahip olma

Bir başka tanımda **karizma** "bireyin sıradan insanlardan ayrılan ve doğuştan gelen üstün özelliklerini kullanarak diğerlerini yüksek düzeyde etkileme yönünde yansıttığı kişisel yeteneklerdir" (House & Baetz 1979: 372 akt. Edizler, 2010; 138). Kişiler arası iletişimde karizma "çekicilik, yüksek düzeyde ikna ve etkileme gücü" olarak ifade edilmektedir. Duygusal zekâ açısından karizma "duygularla iletişim kurma ve dolayısıyla diğerlerine ilham verme yetenek ve isteğini içeren dramatik özel bir yetenek" olarak algılanmaktadır (Friedman vd. 1988: 204, akt. Edizler, 2010; 139). Benzer açıdan Riggio (1989) karizmayı gelişmiş duygusal ve sosyal beceriler olarak tanımlamaktadır. Sonraki yıllarda konuyla ilgili derinlemesine yürütülen çalışmalar, karizma kavramının Weber'in çalışmalarındaki kişilik temelli veya bağlamsal olmaktan öte, daha geniş düzeyde ilişkisel ve algısal boyutta gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. (Edizler, 2010: 139)

Karizma, istisnai derecede etkileyici güç ya da özellikler nedeniyle bireyi sıradan insanlardan ayıran kişilik özellikleridir.

Conger ve Kanungo (1998) karizmatik liderlere ilişkin olarak beş nitelik saymaktadır:

1. Vizyon ve bunun açık bir şekilde ifadesi
2. Çevreye duyarlılık
3. İzleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlılık
4. Kişisel risk alma
5. Alışılmışın dışında davranış sergileme

İnsanlar, kendilerini karizmatik yapan birtakım özelliklerle doğabilirler. Kişilik de karizmatik liderlikle ilişkili görülmektedir. Karizmatik lider nitelikleri genellikle dışa dönük, kendine güveni yüksek ve başarı odaklı olma gibi kişilik özellikleriyle özdeşleştirilir. Küçük bir grup, karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini iddia etse de pek çok araştırmacı karizmatik davranışların öğrenilebileceğini ifade etmektedirler.

Karizmatik liderlerin izleyenlerini nasıl etkiledikleri de araştırma konusu olmuştur. Jay Conger (1989) karizmatik liderlik yaklaşımında, liderlik sürecinin ortaya çıkışına ve etkili bir şekilde sürdürülmesine ilişkin olarak dört aşamadan söz etmektedir.

1. **Örgütsel çevrenin devamlı değerlendirilmesi ve bir vizyonun oluşturulması:** Örgüt için daha iyi bir gelecekle örgütün bugünkü kaynaklarını bir araya getiren etkileyici bir vizyon oluşturmak ilk aşamadır.
2. **Özendirici ve ikna edici yöntemler kullanarak vizyonun organizasyon içinde yayılmasının sağlanması:** Belirlenen vizyonun kâğıt üstünde kalmaması, örgütün tüm üyelerince benimsenmesi gerekir. Vizyonda en üstteki yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkesin bir rolü vardır. Herkes kendisine düşen rolü oynadığında organizasyon da vizyonda göstermiş olduğu hedefe ulaşabilecektir.
3. **Güven ve bağlılığın inşa edilmesi:** Astlar liderin amacını benimsemeli ve desteklemelidir. Bu zor kullanılarak gerçekleştirilebilecek bir durum değildir. Lider kendisine yönelik ve amaçların sürdürülmesi yönünde bir güven oluşturmalıdır. Bu da kişisel risk alınarak alışılmışın dışında uzmanlık ve fedakârlık yoluyla başarılabilir.
4. **Vizyonun gerçekleştirilmesi:** Bunun için role modeli oluşturma, güçlendirme ve alışılmışın dışında taktikler kullanılır.

Karizmatik liderler toplumların ve organizasyonların zor durumda oldukları bir dönemde ön plana çıkmakta ve bir kurtarıcı olarak görülmektedir. Bu liderlik tarzının üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir:

- İzleyicilerin oldukça güçlü ve mutlak bir itaati vardır.
- Kriz dönemi gibi zor zaman ve koşullarda yararlı sonuçlar doğurur.
- Eğer karizmatik liderin vizyonu doğruysa bu liderlik tarzı son derece etkili olabilir.
- Dilin etkili kullanımıyla izleyiciler kolayca yönlendirilebilir.
- Enerjik, vizyoner, alışılmışın dışında, örnek bir lider kişiliği sunar.

Karizmatik liderlerle çalışan astlar, liderleri benimsedikleri, saygı duydukları için daha fazla çaba gösterme yoluyla motive olmakta ve daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar.



DİKKAT

Araştırmalar karizmatik liderlik ile izleyicilerin yüksek performansı ve iş tatmini arasında güçlü bir bağ tespit etmiştir. Karizmatik liderlerle çalışan astlar, liderleri benimsedikleri, saygı duydukları için daha fazla çaba gösterme yoluyla motive olmakta ve daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar. Karizmatik yöneticilere sahip olan organizasyonların daha kârlı olduğu gözlemlenmiştir. Ancak karizmatik güce ilişkin genelleme yapılamaz; etkinliği duruma bağlıdır. Karizma, izleyenlerin görevinin ideolojik bir unsur taşıması ya da çevrenin yüksek oranda stres ve belirsizlik göstermesi hâlinde daha başarılı görülmektedir. Karizmatik liderliğin etkililiğini sınırlayan faktörler arasında şunlar sayılabilir:

- Güçlü bir itaat, nitelik olarak zayıf “evet efendim”ci kişilerin liderin etrafında toplanmasına neden olabilir. Yetki devri zayıftır.
- Karizmatik niteliklere ve yetkililiklere sahip insanlar nadir bulunur.
- Liderlerde narsisizme kayış olabilir. Bu insanlar gerçeklik duygusunu kaybedebilir, izleyenlere karşı duyarsızlaşabilir.
- Karizmatik liderlerde hesap vermekten kaçınma, vicdani hesaplaşmalardan uzaklaşma söz konusu olabilir.
- Karizmatik liderler her zaman organizasyonun çıkarlarını düşünmeyebilir. Pek çoğu gücünü, kendi adlarına bir iş kurmak, organizasyonun amaçlarından önce kendi çıkarlarını sağlamak için kullanabilir, etik uygulamaların ışına çıkabilir.
- Karizmatik liderin değerleri kritik bir önem taşır. Eğer lider izleyicilerine karşı iyi niyetliyse tüm organizasyonu çok daha iyi bir noktaya ulaştırabilecektir. Aksi takdirde organizasyon için olumsuz sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Yukarıda söylenenler ışığında karizmatik liderlik etkin değildir şeklinde bir çıkarım yapılamaz. Bununla birlikte karizmatik liderlik her zaman için doğru cevap anlamına gelmemektedir. Başarı, bir dereceye kadar duruma ve liderin vizyonuna bağlı kalmaktadır.

SIRA SİZDE



Çevrenizde karizmatik olarak niteleyebileceğiniz yönetici var mıdır? Hangi özellikleri size karizmatik gelmektedir?

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik çalışmaları, bir amacı gerçekleştirmek üzere bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında, **işlerle ilgili etkileşim** ve **liderin göstereceği davranış tarzları** üzerinde durmaktadır. Lider ile izleyenler arasında işe dönük ilişkileri kapsadığından “işlemsel liderlik”, “görevsel liderlik”, “yönetsel liderlik”, “iş gördürücü liderlik” olarak da adlandırılabilir. Aslında daha önceki sayfalarda ele almış olduğumuz Ohio State araştırmaları, Fiedler modeli, yol-amaç kuramı vb. rol ve iş gerekliliklerini açık bir hâle getirerek belirlenen amaçlar doğrultusunda izleyicilere yol gösterme amacı güden etkileşimci liderliği tanımlamaktadırlar.

Etkileşimci liderler, önceden belirlenen amaçlar yönünde, verimli çalışmaları ödüllendirme yoluyla, izleyenlere yol gösteren veya onları motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirme yöntemleri ile motive edilir veya negatif geri bildirim, disiplin önlemleri ve azarlama gibi yöntemlerle düzeltilir (Brestrich, 1999:114, akt. Eraslan, 2004: 6). Etkileşimci liderlikte, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. Etkileşimci liderlikte başarı, liderin izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Kirby & Paradise 1999: 303; akt. Eraslan, 2004: 6).

Etkileşimci liderlik çerçevesinde lider ile izleyenler arasındaki davranış ilişkisi dört ayrı durumda olabilir. Bunlar:

Koşullara Bağlı Ödüllendirme: Bu davranış tarzında lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkar.

İstisnalarla Aktif Yönetim: Lider, proaktif (öngörülü davranıp önceden önlem alma) bir yaklaşımla izleyicilerin performansını gerçek zamanlı olarak izler ve standartlardan sapmalar meydana gelmesi durumunda harekete geçerek düzeltici müdahalelerde bulunur.

Etkileşimci liderler, önceden belirlenen amaçlar yönünde, verimli çalışmaları ödüllendirme yoluyla, izleyenlere yol gösteren veya onları motive eden liderlerdir.

İstisnalarla Pasif Yönetim: Sorunlar ciddi hâle gelene kadar lider duruma müdahale etmez. Standartlar karşılanmadığı ya da hatalar ortaya çıktığı durumda lider harekete geçerek müdahalede bulunmaktadır.

Özgür Bırakıcı Liderlik: Bu liderlik davranışı, liderin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçınmasını ifade eder. Başka bir deyişle, bu yaklaşımda astlar her konuda özgür bırakılarak hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir. Özgür bırakıcı liderlik, kimi zaman dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımlarının dışında ayrı bir yaklaşım olarak ele alınsa da bu liderlik türü liderlik literatüründe etkileşimci liderliğin dördüncü boyutu olarak da ele alınmaktadır (Den Hartog, Muijen & Koopman, 1997: 22; Berber, 2000: 40, akt. Demir & Okan, 2008: 76-77).

Dönüşümcü Liderlik

1970'li yılların son dönemlerinde yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James Mc Gregor, J. M. Burns ve R.M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım içinde dönüşümcü (transformatif) liderlik terimini kullanmışlardır. Bu ayırım yeniliğe değişime ve reforma dönüktür. **Dönüşümcü liderlik**, lider ve izleyicilerin etik, beklenti ve insan ilişkilerini daha üst bir seviyeye çıkartma sürecidir (Conger & Kanungo, 1994, akt.; Kirel, 2000: 47). M. Kemal Atatürk, Winston Churchill, Mahatma Gandi, Nelson Mandela, Bill Gates, William Edwards Deming dönüşümcü liderlik için tipik örneklerdir.

Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik ile karşılaştırıldığında çok daha karmaşık fakat çok daha güçlüdür. Dönüşümcü lider de potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacını ya da talebini ele alır ve kullanır. Fakat dönüşümcü lider bunun ötesinde, izleyicilerin potansiyel güdülerini inceler, yüksek düzeyli ihtiyaçları tatmin etmeye çalışır ve izleyicinin bütün benliğiyle meşgul olur. Dönüşümcü liderliğin sonucu karşılıklı bir özendirme ilişkisidir. Bu özendirme ilişkisinde izleyici lidere dönüşürken lider de moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumunda işlev görür (Burns, 1975: 4). **Dönüşümcü liderliğin** farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta, dönüşümcü liderliğin toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olmasıdır. Dönüşümcü lider serbesti, huzur, eşitlik gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir.

Dönüşümcü liderliğin yaygın olarak benimsenen boyutları şunlardır:

Karizma: Dönüşümcü lider bu boyutta, izleyicileri için bir rol modeli oluşturacak davranışlar sergiler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Dönüşümcü lider, kendi önemli değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin haklılığını ön plana çıkarır. Aynı zamanda zor faktörlerin üstesinden gelerek izleyicilerine güven duygusunu aşılayan lider, amaçların, bağlılığın önemini ve kararların etik sonuçlarını da izleyicilerine vurgulayacaktır. Bu durumda izleyiciler lidere benzemeye çalışacaklar ve kendilerini ortak amaçlar veya vizyon çerçevesinde onunla özdeşleştireceklerdir.

İlham Verici Liderlik: Lider ulaşılacak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yüklemek izleyicileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirecektir.

Bireysel Düzeyde İlgi: Bu boyut liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç görevi üstlenir.

Zihinsel Uyarım: Lider, eski varsayımları, gelenekleri ve inanışları sorgulayarak izleyicilerini yeni bakış açıları ve işleri yapmanın yeni yöntemleri yönünde teşvik eder. İzle-

Dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerin etik, beklenti ve insan ilişkilerini daha üst bir seviyeye çıkartma sürecidir.

Dönüşümcü liderlik boyutları: Karizma, ilham verici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel uyarımdır.

yticilerin yeni yaklaşımları, deneyimlemeleri onların liderin fikirlerinden farklı fikirlerle sahip olmaları da eleştirilmez (Bass, 1996: 741–742; Bass, 1997: 133–134; Avolio & Bass, 2001: 2, akt. Demir & Okan, 2008: 76).

Bu dört boyut, çalışanların daha fazla çaba göstermelerini sağlamakta, verimliliği arttırmakta, işgören devir hızını ve işten kayıtlarını azaltmakta, örgütsel uyumu iyileştirmektedir.

Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Karşılaştırması

Dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderlikten üstün olduğunu sergileyen pek çok araştırma vardır. Örneğin yöneticileri değişik bağlamlarda inceleyen çalışmalar, dönüşümcü liderlerin daha etkili, daha fazla performans gösteren ve kişiler arası ilişkilerde daha duyarlı olduğunu savunmaktadırlar. Buna ilaveten dönüşümcü liderliğin hakim olduğu organizasyonlarda işgören devir hızının daha düşük, üretimin çalışan tatmininin, yaratıcılığın, amaçlara ulaşma derecesinin daha yüksek olduğunu gösteren çok sayıda araştırma vardır. Ayrıca dönüşümcü liderlik karizmanın daha ötesidir çünkü dönüşümcü lider, çalışanların yalnızca yerleşik görüş ve inançları değil, liderin kendisini sorgulayabilecek becerileri de aşılacaktır.

Etkileşimci liderler çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtır ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler. Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Hâlbuki dönüşümcü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Tablo 7.1’de dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları karşılaştırılmaktadır.

Tablo 7.1
Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Kaynak: Tichy & Devanna, 1986, akt. Eraslan, 2004: 6.

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa (bugün)	Uzun (gelecek)
Eş güdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönlü
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, maddi	Kişisel, manevi
Güç kaynağı	Bulunulan makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İşgören	Meta olarak görme	Geliştirilebilir kaynak
İtaatin sağlanması	Emir	Rasyonel açıklama
Değişime ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve mevcut durumu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Öz denetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Dönüşümcü liderler örgüt kültüründe değişimler yaratarak izleyenleri şu anda yaptıklarından daha fazlasını yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır. Buna karşın etkileşimci lider, organizasyonun süregelen olağan işleyişine dikkat eder; stratejik ve uzun dönemli bakış açısına sahip değildir; daha ziyade pazar payı ve kâr artışı ile ilgilidir. Etkileşimci liderlik niteliklere sahip yöneticiler, örgütlerinin geleneklerine ve mevcut çalışmalarına odaklanırken dönüşüm-

cü liderlik tarzına sahip olanlar örgütlerini farklı süreçler, farklı kültür, farklı vizyon ile yönetmeye yönelirler; sonuç da daha yüksek bir performans seviyesidir. Dönüşümcü liderlerde değişim ve reform esas olup etkileşimci liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Başlangıçta örgüt performansı bir miktar azalabilir hatta eski alışkanlıklara bağlı personel şaşkınlık ve bocalama gösterebilir; hatta bazıları değişime karşı güçlü direnç de gösterebilir. Ancak daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye başlarlar.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, işlerin yerine getirilmesi açısından birbirinin zıddı olarak görülmemelidir. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin üzerine inşa edilmiştir. Bir başka deyişle, birbirini tamamlamaktadır. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin tek başına sağlayabileceği personel performansı ve tatmin seviyesinin daha ötesine geçilmesini sağlar ancak bunun tersi mümkün değildir. Eğer yönetici iyi bir etkileşimci lider olmakla birlikte, dönüşümcü lider özellikleri taşımıyorsa yalnızca ortalama bir liderdir. En başarılı liderler hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bir araya getiren liderlerdir.

MOTİVASYON KAVRAMI

Bir yöneticinin temel işlevi, yönettiği organizasyonu (birim, fabrika, okul, şirket vb.), amaçlarına ulaştırmaktır. İnsan kaynağının, organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesinde en önemli faktör olduğunu biliyoruz. Bu nedenle insan kaynağının, yani lider izleyicilerinin ya da yöneticinin birlikte çalıştığı astların amaçların yerine getirilmesinde istekli ve azimli olması, liderlik işlevinin ve yönetim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğine doğrudan etki edecektir. Başka bir ifadeyle motive olmuş bir takım üyesinin performansı ve iş tatmini daha yüksek olacak, işten kaytarma hatta iş kazaları çok daha az gerçekleşecektir. Burada sorulması gereken soru, örgütsel hedeflere ulaşılması sürecinde, birbirinden farklı özellikler ve beklentilere sahip çalışanların uyum içerisinde işlerini istekli ve kararlılıkla gerçekleştirmelerinin nasıl sağlanacağıdır. Bu sorunun birincil yanıtı doğru motivasyon araçlarının içinde bulunan koşullarla uyum içinde kullanılmasıdır.

Örgütsel hedeflere ulaşılması sürecinde, birbirinden farklı özellikler ve beklentilere sahip çalışanların uyum içerisinde işlerini istekli ve kararlılıkla gerçekleştirmeleri sağlanmalıdır.



DİKKAT

Motivasyon, amaçlara ulaşma yolunda bireyin çabalarının canlandırıldığı, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü bir süreçtir. **Motivasyon**, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde de tanımlanabilir. **Motive etme** ise insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. Çalışanların gerçekleştirmekte oldukları eylemlerin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen çeşitli içsel veya dışsal uyarıcılar vardır. Motivasyon sağlamada amaç, bu uyarıcıların etkisiyle bireyin istenen yönde harekete geçmesini sağlamaktır.

Kararlı, arzulu ve istekli bir biçimde işlerine odaklanarak çalıştıklarında, bireylerin verimlerinin arttığı bilinmektedir. Bu durumda işletme amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde başarılması için çalışanların güdülenmeleri gerekmektedir. Ancak her insan bir diğerinden farklı beklenti, amaç, istek ve ihtiyaçlara sahip olabilmekte ve durum bireylerin güdülenmeleri üzerinde etkili olmaktadır. Bu sebeple, yöneticilerin öncelikle çalışanlarını tanıması ve onları nelerin güdüleyebileceği hakkında fikir sahibi olması gerekmektedir.

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır: Birincisi, insanların motivasyon derecesinin ve motivasyonlarını etkileyen faktörlerin ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile mümkün olmasıdır. İkincisi ise motivasyonun kişiye has bir özellik taşımasıdır. Bir motivasyon faktörü bir çalışanı kolayca motive ederken diğerini etkileyebilir. Bu ise yöneticinin grup içerisindeki her çalışanı iyi tanımasını gerektirmektedir.

Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları; **Motive etme**, insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabalarla.

MOTİVASYON KURAMLARI

Motivasyon kuramlarını iki grupta toplamak mümkündür: Kapsam kuramları ve Süreç kuramları. Kapsam kuramları motivasyon olayındaki içsel faktörlere ağırlık verirken süreç kuramları dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

Kapsam Kuramları

Bu gruptaki kuramlar, kişinin **içinde** bulunan ve kişiyi belirli bir yönde davranışa yönlüten unsurları açıklamayı amaçlar. Kapsam kuramları içinde ön plana çıkanlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McGregor'ın geliştirdiği Teori X ve Teori Y, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in ERG yaklaşımıdır. Ünite kapsamında bu kuramlardan ilk üçü ele alınacaktır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu kuram, motivasyon kuramları içerisinde en çok bilinenidir. Maslow, her bireyin bir hiyerarşi düzeni içerisinde beş temel ihtiyaç içerisinde olduğunu söylemektedir. Bunlar:

1. **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yeme-içme, uyku vb.
2. **Güvenlik:** Fizyolojik ve duygusal zararlardan korunma; can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma.
3. **Sosyal:** Bağlanma, kabullenilme, dostluk, gruba mensup olma.
4. **Saygınlık:** Öz saygı, tanınma, başarı, statü vb.
5. **Kendini gerçekleştirme:** Sahip olunan tüm yetenekleri en yaratıcı şekilde kullanma güdüsü, yaratıcılık.

Maslow'a göre tam veya kısmen karşılanmış ihtiyaçlar güdüleyici olmaktan çıkar, bir sonraki ihtiyaç motive edici konuma gelir ve Şekil 7.5'de gösterilen hiyerarşide yukarıya doğru çıkılması söz konusudur. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir basamaktaki ihtiyaçlar doyurulmadan bir sonraki düzey ihtiyaçlarla motivasyon sağlanamaz. Çalışanların Maslow'un **ihtiyaçlar hiyerarşisi** kuramına göre motivasyonu amaçlanıyorsa öncelikle bu kişinin mevcut durumda hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunu belirleyebilmek ve bu ihtiyacı gidermek gerekir. Bu noktada yöneticilerin çalışanlarını tanıması ve doğru değerlendirmesinin önemini vurgulamamız gerekir. Sonrasında ise bir üstteki basamağa odaklanılmaktadır.

İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir basamaktaki ihtiyaçlar doyurulmadan bir sonraki düzey ihtiyaçlarla motivasyon sağlanamaz.

Şekil 7.6

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow, A (1954). **Motivation and Personality**. New York, NY: Harper.



Maslow, beş seviyeyi düşük ve yüksek düzeyli olarak ikiye ayırmış; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli, daha yukarıdakiler ise yüksek düzeyli olarak adlandırılmıştır. Düşük düzeyli ihtiyaçlar genellikle **dışsal** (ücret, ikramiye, yükselme fırsatı, ek yararlar ve iş güvencesi gibi vb.), yüksek düzeyli ihtiyaçlar ise **içsel** faktörler (zorlayıcı iş, bir işi

başarmak, işin çeşitliliği, bağımsızlık, sorumluluk, kişisel ve profesyonel gelişim, çalışanın yapmış olduğu katkının önemi, vb.) ile karşılanır.

McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor insanlara ilişkin olarak birbirine zıt iki görüş ileri sürmüştür. Birincisi Teori X olarak bilinmekte ve insanlara karşı negatif bir bakış açısını ifade etmektedir. İkincisi Teori Y olarak bilinmekte insanlara karşı pozitif bir yaklaşımı ifade etmektedir. McGregor, yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerini inceledikten sonra, yöneticilerin insanlara ilişkin görüşlerinin belirli inanç ve kalıplara dayandığını ve davranışlarının bunlar tarafından şekillendiğini öne sürmüştür.

Teori X'e göre yöneticiler çalışanlara yönelik yargıları şu şekildedir: Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır; sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından denetlemeli ve gerektiğinde cezalandırmalıdır.

Teori Y'e göre yöneticilerin çalışanlara yönelik yargıları ise şöyledir: Birey için iş oyun ve dinlenme kadar doğaldır, kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hâle getiren tecrübeleridir. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Her insanın bir potansiyeli vardır; uygun şartlar altında bunları geliştirir ve sorumluluk almayı öğrenir. Sonuçta, Teori Y perspektifine sahip bir yöneticinin yapması gereken, çalışanlar için uygun bir ortam yaratmak suretiyle çalışanın kendisini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Teori X ve Teori Y'yi daha iyi anlamak için Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dönmemiz gerekir. Teori X ile ihtiyaçlar hiyerarşisinde alt düzey ihtiyaçların kişiyi yönlendirdiği, buna karşılık Teori Y ile üst düzey ihtiyaçların kişileri yönlendirdiği varsayılmaktadır. McGregor, Teori Y'in varsayımlarının Teori X'den daha geçerli olduğuna inandığını ifade etmiştir.

Teori X'e göre ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır; sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder. Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından denetlemeli ve gerektiğinde cezalandırmalıdır.

Teori Y'e göre birey için iş oyun ve dinlenme kadar doğaldır, belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Yöneticinin yapması gereken, çalışanlar için uygun bir ortam yaratmak suretiyle çalışanın kendisini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Frederick Herzberg, bireyin motivasyonunda iş ile ilişkisinin temel önemde olduğunu savunmaktadır. Yapmış olduğu araştırmada çalışanlardan kendilerini işlerinde iyi ve kötü hissettikleri durumları ayrıntılı olarak tanımlamalarını istemiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde katılımcıların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumu anlatırken yapılan işle doğrudan ilgili olan **işin kendisi, başarı, sorumluluk** gibi kavramları kullandıkları görülmüştür. Kendilerini en kötü ve en az tatmin oldukları durumları anlatırken ise işle ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan **ücret, çalışma koşulları, nezaret** gibi unsurları ifade etmişlerdir. Herzberg, katılımcıların dile getirdikleri unsurları iki grup hâlinde toplamıştır (bk. Tablo 7.2). İlk grup **Motivasyon Faktörleri** adını almıştır. Başarı, tanınma gibi unsurları içeren bu faktörlerin varlığı, bireye kişisel başarı duygusu verdiği ve tatmin yarattığı için, kişiyi motive etmektedir.

Tatmin yaratan faktörler (Motivasyon Faktörleri)	Tatminsizlik yaratan faktörler (Hijyen Faktörleri)	
Başarı	Şirket politikaları ve yönetim	İş arkadaşlarıyla ilişkiler
Tanınma	Denetim	Özel yaşam
İşin kendisi	Üstlerle ilişkiler	Astlarla ilişkiler
Sorumluluk	Çalışma koşulları	Statü
Terfi	Ücret	Güvenlik
Gelişim		

Tablo 7.2
Herzberg Motivasyon ve Hijyen Faktörleri

İkinci gruptaki ücret, çalışma koşulları gibi faktörler **Hijyen Faktörler** adını almıştır. Bu faktörlerin varlığının kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bunlar, kişinin motive olabilmesi için gerekli asgari koşulları ifade etmektedir ve bunların beklentileri karşılamaması durumunda tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle bunlar olmadan bireyin motivasyonu söz konusu olmayacaktır. Motivasyon, öncelikle hijyen faktörlerin mevcut olduğu ortama ilaveten motive edici faktörlerin varlığını gerektirmektedir.

Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının yanıtlamaya çalıştığı temel soru belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması/tekrarlamaması nasıl sağlanabileceğidir (Koçel, 2014). Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendiren unsurlardan yalnızca birisidir. İhtiyaçlara ilaveten pek çok dışsal faktör de bireyin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç kuramları başlığı altında en yaygın ele alınan motivasyon kuramları arasında Davranış Şartlandırma yaklaşımı, Bekleyiş kuramı, Eşitlik kuramı ve Amaç kuramı vardır. Burada Bekleyiş kuramı ve Eşitlik kuramına yer verilecektir.

Vroom'un Bekleyiş Kuramı

Viktor Vroom'un bekleyiş kuramı, belirli bir davranışı gösterme eğilimini, davranışın sonuçlarının çekiciliğine ve sonuçlara ilişkin beklentilerinin gücüne bağlamaktadır. Başka bir deyişle, bireyler olumlu bir performans değerlendirme ile sonuçlanacağına inandıkları takdirde, yüksek düzeyde çaba göstereceklerdir. Olumlu performans değerlendirme prim, ücret artışı, terfi gibi örgütsel ödüllerle sonuçlanmalıdır. Ödüller çalışanların kişisel hedeflerini tatmin edici nitelikte olmalıdır. Bu modelin üç bileşeni vardır. Bunlardan birincisi "Valens"tir. **Valens** bireyin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini gösterir ve -1 ile +1 arasında bir değer alır. Herhangi bir ödül, farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzu edilebilir. Bazıları böyle bir ödülü çok arzu ederken bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Hatta kimileri için böyle bir ödül, uğrunda gayret göstermeye değmeyecek anlama da gelebilir. Dolayısıyla bu grup için Valens negatif olacaktır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Sonuçta yüksek Valens, kişinin daha fazla çaba göstermesine sebep olacaktır.

Valens, bireyin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini gösterir.

Bekleyiş, kişinin gösterilecek gayretin bir ödülle ödüllendirilme olasılığına ilişkin algısıdır.

Vroom'un bekleyiş kuramının ikinci bileşeni bekleyiştir. **Bekleyiş**, kişinin gösterilecek gayretin bir ödülle ödüllendirilme olasılığına ilişkin algısıdır. Eğer kişi çaba göstererek belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bunu bekliyorsa) daha fazlasını ortaya koyacaktır. Bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Eğer kişi belirli bir çaba (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki görmezse bekleyiş 0 değerini alacaktır. Anlatılanlar ışığında **Motivasyon = Valens x Bekleyiş**'tir. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır.

Araçsallık, birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılıktır.

Bu modelin üçüncü bileşeni araçsallıktır. **Araçsallığı** şöyle açıklayabiliriz. Kişi belirli bir çabayla belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci derece sonuç olarak düşünülmelidir. Örneğin birinci derece sonuç olarak kişi terfi alabilir. Birinci derece sonuçlar, *ikinci derece sonuç* olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Terfi, daha yüksek bir statü elde etmek ve tanınmak için bir araçtan ibarettir. Bu açıklamalardan sonra **araçsallığı** birinci düzey sonuçların ikinci düzey sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılık olarak ifade edebiliriz. Araçsallık çeşitli dereceler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise çaba ile birinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Bu kurama göre bireyin motive olabilmesi için aşağıdaki sürecin gerçekleşmesi gereklidir:

1. Birey, gayretinin bir yöneticiler tarafından performans olarak değerlendirileceğine inanmalı -valens (Eğer elimden gelen gayreti gösterirsem performans değerlendirme sürecinde bu gayretimin farkına varılır).
2. Bu performansın birinci derece bir ödül ile karşılanacağına inanmalı -bekleyiş (Eğer iyi bir performans değerlendirme alırsam aylardır beklediğim ücret artışını alabilirim.).
3. Birinci derece ödüllü bir takım ikinci derece sonuçlar için gerekli görmeli - araçsal-lık (Ücret artışıyla beraber yıllardır istediğim arabayı alabilirim).
4. Hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmelidir. (Ücret artışı ve güzel bir arabaya sahip olabilmek. Kim istemez ki!).

Şimdi Bekleyiş Modelinde verdiğimiz ücret artışı örneğine benzer bir örnek de siz geliştiriniz.



SIRA SİZDE

Bekleyiş modelinden yararlanmak isteyen bir yönetici birey için ne türde ve ne düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğunu, organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğunu belirlemeli ve performans ile ödül arasında ilişki kurmalıdır.

Eşitlik Kuramı

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme istekliliğinde oldukları ve bunun motivasyonu etkilediğini öne sürmektedir. Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizlik) algısına bağlıdır. Çalışanların işten elde ettikleri -yani çıktılar (ücret, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb.) ile işe verdiklerine-yani girdilere (çaba, deneyim, eğitim, yetkinlik vb.) ilişkin algıları bulunmaktadır.

Çalışanlar çıktı/girdi oranını uygun gördükleri diğer kişilerle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda bir denge varsa bu organizasyondaki adalete işaret eder ve bireyler motive olmuş bir şekilde çaba gösterir. Karşılaştırma sonucunda durum dengede değilse bir eşitsizlik gerilimi söz konusu olur. Çıktı/girdi oranı kişinin aleyhine ise bu durum öfkeye dönüşür eğer lehine ise suçluluk duygusu yaşatır. Adams, bu olumsuz gerilim karşısında bireyin durumu tekrar dengeye getirmek adına bir davranışta bulunmak için motive olacağını öne sürmektedir. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için bireyin gösterebileceği davranışları şöyle sıralamak mümkündür (Robbins & Judge, 2013: 223):

- Kendi girdilerinin seviyesini değiştirme (daha az ücret için daha az, daha fazla ücret için daha fazla çaba gösterme)
- Kendi çıktılarını değiştirme (parça başı ücret alanlar, niteliği düşürüp daha fazla üreterek daha fazla kazanabilirler)
- Kendisine ilişkin algıları çarpıtma
- Diğerlerine ilişkin algıları çarpıtma
- Karşılaştırma için başka birini seçme
- İşten ayrılma.

Eşitlik kuramına ilişkin pek çok araştırma ücret konusuna odaklanmaktadır. Bununla birlikte, çalışanlar diğer örgütsel ödüllerin dağılımında da eşitlik aramaktadırlar. Unvanlar, geniş mobilyalı ofisler, özel park alanları vb. unsurlar da eşitlik arayışının konuları olabilmektedir.

Bu ünite liderlik ve bu süreçte en fazla yararlanılan araçlardan biri olan motivasyon konusu ele alındı. Etkili ve doğru liderlik, küresel gelişmeler ve rekabetin boyut değişmesiyle hedeflere ulaşmada kritik önemde bir süreç olma konumunu sürdürmektedir. Bu ünite yapılan açıklamaları ve öğrendiklerinizi iş yerinizde ya da toplumsal ilişkilerinizde gözlemleyebileceğinizi ve etkili olma yönünde değerlendirebileceğinizi umuyoruz.

Özet



Liderlik, lider ve yönetici kavramlarını karşılaştırabilmek
Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grupsal amaçların gerçekleştirilmesi için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme sürecidir. **Lider** ise başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. **Yönetici**, organizasyonda çalışanların iş birliğini sağlayarak öngörülen amaçlar doğrultusunda faaliyetleri planlayan, örgütleyen, yönlüten ve denetleyen kişidir. Yöneticilik karmaşık çevre koşullarında organizasyonun düzenli ve tutarlı sonuçlar üretmesiyle, liderlik ise organizasyona yeni bir vizyon vererek değişimleri gerçekleştirmekle ilgilidir.



Liderlik kuramlarını özetleyebilmek

Özellikler Kuramı: 1920 ve 1930'lardaki liderlik kuramları, liderleri lider olmayanlardan ayırmakta kullanılabilir. "lider özellikleri" üzerinde durmuştur. Araştırılan özelliklerden bazıları fiziksel görünüş, sosyal sınıf, duygusal istikrar, akıcı konuşma ve sosyallik olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda özelliklerin etkili liderlerin belirlenmesinde tek başına yeterli olmayacağını çünkü yalnızca özelliklere dayalı bilginin lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler ile koşullardan kaynaklanan faktörleri göz ardı ettiğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle liderliğe ilişkin araştırmalar 1940'ların sonlarından 1960'ların ortalarına kadar liderlerin sergilemiş olduğu "tercih edilen davranışlar" üzerine yoğunlaşmıştır. **Davranışsal Liderlik Kuramı:** Liderin başarılı ve etkili olmasında asıl kritik olanın, onun liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar ve izleyicileriyle olan ilişkileri olduğu ileri sürülür. Liderin astlarıyla iletişimi, yetki devretme derecesi, kararları nasıl aldığı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme ve çatışmaları çözme şekli gibi unsurlar bu kuramda liderliğin etkililiğini belirleyen faktörler olarak görülmüştür. Yapılan çok sayıda çalışma arasından öne çıkanlar Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve Yönetim Tarzı Matrisi. **Durumsal Liderlik Kuramları:** Kuram, liderlik tarzının, özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini, bu nedenle tek bir liderlik tarzının bütün koşullar için geçerli olmayacağını savunur. Liderler davranışlarını, değişen koşullara göre uyarlamalıdır. Durumsal liderlik kuramı kapsamında gerçekleştirilen çalışmalardan en çok bilinenler arasında Fiedler'in Durumsallık Modeli, House'un Yol-Amaç Modeli vardır.



Günümüz çevre koşullarında geçerli liderlik yaklaşımlarını tartışabilmek

Karizmatik liderlikle ilgili çalışmaların geçmişi Alman Sosyolog Max Weber'in 1900'lerin başında yapmış olduğu çalışmalara kadar gider. Weber karizmayı "doğüstü, insanüstü ya da en azından istisnai güç ya da özel-

likler nedeniyle bireyi sırada insanlardan ayıran kişilik özellikleri" olarak tanımlamıştır. Robert House'un geliştirdiği karizmatik liderlik kuramına göre, izleyenler sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde, liderlerine olağan dışı veya kahramanlık ifade eden özellikleri atfetmektedirler. **Etkileşimci liderler**, önceden belirlenen amaçlar yönünde, verimli çalışmaları ödüllendirme yoluyla, izleyenlere yol gösteren veya onları motive eden liderlerdir. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alışverişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirme yöntemleri ile motive edilir veya negatif geri bildirim, disiplin önlemleri ve azarlama gibi yöntemlerle düzeltilir. **Dönüşümcü liderlik** etkileşimci liderlik ile karşılaştırıldığında çok daha karmaşık fakat çok daha güçlüdür. Dönüşümcü lider de potansiyel bir izleyicinin mevcut bir ihtiyacını ya da talebini ele alır ve kullanır. Fakat dönüşümcü lider bunun ötesinde, izleyicilerin potansiyel güdülerini inceler ve yüksek düzeyli ihtiyaçları tatmin etmeye çalışır. Dönüşümcü liderliğin sonucu karşılıklı bir özendirme ilişkisidir. Bu özendirme ilişkisinde izleyici lidere dönüşürken lider de moral ve motivasyon sağlayan itici bir güç konumunda işlev görür.



Motivasyon kavramını açıklayabilmek

Motivasyon, amaçlara ulaşma yolunda bireyin çabalarının canlandırıldığı, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü bir süreçtir. **Motive etme** ise insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların tamamıdır. Çalışanların gerçekleştirmekte oldukları eylemlerin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen çeşitli içsel veya dışsal uyarıcılar vardır. Motive etmedeki amaç, bu uyarıcıların etkisiyle bireyin istenen yönde harekete geçmesini sağlamaktır.



Belli başlı motivasyon kuramlarını irdeleyebilmek

Motivasyon kuramlarını iki grupta toplamak mümkündür: Kapsam kuramları ve Süreç kuramları. Kapsam kuramları kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir yönde davranışa yönlüten unsurları açıklama gayretindedir. Kapsam kuramları içinde ön plana çıkanlar Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McGregor'ın geliştirdiği Teori X ve Teori Y, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer'in ERG yaklaşımıdır. Süreç kuramları bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleriyle ilgilidir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendiren unsurlardan yalnızca birisidir. İhtiyaçlara ilaveten pek çok dışsal faktör de bireyin davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır. Süreç kuramları başlığı altında en yaygın ele alınan motivasyon kuramları arasında Davranış Şartlandırma yaklaşımı, Bekleyiş kuramı, Eşitlik kuramı ve Amaç kuramı vardır.

Kendimizi Sınavalım

1. Başkalarını belli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve etkileyen kişi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Yönetici
 - b. Müdür
 - c. Lider
 - d. Stratejist
 - e. Üst makam
2. Aşağıdakilerden hangisi Lider ve yönetici arasındaki farklılıklardan biridir?
 - a. Yöneticinin görev tanımı vardır; liderin görev tanımı yoktur.
 - b. Lider resmi yetkilerle donanmış, yönetici donanmamıştır.
 - c. Lider kurumlarda, yönetici işletmelerde görev yapar.
 - d. Liderler örgüt hiyerarşisinin en tepesinde, yöneticiler orta basamakta yer alır.
 - e. Liderler gücünü kurallardan, yöneticiler ise karizmasından alır.
3. Yaş, eğitim, cinsiyet gibi liderlik niteliklerini çalışan kuram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Davranışsal liderlik
 - b. Özellikler
 - c. Durumsal liderlik
 - d. Süreç
 - e. Kapsam
4. Liderin davranışlarını konu alan kuram aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Davranışsal liderlik
 - b. Özellikler
 - c. Durumsal liderlik
 - d. Süreç
 - e. Kapsam
5. Aşağıdakilerden hangisi durumsal liderlik kuramı kapsamında ele alınır?
 - a. Yönetim matrisi
 - b. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
 - c. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları,
 - d. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları
 - e. House'un Yol-Amaç Modeli
6. Karizmatik liderliği ilk kez ele alan araştırmacı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Herzberg
 - b. House
 - c. McClelland
 - d. Weber
 - e. McGregor
7. Dönüşümcü liderliğin temeli aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Vizyoner liderlik
 - b. Karizmatik liderlik
 - c. Etkileşimci liderlik
 - d. Stratejik liderlik
 - e. Otantik liderlik
8. Aşağıdakilerden hangisi Kapsam kuramları içinde **yer almaz**?
 - a. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
 - b. McGregor'ın X ve Y Teorileri
 - c. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı
 - d. Viktor Vroom'un Bekleyiş Kuramı
 - e. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
9. Aşağıdakilerden hangisi Süreç kuramları içinde **yer almaz**?
 - a. Davranış Şartlandırma Yaklaşımı
 - b. Bekleyiş kuramı
 - c. Eşitlik kuramı
 - d. Amaç kuramı
 - e. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı
10. Bekleyiş Kuramına göre motivasyonu oluşturan aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Valens + Bekleyiş
 - b. Valens x Bekleyiş
 - c. Valens - Bekleyiş
 - d. Valens / Bekleyiş
 - e. $(\text{Valens} \times \text{Bekleyiş})^2$

Yaşamın İçinden

“

Çeşitliliği İşe Yarar Hâle Getiren Büyük Liderler

İş dünyası liderleri, çeşitliliğe ve kapsayıcılığa bağlılıklarını ifade ederken güçlü bir mesaj gönderirler

CEO'lar ayrıca kadınların yaptığı katkılarının genellikle yeterince takdir edilmediğini bildiriyor. Örnek vermek gerekirse, Ernst&Young'tan Jim Turley kendisinin bu konuda uyarıldığı bir anıyı şöyle anlatıyor: “Doğrudan tartışmalı konulara girerek yönetim kurulu görüşmelerimize hareket kazandırmayı severim. Geçenlerde belli bir konu üzerine tartışıyorduk. Yönetim kurulundan üç kadın benzer yorumlar yaptılar ve tepki vermedim. Kısa süre sonra, dördüncü bir kişi kadınların söyledikleriyle aynı doğrultuda bir yorum yaptı. Bu kez konuşan bir erkekti. Yorumunu hemen kavradım ve ne yaptığımın farkında bile olmadan ‘Bence Jeff haklı’ dedim. Neyse ki kadınlar beni herkesin önünde utandırmadı. Bir kenara çektiler ve ‘Jim bunu kasten yapmadığını biliyoruz ama olan bu’ dediler. Olan biteni anlattılar ve bunun kariyerleri boyunca kadınların başına geldiğini söylediler. Bu, benim için aydınlanma anıydı.”

Açıkça görülüyor ki kapsayıcı kültürler inşa etmek isteyen liderler bile bilinçsizce oluşan önyargıların, farkında olmadan davranışlarını şekillendirmesine izin verebiliyorlar.

CEO'lar ayrıca kadınların yaptığı katkılarının genellikle yeterince takdir edilmediğini bildiriyor. Örnek vermek gerekirse, Ernst&Young'tan Jim Turley kendisinin bu konuda uyarıldığı bir anıyı şöyle anlatıyor: “Doğrudan tartışmalı konulara girerek yönetim kurulu görüşmelerimize hareket kazandırmayı severim. Geçenlerde belli bir konu üzerine tartışıyorduk. Yönetim kurulundan üç kadın benzer yorumlar yaptılar ve tepki vermedim. Kısa süre sonra, dördüncü bir kişi kadınların söyledikleriyle aynı doğrultuda bir yorum yaptı. Bu kez konuşan bir erkekti. Yorumunu hemen kavradım ve ne yaptığımın farkında bile olmadan ‘Bence Jeff haklı’ dedim. Neyse ki kadınlar beni herkesin önünde utandırmadı. Bir kenara çektiler ve ‘Jim bunu kasten yapmadığını biliyoruz ama olan bu’ dediler. Olan biteni anlattılar ve bunun kariyerleri boyunca kadınların başına geldiğini söylediler. Bu, benim için aydınlanma anıydı.”

Açıkça görülüyor ki kapsayıcı kültürler inşa etmek isteyen liderler bile bilinçsizce oluşan önyargıların, farkında olmadan davranışlarını şekillendirmesine izin verebiliyorlar.

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|--------|---|
| 1. c. | Yanıtınız yanlış ise “Lider, Liderlik ve Yöneticilik Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 2. a. | Yanıtınız yanlış ise “Lider, Liderlik ve Yöneticilik Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 3. b. | Yanıtınız yanlış ise “Özellikler Kuramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 4. a. | Yanıtınız yanlış ise “Davranışsal Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 5. e. | Yanıtınız yanlış ise “Durumsal Liderlik Kuramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 6. d. | Yanıtınız yanlış ise “Karizmatik Liderlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 7. c. | Yanıtınız yanlış ise “Dönüşümcü Liderlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 8. d. | Yanıtınız yanlış ise “Kapsam Kuramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 9. e. | Yanıtınız yanlış ise “Süreç Kuramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |
| 10. b. | Yanıtınız yanlış ise “Bekleyiş Kuramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz. |

”

Kaynak: Groysberg, B. & Connolly, K. (2016). Çeşitliliği işe yarar hâle getiren büyük liderler. **Harvard Business Review Türkiye**, 8 Mart.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bir işletmede tüm yöneticiler lider olamaz çünkü bu olayın doğasına aykırıdır. Öncelikle, liderlik yetkinlik ve becerileri tüm yöneticilerde görülmez. Diğer taraftan, liderlerin ötesinde belirlenen vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda işlerin yerine getirilmesini sağlayacak, faaliyetleri planlayacak, insan kaynaklarını ve faaliyetleri örgütleyecek, insanları yönlerecek ve denetleyecek yöneticilere her zaman ihtiyaç vardır.

Sıra Sizde 2

İş ortamında birlikte çalışmayı en fazla ve en az tercih ettiğimiz iş arkadaşlarımızı seçerken pek çok değişken işin içine girebilir. Bunlardan bir kısmı objektif olurken bir kısmı önceki deneyimlerimize bağlı olarak subjektif olabilir. Bu seçimi bilimsel anlamda yapmaya karar verdiğimizde kullandığımız değişkenler de farklı olabilecektir. Fiedler'in **En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı Anketinin** nasıl uygulandığı görmek için aşağıda linki verilen web sitesini ziyaret edebilirsiniz.

<http://practical-management.com/Analytics/Fiedler-LPC.html>

Sıra Sizde 3

Bir yöneticinin karizmatik olup olmadığını anlamak üzere onun organizasyon içerisinde bir vizyon ortaya koyup bunu açıklayıp açıklamadığına, çevresine duyarlılık gösterip göstermediğine, izleyicilerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterip göstermediğine, kişisel olarak risk alıp almadığına, alışılmışın dışında davranış sergileyip sergilemediği gibi ölçütlere bakarak karar verebiliriz.

Sıra Sizde 4

Eğer elimden gelen gayreti gösterirsem performans değerleme sürecinde bu gayretimin farkına varılır (**valens**).

Eğer iyi bir performans değerlemesi alırsam "Müdürlük" pozisyonuna getirilirim (**bekleyiş**).

Müdürlükle beraber şirket içindeki saygınlığım çok artacaktır (**araçsallık**).

Hem müdür olarak emirler vereceğim hem de saygı göreceğim. Kesinlikle gayretime değer.

Yararlanılan Kaynaklar

- Blake and Mouton's Managerial Grid. <http://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm> (Erişim Ekim 11 Ekim 2015)
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1998). **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks: Sage.
- Edizler, G (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zekâ boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. **Selçuk İletişim**, 6 (2), 137-150.
- Eraslan, L. (2004) Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 1 (1), 1-32.
- Kırel, Ç (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: Karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1 (1), 43-59.
- Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Leadership Model: The Ohio State University. **Boundless Management**. 21 Temmuz 2015.. <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/behavioral-approach-70/leadership-model-the-ohio-state-university-350-3483/> (Erişim: 01 Ekim. 2015)
- Northouse, P.G. (2010). **Leadership**. Thousand Oaks: Sage.
- Plunkett, W.R. & Attner, R.F., & G.S. Allen, G.S. (2008). **Management**. Canada: Thomson-South Western.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. K. (2007). **Management**. New York: Pearson-Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2013). **Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)**. 14.B. (Çev. Ed. Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Serinkan, C. (2008). **Liderlik ve Motivasyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Görsellerde Yararlanılan Kaynaklar:**
- Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği** (5.B.) İstanbul: Beta, s. 687.
- Koçel, T. (2014). **İşletme Yöneticiliği** (15. B.). İstanbul: Beta, s.690.
- Maslow, A (1954). **Motivation and Personality**. New York, NY: Harper.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. K. (2007). **Management**. New York: Pearson-Prentice Hall, s.492.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. K. (2007). **Management**. New York: Pearson-Prentice Hall, s.499.

8

Amaçlarımız

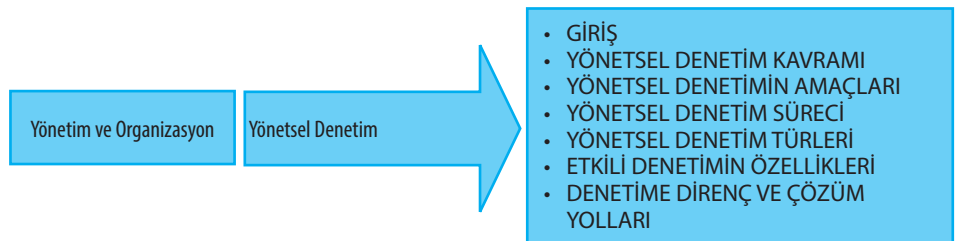
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İşletmeler açısından denetim işlevinin ne anlama geldiğini açıklayabilecek,
 - Denetim işlevinin temel amaçlarını tartışabilecek,
 - Denetim için gereken süreci irdeleyebilecek,
 - Denetim türlerini açıklayabilecek,
 - Etkili bir denetim fonksiyonu için nelere ihtiyaç olduğunu yorumlayabilecek,
 - İşletmelerde denetime gösterilen direncin nedenlerini ve çözüm yollarını tartışabilecek
- bilgi ve becerilere sahip olabileceksiniz.

Anahtar Kavramlar

- Denetim
- Stratejik Denetim
- Merkezî Olmayan Denetim
- Bürokratik Denetim
- İç Denetim
- Dış Denetim
- Mali Denetim

İçindekiler



Yönetmel Denetim

GİRİŞ

İşletmelerde yönetmel faaliyetler yerine getirilirken ele alınan temel yönetim fonksiyonları arasında hiç kuşkusuz denetim fonksiyonunun ayrı bir önemi vardır. Çünkü planlanan yönetmel faaliyetlerin ne ölçüde gerçekleştiği, olumlu ya da olumsuz sapmaların olup olmadığı denetim fonksiyonu ile belirlenmektedir. Bir başka ifadeyle işletme üretim konusuna göre elindeki üretim kaynaklarının yapılan planlar doğrultusunda verimli ve etkili bir biçimde kullanıp kullanmadığını denetim fonksiyonuyla ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlara göre alınacak yönetmel kararlar işletmenin sürdürülebilirliği için ayrıca önem taşımaktadır. Bu ünite de sırasıyla denetim kavramı, amacı, süreci, türleri, etkili denetimin özellikleri ve son olarak da işletmelerde denetime direnç göstermenin nedenleri ve çözüm yolları üzerinde durulacaktır.

YÖNETSEL DENETİM KAVRAMI

Kontrol kavramıyla da ifade edilen bu fonksiyon yönetmel faaliyetler içersinde son derece önemli bir yere sahiptir. İşletmelerde denetim, esas olarak kurumsal faaliyetlerin düzenlemesidir. Böylelikle yapılan planlar doğrultusunda hedeflenen bazı performans unsurlarının kabul edilmesi ya da yeniden ele alınarak düzenlenmesi mümkün olmaktadır. Bu düzenleme çalışmaları olmadan, işletmeler amaçlarını ne kadar verimli ve etkin bir biçimde yerine getirdikleri hakkında bilgi sahibi olamazlar. Denetim, tıpkı bir gemi dümeni gibi, şirketin uygun yönde ilerlemesini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle denetim, zaman içinde herhangi bir noktada, işletmenin performans bakımından (finansal, üretkenlik vb.) nerede olduğunu ve nerede olması gerektiğini karşılaştırabilmektedir. Tıpkı dümen gibi denetim de, işletmenin performansının kabul edilebilir ölçülerin dışında kalması durumunda işletmenin yönünü düzeltmesine yönelik bir mekanizmadır. **Yönetmel denetim**, işletme hedeflerinin etkililikle gerçekleştirilmesi için kurumsal faaliyetlerin düzenlenmesidir. İşletmelerde yönetmel denetim gerçekleştirilirken kuşkusuz denetim alanının önemi vardır. **Denetim alanı** bir üste doğrudan bağlı olan ast sayısını ifade eder. Denetim alanını belirlerken üstü atıl bırakacak sayıda ast bağlanmasına izin verilmemelidir. Denetim alanını oluşturacak ast sayısı belirlenirken şu unsurları göz önünde bulundurmak gerekir. Organizasyon içinde var olan kademe sayısı, yapılan işin niteliği, standartlaşma dercesi, astların nitelik ve yetenekleri, kurmay hizmetlerin varlığı ve ana işletme dışındaki bağlı birimlerde çalışan personelin ana işletmeye olan coğrafi yakınlığıdır.

Yönetmel denetim, işletme hedeflerinin etkililikle gerçekleştirilmesi için kurumsal faaliyetlerin düzenlenmesidir.

Denetim Alanı, bir üste doğrudan bağlı olan ast sayısını ifade eder.

YÖNETSEL DENETİMİN AMAÇLARI

Etkili bir yönetsel denetim sistemi olmayan bir işletme organizasyonunun yukarıda da belirtildiği gibi amaçlarına ulaşması mümkün değildir. Etkili bir denetim sistemi kurmanın dört temel amacı vardır (bk. Şekil 8.1). İşletmelerde doğru bir biçimde hazırlanmış bir denetim sistemi dört temel denetim amacının gerçekleştirilmesine yöneliktir. Denetimin amaçlarından birincisi, işletmelerin çevresel değişime uyumunu sağlamak, ikincisi hata artışını sınırlandırmak, üçüncüsü kurumsal sorunlarla baş edebilmek ve dördüncüsünde maliyetleri en aza indirmek için işletmeye bazı yeni yollar göstermektedir. Aşağıda yönetsel denetim amaçları incelenmektedir.

Şekil 8.1

*Yönetsel Denetimin
Temel Amaçları*

- Değişen dış çevre koşullarına uyum sağlama,
- Hata artışını sınırlandırma,
- Kurumsal sorunlarla baş edebilme,
- Maliyetleri en aza indirme.

Değişen Dış Çevre Koşullarına Uyum Sağlama

Günümüzde, tüm işletmeler değişen dış çevre koşullarıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadır. Eğer yöneticiler bazı amaçlar belirler ve bunları hemen başarabilirlerse denetim ihtiyacı duyulmayacaktır. Ancak, amaçların belirlendiği zaman ile bu amaca ulaşılan zaman arasında, işletmede ve çevresinde amaca doğru giden yolu olumsuz etkileyen ve hatta amacın kendisini değiştiren birçok olay ortaya çıkabilmektedir. Uygun ve doğru bir şekilde hazırlanmış bir denetim sistemi, yöneticilerin değişen koşulları önceden görmesine, takip etmesine ve çözüm yolları üretmesine yardımcı olmaktadır. Buna karşın, uygun ve doğru bir şekilde hazırlanmayan bir denetim sistemi ise, kurumsal performansın kabul edilebilir sınırlarının daha alt seviyelere düşmesine neden olabilmektedir.

Küresel kalite standartları birçok endüstri alanında müşterilerin tedarikçilerinden kursosuz ürün ve hizmet talep etmelerine neden olmaktadır. Bu da dış çevre koşullarındaki değişime uyum sağlama da denetim işlevinin rolünü bir kat daha arttırmaktadır.

Hata Birikimini Sınırlandırma

Küçük yanlışlar ve hatalar genellikle bir işletmenin finansal gücüne ciddi boyutta zarar vermemektedir. Küçük hatalar ihmal edilirse zamanla birikebilir ve ciddi bir hâle gelebilirler. Bu bakımdan işletmeler mevcut sistemlerinde olabilecek tüm hataları engellemeye yönelik tedbirler almalı ve sorunların büyümesini önleyecek biçimde denetim sistemleri oluşturmalarıdır.

Kurumsal Sorunlarla Başa Çıkma

Bir işletme yalnızca az sayıda ham madde satın aldığında, tek tip ürün ürettiğinde, basit bir organizasyon yapısına sahip olduğunda ve ürününe sürekli talep olmasından memnun olduğunda, bu işletmenin yöneticileri oldukça basit ve yalın bir sistemle denetimi sürdürebilmektedir. Ancak, pek çok ham madde kullanan, farklı ürünler üreten, geniş pazar payına, karmaşık organizasyon yapısına ve birçok rekabetçiye sahip bir işletmenin yeterli denetimi sürdürebilmesi için gelişmiş bir denetim sistemine ihtiyacı vardır. Çünkü büyük organizasyon yapılarının faaliyetlerinin karmaşık olması, mevcut denetim sistemlerinin kurumsal sorunlarla başa çıkacak biçimde oluşturulmasını zorunlu hâle getirmektedir.

Maliyetleri En Aza İndirme

İşletmelerde denetim işlevi etkili bir biçimde yapıldığında, maliyetleri azaltmaya ve çıktıyı arttırmaya yardımcı olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle etkili bir denetim sistemi işletmenin üretim ya da hizmet süreçlerinde verimlilik artışı sağlamaktadır. Bu da kuşkusuz işletmenin sürdürülebilirliği için çok önemli bir unsurdur.

İşletmelerde uygun bir denetim sisteminin oluşturulmasının temel amaçları nelerdir?



SIRA SİZDE

YÖNETSEL DENETİM SÜRECİ

İşletme organizasyonlarında yönetsel denetim süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır. Gelin şimdi sırasıyla bu sürece bir göz atalım.

Denetim Sürecindeki Adımlar

Etkili bir denetim sistemine sahip olmak bir işletme organizasyonunun amaçlarını yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Etkili bir denetim sistemi, genellikle birbiriyle ilişkili dört aşamadan oluşan sistematik bir süreçtir. Yönetmel denetim sürecindeki aşamalar şunlardır; standartları belirlemek, performansı ölçmek, performans ve standartları karşılaştırmak ve son olarak düzeltici faaliyetlerde bulunmaktır (bk. Şekil 8.2).

Şekil 8.2

Yönetmel Denetim
Sürecindeki Adımlar



Standartların Belirlenmesi

Yönetmel denetim sürecinde ilk adım standartları belirlemektir. Bir **denetim standardı**, bir hedefin gerçekleşen performansla karşılaştırılmasını sağlar. Buna göre; denetim için belirlenen standartlar ölçülebilir terimlerle ifade edilmeli, işletme organizasyonunun hedeflerine uygun olmalı ve performans göstergelerinin tanımlanmasını sağlamalıdır. Söz gelimi, bir sulu yemek restoranında çalışanların, aşağıdaki hizmet standartları doğrultusunda hizmet vermeyi hedeflediklerini düşünelim. Buna göre;

- Müşterilerinin %85'inin talebi en az 3 dakika içinde karşılanacaktır.
- Masalar, boşaldıktan sonra 5 dakika içinde temizlenecektir.

Yukarıda sözü edilen birinci standardın 3 dakikalık bir süre sınırı ve tüm müşterilerin %85'i şeklinde bir hedefi vardır. İkinci standartta, "bütün" boş masalar için 5 dakikalık bir süre hedeflenmiştir. Amaç belirlenen bu hedeflerin verilen hizmet süreci içinde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Etkili bir yönetsel denetim aracı olan **Dengeli Performans Göstergesi (Balance Scorecard)** uygulaması, klasik finansal denetim kriterleri yanısıra değişim, müşteri memnuniyeti gibi başarı unsurlarını da değerlendirmeye alır.

Performansın Ölçülmesi

Yönetmel denetim sürecindeki ikinci adım performans ölçmektir. Doğru performans ölçümü elde etmek zor da olsa, etkili bir yönetsel denetim faaliyetini sürdürmede oldukça önemlidir. Performans ölçümü, birçok işletme organizasyonu için değişmez ve sürekli olan bir faaliyettir. Denetimin etkili olabilmesi için, performans ölçümlerinin geçerli olması gerekmektedir. Söz gelimi işletmenin satış performansını ölçen günlük, haftalık ve aylık satış rakamları olabileceği gibi üretim performansını ölçen; birim fiyat, ürün kalitesi veya üretilen hacim de olabilir.

Performans kriterlerinin belirlenmesi ve ölçümü konusunda son yıllarda yaygın kullanılan bir yaklaşım **Dengeli Performans Göstergesidir (Balance Scorecard)**. Etkili bir yönetsel denetim aracı olan Dengeli Performans Göstergesi uygulaması, klasik finansal denetim kriterleri yanısıra işletmenin değişim, müşteri memnuniyeti gibi başarı unsurlarını da değerlendirmeye alır.

Performans ve Standartların Karşılaştırılması

Denetim sürecindeki üçüncü adım ölçülen performans belirlenen standartlarla karşılaştırmaktır. Performans; standarttan daha yüksek, daha düşük veya standartla aynı olabilmektedir. Performans beklenenden daha düşük olursa, düzeltici bir harekete geçmeden önce standartlardan ne kadar sapmaya izin verileceği sorusu açığa çıkmaktadır. Örneğin, standart %8 olduğunda satışların %7,9'a ulaşması yeterince iyi midir?

Performansı standartlarla karşılaştırma süresi, denetlenen konunun önemi ve karmaşıklığı dâhil çeşitli unsurlara bağlıdır. Daha uzun dönem ve daha yüksek seviye standartlar için, yıllık karşılaştırma uygun olabilmektedir.

Düzeltilici Tedbirlerin Alınması

Yönetmel denetim sürecindeki son adım, düzeltici faaliyet ihtiyacını belirlemektir. Düzeltici faaliyetlere ilişkin kararlar alınırken, ağırlıklı olarak yöneticinin analitik ve tanımlayıcı becerilerinden yararlanılmaktadır.

Performansı denetim standartlarıyla karşılaştırdıktan sonra üç faaliyetten biri uygundur: mevcut durumu devam ettirmek (hiçbir şey yapmamak), sapmayı düzeltmek veya standartları değiştirmektir. Performans standartlarla temelde eşleştiğinde, mevcut durumu devam ettirmek tercih edilebilir. Bazen, beklenenden çok yüksek ya da çok düşük olan performans, işletme organizasyonları için sorunlara neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda genellikle belirlenen standardı değiştirmek gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda standartları değiştirmeden sapmaları düzeltici önlemlerin alınması da söz konusu olabilmektedir.

SIRA SİZDE



2

Yönetmel denetim sürecini oluşturan aşamalar hangileridir?

YÖNETSEL DENETİM TÜRLERİ

Yönetmel denetim türleri ele alınırken konuyu iki temel başlık altında ele alarak inceleyeceğiz. Bunlardan birincisi işletme kaynaklarına göre denetim türleri, ikincisi ise hiyerarşik yapılanmaya göre denetim türleridir.

İşletme Kaynaklarına Göre Denetim

Yönetmel denetim faaliyeti, işletmenin tamamında yürütülen faaliyetlerde ihtiyaç duyulan kaynaklar için uygulanan bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle işletme organizasyonlarında temel olarak yönetmel denetim alanına giren işletme kaynaklarını dört temel guruba ayırmak mümkündür. Bunlar sırasıyla fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, bilgi ve finansal kaynaklardır (bk. Şekil 8.3).

Şekil 8.3

Yönetmel Denetim
Alanına Giren İşletme
Kaynakları

- Fiziksel Kaynakların Denetimi
- İnsan Kaynakları Denetimi
- Bilgi Kaynakları Denetimi
- Finansal Kaynaklar Denetimi

Fiziksel Kaynakların Denetimi

Bir işletme organizasyonunda fiziksel kaynakların denetimi ile stok yönetimi, kalite denetimi ve donanım denetimi ile ilgili faaliyetler gerçekleştirilir. Bir diğer ifadeyle fiziksel kaynakların denetimi kapsamında stok yönetimi ile envanterde ne çok az ne çok fazla mal stoklama, kalite denetimi ile ürün kalitesini önceden belirlenen uygun bir seviyede sürdürme ve son olarak donanım denetimi ile gerekli kolaylıkları sağlayacak makine ve araç gereçleri tedarik etmek için yapılan tüm faaliyetler anlaşılmalıdır.

İnsan Kaynakları Denetimi

Bir işletme organizasyonunda insan kaynakları denetimi ile ele alınan konular arasında çalışanları işe seçme ve işe yerleştirme, çalışanların eğitimi ve gelişimi, iş değerlendirmesi ve çalışanların ücretlerinin belirlenmesi gibi konular ele alınmaktadır.

Bilgi Kaynakları Denetimi

Bilgi kaynakları denetimi; satış ve pazarlama tahmini, çevre analizi, halkla ilişkiler, üretim programlama ve ekonomik verilerin tahmini gibi konuları kapsamaktadır.

Finansal Kaynakların Denetimi

Bir işletme organizasyonunda finansal kaynakların denetimi birçok yönden en önemli denetim alanıdır, çünkü finansal kaynaklar bir işletmedeki diğer tüm kaynakların denetimiyle ilgilidir. Söz gelimi bir işletmede; aşırı envanter tutma, depolama maliyetlerinin artmasına neden olurken, verimsiz iş gören seçimi, personelin işini sonlandırmaya ve tekrar işe alma masraflarına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, yanlış satış tahminleri ise nakit girişinde ve diğer finansal göstergelerde bozulmalara neden olmaktadır.

Hiyerarşik Yapılanmaya Göre Denetim

Bir işletme organizasyonunda yönetmel denetim faaliyetleri için hiyerarşik bir sıralama yapılması söz konusu olursa en alt hiyerarşik basamakta üretim süreci ve finansal faaliyetlere yönelik denetimden, orta basamak faaliyetleri için organizasyon yapısına yönelik denetimden, en üst örgütsel basamakta ise stratejik denetim faaliyetlerinden bahsedebiliriz (bk. Şekil 8.4).

Yönetmel denetim alanına giren işletme kaynakları nelerdir?



SIRA SİZDE

DİKKAT



Finansal yönetim faaliyetleriyle, şirketin borcu yönetilmektedir. Bu sayede işletmenin borcunun artması önlenmekte ve işletmenin her zaman yükümlülüklerini yerine getirebilecek kadar yeterli paraya sahip olması, vadesiz mevduatta çok fazla para bulundurmaması, alacakların toplanması ve faturaların zamanında ödenmesi mümkün olmaktadır.

Şekil 8.4

Hiyerarşik
Yapılanmaya Göre
Denetim Türleri



Stratejik Denetim

İşletmeler, belirledikleri stratejileri hem kendi hem de paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılamada ne kadar etkili olduğunu değerlendirmesi gerekir. Bunun için işletme stratejileri belirlendikten sonra bu stratejilerin sonuçlarını bir diğer ifadeyle performanslarını denetleyen sistemlerin kurulması gerekmektedir. **Stratejik denetim**, işletmelerde stratejik amaç ve hedeflerin ne kadarına ulaşıldığını gösteren bir yönetsel süreçtir.

Stratejik denetim, işletme organizasyonunun hem dış çevresiyle uyumlu olmasını hem de stratejik amaçlarını baş amaçlar. Bunun için stratejik denetim, genellikle işletme organizasyonlarında temel bazı süreçlere odaklanmaktadır. Bunlar; örgütsel yapı, yönetici, teknoloji, insan kaynakları ve bilgi işleme denetim sistemleridir. Söz gelimi bir işletme organizasyonu tespit ettiği stratejik amaçların, işletmenin başarısını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını belirlemek için örgütsel yapısını belirli aralıklarla incelemelidir. Eğer yapı stratejik amaçların gerçekleşmesini engelliyorsa birtakım düzenlemelere gidilmesi gerekecektir. Böylelikle stratejik denetim, bir işletmede uygulanan stratejinin işletmenin hangi stratejik amacını başardığını gösterecektir. Eğer, bir veya daha fazla strateji, işletme amaçlarının başarılmasını engelliyorsa, bu durum strateji ya da stratejilerin değiştirilmesine neden olacaktır.

Sonuç olarak işletmenin belirlediği stratejiler, işletme amaçlarının başarılmasını engelliyorsa organizasyon yapısını değiştirmeyi, var olan yöneticileri yenilemeyi, yeni teknoloji benimsemeyi, insan kaynakları üzerinde değişiklik yapmayı veya bilgi işleme denetim sistemlerini değiştirmeyi gerektirebilir.

Stratejik denetim, işletmelerde stratejik amaç ve hedeflerin ne kadarına ulaşıldığını gösteren bir yönetsel süreçtir.

DİKKAT



İşletmenin belirlediği stratejiler, işletme amaçlarının başarılmasını engelliyorsa organizasyon yapısını değiştirmeyi, var olan yöneticileri yenilemeyi, yeni teknoloji benimsemeyi, insan kaynakları üzerinde değişiklik yapmayı veya bilgi işleme denetim sistemlerini değiştirmeyi gerektirebilir.

Organizasyon Yapısına Yönelik Denetim

İşletmeler, organizasyon yapısına yönelik kurumsal denetimi iki farklı biçimde gerçekleştirirler. Bunlardan birincisi, bürokratik denetim ikincisi ise merkezî olmayan denetimdir. Her iki denetim biçiminin birbirinden ayrılan özellikleri vardır. Birbirinden farklılaşan bu özellikler temel olarak altı temel başlık altında incelenmektedir. Bunlar sırasıyla denetim yaklaşımının amacı, formalleşme derecesi, performans beklentileri, organizasyonun tasarımı, ödül sistemi ve katılım seviyesidir.

Bürokratik denetim, biçimini benimseyen organizasyonlarda biçimsel ve mekanik bir organizasyon yapısı söz konusudur. Bürokratik denetim amacı, çalışanın organizasyon yapısına uygunluğunu belirlemeye yöneliktir. Bu denetim anlayışını benimseyen mekanik organizasyonlarda formalleşme derecesi; katı kuralların, formal denetimlerin ve kuvvetli bir hiyerarşinin varlığını gerektirir. **Mekanik organizasyon**, çevre koşullarının değişmediği veya değişimin çok az olduğu durumlarda, yeni ve bilinmedik sorunlarla sık karşılaşılma-yan durağan çalışma koşullarında tercih edilen organizasyon modelidir. Organizasyonda performans beklentisi; herkes için kabul edilebilir minimum performans seviyesinin tam olarak belirlendiği yapılardır. Organizasyon tasarımında ise dikey farklılaşma derecesinin fazla olduğu bir yapılanma vardır. Diğer bir ifadeyle yukarıdan aşağıya dikey bir iletişim söz konusudur. Ödül sistemi; kişisel performansa bağlıdır. Son olarak bu tür denetimlerin olduğu organizasyonlarda çalışanların yönetsel kararlara katılımı; çok sınırlı ve biçimseldir.

Merkezî olmayan denetim, Merkezî olmayan denetim, biçimsel olmayan ve organik yapısal düzenlemelere dayanan işletmelerde görülen bir denetim türüdür.

Organik organizasyon, çevre koşullarının sürekli ve hızlı bir biçimde değiştiği, yeni ve bilinmedik sorunlarla sık karşılaşıldığı dinamik çalışma koşullarında tercih edilen organizasyon modelidir. Merkezî olmayan denetimin amacı; çalışanın şirkete bağlılığını kontrol etmektir. Dolayısıyla ağırlıklı olarak grup normlarına ve güçlü bir şirket kültürüne dayanmakta ve çalışanlara kendilerini denetleme sorumluluğu vermektedir. Çalışanlar minimum kabul edilebilir seviyelerin ötesinde performans göstermeye teşvik edilmektedir. Bu yaklaşımı uygulayan işletmelerde, genellikle yatay farklılaşma derecesi yüksektir. Ödülleri grup performansına yönlendirmekte ve geniş çalışan katılımını desteklenmektedir.

Üretim Sürecine Yönelik Denetim

İşletmelerde hiyerarşik yapılanmaya göre uygulanan bir diğer denetim biçimi üretim sürecine yönelik denetimdir. Bu denetim, işletmenin kaynaklarının üretim konusuna göre ürün ya da hizmete dönüştürülme sürecinde gerçekleştirdiği denetimdir. Söz konusu bu denetin üretim sürecinin başında, ortasında ve sonunda gerçekleştirilmektedir.

İşletmelerde üretim sürecine yönelik gerçekleştirilen denetim faaliyeti eğer sistemin başlangıç aşamasındaysa diğer bir ifadeyle üretim kaynaklarının (finansal kaynaklar, malzeme ham madde, insan ve bilgi kaynakları vb.) temin edilme aşamasında gerçekleştiriliyorsa **başlangıç denetimi** olarak kabul edilir. Başlangıç aşamasında yapılan denetimde, üretim kaynaklarının işletmeye girmeden önce kalitesini veya miktarını denetleme faaliyeti kastedilmektedir.

Üretim sürecine yönelik denetim, üretim aşamasında gerçekleştiriliyorsa **süreç denetimi** olarak ifade edilir. **Süreç denetimiyle** üretim süreci boyunca ürün veya hizmetin kalitesi ve miktarı için belirli standartların sağlanması çalışılmaktadır. Süreç denetimi ağırlıklı olarak geri bildirim süreçlerine dayanmaktadır. Düzenli kalite kontrolleri, işgörenlere geri bildirim sağlamaktadır, böylece iş görenler eğer varsa hangi düzeltici faaliyeti yapacaklarını bilmektedirler. Süreç denetimi, sorunların nedenini tanımlamada ürün ya da hizmet sunumu tamamlanmadan önce yapılan bir denetim faaliyeti olduğu için diğer denetim biçimlerinden daha fazla uygulamada yer bulmaktadır. Bir diğer ifadeyle işlet-

Bürokratik denetim, biçimsel ve mekanik yapısal düzenlemelere dayanan işletmelerde görülen bir denetimdir.

Mekanik organizasyon, çevre koşullarının değişmediği veya değişimin çok az olduğu durumlarda, yeni ve bilinmedik sorunlarla sık karşılaşılma-yan durağan çalışma koşullarında tercih edilen organizasyon modelidir.

Merkezî olmayan denetim, biçimsel olmayan ve organik yapısal düzenlemelere dayanan işletmelerde görülen bir denetim türüdür.

Organik organizasyon, çevre koşullarının sürekli ve hızlı bir biçimde değiştiği, yeni ve bilinmedik sorunlarla sık karşılaşıldığı dinamik çalışma koşullarında tercih edilen organizasyon modelidir.

Üretim sürecine yönelik denetim, işletmenin kaynaklarının üretim konusuna göre ürün ya da hizmete dönüştürülme sürecinde gerçekleştirdiği denetimdir.

Başlangıç denetimi, sistemin bir parçası olmadan önce finansal, fiziksel, insan kaynakları ve bilgi kaynaklarının kalitesini veya miktarını denetleme girişiminde bulunmaktadır.

Süreç denetimi, üretim süreci boyunca ürün ve/veya hizmetin kalite ve miktarını belirli standartlara göre gerçekleştirmesini sağlar.

Faaliyet sonrası denetim, bir işletmede üretilen ürün ya da hizmet tamamlandıktan sonra yapılan denetim faaliyetidir.

melerde süreç denetiminin tercih edilmesinin nedeni; bu tür denetimlerin işgörenlerin katılımını arttırması, tüm üretim ya da hizmet sürecinde erkenden sorunları saptaması ve verimliliği arttırmasıdır.

Faaliyet sonrası denetim, bir işletmede üretilen ürün ya da hizmet tamamlandıktan sonra yapılan denetim faaliyetidir. Özellikle de bir ürün yalnızca bir veya iki adımda üretiliyor veya sunulan hizmet oldukça basit ve düzenli bir biçimde yapılıyorsa bu denetim yöntemi etkili olabilmektedir. Faaliyet sonrası denetim tek başına, başlangıç veya süreç denetimi kadar etkili olmamasına rağmen, gelecek planlaması için yönetime bilgi sağlamaktadır. Örneğin, tamamlanmış malların kalite kontrolü kabul edilemez bir şekilde yüksek kusur oranı gösteriyorsa üretim sorumlusu nedenleri tanımlaması gerektiğini ve onları ortadan kaldırmak için adım atması gerektiğini bilmektedir. Ayrıca faaliyet sonrası denetim, çalışanları ödüllendirmeye zemin oluşturmaktadır. Bir çalışanın büyük farkla kişisel satış hedeflerini aştığını fark etmek, örneğin bir teşvik primumu veya terfiinin sırada olduğu hususunda yöneticiyi uyarabilmektedir.

Sonuç olarak şunu söylemek mümkündür. Günümüzde birçok işletme üretim sürecine yönelik denetimin üç aşamasını da kendi üretim ya da hizmet süreçleri içerisinde verimlilik için uygulamak durumundadırlar.

Finansal Denetim

İşletmelerde hiyerarşik yapılanmaya göre uygulanan bir diğer denetim biçimi finansal denetimdir. Finansal denetim işletmenin finansal kaynaklarıyla ilgilidir. İşletmelerde gelirlerin giderleri karşılaması ve karlılığın devam ettirilmesi için finansal kaynaklar yönetilmek zorundadır. Bu bölümde finansal denetim konusunu ele alırken bütçeler ve diğer finansal denetim araçları tarafından sağlanan denetimi de kısaca inceleyeceğiz.

Bütçe, sayısal terimlerle ifade edilen bir plandır. İşletmelerde, işletmenin bölümleri ve tüm şirket için bütçeler oluşturulur. Bütçeler genel olarak yıllık olarak yapılır ve finansal terimlerle ifade edilir, ancak bazen çıktı birimleri, zaman veya diğer ölçülebilir unsurlarla da ifade edilebilmektedir. Bütçeler dört temel amaca hizmet etmek için hazırlanır. Bunlar sırasıyla yöneticilere kaynakları ve projeleri düzenlemeleri için yardımcı olmak, denetim için belirlenen standartları açıklamaya yardımcı olmak, işletmenin kaynakları ve beklentileri hakkında öneriler sunmak ve son olarak, yöneticilerin ve birimlerin performansını değerlendirmektir.

Bütçeler, finansal denetim için en yaygın kullanılan araçlar olsalar da, finansal tablolar, oran analizi ve mali kontroller kullanılan diğer yararlı finansal denetim araçlarıdır.

Finansal tablolar, bir işletmenin finansal durumunu bazı açılardan gösteren bir profildir. Finansal tabloların hazırlanması ve sunulmasında genellikle kabul edilen yollar vardır. Hemen hemen tüm işletmeler tarafından hazırlanan ve kullanılan iki temel finansal tablo vardır. Bunlardan biri **bilanço** diğeri ise **gelir tablosudur**.

Bilanço, belirli bir zamanda, genellikle bir şirketin hesap yılının son gününde şirketin mal varlığını ve borçlarını listelemektedir. Örneğin bilanço, 31 Aralık 2015'te bir şirketin finansal durumunu özetleyebilir. Bilanço, zaman içinde tek bir noktada şirketin finansal pozisyonunun bir anlık profilini yansıtırken, **gelir tablosu** belirli bir süre boyunca, genellikle bir yıldaki, finansal tabloyu özetlemektedir. Örneğin gelir tablosu, 1 Ocak 2015'ten 31 Aralık 2015'e kadar olabilir. Döneme ilişkin net geliri bildirmek için gelir tablosu işletmenin gelirlerinden masraflarını çıkararak işletmenin durumu gösterir.

Bilançodan ve gelir tablosundan alınan bilgiler önemli finansal oranları hesaplamak için kullanılır

Oran analizi, bir işletmenin finansal sağlığının bazı yönlerini incelemek için bir veya daha fazla finansal oranın hesaplanmasıdır. İşletmeler, finansal denetimin bir parçası ola-

rak çeşitli, farklı finansal oranlar kullanmaktadırlar. Örneğin likitide oranları, bir işletmenin kıymetlerinin nasıl kolaylıkla paraya çevrildiğini göstermektedir. Borç oranları, uzun vadeli finansal yükümlülükleri karşılama becerisini yansıtmaktadır.

Mali Denetimler, bir işletmenin hesap tutma, finansal ve işletimsel sistemlerinin bağımsız değerlendirilmesidir. Mali denetimlerin iki ana türü vardır. Bunlar, dış denetim ve iç denetimdir. **Dış denetim**, işletmenin çalışanı olmayan uzmanlar tarafından yürütülen finansal değerlendirmedir. Dış denetimler genellikle, bir işletmenin hesap tutma prosedürlerinin ve mali tablolarının objektif ve kanıtlanabilir bir usulle derlendiğini göstermekle ilgilidir. Şirket bu hizmet için mali müşavirlerle (MM) anlaşma yapmaktadır. MM'nin başlıca amacı hissedarlara ve diğer ilgili taraflara işletmenin finans müdürü ve muhasebecileri tarafından dokümanların ve raporların hazırlanması için kullanılan yöntemlerin yasalara uygun ve düzgün olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra dış denetimler oldukça önemlidir zira halka açık şirketlerin kanunen düzenli dış denetimlere tabi olması gerekmektedir, bu durum yatırımcılar için finansal raporların güvenilir olduğuna ilişkin bir güvence niteliğindedir. Dış denetimler dış denetliyeciler tarafından yapılırken, **iç denetim** işletmenin çalışanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Amacı dış denetimle aynıdır- işletme tarafından kullanılan finansal ve hesap tutma prosedürlerinin doğruluğunu onaylamaktır. İç denetimde aynı zamanda finansal ve hesap tutma prosedürlerinin etkililiği ve uygunluğu da incelemektedir.

Mali denetim, bir işletmenin hesap tutma, finansal ve işletimsel sistemlerinin bağımsız değerlendirilmesidir.

Dış denetim, işletmenin çalışanı olmayan uzmanlar tarafından yürütülen finansal değerlendirmedir.

İç denetim, işletme tarafından kullanılan finansal ve hesap tutma prosedürlerinin doğruluğunu onaylamak için işletmenin çalışanları tarafından yapılan denetimdir.

Hiyerarşik yapılanmaya göre kaç tür denetim vardır?



SIRA SİZDE

ETKİLİ DENETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetmel denetim, *planlara dayalı, esnek, doğru, dakik (tam vaktinde) ve tarafsız* (objektif) olduğunda etkili olabilmektedir (Şekil 8.5). İşletmelerde denetim fonksiyonu, planlama fonksiyonuyla bağlantılı olmalıdır. Bu bağlantı ne kadar belirgin ve kesin olursa, yönetmel denetim faaliyeti de o kadar etkilidir. Planlama fonksiyonu ile denetim fonksiyonu arasındaki bağlantıyı kurmanın en iyi yolu planın ne kadar iyi gerçekleştiğini yansıtacak standartları geliştirmeye dikkat etmektir. Standartları belirlemeksizin planlamaya dayalı etkili bir yönetmel denetim faaliyetini gerçekleştirmek söz konusu değildir.

Yönetmel denetim faaliyetinin değişime uyum sağlaması için esnek olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle değişen koşullara uyumlu bir denetim faaliyeti etkinliği sağlayan önemli bir diğer unsurdur.

Denetim sonucu elde edilen veriler hiçbir şekilde değiştirilmeden gerçeği yansıtacak, doğru bir biçimde raporlanmalıdır. Tersisi durumda, yanlış bilgi uygun olmayan yönetmel bir faaliyetin gerçekleşmesine neden olabilir.

Dakiklik her zaman çabukluk anlamına gelmemektedir. Aksine, gerektiği sıklıkta bilgi sağlayan bir denetim faaliyetini ifade etmektedir. Genel olarak, koşullar ne kadar belirsiz ve istikrarsız olursa o kadar sık denetim faaliyetine ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetmel denetim faaliyeti olabildiği kadar tarafsız (objektif) bilgiler sağlamalıdır çünkü taraflı bilgiler sonucu alınan yönetmel kararlar denetim faaliyetinin etkinliğini olumsuz etkilemektedir.

Şekil 8.5*Etkili Denetimin Özellikleri*

- Planlara Dayanıklı Olmak
- Esneklik
- Doğruluk
- Dakiklik
- Tarafsızlık

DENETİME DİRENÇ VE ÇÖZÜM YOLLARI

Yöneticiler bazen, etkili bir denetim fonksiyonunun işletmelerde bariz bir biçimde uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak bu her zaman doğru değildir. Birçok çalışan, özellikle çok fazla denetlendiğini hisseder, denetime uygunsuz bir şekilde odaklanıldığını, denetimin verimsizliği ödüllendirdiğini düşünür veya çok fazla hesap vermekten rahatsızlık duyarsa, denetime direnebilmektedir.

DİKKAT

Çalışanlar, özellikle çok fazla denetlendiğini hisseder, denetime uygunsuz bir şekilde odaklanıldığını, denetimin verimsizliği ödüllendirdiğini düşünür veya çok fazla hesap vermekten rahatsızlık duyarsa denetime direnebilmektedir.

Aşırı Denetim

Zaman zaman işletmeler birçok şeyi denetlemeye çalışmaktadır. Denetim doğrudan çalışanın davranışını etkilediğinde, bu durum çalışanlar için problem hâline gelmektedir. Çalışanların günlük aktiviteleri üzerinde oldukça fazla denetime neden olacak uygulamalar yapmak çalışanların performansı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Söz gelimi çalışanlara ne zaman işe gelecekleri, nereye park edecekleri, ne zaman çay içecekleri vb. konularda ilgili kurallar getirmek ve bu kuralları sürekli kontrol etmek ya da mesai saati boyunca çalışanların özel e-postalarına ve İnternet'e erişimlerini denetlemek bunlardan sadece birkaçıdır. Bazı işletmelerin çalışanların bu eylemleri hakkında politikaları bulunmamaktadır. İşletmelerin bazıları bunları kısıtlamak bazılarıysa tamamıyla yasaklama girişiminde bulunmaktadır. Çalışanlar davranışlarını kısıtlayan bu girişimlerin mantıksız olduğunu hissettiklerinde sorunlar ortaya çıkmakta ve sonuç olarak işletmede bu tür denetim uygulamalarına karşı dirençle karşılaşmaktadır. Bu tür aşırı denetim uygulamalarının çalışanların performansını en az şekilde etkilemesi ve direncin düşürülmesi için çalışanların işe yeni başladıkları dönem içinde kısa süreli uyumlaştırma programları ve bilgilendirme toplantıları ile konu hakkında açıklamalarda bulunulmasında yarar vardır. Ayrıca konu ile ilgili işletme politikaları, yönetmelik, yönerge, broşür vb. yazılı dökümanların çalışanların bilgisine sunulmasında fayda bulunmaktadır.

Uygun Olmayan Odaklanmaya Gitmek

Yönetimsel denetim faaliyetinin kapsamı çok dar olduğunda veya ölçülebilir değişkenlere çok fazla odaklanılıp analiz veya yorum yapılmadan sonuca gitme eğilimi gösteriliyorsa

çalışanlar tarafından denetime direnç gösterilebilir. Bu gibi durumlarda ortaya çıkacak direncin önlenmesinde en etkili yöntem, denetim faaliyetinin kapsamını sayısal verilerin yanı sıra niteliksel verilerle de destekleyerek genişletilmesini sağlamaktır.

Verimsizliği Ödüllendirmek

Bu konuyu bir örnekle açıklayacak olursak, hesap yılının sonuna yaklaşan bir işletmenin iki farklı bölümünü düşünelim. Birinci bölüm insan kaynakları olsun. Bu bölüm yıllık bütçelerinden geriye 15,000 TL arttırsın; ikinci bölüm olan pazarlama ise 8,000 TL borçlu olsun. Sonuç olarak, birinci bölümün gelecek yıl bütçesinin kesintiye uğraması muhtemelen ikinci bölümün ise bütçeyi arttırması muhtemeldir. Sonuç olarak, birinci bölüm verimli olduğu için cezalandırılırken, ikinci bölüm verimsiz olduğu için ödüllendirilmektedir. Bu ve benzeri durumlarda, çalışanlar denetime karşı koymakta ve işletmenin amacına aykırı bir biçimde davranabilmektedirler. Bu gibi durumlarda, çalışanların motivasyonunun olumsuz etkilenmemesi ve en az direnç göstermeleri için kontrol sonucu elde edilen veri analizinin doğru bir biçimde yorumlanması ve karar vericilerin doğru karar vermeleri sağlanmalıdır.

Çok Fazla Hesap Vermek

İşletmelerdeki etkili denetim faaliyetleri yöneticilerin, çalışanların başarılı bir şekilde sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini saptamalarına izin vermektedir. Standartlar uygun bir şekilde oluşturulur ve performans doğru bir şekilde ölçülürse, yöneticiler sorunların ne zaman ortaya çıkacağını ve hangi bölümlerin ve bireylerin sorumlu olduğunu bilmektedir. Aksi bir durum çalışanların çok fazla hesap vermelerine neden olacaktır. Bu durum hatalarından sorumlu olmak istemeyen veya yöneticileri kadar çok çalışmak istemeyen çalışanlar için denetime direnç göstermelerine neden olacaktır. Bu tür sorunların önlenmesi ya da en düşük düzeyde tutulabilmesi için işletme çalışanlarının performansını ölçen doğru standartlar belirlenmelidir. Gereksinme ortaya çıktığında, bu standartlar çalışanların da görüş ve önerileri alınarak güncellenmeli böylece hatalı ölçümlerin yapılması engellenmelidir.

Sonuç olarak belki de denetime direnişin üstesinden gelmenin en iyi yolu, başlangıçta etkili bir denetim sistemi oluşturmaktır. Denetim sistemleri uygun bir şekilde kurumsal planlamayla birleşir ve denetimler esnek, doğru, vaktinde ve tarafsız olursa yönetsel denetime olan direnç o denli az olacaktır. Bunun yanı sıra direnişin üstesinden gelmenin diğer yolları ise çalışanların planlama, karar alma ve kalite kontrol gibi faaliyetlere katılmalarını teşvik etmek ve doğrulama prosedürlerini (standartlar ve bilgi sistemleri) tüm çalışanların desteğiyle geliştirmektir.

Özet



İşletmeler açısından denetim işlevinin ne anlama geldiğini açıklayabilmek

Yönetim fonksiyonlarından olan denetim, yönetsel faaliyetlerin en sonuncusudur. Kontrol kavramıyla ifade edilen bu fonksiyon yönetsel faaliyetler içerisinde son derece önemli bir yere sahiptir. İşletmelerde denetim, aslında kurumsal faaliyetlerin düzenlemesidir. Böylelikle yapılan planlar doğrultusunda hedeflenen bazı performans unsurlarının kabul edilmesi ya da yeniden ele alınarak düzenlenmesi mümkün olmaktadır. Bu düzenleme olmadan, işletmelerin amaçlarını ne kadar iyi bir biçimde yerine getirdikleri hakkında bilgi sahibi olamazlar.



Denetim işlevinin temel amaçlarını sıralayabilmek

Etkili bir yönetsel denetim sistemi olmayan bir işletmenin, amaçlarına ulaşması mümkün değildir. Etkili bir denetim sistemi kurmanın dört temel amacı vardır. İşletmelerde doğru bir biçimde hazırlanmış denetim sistemleriyle denetimim bu dört amacının her birini gerçekleştirilmesi öngörülür. Denetimin amaçlarından birincisi, işletmelerin çevresel değişime uyumunu sağlamak, ikincisi hata artışını sınırlandırmak, üçüncüsü kurumsal sorunlarla baş edebilmek ve dördüncüsünde maliyetleri en aza indirmek için bazı yollar göstermektedir.



Denetim için gereken süreci irdeleyebilmek

Etkili bir denetim sistemine sahip olmak bir işletme organizasyonunun amaçlarını yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Ancak bir denetim sistemini uygulamak, genellikle birbiriyle ilişkili dört adım aracılığıyla ilerleyen sistematik bir süreçtir. Yönetsel denetim sürecindeki aşamalar şunlardır; standartları belirleme, performansı ölçme, performans ve standartları karşılaştırma son olarak düzeltici faaliyetlerde bulunmadır.



Denetim türlerini açıklayabilmek

Yönetsel denetim türleri ele alınırken konuyu iki temel başlık altında ele alarak inceleyeceğiz. Bunlardan birincisi “işletme kaynaklarına göre denetim” türleri, ikincisi ise “hiyerarşik yapılanmaya göre denetim” türleridir. Yönetsel denetim faaliyetleriyle, işletmenin farklı alanlarına odaklanabilmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle işletme organizasyonlarında temel olarak yönetsel denetim alanına giren işletme kaynaklarını dört temel gruba ayırmak mümkündür. Bunlar sırasıyla; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, bilgi ve finansal kaynaklardır. Bir işletme organizasyonunda yönetsel denetim faaliyetleri için hiyerarşik bir sıra-

lama yapılması söz konusu olursa en altaki hiyerarşik basamakta üretim süreci ve finansal faaliyetlere yönelik denetimden, ikinci olarak organizasyon yapısına yönelik denetimden, üçüncü olarak en üst sırada ise stratejik denetim faaliyetlerinden bahsedebiliriz.



Etkili bir denetim fonksiyonu için nelere ihtiyaç olduğunu yorumlayabilmek

Denetim sistemleri, planlara dayalı, esnek, doğru, dakik (tam vaktinde) ve tarafsız (objektif) olduğunda oldukça etkili olabilmektedir. Denetim, planlamayla bağlantılı olmalıdır. Bu bağlantı ne kadar belirgin ve kesin olursa, denetim sistemi o kadar etkili olur. Planlama ve denetim arasındaki bağlantıyı kurmanın en iyi yolu planın ne kadar iyi gerçekleştiğini yansıtacak standartları geliştirmeye dikkat etmektir. Denetim sisteminin kendisinin değişime uyum sağlaması için esnek olması gerekmektedir. Denetim sonucu elde edilen veriler hiçbir şekilde değiştirilmeden gerçeği yansıtacak, doğru bir biçimde raporlanmalıdır. Aksi takdirde, yanlış bilgi uygun olmayan yönetsel bir faaliyetin gerçekleşmesine neden olabilir. Dakiklik her zaman çabukluk anlamına gelmemektedir. Aksine, gerektiği sıklıkta bilgi sağlayan bir denetim sistemini ifade etmektedir. Genel olarak, koşullar ne kadar belirsiz ve istikrarsız olursa, o kadar sık denetim faaliyetinin ihtiyaç duyulmaktadır. Denetim sistemi olabildiği kadar tarafsız bilgiler sağlamalıdır. Tarafli bilgiler sonucu alınan yönetsel kararlar denetim faaliyetinin etkinliğini olumsuz etkiler.



İşletmelerde denetime gösterilen direncin nedenlerini ve çözüm yollarını tartışabilmek

Yöneticiler bazen, etkili bir denetim sisteminin bariz bir şekilde uygulanması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak bu her zaman doğru değildir. Birçok çalışan, özellikle çok fazla denetlendiğini hissediyor, denetime uygunsuz bir şekilde odaklanıldığını veya denetimin verimsizliği ödüllendirdiğini düşünüyor veya hesap vermekten rahatsızlık duyuyorsa, denetime direnmektedir. Belki de denetime direnişin üstesinden gelmenin en iyi yolu, başlangıçta etkili bir denetim oluşturmaktır. Denetim sistemleri uygun bir şekilde kurumsal planlamayla birleşir ve denetimler esnek, doğru, vaktinde ve tarafsız olursa yönetsel denetime olan direnç o denli az olacaktır. Direnişin üstesinden gelmenin diğer yolları ise çalışanların planlama, karar alma ve kalite kontrol gibi faaliyetlere katılmalarını teşvik etmek ve doğrulama prosedürlerini (standartlar ve bilgi sistemleri) geliştirmektir.

Kendimizi Sınavalım

1. Denetim yönetim fonksiyonları arasında hangi sırada yer alır?
 - a. 8
 - b. 7
 - c. 6
 - d. 5
 - e. 4
2. İşletmelerin amaçlarını ne kadar iyi yerine getirdikleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Koordinasyon
 - b. Planlama
 - c. Denetim
 - d. Yürütme
 - e. Örgütlenme
3. Aşağıdakilerden hangisi etkili bir denetim sistemi kurmanın **temel** amaçlarından biri **değildir**?
 - a. İşletmelerin çevresel değişime uyumunu sağlamak
 - b. Hata artışını sınırlandırmak
 - c. Kurumsal sorunlarla baş edebilmek
 - d. Maliyetleri en aza indirmek
 - e. Çalışanların motivasyonunu arttırmak
4. Aşağıdakilerden hangisi yönetsel denetim sürecindeki aşamalardan biri **değildir**?
 - a. Düzeltici faaliyetlerde bulunma
 - b. Performans ve standartları karşılaştırma
 - c. Standartları belirleme
 - d. Danışmanlar atama
 - e. Performansı ölçme
5. Aşağıdakilerden hangisi işletme kaynaklarına göre yönetsel denetim türlerinden biri **değildir**?
 - a. Stratejik denetim
 - b. Fiziksel kaynaklar denetimi
 - c. İnsan kaynakları denetimi
 - d. Bilgi kaynakları denetimi
 - e. Finansal kaynaklar denetimi
6. İşletme organizasyonunda yönetsel denetim faaliyetleri için hiyerarşik bir sıralama yapılması söz konusu olduğunda en üst sırada yer alan denetim aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Organizasyon yapısına yönelik denetim
 - b. Bilgi kaynakları denetimi
 - c. Finansal denetim
 - d. Üretim sürecine yönelik denetim
 - e. Stratejik denetim
7. Aşağıdakilerden hangisi etkili bir denetimin özelliklerinden biri **değildir**?
 - a. Dakiklik
 - b. Esneklik
 - c. Kurumsallık
 - d. Doğruluk
 - e. Tarafsızlık
8. Aşağıdakilerden hangisi çalışanların denetime direnç göstermesinin nedenlerinden biridir?
 - a. Motive etmek
 - b. Verimsizliği ödüllendirmek
 - c. Objektif olmak
 - d. İyi niyetli olmak
 - e. Çok az denetlenmek
9. Aşağıdakilerden hangisi çalışanların denetime direnç göstermesini önlemenin yollarından biridir?
 - a. Çalışanları motive etmek
 - b. Doğrulama prosedürlerini geliştirmek
 - c. Çalışanların çalışma saatlerini azaltmak
 - d. Takım çalışması yapmak
 - e. Ekip liderlerini değiştirmek
10. Denetim fonksiyonunu yerine getirilmesi için doğrudan ilişkili olduğu yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Kadrolama
 - b. Yürütme
 - c. Koordinasyon
 - d. Planlama
 - e. Örgütlenme

Yaşamın İçinden

“

.....
Yönetim hileyi ve usulsüzlüğü azaltmak için kurumsal yönetimi yerine getirmekten ve iç prosedürlerini kontrol etmekten sorumludur. iç denetçinin görevi, şirket içi uygulamaları kontrol etmek iken, bağımsız dış denetçiye düşen görev ve sorumluluk ise etkin bir denetim planlaması, buna bağlı olarak denetim çağrması yapmak ve dosyalama aşamasında kamt teçkil eden belgelerin doğru bir şekilde dokumante edilmesini sağlamaktır.....

Parmalat Vakası

Parmalat, Parmalat Grup'un temel gıda ve süt ürünlerini üreten bir firmasıdır. 31 Aralık 2002 tarihinden 2005 yılına kadar 67 tane şirketi direkt olarak ve geri kalan bazı şirketleri de dolaylı olarak kontrol etmiştir. Parmalat Finanziaria ise. Milan borsasına kotedir ve 13 üye yönetim kurulu üyesi olmakla beraber; 5 üyesi icra görevi olmayan, kalan 8 üyesi ise icra görevi olan yöneticilerden oluşmaktadır. Dört yönetim kurulu üyesi, aile üyeleri ile yakın temas içerisinde. Ayrıca, icra komitesi de üç yönetim pozisyonuna sahip aile üyeleri ile birlikte toplam yedi yöneticiden oluşmaktadır. Parmalat denetim komitesi iki icra yöneticisi ve biri aile üyelerine yakın olmak üzere toplam üç üyeden oluşmaktadır.

Aile üyeleri tüm Parmalat grubunu kontrol etmektedir. Ülkedeki kurumsal yönetim sıkıntılarına bakıldığında, zayıf yöneticilerin, şirketin kontrolünü elinde tutan hissedarların (blockholders) varlığı ve korunmasız azınlık hissedarlarının temel sorun olduğu görülmektedir. Şirketin kontrolünü elinde bulunduran hissedarlar, şirket kaynaklarını yasalara aykırı olarak bulundukları şirketten başka bir şirkete aktararak, çıkarlarını azınlık hissedarlarının zararına kullanabilir. Parmalat vakasında da iştirak şirketlerine kaynak aktarımı yapılmıştır. 2003 Kasım ayında şirketin Cayman adalarında kurulu olan Epicurum fonuna 500 milyon euro aktarmış olduğu ortaya çıkmıştır.

.....

Parmalat'ın Çöküşü

Kasım 2003'te, Parmalat'ın 10 milyar Euro tutarındaki bono ödemesini gerçekleştirememesi firmayı iflasın eşiğine getirmiştir. Bu durum, hemen denetçilerin ve bankaların şirket hesaplarını daha dikkatli incelemelerine sebep olmuştur. Parmalat'ın aktifinin %38'i olan 4.9 milyar tutarındaki varlık, Cayman Adaları'nda Parmalat'ın iştirakinin Amerikan Bankası'ndaki hesabında bulunmaktadır. Fakat, Amerikan Bankası yetkilileri 19 Aralık 2003 tarihi itibarıyla böyle bir paranın bankada bulunmadığını bildirmişlerdir. 27 Aralık itibarıyla, İtalyan savcılar yöneticilerin borçlarının aktif he-

saplar ile mahsup edildiğini ve 15 yıldan fazla bir süre boyunca hesaplarda oynama yapıldığını tespit etmişlerdir. Borsadaki Parmalat hisse işlemleri aynı gün askıya alınmıştır.

.....

Kaynak: Ceren Ayça Göçen (2010). Kurumsal yönetim, iç kontrol ve bağımsız denetim: Parmalat vakası. **Mali Çözüm**, 97, 107-130.

”

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

- | | |
|-------|---|
| 1. d | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetim Kavramı” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 2. c | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetim Kavramı” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 3. e | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetimin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 4. d | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetim Süreci” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 5.a | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetim Türleri” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 6.e | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetim Türleri” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 7.c | Yanıtınız yanlış ise “Etkili Denetimin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 8.b | Yanıtınız yanlış ise “Denetime Direnç Gösterme ve Çözüm Yolları” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 9.b | Yanıtınız yanlış ise “Denetime Direnç Gösterme ve Çözüm Yolları” konusunu yeniden gözden geçirin. |
| 10. d | Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel Denetim Türleri” konusunu yeniden gözden geçirin. |

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

İşletmelerde doğru bir biçimde hazırlanmış bir denetim sistemi dört temel denetim amacının gerçekleştirilmesine yöneliktir. Bu amaçları; Değişen dış çevre koşullarına uyum sağlama, hata artışını sınırlandırma, kurumsal sorunlarla baş edebilme ve maliyetleri en aza indirme olarak gruplandırabiliriz. Bu unsurları kısaca açıklayacak olursak:

Uygun ve doğru bir şekilde hazırlanmış bir denetim sistemi, yöneticilerin değişen koşulları önceden görmesine, takip etmesine ve çözüm yolları üretmesine yardımcı olmaktadır. İşletmelerde küçük hatalar ihmal edilirse zamanla birikebilir ve ciddi bir konuma gelebilirler. Bu bakımdan işletmeler mevcut sistemlerinde olabilecek tüm hataları engellemeye yönelik tedbirler almalı ve sorunların büyümesini önleyecek biçimde denetim sistemleri oluşturmalıdır. Büyük işletmelerin organizasyon yapılarında yer alan faaliyetlerin karmaşık olması, mevcut denetim sistemlerinin kurumsal sorunlarla başa çıkacak biçimde oluşturulmasını zorunlu hâle getirmektedir. İşletmelerde denetim işlevi etkili bir biçimde yapıldığında, maliyetleri azaltmaya ve işletme çıktısını arttırmaya yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla denetim, verimliliği arttırıcı bir faaliyet olarak kabul edilir.

Sıra Sizde 2

Etkili bir denetim sistemi, genellikle birbiriyle ilişkili dört aşamadan oluşan sistematik bir süreçtir. Bu aşamaları; Standartların belirlenmesi, Performansın ölçülmesi, Performans ve standartların karşılaştırılması ve Düzeltici tedbirlerin alınması olarak sıralayabiliriz.

Sıra Sizde 3

Yönetimsel denetim faaliyeti, işletmenin tamamında yürütülen faaliyetlerde ihtiyaç duyulan kaynaklar için uygulanan bir süreçtir. Yönetimsel denetim alanına giren işletme kaynakları fiziksel, insan kaynakları, bilgi kaynakları ve finansal kaynaklar olarak gruplandırılır.

Sıra Sizde 4

Bir işletme organizasyonunda yönetimsel denetim faaliyetleri için hiyerarşik bir sıralama yapılması söz konusu olursa; en alt hiyerarşik basamakta üretim süreci ve finansal faaliyetlere yönelik denetimden, orta basamak faaliyetleri için organizasyon yapısına yönelik denetimden, en üst örgütsel basamakta ise stratejik denetim faaliyetlerinden bahsedebiliriz.

Yararlanılan Kaynaklar

- Can, H ve diğerleri. (2011). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Certo, S (2006). **Modern Management**. NewYork: Mc Graw Hill.
- Daft, R (2000). **Management**. New York: The Dryden Press.
- Eren, E.(2010).Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Genç, N.(2007). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Jones, G.R & George, J.M. (2009). **Contemporary Management**. New York: Mc Graw Hill.
- Koçel, T.(2014). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özalp, İ.(2010). **İşletme Yönetimi**. Ankara: Nisan Kitapevi.
- Parlak, B.(2011).**Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Robbins, S.P & Coulter.M (2009). **Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Saruhan, Ş.C ve Yıldız. M.L.(2009). **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.