

TÜRK EĞİTİM-SEN
A K A D E M İ

MEB

GÖREVDE YÜKSELME
SINAVLARINA HAZIRLIK

YÖNETİMDE LİDERLİK VE **ORGANİZASYON**





SUNUŞ

Değerli Üyemiz;

MEB Görevde Yükselme Sınavlarına hazırlık içeriğimiz; sınav konuları kapsamında, alanında uzman yazar komisyonumuz tarafından hazırlanmıştır.

Anlatılan konuların somutlaşması için konuların arasına püf noktalar, pratik çözümler, yazar notları ve tablolar eklenmiştir.

Sadeleştirilmiş ve ihtiyaca göre hazırlanmış öz ve net bilgilerden oluşan bu yayınınızın sınava hazırlanan siz değerli üyelerimize katkı sağlamasını diliyoruz.

Talip Geylan

TÜRK EĞİTİM-SEN GENEL BAŞKANI

YÖNETİMDE LİDERLİK VE ORGANİZASYON

LİDERLİK

Belirli amaçlara yönelmiş bulunan insan grubunun hedeflere doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneğini gerektirir.

Buna göre Önderlik veya Liderlik; Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır denebilir.

Lider ile ilgili bazı tanımlar şunlardır.

- Lider, bir amaca doğru örgüt çalışanlarını peşinden sürükleyen ve onları belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.
- Liderlik; “insanları zor kullanmadan belirli yönlerde doğru harekete geçirmedir”
- Liderlik; “problemleri gerçekçi bir gözle görmek ve alternatif çözüm önerilerini geliştirmeye yönelik kişisel yeteneklere sahip olmaktır”.
- Liderlik; “Örgütü amaçlarına ulaştırmak için yöneticinin taşıması gereken yönetsel yetki ve kişisel yeterliliğin ürünüdür”.
- Liderlik; “örgütün amaçları ile personelin beklentileri ve gereksinimlerini uyumlaştıran ve bunları davranışa dönüştürme yeteneği bulunan yönetsel beceriler bütünüdür”.
- Liderlik; “Örgütün bütün unsurları ile birleştiren (kültürel, ekonomik, moral, sosyal) ve ortak bir algı dayanağı yaratan bir iletişim yeteneğidir”.

Lider ile yönetici arasında ciddi farklar vardır.

Lider, kendi karizması, becerisi ve bilgeliği ile bireyleri yönlendirirken; yönetici elindeki yetkiyi yasaların desteği ile kullanarak kitleleri etkilemektedir.

Liderliğin özellikleri ilgili bazı önemli noktalar şöyledir:

- Liderlik, değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Liderlik, insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yani ağır basan bir işidir.
- Liderlik sürecinde liderin görev tanımı yoktur.
- Liderlik, hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir. Liderlik sürecinde, formel (kurallara bağlı) örgüt yapısı şart değildir. Liderlik, insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Lider, başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.

- Lider, amaçları kendisi saptamaktadır.
- Lider, bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir.

Yöneticinin belirgin özellikleri ise şöyle ifade edilebilir.

- Yönetici, Eğitim, ölçme, süreçler vb. dayanan “bilsimsel” yani ağır basan bir işidir. Yönetim sürecinde yöneticinin görev tanımı bulunmaktadır.
- Yönetim, tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir. Yönetim, formel (kurallara bağlı) bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir.
- Yönetim, bir meslek uygulamasıdır.
- Yönetici, gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Yönetici, başkaları tarafından göreve getirilir.
- Yönetici, başkalarının saptadığı (örneğin işverenin ya da kurumun) amaçlara hizmet eder.
- Yönetici, başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.

Liderlik Teorileri

1) Özellik Teorisi

Liderin sahip olduğu özellikleri, o kişinin lider olmasını sağlayan faktör olarak ifade eden bu teori; Zekâ, Özgüven, Kararlılık, Dürüstlük, Sosyalleşebilme yeteneği gibi çeşitli özelliklere sahip olmayı bir bireyin lider olabilmesi için ön koşul olarak kabul eder.

2) Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin aksine davranışsal liderlik teorileri; eğitimle bireylere liderlik özelliklerinin kazandırılabilceğini, liderliğin doğuştan gelen bir ayrıcalık olmadığını öne sürmektedir.

Liderlerin belirgin ve benzer ne tür davranışlar gösterdiklerini ortaya koymak bu teorilerde temel amaç olarak öne çıkmaktadır.

Davranışsal liderlik teorileri davranışlarla liderliği açıklamaya çalışmayı hedeflemiştir.

Üniversitelerinde davranışsal liderlik teorileri ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Bu araştırmalara göre;

Liderlik davranışına ilişkin farklı boyutların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan değerlendirmelerde bu boyutlar iki temel nokta etrafında toplanmıştır.

Araştırmalara göre ortaya çıkan iki temel boyut; kişiyi dikkate alma (birey yönelimlilik) ve inisiyatif (görev yönelimlilik) olarak ifade edilmektedir.

Bu araştırmayı yapan bilim insanları araştırmadaki amacı davranışsal özelliklerle performans arasında

bağlantı kurmak olarak dile getirir.

Başka bir üniversite araştırmasında ise liderlik davranışına ilişkin iki boyut ortaya koyulmuştur. Bu boyutlar kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olarak adlandırılmaktadır.

3) Durumsal liderlik teorileri

Bu teoriye göre, etkili liderlik ile örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları arasında yakın bir ilişki vardır. Çevre koşulları liderin liderlik tarzını ve davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir.

Durumsal liderlik teorisi bağlamında lider değişen ortama uygun özellikler taşımali ve mümkünse kendisini çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte edebilmelidir.

Durumsal liderlikle ilgili öne çıkan iki temel teori mevcuttur. Bunlar:

a) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik (Önderlik)

Modeli

Bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli duruma bağlı değişken bulunur. Bunlar:

Lider ile lideri takip edenler (izleyiciler) arasındaki ilişkiler, Liderin Gerçekleştireceği (Başarılacak) İşin Niteliği,

Liderin Örgütteki Konumuna (Mevkiye) Dayanan Otoritesinin Derecesi

b) Yol-amaç teorisi

Liderin görevi takipçilerinin amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamak ve onlara yol bu teoride ana ilkedir.

Yol-amaç teorisine göre, liderlerde bulunması gereken dört çeşit liderlik davranışı vardır:

- Yönlendirici Lider
- Destekleyici Lider
- Katılımcı Lider
- Başarıya Yönelik Lider

İzleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliği gibi faktörlere göre liderin sergilediği davranışlar, değişmektedir.

Liderlik Tarzları

1) Geleneksel Liderlik Tarzları

a) Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, ona bağlı çalışanları-astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive ederler.

Otokratik lider, örgütte katılımcılığı desteklemez ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışır.

b) Demokratik- Katılımcı Liderlik

Demokratik lider, çalışanları yaptıkları işler hakkında

bilgilendirir, fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirir.

Demokratik lider, her konuda takipçilerin fikrini alır ve katılımcılığı benimser.

Demokratik lider, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi gösterir.

c) Tam Serbestlik Tanıyan- Liberal Liderlik

Tam serbestlik tanıyan- liberal liderler, takipçilere hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanırırlar.

Tam serbestlik tanıyan- liberal liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Yani kendilerine verilen gücü kullanmaz ve sorumluluk almazlar.

Tam serbestlik tanıyan- liberal liderler, grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkân vererek onların hedefleri gerçekleştirmelerini beklerler.

2) Çağdaş Liderlik Tarzları

a) Karizmatik Liderlik

Kavram olarak karizma; kişinin ya da liderin, iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, takdirini kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır.

Karizmatik liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişiler olarak ifade edilebilir.

b) Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlerin önceliği çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktır.

Etkileşimci liderler bilhassa örgüt üyelerinin fiziksel ve güvenlik gereksinimleri üzerine odaklanır.

Etkileşimci liderler örgüt üyelerini işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışırlar.

c) Dönüşümsel Liderlik

Dönüşümsel liderler, değişen çevre koşullarına uygun bir şekilde örgütte dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; güven ve cesaret uyandırarak izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileme; örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir.

Dönüşümsel liderlik süreci, liderin ve örgütün ile içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir.

YETKİ VE GÜÇ

Yetki

Yetki, örgütte bireyin sahip olduğu mevkiye göre örgüt tarafından verilmiş olan, başkalarının davranışlarını biçimsel ilişkiler çerçevesinde belirleme hakkıdır.

Yetki Türleri

1) Kaynaklarına göre yetki türleri

a) Geleneksel yetki

Yetkinin doğuştan kazanıldığını kabul eden bu görüşe göre, aile içinde babadan oğula ya da velayet olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türleri örnek verilebilir.

Geleneksel yetki türünde bu tür yetkiye sahip bir üste, astlar mutlak suretle itaat eder.

b) Karizmatik yetki

Kişinin iş yaptırma gücünü tanıyan vergisi kişisel üstünlüğünden aldığı yetki türü karizmatik yetki olarak ifade edilmektedir.

Karizmatik yetkiye sahip olan kişiler teşkilat ya da örgütlerinde bu yetkiyi bulundukları mevkiye bağlı olmaksızın elde ederler. Bu açıdan bakıldığında karizmatik yetki örgütteki kurallara bağlı olan (formal) yapı sonucu ortaya çıkan bir yetki türü değildir.

c) Rasyonel yetki

Kişinin kendi özellikleriyle sahip olduğu yetki değil, yasal düzenlemelerle sahip olduğu bir yetkidir.

Yasal yetkinin bir diğer adı rasyonel yetkidir.

2) Biçimsel organizasyon ilişkilerine göre yetki türleri

a) Komuta yetki

Bu yetkiye göre her üst kendisinden sonra gelen astına emir verme hakkına sahiptir.

Örgütün hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eden bu yetki bir örgütte emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder.

b) Kurmay yetki

Bireye danışmanlık yapma hakkı veren kurmay yetkide, bu yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı bulunmamaktadır. Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiyi bilgilendirerek yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırıp isabetli karar almasını sağlamakla sorumludur.

c) Fonksiyonel yetki

Bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında; bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili bilgileri ve aldığı kararları iletme yetkisi Fonksiyonel yetki olarak ifade edilebilir. Bu yetki türünde diğer bölümün yöneticisine durumu ve önerileri iletme yetkisi bulunmaktadır.

GÜÇ

Bir bireyin veya birimin örgüt bünyesinde faaliyet gösteren başkalarını etkileyerek arzulan hedeflere ulaşılmasının sağlanması sürecidir. Yani birimi ya da örgütü başarıya ulaştıran dinamiği harekete geçirir.

Güç türleri

1) Örgütsel güç türleri

a) Yasal güç

Yasalar kullanılarak ve ona dayanarak bir organizasyonda her hangi bir birey veya kurumun sahip olduğu mevki ya da role dayanan güçtür.

b) Ödüllendirme gücü

Bir yöneticinin çalışanların davranışlarını ödül verme yoluyla etkileme becerisidir.

c) Zorlayıcı güç

Korkutmaya ve cezalara dayanarak elde edilen güçtür. Bu gücün kullanımı, zorlayıcı güç sahibi yöneticiler astlarının istemedikleri davranışlarını değiştirmek için farklı cezalandırma araçlarıyla onları etkilerler.

2) Bireysel güç türleri

a) Uzmanlık gücü

Uzmanlık alanının kişiye verdiği güçtür. Buna göre, uzmanlık gücü kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi, tecrübe gibi bireysel yetkinliklere bağlı olarak başkalarını etkileme yeteneğidir.

b) Benzeşim gücü

Benzeme ve özenme gücü olarak da düşünülebilir. Benzeşim gücü ile etkisi altında kalan kişiye isteyerek benzemeye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır.

YÖNETİM

Bireyin ya da örgütün önceden belirlediği amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları (insan, para, makine, malzeme, donanım, yardımcı hizmetleri, bilgi vb.) anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesine yönetim denir.

Yönetimin Amaçları

1. Düzen amacı: çalışanların (işgörenlerin), örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli davranışları göstermeleridir.
2. Kültürel amaçlar: Kurum-örgüt kültürü, örgüt çalışanlarına uygun olmak ve onları temsil etmek zorundadır.
3. Ekonomik amaçlar: yönetimin bir diğer amacı da örgüte kar sağlamaktır.

Yönetimin Özellikleri

1. İnsana Yöneliklik (beşerilik) olma: Yönetim faaliyeti insanın, yalnızca insanlarla olan ilişkisinde söz konusudur.
2. Amaçlı olma: Örgütün belirli bir amacının olmalı ve bu amaç iş görenlerce benimsenmiş olmalıdır.
3. İşbölümü ve Uzmanlaşma sağlama: Örgütün amacına ulaşılabilmesi için işin parçalara bölünmesi ve bir işte uzman olanların o alanda görevlendirilmesidir.

4. İşbirliği sağlama: Yönetim faaliyetinden hedeflenen sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir.

5. Koordinasyon kurma: İşletmede faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin uyum içinde çalışması esastır.

6. Yaratıcı olma: Yöneticilerinin yöneltme faaliyetini etkili bir şekilde gerçekleştirerek çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasını sağlamasıdır.

7. Hiyerarşi kurma: Yönetimde ast-üst ilişkisinin bulunmasıdır.

8. Demokratik olma: Örgütün amacı gerçekleştirilirken alınan kararlar ve uygulamada çalışanları da sürece dâhil etmektir.

9. Grup çalışması yapma: Yönetim bir grup faaliyetidir. Birden fazla insanın bir arada bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.

10. İletişim kurma: Örgütte ast ve üstlerin iletişim içinde olmasıdır. 11. Yetki Özelliği: Yöneticinin, aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otoriteye sahip olmasıdır.

12. Evrensel olma: Yönetim, bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreç olarak görülmelidir.

Yönetimin Temel İşlevleri (Fonksiyonları)

Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim olmak üzere yönetimin dört temel fonksiyonu vardır.

1. Planlama

Yönetimin ilk fonksiyonu planlamadır. Örgütte hangi işin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağına, hangi imkânların kullanılacağına karar verilmesidir. Planlama tüm örgütü kapsarken her kademede faaliyet gösteren örgüt çalışanlarına yol gösterir.

2. Örgütlenme

Planlama aşamasında belirlenen işler bu aşamada gruplara ayrılır. Bu belirlenen ve gruplanan işlere uygun personel atanır ve iş tanımları yapılır. Bu işlerin yürütülmesi için gerekli yer, araç ve gereçler ve uygulanacak yöntemler saptanır.

Örgütlenmenin 13 temel ilkesi vardır.

1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi
2. İstisna İlkesi: (Üst yönetimin örgütün faaliyetlerinde önem taşıyan kararlarla ilgilenmesi.)
3. Amaç Birliği İlkesi
4. Kumanda Birliği İlkesi
5. Hiyerarşik Yapı İlkesi
6. Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi
7. Yetki Devri İlkesi
8. Denge İlkesi: (Örgütte bölümler arasındaki yetkilerin, görevlere göre dağıtılması.)
9. Açıklama İlkesi
10. Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi
11. Esneklik İlkesi

12. Süreklilik İlkesi

13. Yönetim Alanı İlkesi

3. Yöneltme

Planlama ve örgütlemeye karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir. Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde çalışanlar yapması gereken işlere yönlendirilir. Yöneltme faaliyetinin başarılı olması yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlıdır.

Uyarı

Örgüt veya kurumda yöneticinin etkin bir yöneltme yapabilmesi için gerekli olan bazı koşullar şunlardır:

- 1) Örgütte takım ruhu gerçekleştirilmelidir.
- 2) Yönetici personeli iyi tanımalıdır.
- 3) Görev sorumluluğu gelişmeyen kişiler örgütten uzaklaştırılmalıdır.
- 4) Yönetici, personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımalıdır.
- 5) Yönetici çevresine iyi bir örnek olmalıdır.
- 6) Personel devamlı denetim altında bulundurulmalıdır.
- 7) Yöneltmede danışmalı bir sistem kurulmalıdır.
- 8) Yönetici, ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.
- 9) İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

4. Denetim

Bir işletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşip ulaşmadığı ya da ne kadar ulaştığı konusu denetim (kontrol) alanının konusudur. Daha önce belirlenmiş standartlar ile mevcut durum karşılaştırılır ve meydana gelen hedeften sapmalar tespit edilir. Hedeflerden sapmaların tespitinden sonra düzeltici tedbirler alınır.

Yönetim Yaklaşımları

1) Klasik Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim bilimi Klasik (bilimsel) yönetim anlayışı ile 19. yy. da ilgilenmeye başlamıştır. Yönetim teorisinin gelişmesindeki en büyük etken sanayi devrimidir. Fabrikalaşmayla birlikte üretimin artması neticesinde işçi, girdi ve makine miktarı da artmıştır. Bunların artmasının ardından kontrol, uyumlaştırma ve yönetim sorunları ortaya çıkmıştır. Bu konular üzerinde ve yönetim üzerine çalışan önemli düşünürler Charles Babbage, Robert Owen ve Adam Smith'tir.

2) Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetiminin ana gayesi olarak, verimliliğin ve karın artırılması planlanmış, en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken kuralları

belirlenmiş ve bu kuralların her örgütte uygulanabileceği savunulmuştur. İşletmelerin mekanik unsurları üzerinde durularak verim amaçlanmış, sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, bir makine gibi işlemesi amaçlanmıştır.

Bu süreçte, çalışanlar bir makine ile özdeşleştirilmiş ve onun sosyal ve psikolojik tarafına hiç önem verilmezken, çalışanlar genelde çalışmayı sevmeyen, tembel, pasif, bencil, kendi çıkarlarını gözetken, hata yapmaya yatkın, güvenilir olmayan, ancak ekonomik ödüllendirme ile motive olan bir yapı olarak görülmüştür.

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

İnsan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanılması amaçlayan ve Frederick Taylor tarafından kurulan yönetim yaklaşımıdır.

Bu yaklaşımı ortaya koyarken, Taylor'un çeşitli kurum ve fabrikalarda gözlem ve görüşlerde bulunmuştur. Buna göre;

Verimsiz bir çalışma ortamı: Atölye ya da fabrikalarda verimliliğin artması konusunda hiç çalışma yapılmıyor, işletme sahipleri işçiye az ücret ödüyor.

İşçilerin işten kaytarması: İşçiler fazla çalışarak işletmenin kârını artırıyor, ancak bu kâr artışından bir yarar elde edemedikleri için işçiler bilinçli olarak işten kaytarıyordu.

İşlerde standartlaştırma yok: İşçilerin işe alınışında ve işe atanmasında yetenek ve kapasiteleri dikkate alınmıyor ve bunun yanında bir işçi bir alanda uzmanlaşmıyordu. Ayrıca bir işçi iş yerinde her işi yapıyordu.

b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Büyük organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenen bu yönetim yaklaşımının öncüsü Henri FAYOL'dur.

Fayol yönetiminde bazı unsurların kullanımı üzerinde durmuştur:

- 1- Planlama,
- 2- Organize etme,
- 3- Koordinasyon ve
- 4- Kontrol fonksiyonlarının önemi etkin kullanılır ise yönetim daha verimli olur kanaatindedir.

Bilimsel yaklaşım ve kurucusu Taylor, örgütlerin alt düzeylerindeki işlerin planlanması ve yürütülmesi ile ilgilenirken, Yönetim süreci yaklaşımı ve öncüsü Fayol yöneticiler ve yerine getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiştir.

Fayol'un yönetim ilkeleri şunlardır:

1. İşbölümü: Organizasyonu küçük birimlere ayırmak ardından da bu küçük birimlere o işten sorumlu ayrı bir

görevli atamak gerekir.

2. Yetki ve sorumluluk: Yönetimin yetki ve sorumluluğa sahip olmasıdır.

3. Disiplin: Yönetim ve üretim sürecinde disipline mutlaka dikkat edilmelidir.

4. Kumanda birliği: Her astın sadece bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması gereklidir.

5. Yönetim birliği: Benzer işlerin bir yönetici tarafından yönetilmesi gerekir.

6. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü: İşletmenin çıkarlarının bir kişi veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesi gerekir.

7. Çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi ücret İlkesi: Çalışanlar ilave gayretlerinde ve başarılarında ödüllendirilmelidir.

8. Merkezileşme ilkesi: Güç ve yetkinin üst kademelerde toplanması gerekir. 9. Hiyerarşi ilkesi: Hiyerarşiye ulmalıdır.

10. Düzen ilkesi: Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olması gerekir.

11. Hakkaniyet ilkesi: Yöneticilerin bütün çalışanlara hakkaniyetle davranması gerekir.

12. Personelin devamlılığı ve denge İlkesi: Personelin yeni bir işe girmesi halinde işi kısa zamanda öğrenmesi zor olması nedeniyle mevcut personelin devamlılığının sağlanması gerekir.

13. Girişim ilkesi: Yöneticilerin astların girişim güçlerini artırması yönünde çalışması gerekir.

14. Birlik ruhu ilkesi: Çalışanlar ve yöneticiler birlik ruhuna sahip olmalıdır.

c) Bürokrasi Yaklaşımı

Yönetim felsefesinde ast-üst ilişkilerinin hâkim olduğu bir hiyerarşik-bürokratik model öneren Bürokrasi yaklaşımının öncüsü Max Weber'dir.

Bu yaklaşım, Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi öngörülmüştür. Yönetim sürecinde, bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğunu belirtmiş ve bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir.

Bürokratik organizasyon yapısının temel özellikleri şöyledir:

1. İleri uzmanlaşma: Uygun çalışan-işgörenin uygun bölümde işe alınmasıyla kaynaklar verimli bir şekilde kullanılması gerekir.

2. Yetkinin hiyerarşisi: Örgüt içinde elde edilen güce göre piramit şeklindeki bir yapıda hiyerarşik bir sistem olmalıdır. Böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilmesi olacaktır.

3. Biçimsel kural ve kaideler: Görevler önceden

belirlenmiş, öğrenilmiş kural ve kaideler ile halinde yazılı hale getirilmelidir. Böylece her kademede görevler somutlaştırılmış olacaktır.

4. Teknik bilgi ve tecrübenin önemi: Bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılmalıdır.

5. Görevde gayri şahsilik: Örgütte görevliler işlerini kişisel değil, biçimsel (kural ve işe uygun) bir şekilde yapmalıdır.

3) Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

Diğer yaklaşım türlerinden Klasik dönemin göz ardı ettiği insan unsurunu incelemiştir. Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlar olarak öne çıkmıştır.

İnsan unsurunu inceleyen Neoklasik düşüncenin insana bakışı şöyledir:

1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilmelidir.
2. Sanayi devrimi ile gelen işbölümü ve rasyonelleşme, işçilerde tatminsizlik oluşturur, bunun aşılması sosyal ilişkilere yönelme ile çözümlenir.
3. Çalışanlar, yönetimin kontrolü ve ödülleriyle ziyade, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlı olurlar.
4. Yönetime karşı duyarlılık, kontrol edenin, çalışanları sosyal bir yapıda görmesine ve ihtiyaçlarını tatmin derecesi ile doğru orantılıdır.

a) İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri yaklaşımında, insanların birbirinden farklı olduğu yaklaşımı üzerinde durulmuştur. Burdan hareketle, insanların farklı olması yönetimin her insana farklı bakmasına ve buna uygun güdüleme sistemi kurmasını gerekli kılmaktadır.

İnsan sadece biyolojik bir varlık değil, psikolojik ve sosyal yönü ağır basan bir varlık olduğu kabul edilmeli örgütün de sosyal bir sistem olduğu düşünülerek, her örgütün kendine özgü örgüt kültürü olduğu kabul edilmelidir.

Bir bakıma “insan ilişkileri” hareketinin başlangıcı olarak kabul edilen Hawthorne Araştırmaları (F. Roethlisberger ve Elton Mayo) bu yaklaşımın önemli çalışmalarıdır. Buna göre; “İşyerinin fiziksel koşullarının (ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları, fiziksel iyileştirmenin derecesi) çalışanların verimi üzerinde olumlu etki yaratacağı” hipotezini bu çalışmalar test etmeye çalışmıştır.

b) Davranışsal yaklaşım

Örgüt ve kurumlarda bireylerin ve örgütlerin

davranışları üzerinde araştırmalar yaparak başarıyı ve başarısızlığı davranış kavramları üzerinden açıklamaya çalışan yaklaşımdır. Bu yaklaşımın üç öncüsü bulunmaktadır. Bunlar;

Elton Mayo: “İşletmede faaliyetler gruplarda yapılır, bireysellik tam anlamıyla söz konusu değildir” görüşünü öne sürer.

Mary Parker Follet: Örgütlerde grupların çalışması üzerinde çalışmıştır.

Chester Barnard: Örgütün ortaya çıkması için gerekli koşulları şöyle ifade etmiştir.

- Ortak amaç, bir ortak amaca yönelinmesi gerekir.
- İletişim, çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim olmalıdır.
- Çalışanların işbirliği arzusu, çalışanlar iş birliği üzerine bir istek beslemelidir.

Barnard, bu üç eleman olmadığı takdirde örgüt var olamaz görüşünü savunmaktadır.

Douglas McGregor: Yöneticilerin astların durumları incelerken X ve Y adını verdiği iki varsayımdan hareket edebileceklerini belirtmiş bunu açıklamak için de X ve Y teorilerini ortaya atmıştır.

X Teorisi Varsayımları: (İnsana karşı olumsuz yargılar besler)

1. Yönetim işten kaçmayı önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve çalışanı hatalarında cezalandırmalıdır. Çünkü, insan doğuştan çalışmayı sevmez ve sürekli işten kaçır denilmektedir.
2. İnsanın yöneltilmeye ihtiyacı vardır. Çünkü insan doğru kararları tek başına alamaz.
3. İnsan bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih etmektedir.

Y Teorisi Varsayımları: (insana karşı olumlu ve güven içeren yargılar besler)

1. İnsan için çalışmak, oyun ya da dinlenmek kadar doğal ve mutluluk vericidir. .
2. Çalışılan ortamlarda sıkı denetim ve cezalara ihtiyaç yoktur. İnsanlar iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetecek, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışacaktır.
3. Çalışma ortamında uygun koşullar sağlanırsa insan sorumluluğu kabul etmeyi öğrendiği gibi sorumluluk istemeyi de öğrenir.
4. Çalışanların amaçlara bağlılığı, insanlara sunulan psikososyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motive edici öğelere bağlıdır.

4) Modern Yönetim Yaklaşımı

Diğer modellere göre daha yeni bir yaklaşım olan modern yönetim yaklaşımı, klasik ve neoklasik yönetim

kuramları örgütü çevreden bağımsız birer “kapalı sistem” olarak ele almalarına karşılık, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir “açık sistem” olarak ele almıştır.

Modern yönetim yaklaşımına göre, işletmeler çevrelerinden aldıkları girdileri, belirli bir dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra mal ve hizmet olarak topluma sunan birer açık sistemdir.

Uyarı: Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

a) Sistem Yaklaşımı

Belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanan “sitem” kusursuz yönetimler için de örnek alınabilir görüşünü savunan bu yaklaşımın, özellikleri şunlardır:

Bir sistem açık veya kapalı olabilir.

Açık sistem: Çevrelerinden doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz olarak etkilenen sistemlere verilen addır.

Kapalı sistem: Çevresiyle etkileşim içinde olmayan ya da girdi-çıkı alışverişi olmayan sistemlere verilen isimdir.

Her sistemde bir amaç bulunmaktadır. Sistemler çevre ile ilişki içindedir.

Sistemde geribildirim ilişkisi vardır: Sistem çevreye sunduğu çıktının eksikliklerini ve aksaklıklarını geri dönüşler sayesinde öğrenebilir.

Sistemin kesin sınırları yoktur. Ancak, bir sistemin varlığından bahsedebilmek için onu dış çevreden ayıran sınırlarının olması gereklidir.

Organizasyonun dış çevreden ayırt edilmesi gerekir. Sistemin alt sistemleri bulunmaktadır.

Sistemde olumlu ve olumsuz “entropi” (rast gelelik ya da düzensizlik) görülür: Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması ve sonunda sistemin durması yönünde bir eğilim vardır. **Entropi**, bu eğilimi ifade eder. Kapalı sistemler, entropinin (düzensizliğin) etkisinde kalır. Enerji kaybındaki artış sonuçta sistemin ölümüne neden olur. Açık sistemler, bunun üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptir.

b) Durumsallık yaklaşımı

Kurumu ya da organizasyonu bir sistem olarak ele alan, organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlara göre şekil alan bir yapı olarak gören durumsallık yaklaşımıdır.

Dikkat: Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon

yapıları ve işleyiş yöntemleri belirli kural ve kaideye göre değil, organizasyonun iç ve dış çevre özellikleri, organizasyonda kullanılan teknoloji ve organizasyonun büyüklüğüne göre tasarlanır.

Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilerek yönetim sistemi kurgulanmalıdır.

Yönetici

Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran, fiziki, mali ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yöneten, koordine eden ve kontrol eden kişi olarak ifade edilir. Yukarıda yer alan bölümlerde lider ve yönetici arasındaki farklara yer verilmiştir.

Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler:

1. İnsanları tanımalı
2. Objektif olmalı
3. Kendine güvenmeli
4. Yerinde kararlar alabilmeli
5. Yetkisini kullanabilmeli
6. Sorumluluk duygusuna sahip olmalı
7. Kuvvetli bir iradeye sahip olmalı

Yöneticilerin Sınıflandırılması

Yöneticilerin Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması

- 1. Fonksiyonel (İşlevsel) Yönetici:** Bu yöneticiler örgütteki sadece bir fonksiyondan sorumlu olan kişidir.
- 2. Genel (Kapsayıcı) Yönetici:** Örgütün bütün fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir.
- 3. Proje Yöneticisi:** Örgütte yapılması planlanan bir projenin gerçekleşmesinden sorumlu olan kişidir.

Yöneticilerin Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması

1. Üst düzey yöneticiler:

Genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden bu başlıkta yer alır.

Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm organizasyon düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır.

2. Orta düzey yöneticiler:

Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi yöneticiler bu başlıkta yer alır.

Plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor vermekle mükelleftir.

Üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olurlar.

3. Alt düzey yöneticiler:

İşçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, postabaşı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacıbaşı gibi çeşitli çalışanlar bu başlıkta yer alır.

Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmışından sorumludurlar.

YÖNETİM ŞEKİLLERİ

1. Otoriter Yönetim Şekli: Üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli: Alt yönetimin, üst yönetimin karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

3. Demokratik Yönetim Şekli: Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı, “biz” merkezli yönetim şekli olarak ifade edilebilir.

Yöneticilerin Oynadığı Roller:

Yönetim sürecinde yöneticiler, bireylerarası, bilgisel ve karar verici olmak üzere farklı sorumlulukları olan görevler üstlenirler.

1) Bireyler arası roller:

- a) Temsil rolü
- b) Lider rolü
- c) İlişki rolü

2) Bilgisel roller

- a) Kontrol rolü
- b) Dağıtma rolü
- c) Sözcülük rolü

3) Karar verici roller

- a) Girişimci rolü
- b) Anlaşmazlık çözme rolü
- c) Kaynak dağıtma rolü
- d) Müzakerecilik rolü

ORGANİZASYON:

Amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür organizasyon olarak adlandırılır.

Organizasyonun temel kuralları

Organizasyon sürecinin tesisi ve sağlıklı çalışabilmesi için bir takım kurallara uyulması gereklidir.

1. Amaç Birliği Kuralı
2. Yönetim Alanı Kuralı
3. Yönetim Birliği Kuralı
4. Komuta Birliği Kuralı
5. Haberleşme Kanalı ve Şekli Kuralı
6. Kaynakların Dağılımında Denge Kuralı
7. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi

Kuralı

8. Ayrılık Gözetme Kuralı
9. Personel Dağılımında Denge Kuralı
10. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi Kuralı
11. Gelişme Yeteneği Kuralı