

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

106219

**SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE YÖNETİM  
TEKNİKLERİ ve UYGULAMAYA YÖNELİK  
ÇALIŞMALAR**

Müh. Serdar ÖNCÜ

106219

F.B.E Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında  
Hazırlanan

Prof. Dr. Turay Gökçen

Doc. Dr. Mesut ÖZGÜRLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

Tez Danışmanı

: Prof. Dr. Turay GÖKÇEN

Doc. Dr. Ahmet Ekerim.

İSTANBUL, 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

# İÇİNDEKİLER

|                                                             | Sayfa |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| SİMGE LİSTESİ .....                                         | viii  |
| KISALTMA LİSTESİ .....                                      | ix    |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                         | x     |
| ÇİZELGE LİSTESİ .....                                       | xiii  |
| ÖNSÖZ .....                                                 | xiv   |
| ÖZET .....                                                  | xv    |
| ABSTRACT .....                                              | xvi   |
| 1. GİRİŞ .....                                              | 1     |
| 1.1 Giriş ve Çalışmanın Amacı .....                         | 1     |
| 2. YÖNETİM SÜRECİ ÜZERİNE TEMEL KAVRAM ve YORUMLAR .....    | 2     |
| 2.1 Yönetim Sürecinin Tanımı ve Anlamı .....                | 2     |
| 2.2 Yönetici Kavramı .....                                  | 7     |
| 2.3 Organizasyon .....                                      | 10    |
| 3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA GENEL BAKIŞ .....                 | 13    |
| 3.1 Antik Çağda Yönetim .....                               | 13    |
| 3.2 Klasik Öncesi Yaklaşım Katkıda Bulunanlar: .....        | 17    |
| 3.3 Klasik Yönetim Yaklaşımları .....                       | 20    |
| 3.3.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Taylor .....            | 20    |
| 3.3.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henri Fayol .....         | 23    |
| 3.3.3 Bürokrasi Yaklaşımı ve Max Weber .....                | 28    |
| 3.4 Davranışsal Başlangıç ve Neo Klasik Akım .....          | 30    |
| 3.4.1 Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları .....           | 31    |
| 3.4.1.1 Hawthorne Bulguları ve Uygulamaları .....           | 33    |
| 3.4.2 Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi .....                 | 35    |
| 3.4.3 Harwood İmalat İşletmesi Araştırması .....            | 36    |
| 3.4.4 Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları .....            | 38    |
| 3.4.5 Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı .....              | 41    |
| 3.4.6 Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı .....           | 43    |
| 3.4.7 Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı ..... | 45    |
| 3.5 Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı .....                   | 46    |
| 3.5.1 Sistem Yaklaşımı .....                                | 46    |
| 3.5.2 Durumsallık Yaklaşımı .....                           | 49    |
| 3.5.2.1 Tavistock Enstitüsü Araştırması .....               | 51    |

|           |                                                               |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------|-----|
| 4.        | PLANLAMA.....                                                 | 53  |
| 4.1       | Planlama Nedir? .....                                         | 54  |
| 4.2       | Amaç Belirleme ve Planlamanın Önemi: .....                    | 55  |
| 4.3       | Planlama Süreci .....                                         | 57  |
| 4.4       | Planlama Çeşitleri.....                                       | 61  |
| 4.5       | Stratejik Yönetim Süreci .....                                | 62  |
| 4.5.1     | Stratejik Yönetim Sürecinin Başlangıcı: Çevresel Analiz ..... | 67  |
| 4.5.1.1   | Diş Çevresel Değerlendirme.....                               | 71  |
| 4.5.1.1.1 | Ekonomik Tahmin .....                                         | 71  |
| 4.5.1.1.2 | Teknolojik Tahmin .....                                       | 73  |
| 4.5.1.1.3 | Hükümetin Etkisi.....                                         | 74  |
| 4.5.1.1.4 | Satışların Tahminleri: .....                                  | 74  |
| 4.5.1.2   | İç Çevresel Değerlendirme .....                               | 75  |
| 4.5.1.2.1 | Materyal Kaynakları .....                                     | 75  |
| 4.5.1.2.2 | Personel Becerisi .....                                       | 76  |
| 4.5.2     | Misyon Açıklaması.....                                        | 77  |
| 4.5.3     | Vizyon Belirleme.....                                         | 81  |
| 4.5.4     | Amaç Belirleme.....                                           | 84  |
| 4.5.4.1   | Amaçların Taşınması Gereken Özellikler .....                  | 87  |
| 4.5.4.2   | Amaç Belirleme Yaklaşımları .....                             | 88  |
| 4.5.5     | Strateji Belirleme.....                                       | 89  |
| 4.5.5.1   | Dört Karakteristik Strateji .....                             | 90  |
| 4.5.5.2   | Strateji Belirleme Yaklaşımları: .....                        | 90  |
| 4.5.5.2.1 | Portföy Analizleri .....                                      | 91  |
| 4.5.5.2.2 | Boston Danışma Grubu Ürün Portföy Matrisi.....                | 93  |
| 4.5.5.2.3 | General Electric'in Çok Etmenli Portföy Analizi .....         | 96  |
| 4.5.6     | Stratejik Planlar .....                                       | 98  |
| 4.5.7     | Stratejik Planların Uygulanması.....                          | 99  |
| 4.5.8     | Değerlendirme ve Kontrol .....                                | 101 |
| 4.6       | Taktik (Fonksiyonel) Planlar .....                            | 102 |
| 4.7       | Eylemsel Planlar .....                                        | 103 |
| 4.8       | Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar .....               | 103 |
| 4.9       | Planlamanın Özellikleri .....                                 | 103 |
| 5.        | AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM.....                                    | 106 |
| 5.1       | Amaçlara Göre Yönetim Nedir?.....                             | 106 |
| 5.2       | Amaçlara Göre Yönetim Süreci .....                            | 108 |
| 5.2.1     | Adım 1: Amaçların Belirlenmesi.....                           | 108 |
| 5.2.2     | Adım 2: Faaliyet Planları Geliştirme.....                     | 111 |
| 5.2.3     | Adım 3: Prosesin Gözden Geçirilmesi .....                     | 112 |
| 5.2.4     | Adım 4: Performansın Değerlendirilmesi .....                  | 113 |
| 5.2.4.1   | Amaçlara Doğru Gidişin Değerlendirilmesi.....                 | 113 |
| 5.2.4.2   | Performansın Tüm Olarak Değerlendirilmesi .....               | 114 |
| 5.2.5     | AGY' nin Yararları ve Sınırları.....                          | 116 |
| 6.        | YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİ.....                             | 119 |
| 6.1       | Karar ve Karar Verme Nedir? .....                             | 119 |
| 6.2       | Karar Çeşitleri .....                                         | 121 |
| 6.2.1     | Organizasyonel Kararlar.....                                  | 121 |

|           |                                                                     |     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.2.2     | Temel ve Rutin Kararlar .....                                       | 123 |
| 6.2.3     | Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar .....                     | 124 |
| 6.3       | Karar Verme Şartları .....                                          | 125 |
| 6.4       | Başarısız Olma Olasılığını Etkileyen Şartlar .....                  | 125 |
| 6.4.1     | Belirlilik .....                                                    | 126 |
| 6.4.2     | Risklilik .....                                                     | 126 |
| 6.4.2.1   | İhtimal Tahminleri .....                                            | 127 |
| 6.4.2.2   | Nesnel ve Öznel Olasılıklar .....                                   | 127 |
| 6.4.2.3   | Risk Tercihi .....                                                  | 128 |
| 6.4.3     | Belirsizlik .....                                                   | 128 |
| 6.4.4     | Muğlaklık .....                                                     | 130 |
| 6.5       | Karar Verme Süreci .....                                            | 130 |
| 6.5.1     | Adım 1: Karar Verme Gereksiniminin Anlaşılması .....                | 131 |
| 6.5.2     | Adım 2: Durum Analizi ve Teşhis .....                               | 132 |
| 6.5.2.1   | Amaç Belirleme .....                                                | 132 |
| 6.5.2.2   | Sorun Tanımlama .....                                               | 133 |
| 6.5.3     | Adım 3: Amaç Ve Sorunları İredeleme, Öncelikleri Belirleme .....    | 134 |
| 6.5.4     | Adım 4: Sonuca Yönelik Alternatif Seçimi: .....                     | 135 |
| 6.5.5     | Adım 5: Seçilen Alternatifin Uygulanması .....                      | 136 |
| 6.5.6     | Adım 6:Değerlendirme ve Geri Besleme .....                          | 137 |
| 6.6       | Karar Verme Teknikleri .....                                        | 137 |
| 6.6.1     | Balık Kılçığı Tekniği .....                                         | 138 |
| 6.6.2     | Delphi Tekniği .....                                                | 139 |
| 6.6.3     | Yaratıcı Düşünce Teknikleri .....                                   | 141 |
| 6.6.3.1   | Beyin Fırtınası .....                                               | 141 |
| 6.6.3.2   | Gordon Tekniği .....                                                | 141 |
| 6.6.4     | Wromm- Jago Modeli .....                                            | 144 |
| 6.6.4.1   | Lider Katılım Stili .....                                           | 144 |
| 6.6.4.2   | Yönetici Teşhis Soruları .....                                      | 144 |
| 6.6.4.3   | Bir Kararın Seçimi .....                                            | 146 |
| 6.7       | Karar Verme ve Kültür İlişkileri .....                              | 148 |
| 7.        | ORGANİZE ETME VE ORGANİZASYON .....                                 | 150 |
| 7.1       | Organizasyon Nedir? .....                                           | 151 |
| 7.2       | Çevre, Teknoloji ve Organizasyon .....                              | 152 |
| 7.2.1     | Çevreyi Oluşturan Elemanlar .....                                   | 152 |
| 7.2.1.1   | İnsanlar .....                                                      | 153 |
| 7.2.1.2   | Fiziksel Kaynaklar ve İklim .....                                   | 153 |
| 7.2.1.3   | Ekonomi ve Pazar Koşulları .....                                    | 153 |
| 7.2.1.4   | Davranışlar .....                                                   | 153 |
| 7.2.1.5   | Yasalar .....                                                       | 154 |
| 7.2.2     | Çevre ve Organizasyon Üzerine Çalışmalar .....                      | 154 |
| 7.2.2.1   | Burns ve Stalker' ın Çalışmaları: Çevre ve Organizasyon .....       | 154 |
| 7.2.2.1.1 | İstikrarlı Bir Çevrede Organize Olmak .....                         | 155 |
| 7.2.2.1.2 | Değişen Bir Çevrede Organize Olmak .....                            | 155 |
| 7.2.2.1.3 | Yenilenen Bir Çevrede Organize Olmak .....                          | 156 |
| 7.2.2.1.4 | Mekanistik ve Organik Organizasyonlar .....                         | 157 |
| 7.2.2.2   | Lawrance ve Lorsch'un Çalışmaları: Farklılaşma ve Entegrasyon ..... | 158 |
| 7.2.2.3   | Emery ve Trist'in Çalışmaları .....                                 | 160 |
| 7.2.3     | Teknoloji ve Organizasyon .....                                     | 160 |



|            |                                                                                     |     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2.3.1    | Woodward'ın Çalışmaları .....                                                       | 162 |
| 7.2.3.2    | Aston'un Çalışmaları .....                                                          | 164 |
| 7.3        | Organizasyon Büyüklüğü ve Yapı .....                                                | 166 |
| 7.3.1      | Pozitif Buluşlar.....                                                               | 167 |
| 7.3.2      | Negatif Buluşlar.....                                                               | 167 |
| 7.4        | Merkezileşme Derecesi (Santralizasyon ve Desantralizasyon) .....                    | 168 |
| 7.4.1      | Desantralizasyon, İletişim ve Delegasyon.....                                       | 168 |
| 7.4.2      | Bölümleşme ve Desantralizasyon.....                                                 | 170 |
| 7.4.3      | Desantralizasyonu Belirleyici Faktörler .....                                       | 170 |
| 7.5        | Hiyerarşik Seviyeler ve Kontrol Alanı .....                                         | 171 |
| 7.6        | Formalizasyon .....                                                                 | 175 |
| 7.6.1      | Formalizasyonun Nedenleri.....                                                      | 176 |
| 7.6.2      | Formalizasyonun Bazı Dezavantajları.....                                            | 176 |
| 7.6.3      | Formalizasyonu Belirleyici Faktörler.....                                           | 176 |
| 7.7        | Organizasyonel Haberleşme.....                                                      | 177 |
| 7.7.1      | Haberleşme ve Organizasyon Yapısı.....                                              | 177 |
| 7.8        | Karmaşıklık ve Komplekslik Derecesi.....                                            | 180 |
| 7.9        | Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma.....                                             | 181 |
| 7.9.1      | Bölümlere Ayırma Biçimleri.....                                                     | 181 |
| 7.9.1.1    | Fonksiyonel Olarak Bölümlere Ayırma .....                                           | 181 |
| 7.9.1.2    | Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma.....                                            | 184 |
| 7.9.1.3    | Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma .....                                          | 188 |
| 7.9.1.4    | Bölümlere Ayırmanın Diğer Biçimleri.....                                            | 190 |
| 7.9.1.4.1  | Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma : .....                                      | 190 |
| 7.9.1.4.2  | Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma:.....                                          | 191 |
| 7.9.1.4.3  | Donanımına Göre Bölümlere Ayırma: .....                                             | 191 |
| 7.10       | Uyarlamalı Organizasyon Yapıları .....                                              | 192 |
| 7.10.1     | Proje Organizasyonları .....                                                        | 192 |
| 7.10.1.1   | Saf Proje Organizasyonu .....                                                       | 193 |
| 7.10.1.2   | Kurmay Proje Organizasyonu .....                                                    | 194 |
| 7.10.1.3   | Proje Grubu Organizasyonu .....                                                     | 195 |
| 7.10.2     | Matriks Organizasyonu .....                                                         | 196 |
| 7.10.3     | Çok Boyutlu Organizasyon Yapıları .....                                             | 202 |
| 7.10.4     | Şebeke (Network) Organizasyonu .....                                                | 205 |
| 7.11       | Organize Etme Prosesi .....                                                         | 207 |
| 7.11.1     | Organizasyon Şemaları.....                                                          | 207 |
| 7.11.2     | İletişim ve Bilgi Akışı .....                                                       | 207 |
| 7.11.3     | Statü ve Mevki.....                                                                 | 207 |
| 7.11.4     | Güç, Etkileme, Otorite, Yükümlülük, Sorumluluk İlişkilerinin Yapılandırılması ..... | 208 |
| 7.11.4.1   | Güç, Etkileme ve Otorite.....                                                       | 208 |
| 7.11.4.1.1 | Güç Nedir? .....                                                                    | 208 |
| 7.11.4.1.2 | Etkileme Nedir?.....                                                                | 208 |
| 7.11.4.1.3 | Otorite Nedir?.....                                                                 | 208 |
| 7.11.4.2   | Güç Kaynakları.....                                                                 | 211 |
| 7.11.4.3   | Güç Kazanma .....                                                                   | 213 |
| 7.11.4.4   | Otorite ve Güç İlişkisi .....                                                       | 214 |
| 7.11.4.5   | Yetki (Otorite) Türleri ve Organizasyon Yapıları .....                              | 214 |
| 7.11.4.5.1 | Emir Hattı Yetkisi ve Organizasyonları .....                                        | 215 |
| 7.11.4.5.2 | Kurmay Yetkisi ve Emir Hattı ve Kurmay Organizasyonları .....                       | 216 |
| 7.11.4.5.3 | Fonksiyonel Yetki ve Organizasyonlar .....                                          | 218 |

|          |                                                                    |     |
|----------|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.11.4.6 | Organizasyonlarda Yetki Devri (Delegasyon) .....                   | 218 |
| 7.11.4.7 | Sorumluluk .....                                                   | 220 |
| 7.11.4.8 | Yükümlülük .....                                                   | 221 |
| 7.11.4.9 | Otorite, Güç, Sorumluluk ve Yükümlülük Arasındaki Denge .....      | 221 |
| 8.       | KOORDİNASYON NEDİR? .....                                          | 223 |
| 8.1      | Koordinasyon Sağlamada Yaklaşımlar .....                           | 224 |
| 8.2.     | Temel Yönetim Teknikleri Yolu İle Koordinasyon .....               | 225 |
| 8.3.1    | Kurallar ve Prosedürler Yolu İle Koordinasyon .....                | 226 |
| 8.3.2    | Yönetim Hiyerarşisinin Kullanılması Yolu İle Koordinasyon .....    | 226 |
| 8.3.3    | Amaçların Standardizasyonu Yolu İle Koordinasyon .....             | 226 |
| 8.3.4    | Organizasyon Yolu İle Koordinasyon .....                           | 226 |
| 8.3.4.1  | Departmanlaşma Yolu İle Koordinasyon .....                         | 226 |
| 8.3.4.2  | Kurmay Departman Kullanımı Yolu İle Koordinasyon .....             | 227 |
| 8.3.4.3  | Komiteler Kullanma Yolu İle Koordinasyon .....                     | 227 |
| 8.3.5    | Koordinasyon Potansiyelini Arttırma .....                          | 227 |
| 8.3.5.1  | Enformasyon Sistemleri Yolu İle Koordinasyon .....                 | 227 |
| 8.3.5.2  | Yatay İlişkileri Arttırma Yolu İle Koordinasyon .....              | 228 |
| 8.3.5.3  | Bilgi ve Yeteneklerin Standardizasyonu Yolu İle Koordinasyon ..... | 228 |
| 8.3.6    | Etkin Bir Koordinasyonu Sağlamada Sorunlar .....                   | 228 |
| 9.       | KONTROL SÜRECİ.....                                                | 230 |
| 9.1      | Kontrol Nedir? .....                                               | 230 |
| 9.2      | Geleneksel Kontrol Prosesi Adımları .....                          | 232 |
| 9.2.1    | Başarı Standartlarının Oluşturulması .....                         | 233 |
| 9.2.2    | Performansın Ölçülmesi .....                                       | 234 |
| 9.2.3    | Performansın Standartlarla Karşılaştırılması.....                  | 235 |
| 9.2.4    | Sapmaların Düzeltilmesi .....                                      | 236 |
| 9.3      | Kontrol Tipleri.....                                               | 236 |
| 9.3.1    | Yönlendirici – İleriye Destek Verici Kontrol .....                 | 236 |
| 9.3.2    | Önleyici – Süreçler ve İşlemler Sırasında Kontrol .....            | 237 |
| 9.3.4    | Geri Bildirimci Kontrol .....                                      | 237 |
| 9.4      | Yönetim Kontrol Sistemleri ve Bu Sistemin Elemanları .....         | 238 |
| 9.5      | Etkin Bir Kontrol Sistemi İçin Gerekenler.....                     | 240 |
| 10.      | LİDERLİK.....                                                      | 242 |
| 10.1     | Liderliğin Önemi .....                                             | 242 |
| 10.2     | Yönetim ve Liderlik Üzerine Farklı Bakış Açıları .....             | 243 |
| 10.3     | Liderlik Perspektifi.....                                          | 247 |
| 10.3.1   | Lider Özellikleri Teorisi.....                                     | 248 |
| 10.3.2   | Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar .....                           | 250 |
| 10.3.2.1 | Ohio State Liderlik Araştırmaları.....                             | 253 |
| 10.3.2.2 | Michigan Liderlik Çalışmaları .....                                | 256 |
| 10.3.2.3 | Blake ve Mouton'un Liderlik İzgarası .....                         | 258 |
| 10.3.3   | Fiedler'in Durumsallık Teorisi .....                               | 262 |
| 10.3.4   | Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı.....                  | 265 |
| 10.3.5   | Yol – Amaç Teorisi .....                                           | 268 |

|                |                                                                                           |     |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.            | UYGULAMA.....                                                                             | 269 |
| 11.1           | Sigorta Nedir?.....                                                                       | 269 |
| 11.2           | Garanti Sigorta Grubu .....                                                               | 271 |
| 11.3           | Garanti Sigorta Yöneticilerinin Karar Verme ve Liderlik Yaklaşımlarının Belirlenmesi..... | 272 |
| 12.            | SONUÇ ve DEĞERLENDİRME.....                                                               | 283 |
| KAYNAKLAR..... |                                                                                           | 285 |
| ÖZGEÇMİŞ.....  |                                                                                           | 286 |



## SİMGE LİSTESİ

|       |                         |
|-------|-------------------------|
| $t$   | Zaman ufku              |
| $t_o$ | Zaman ufkunda bir nokta |
| $f$   | Fonksiyon               |
| $n$   | Ast sayısı              |



## KISALTMA LİSTESİ

|       |                                             |
|-------|---------------------------------------------|
| ASMF  | Amerikan Makine Mühendisleri Odası          |
| GE    | General Electric                            |
| BCG   | Boston Consultant Group                     |
| SİB   | Stratejik İş Birimleri                      |
| AT&T  | American Telegraph & Telecom                |
| TDK   | Türk Dil Kurumu                             |
| GM    | General Motors                              |
| GSMH  | Gayri Safi Milli Hasıla                     |
| SWOT  | Strength, Weakness, Opportnites, Threats    |
| AGY   | Amaçlara Göre Yönetim                       |
| SOP   | Standart Operating Procedures               |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points |
| FMEA  | Failure Model and Effect Analysis           |
| AI    | Wroom-Jago Yüksek Otokratik Lidelik Stili   |
| AII   | Wroom-Jago Otokratik Lidelik Stili          |
| CI    | Wroom-Jago Danışman Lidelik Stili           |
| CI    | Wroom-Jago Yüksek Danışman Lidelik Stili    |
| G     | Wroom-Jago Grup Lidelik Stili               |
| QR    | Quality Requirement                         |
| CR    | Commitment Requirement                      |
| LI    | Leader's Information                        |
| ST    | Problem Structure                           |
| CP    | Commitment Probabilitt                      |
| GC    | Goal Congruence                             |
| CO    | Subordinate Conflict                        |
| SI    | Subordinate Information                     |
| S1    | Emir Verici Liderlik Stili                  |
| S2    | Rehberlik Stili                             |
| S3    | Destekleyici Liderlik Stili                 |
| S4    | Delege Edici Liderlik Stili                 |
| R     | Ast Olgunluk Seviyesi                       |

## ŞEKİL LİSTESİ

|            |                                                            |     |
|------------|------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1  | Yönetici ve ilgili çevre unsurları .....                   | 9   |
| Şekil 3.1  | Yönetim yaklaşımları .....                                 | 15  |
| Şekil 3.2  | Fayol'un köprü (geçit) ilkesi .....                        | 25  |
| Şekil 3.3  | Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....                     | 43  |
| Şekil 3.4  | Açık sistem olarak işletme organizasyonları .....          | 47  |
| Şekil 4.1  | Hedef ve plan seviyeleri ve bunların önemi .....           | 56  |
| Şekil 4.2  | Planlama süreci .....                                      | 58  |
| Şekil 4.3  | Planlama sürecinde amaçlar arası ilişkiler .....           | 59  |
| Şekil 4.4  | Tekrarlanan ve süregelen planlar .....                     | 61  |
| Şekil 4.5  | Stratejik yönetim süreci .....                             | 65  |
| Şekil 4.6  | Öngöründe kullanılan araç ve yöntemler .....               | 67  |
| Şekil 4.7. | Organizasyonlarda SWOT analizi .....                       | 68  |
| Şekil 4.8  | Vizyon .....                                               | 82  |
| Şekil 4.9  | Organizasyon hiyerarşisi ve amaç türleri .....             | 86  |
| Şekil 4.10 | BCG maktriği .....                                         | 94  |
| Şekil 4.11 | GE' nin ürün portföy maktriği .....                        | 97  |
| Şekil 4.12 | Stratejinin uygulanmasında kullanılan araçlar .....        | 100 |
| Şekil 5.1  | Amaçlara göre yönetim süreci .....                         | 108 |
| Şekil 5.2  | Amaçlara göre yönetim sürecine farklı bir bakış .....      | 115 |
| Şekil 6.1  | Kararın başarısız olma olasılığını etkileyen şartlar ..... | 125 |
| Şekil 6.2  | A – B – C – D stratejileri için beklenen değer .....       | 129 |
| Şekil 6.3  | Karar verme süreci .....                                   | 131 |
| Şekil 6.4  | Amaç ve zaman ufku .....                                   | 132 |
| Şekil 6.5  | Amaçtan sapma (varyans veya sorun) .....                   | 133 |
| Şekil 6.6  | Balık kılçığı tekniği .....                                | 138 |
| Şekil 6.7  | Delphi tekniği .....                                       | 140 |
| Şekil 6.8  | Wroom-Jago karar verme modeli .....                        | 147 |
| Şekil 7.1  | Stratejiden yapıya .....                                   | 150 |
| Şekil 7.2  | Organizasyon ve çevresi .....                              | 152 |
| Şekil 7.3  | Gerilim ve etkinlik arasındaki ilişkiler .....             | 161 |
| Şekil 7.4  | Teknolojik yetenek ve etkinlik arasındaki ilişkiler .....  | 161 |
| Şekil 7.5  | Woodward'un bulgusu ve yorumu .....                        | 167 |



|             |                                                                   |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 7.6   | Yöneticilerin kontrol alanları.....                               | 172 |
| Şekil 7.7   | Organizasyon yapısı ile belirlenen formal haberleşme.....         | 177 |
| Şekil 7.8   | Leavit'in deneylerinde kullandığı dört haberleşme ağı .....       | 178 |
| Şekil 7.9   | Ağlarla gerçek organizasyonların benzerlikleri.....               | 179 |
| Şekil 7.10  | Fonksiyonel olarak bölümlere ayırma .....                         | 182 |
| Şekil 7.11  | Bir sigorta şirketinde ürün temeline göre bölümlere ayırma .....  | 185 |
| Şekil 7.12  | Bir sigorta şirketinde bölge temeline göre bölümlere ayırma ..... | 188 |
| Şekil 7.13  | Müşteri temeline göre bölümlere ayırma.....                       | 190 |
| Şekil 7.14  | Saf proje organizasyonu .....                                     | 194 |
| Şekil 7.15  | Kurmay proje organizasyonu.....                                   | 195 |
| Şekil 7.16  | Proje grubu organizasyonu .....                                   | 196 |
| Şekil 7.17  | Matriks organizasyonu .....                                       | 197 |
| Şekil 7.18  | Matriks organizasyonlarda yetki .....                             | 198 |
| Şekil 7.19  | Çok boyutlu organizasyonel yapı .....                             | 203 |
| Şekil 7.20  | Şebeke organizasyonu .....                                        | 206 |
| Şekil 7.21  | Organize etme prosesi .....                                       | 208 |
| Şekil 7.22  | Hat yetkisi ve organizasyon yapısı .....                          | 215 |
| Şekil 7.23  | Emir hattı ve kurmay organizasyonu.....                           | 217 |
| Şekil 7.24  | Fonksiyonel yetki ve organizasyon .....                           | 218 |
| Şekil 8.1   | Yönetim fonksiyonları arası etkileşimler .....                    | 225 |
| Şekil 9.1   | Kontrol süreci ve diğer süreç ilişkileri.....                     | 231 |
| Şekil 9.2   | Kontrol sürecinin evrimleri.....                                  | 232 |
| Şekil 9.3   | Organizasyonel kontrol tipleri .....                              | 238 |
| Şekil 9.4   | Organizasyonel kontrol araçları.....                              | 239 |
| Şekil 10.1  | Yönetim ve liderliğin karşılaştırılması .....                     | 245 |
| Şekil 10.2  | Liderlik davranışları doğrusu.....                                | 252 |
| Şekil 10.3  | Lider davranışlarını tasvir etme sorularındaki nesneler.....      | 254 |
| Şekil 10.4  | Ohio state çalışmalarında farklı boyutlar.....                    | 254 |
| Şekil 10.5  | Ohio state çalışmalarında farklı boyutlar.....                    | 255 |
| Şekil 10.6  | Michigan çalışmaları ve likert ölçeği .....                       | 257 |
| Şekil 10.7  | Liderlik ızgarası .....                                           | 261 |
| Şekil 10.8  | Fiedler'in duruma uygun liderlik stili.....                       | 264 |
| Şekil 10.9  | Hersey ve Blanchard'ın liderlikte durumsallık teorisi.....        | 266 |
| Şekil 10.10 | Yol – amaç teorisinin temel önerimi .....                         | 267 |

|             |                                                                    |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 10.11 | Yol - amaç teorisine farklı bir bakış .....                        | 268 |
| Şekil 11.1  | Karar Verme Modeli .....                                           | 275 |
| Şekil 11.2  | Üst yönetim seviyesi sonuçları histogramı .....                    | 277 |
| Şekil 11.3  | Orta yönetim seviyesi sonuçları histogramı .....                   | 278 |
| Şekil 11.4  | Alt yönetim seviyesi sonuçları histogramı .....                    | 278 |
| Şekil 11.5  | Yüksek öncelikli bir durum için liderlik stilleri histogramı ..... | 279 |
| Şekil 11.6  | Orta öncelikli bir durum için liderlik stilleri histogramı .....   | 280 |
| Şekil 11.7  | Düşük öncelikli bir durum için liderlik stilleri histogramı .....  | 280 |



## ÇİZELGE LİSTESİ

|              |                                                                              |     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çizelge 3.1  | Argryis 'in olgun ve olgun olmayan kişi kuramları .....                      | 42  |
| Çizelge 4.1  | Planlama ufku ve kapsamlı planlama .....                                     | 60  |
| Çizelge 4.2  | Tekrarlanan ve süregelen planların ana tipleri.....                          | 62  |
| Çizelge 4.3  | Çeşitli organizasyonlar için kazanç & kayıp örnekleri.....                   | 78  |
| Çizelge 4.4  | Sosyo-ekonomik amaçlar .....                                                 | 79  |
| Çizelge 5.1  | AGY' nin fayda ve sakıncaları .....                                          | 118 |
| Çizelge 6.1  | A – B – C – D stratejileri için beklenen değer.....                          | 127 |
| Çizelge 6.2  | Beyin fırtınası ve gordon tekniğinin karşılaştırılması .....                 | 143 |
| Çizelge 7.1  | Mekanik ve organik organizasyonların karşılaştırılması.....                  | 158 |
| Çizelge 7.2  | Aston'un teknoloji ve org. yapı arasındaki ilişki araştırması sonuçları..... | 165 |
| Çizelge 7.3  | Karar türleri ve merkezileşme derecesi arasındaki ilişki.....                | 169 |
| Çizelge 7.4  | İlişki tipleri ve kontrol alanı .....                                        | 174 |
| Çizelge 7.5  | Fonksiyonel bölümlendirmede avantaj ve dezavantajlar.....                    | 184 |
| Çizelge 7.6  | Ürün temeline göre bölümlendirmede avantaj ve dezavantajlar .....            | 187 |
| Çizelge 7.7  | Bölgelere göre bölümlendirmede avantaj ve dezavantajlar.....                 | 189 |
| Çizelge 7.8  | Farklı güç tiplerinin ortaya çıkan sonuçları .....                           | 212 |
| Çizelge 10.1 | Yönetici ve liderin karşılaştırılması .....                                  | 247 |
| Çizelge 10.2 | Ohio state çalışmaları sonuçları .....                                       | 255 |
| Çizelge 11.1 | Dünya'da ve Türkiye'de sigortanın/sigortacılığın tarihsel gelişimi .....     | 270 |
| Çizelge 11.2 | Üst yönetim seviyesi için değerler .....                                     | 276 |
| Çizelge 11.3 | Orta yönetim seviyesi için değerler .....                                    | 276 |
| Çizelge 11.4 | Alt yönetim seviyesi için değerler .....                                     | 277 |
| Çizelge 11.5 | Yüzdesel liderlik oranları .....                                             | 279 |

## ÖNSÖZ

Bu tezde, yönetim sistem ve yaklaşımları; yönetimin, bilimsel anlamda incelendiği yıllardan başlayarak günümüze kadar geçirdiği evrimler; yönetici, organizasyon, planlama, karar verme, koordine etme, kontrol etme ve liderlik gibi yönetim fonksiyonları incelenmiş ve sırası ile bölümlerde aktararak, bir uygulama ile pekiştirilmeye çalışılmıştır.

Tezin ilk bölümünde, yönetici, yönetim, organizasyon kavramları açıklanarak genel bir bakış açısını yakalamak amaçlanmıştır. İkinci bölümde yönetim sürecinin evrimleri tarihsel açıdan incelenmiş ve bu bölümü takiben diğer bölümlerde yöneticinin dört fonksiyonu olarak adlandırılan “planlama”, “organize etme”, “karar verme” ve “kontrol süreçleri” incelenmiştir. Diğer bölümlerde ise, yönetim fonksiyonları ile ilişkili; “amaçlara göre yönetim”, “koordinasyon”, “liderlik” konuları incelenmiş ve tezin uygulama kısmında ise, sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren Garanti Sigorta A.Ş.’de yapılan çalışmalar açıklanmıştır.

Tezin hazırlanmasında katkı ve desteği için değerli hocam, Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı Prof. Dr. Turay GÖKÇEN’e ve tezin uygulamasına yardımcı olan Garanti Sigorta A.Ş Genel Müdür’ü Sn.Erhan TUNÇAY ve İnsan Kaynakları Birim Müdürü Sn. Melike TANDOĞAN’a ve diğer tüm Garanti Sigorta yöneticilerine katkıları için teşekkürlerimi sunarım.



## ÖZET

Dünyamız yeni bir çağın eşiğinde olup “Bilgi Çağı” olarak adlandırılan bu dönem, hızla değerini kaybeden bilgilerin yerine sürekli yeni bilgilerin eklenmesini gerekli kılmaktadır.

Bu çağ atlayışında karşımıza çıkan dinamik, çok boyutlu ve güçlü değişim dalgaları yönetim bilimi teorisyenleri ve duayenlerinden değişim rüzgarlarının estiği yönde yelken açmalarını beklemektedir. Ancak değişim dalgalarının üzerinde kalmayı başarmak hatta onlara yön vermek gittikçe zorlaşmaktadır. Yarından daha başarılı olunması için yeni bilgiler ve teknikler gerekmektedir. İşletmelerdeki “Bilgi Çağı na bağlı “Organizasyonel Değişim” de yeni yönetim anlayışlarını ve yönetim tekniklerini gerektirmektedir.

Nietzsche ‘nin “Derisini değiştiremeyen yılan ölür.” sözü içinde bulunduğumuz çağı açık şekilde tanımlayan bir sözdür. Organizasyonel ve yönetsel düşünce M.Ö 5000’li yıllarda yaşamış medeniyetlerde var olan bir gerçektir. O günden bugüne kadar hızla değişen dünya ile birlikte organizasyonlar ve yönetimlerde “derilerini” değiştirmiştir.

Tezde de yönetim sanatının bilimsel olarak incelenmesinden bu yana yaşanan değişimlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, yönetim ve organizasyon konularındaki başlıca kavram, teori ve uygulamalar incelenmiş, buradaki değişimler ve teknikler belirtilmiş ve uygulamaya dönük çalışmalar yapılmıştır.



## ABSTRACT

The world is on the edge of the new era which is called "Information Era". In this era , instead of fading value of information, new information needs to be added.

Through this era, the powerful winds of change is expected to be caught by the management experts. However, it is going more and more difficult to ride the waves and new information&tecniqes are a necessity. Thus the organizational change depending on the Information Era requires new management comprehension and new management tools .

An old saying by Nietzsche actually describes the period of time where all of us take place: "The snake that doesn't change its skin will die naturally!" Organizational and managerial thought was a reality even B.J. 5000 since that time the thought has evolved through centruies and old skins of old organizations&management have changed their dying skins.

Ultimately, in this thesis not only the research of the art of management, but also the a comprehensive examination of change is done. Therefore main subjects of management&organization including its tools, theories and practices are studied, legendary changes of management and its evolving methods are underlined and finally some practical applications are demonstrated.



## 1. GİRİŞ

### 1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Yaşadığımız çağda baş döndürücü değişme ve gelişmeler işletmeleri de önemli ölçüde etkilemekte, ekonomik sorunların güncelliğini koruduğu günümüzde, yönetim biliminin önemini daha da arttırmaktadır. Giderek karmaşık ilişkiler haline gelen yönetim, “Bilgi Çağı”nın gereklerine ayak uydurabilmek için sürekli aşamalar kaydetmekte, yeni kavram ve teknikler geliştirilerek yönetici için başarı şansı arttırılmak istenmektedir. [10]

Günümüzün küreselleşen dünyasında bir kere daha görülmüştür ki, hangi ulus veya ülkede bulunursa bulunsun maddi ve beşeri kaynakları insanlara yararlı ürün ve hizmet üretimi için kullanabilme bilgi ve becerisi çok önemlidir. Bu becerinin başında da yönetim bilgi ve yeteneği gelmektedir. Doğal kaynaklar bakımından çok yetersiz ve fakir olan Japonya, yönetim ve organizasyon açısından sahip olduğu bilgi ve becerisi sayesinde dünyanın en zengin ülkeleri arasında bulunmaktadır. Bu konuda diğer çarpıcı örnekleri çoğaltmak mümkündür. Yine doğal kaynaklar bakımından çok zengin oldukları halde, bunları değerlendirecek yönetim ve organizasyon becerisinden yoksun bulunan ülkelerin sayısı da az değildir.

Yönetim, sadece ekonomik amaçlı kurum ve kuruluşlara özgü bir kavram değildir. Grup halinde sorun çözme, birlikte bir takım amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma zorunda olan tüm insan topluluklarında yaşanan bir olgudur. Aileden devlete kadar biraraya gelmiş bulunan ve ortak amaçlara hizmet etmek için oluşturulan tüm sosyal gruplarda da yönetim ve organizasyon vardır ve bu gruplarda etkinliğin temeli oluşturulacak yönetim ve organizasyonun kalitesindedir.[12]

Bu tezin amacı, işletme organizasyonları içinde “yönetici” rolü oynayan çalışanları esas alarak, yöneticilik işinin kapsamı, ana unsurları, kullanılan başlıca teknik ve süreçleri, bunlardaki değişimleri, mevcut teori ve araştırma bulgularının ışığı altında sistemli bir şekilde incelemektir. Bu çalışmada özellikle şu iki konuya ağırlık verilecektir. Yöneticilik işinin gerçekleştirildiği ortamın – organizasyonun yapı ve işleyişi – ve yöneticilik işinin yapılırken kullanılan temel süreç ve teknikler. Bu iki geniş kavram yönetim biliminde “Yönetimin Dört Fonksiyonu” olarak da adlandırılan başlıklarda bölümlendirilmiş şekilde incelenecektir.



## 2. YÖNETİM SÜRECİ ÜZERİNE TEMEL KAVRAM VE YORUMLAR

### 2.1. Yönetim Sürecinin Tanımı ve Anlamı

Yönetim nedir? sorusuna çeşitli kitaplarda çeşitli tanımlar verilmiştir: Bu tanımlar bilim dallarının yaklaşımlarına göre farklılıklar gösterir. Çeşitli bilim alanlarına göre yönetimin anlamı şöyle açıklanabilir.

- İktisatçılara göre yönetim, tabiat, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin prodüktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır.

- Yönetim bilimi ile uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade eder. Buna göre örgüt yöneten ve yönetilenler diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir.

- Sosyologlara göre yönetim ise bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilir. Bu sınıfa girmek için bilim ve eğitim sonucu sağlanan başarı yaşadığımız çağda temel olmaktadır.

- Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır. [10]

Bu kavramsal tanımlamaların ardından yönetimin doğası ve bu konudaki yorumlar incelenmeye çalışılacaktır. “San’atların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamada isteksiz davranmaktadırlar. Ancak ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için, bu gibi terminoloji ve kavram karışıklıklarının olağan karşılanması gerektiği de ileri sürülmekte ve bugün için, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması konusunda, çok genel bir fikir birliği dışında, ayrıntıları ile aynı görüşleri paylaşan iki kişi bile bulmanın son derece güç olduğu belirtilmektedir. [20]

Örneğin Peter Drucker'e göre; yönetim ile ilgili yazarlar, uygulayıcılar ve bu konunun dışında kalanlar yönetim kelimesini otomatik olarak işletme yönetimi kavramıyla özdeşleştirmiş ve tanımlamışlardır. [9]

Bu konu ile ilgili olanlar, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanım geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da, yönetim dendiğinde bazen bir süreç anlaşılmakta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar kişi veya grup anlaşılmakta bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır.

Özellikle günümüz koşullarında işletme yönetimi anlayış, kavram ve uygulamalarındaki değişim ve gelişmelere bakıldığında, vaktiyle Harold Koontz'un "management theory jungle" benzetmesinin bugün için yeniden sözkonusu olduğu söylenebilir. Bazen bir kaos manzarası gösteren, bilimsel temele ve test edilmiş görüşlere dayanan yönetim kavramları yanında, kişisel düşüncelerin, sansasyonel ve dikkat çekici terimlerin, medya-danışman firma üçlüsünün ürettiği tamamen özel durumlara has fikirlerin ve benzeri diğer medyatik fikir; görünüş ve tutumların "çağdaş yönetim anlayışı" olarak sunulduğu bir ortamda, "yönetim nedir" sorusuna cevap vermek oldukça güç bir iş olmuştur. Yönetim dünyası, gururların yönlendirildiği, bir kısmı gerçek bir kısmı da kendisini öyle zanneden gururların adeta zaman, mekan ve koşullardan bağımsız olarak öne sürdükleri "üniversel nitelikteki" mucizevi yönetim kavram ve tekniklerinin hüküm sürdüğü bir ortama sürüklenmiştir.

Bilimsel Yönetim'in mucidi olan Frederick Winslow Taylor (1856-1915), büyük bir olasılıkla "Yönetim" ve "Danışman" terimlerini de bugünkü anlamlarıyla bir arada kullanmıştır. Kartvizitinde kendini "Yönetim Danışmanı" olarak tanımlamış ve bu yeni ve garip terimleri özellikle seçerek potansiyel müşterilerini şoke etmek istediğini, bunu da müşterilerini tümüyle yeni bir şeyler sunduğu konusunda bilinçlendirmek amacıyla yaptığını açıklamıştır.

Bugün artık hemen hemen hiçbir işletmecilik ve yöneticilik toplantısı yoktur ki orada bir "guru" boy göstermesin. Bu gelişmelere bakıldığında, esasında, yönetim teorilerinden değil, fakat bir "yönetim teorisi endüstrisi"nden bahsetmek gerekecektir. Bu endüstri, medyası, guruları, danışmanları ve işletme okulları ile büyük çıkarların sözkonusu olduğu bir endüstri haline gelmiştir. Ancak işin ilginç tarafı bu endüstrinin ürettiği fikirlerde öz eleştiriye; fiili veriye dayanan bilimsel metodu kullanan testlere, ölçmeye az rastlanır olmasıdır.

Yönetim dünyasındaki bu karışık manzaraya rağmen ve moda, pay kapma, isim yapma gibi nedenlerle yönetim teorisi endüstrisinin geliştirdiği bazı kavram, uygulama ve araçlar bir yana bırakılırsa; özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayı, “yönetim” işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir.

Bütün bu karışıklık ve çeşitliliğe karşın, yönetimin, üzerinde az çok görüşbirliğine varılan tanımı “yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır. Çoğu bu kez “başkanları vasıtası” yerine “başkanları ile” de kullanılmaktadır.

Başlangıçta bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış ve kişi ile ilgili sorunlar, yalnızca, kişileri nasıl canlı (aktif, çalışan) bir şekilde tutabilmek olarak ele alınmıştır. Fakat kişileri makinaların bir uzantısı şeklinde ele alan bu görüş değerini yitirdiğinden, yöneticinin işi daha az teknoloji fakat daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür.

Yönetimin ne olduğu ve yöneticinin ne iş yaptığı uygulamalı araştırmalara da konu olmuş ve bunların genel olarak vardıkları sonuç, ustabaşından genel müdüre ve devlet yöneticilerine kadar yapılan işin esasının aynı olduğu, yalnızca roller ve kapsamın değiştiği, yöneticinin işinin “programlanmış” olmadığı, sözlü haberleşme ile sezginlerin çok önemli rol oynadığı ve yöneticinin diğer kişilerden aldığı ve onlara verdiği bilgi oranında güçlü bulunduğu olmuştur.

Çalışmaların başladığı ilk günden beri bu çalışmalar 1930’ lardan önce ortaya çıkmamıştır-bilgilerin, yazarların ve uygulayıcıların çoğu tarafından İki Grup varsayım yönetimin Gerçekleri olarak kabul görmüştü.

Yönetim disiplininin temelini oluşturan bir grup varsayım:

1. Yönetim İşletme Yönetimidir.
2. Sadece tek doğru organizasyon yapısı vardır veya olmalıdır.
3. İnsanları yönetmenin sadece tek doğru yolu vardır veya olmalıdır.

Diğer varsayımlar grubu ise yönetimin uygulanmasının temelini oluşturur:

1. Teknolojiler, pazarlar ve son kullanıcılar “belirlenmiştir.”
2. Yönetimin faaliyet alanı hukuki olarak tanımlanmıştır.
3. Yönetim içe odaklanmıştır.
4. Ulusal sınırlarla tanımlanan ekonomi, teşebbüsün ve yönetimin “ekolojisi”dir.

Peter Drucker’a göre, 1980’lerin ilk yıllarına kadar bu varsayımların birincisi hariç hepsinde araştırma yapılmış, yazı yazılmış, öğretmek veya yönetim uygulamaları için hayata geçirebilecek kadar gerçeğe yakındı. Ancak şimdi ise neredeyse bu maddeler karikatür olmak üzeredir ve gerçekten o kadar uzaklaşmışlardır ki teoriye ve daha da önemlisi yönetim uygulamasına engel olmaktadır. Drucker’a göre gerçek hızla değişmekte ve bu varsayımların iddia ettiklerinin tam tersi olmaktadır. Drucker’a göre yeni varsayımlar sürekli biçimde oluşturulmalıdır. [9]

Öte yandan, yönetim sürecinin işleyişinin ve bunu işleten yöneticilerin makro ve mikro açılardan önemi çeşitli yazarlar tarafından ayrıntıları ile incelenmiştir. Ekonomik gelişme ile birlikte yönetim faaliyetlerinin kapsamı da (hangi tanım ele alınırsa alınsın) değişmektedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek kabildir. Ailesel (patrimonial) yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında, geniş ölçüde rastlanmaktadır. [20]

İşletme sahipliğinin, temel politik karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişiler tarafından doldurulması durumunda ise, siyasal yönetimden söz etmek kabildir. Bu yönetim türünde de, aile yönetiminde olduğu gibi, “yönetim” konusunda eğitilmiş kişileri çalıştırma olanağı varolmakla beraber, siyasal düşünce ve amaçlar yönetim kademelerine girişi etkilemektedir.

Temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerin belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler

tarafından doldurulması halinde profesyonel yönetimden söz edilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir. Herhangi bir uğraşının mesleksi niteliğini değerlendirirken şu unsurlara bakılması gerektiği ileri sürülmektedir.

Ekonomik ve sosyal gelişme ve değişimler işletme yönetiminin sosyal sistem içindeki önemini son derece arttırmış ve bir yönetsel devrimden (managerial revolution) söz edilir olmuştur. Bu devrimlerin ilki, yönetimin, hiyerarjik organizasyonlarda, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir fonksiyon olarak ortaya çıkması şeklinde olmuştur. İkincisi, büyük işletme organizasyonlarında sahiplik ile yöneticiliğin ve kontrolün ayrılması ile birlikte yönetim işlerinin çapraşıklık ve çapının genişlemesi yöneticiliğin meslekleşmesi şeklinde ortaya çıkmış ve bugünkü üçüncü aşamasında, yönetime katılma ilkesi ile yeni bir boyut kazanmıştır.

Yönetim profesyonelleşmesi olarak da ele alınan bu gelişme, büyük ölçüde, profesyonelleşmeyi “özellikler yaklaşımı” (attribute approach) açısından ele almaktadır. Bir uygulama veya uğraşı “özellikleri” itibarıyla meslekleştiği ölçüde, sözkonsu uğraşı da profesyonellik başlamaktadır. Profesyonelleşme, bir başka yaklaşımla daha, “güç yaklaşımı” (power approach) ile de açıklanmaktadır. Daha çok sosyolojik karakterli bu yaklaşıma göre, bir uğraşının mensupları, bu uğraşlarını, çeşitlerini dernek veya organizasyonlar (sendika, meslek kuruluşları gibi) kanalı ile başka uğraşı mensuplarından bilinçli olarak farklılaştırırlar. Bu farklılaştırma arttıkça, bu uğraşların toplum içindeki statüsü de değişmektedir.

Yönetim ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra, esas aldığımız tanım olan “başkaları vasıtasıyla işgörme” tanımına daha yakından bakarsak; bunun *teknik, beşeri ve kavramsal* olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz. [17]

Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Her yönetici muhasebe, mühendislik, pazarlama, finans, araştırma geliştirme gibi belirli bir dalda uzmanlık bilgisine sahiptir. Böyle bir uzmanlığın, özellikle organizasyonunun alt yönetim kademelerindeki önemi açıktır.

Beşeri, boyut insan unsuru ile ilgilidir. Her yönetici, özellikle kademeler yükseldikçe, sorunları kendi sahip olduğu teknik bilgiyi bizzat uygulayarak çözmek yerine, başkalarının faaliyetlerini planlayarak, koordine ederek ve kontrol ederek bunların gayretleri ile çözmeye

başlamaktadır. Yani başkaları ile sonuçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla beşeri unsur önem kazanmaktadır.

Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonun tamamını, bir bütün olarak görebilmesini ifade etmektedir. Bu üç boyutu ileride tekrar ele alacağız.

Yönetim işinin nasıl yapılması ile ilgili olarak çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bilimsel Yönetim Teorisi, Yönetim Süreci Teorisi, Davranışsal Teori, Kantitatif Teori, Sistem Teorisi, Durumsallık(Contingency) Yaklaşımı ve (Modern-sonrası) ve Çağdaş Yaklaşımlar bunların başlıcalarıdır.

Bütün bu yaklaşımların ortak noktası olarak, yönetim; genelde insanlar aracılığı ile işleri yaptırmak olarak tanımlanır. Daha geniş anlamda ifade edilirse, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin belirlenmesi amacıyla sonuçların değerlendirildiği bir süreçtir. Hangi takım kullanılırsa kullanılsın, binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıklarında başarısı için gerekli olup kilit faktör yönetim olmuştur

## 1.2. Yönetici Kavramı

Yönetimle ilgili yukarıdaki açıklamalardan sonra, yöneticiyi “başkaları vasıtasıyla iş güren kişidir şeklinde tanımlamak mümkündür. [20] Yöneticileri diğerlerinden ayıran en önemli özellik, yöneticilerin işleri diğer insanlar aracılığı ile yaptırmasıdır. [17]

Örneğin X kişiyi düşünelim; X orta ölçekli bir donanım (hardware) imalatçısının satış yöneticisidir. Tüm satış elemanlarının maaşları, direkt satışlardan gelen paranın belli bir %'si olarak hesaplanmaktadır. X'in asıl maaşı ise belirlenmiş bir miktarın üzerine, elemanlarının sattıklarının %1'i ile kendi sattıklarının %15'inin eklenmesi ile oluşmaktadır. Yarışmalar ve satış ekibiyle yaptığı konuşmalarla geçirdiği Pazartesi sabahları dışında, X tüm haftayı mal satmakla geçirmektedir. X işini şöyle yorumlar “Yanımdakileri motive etmeme gerek yok onlar ne yapacaklarını biliyorlar, görevim ofis işleri ile ilgilenmek ve sonra çıkıp maaşıma ek olacak satış etkinliklerinde bulunmaktadır.

X bir yöneticimidir? Kelimenin tam anlamıyla hayır? Çünkü başkaları yoluyla yaptığı şey çok azdır. Esas olarak kendi hesabına çalışan bir girişimcidir. İşi diğer satış elemanlarına çok



benzemektedir. Tabii ki, planlama ve ofis işlerini düzenleme vb bazı yöneticilik görevlerimi yerine getirmekte ve hiç şüphesiz genel faaliyetlerin kontrolü ile ilgili sorumluluğu üstlenmektedir. Ne var ki bunlar onun satış çabalarından sonra gelmektedir.

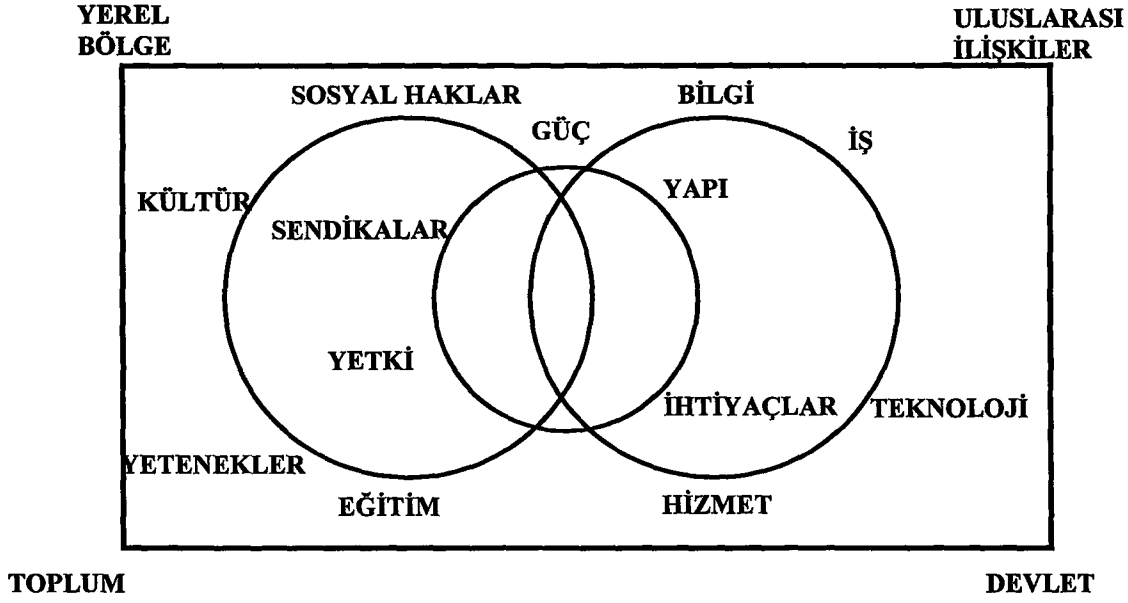
Y ise büyük bir bankanın ticari krediler bölümünden sorumludur. Görevi ticari hesap sayısını arttırırken varolanlarla da ilgilenmektir. Bölümünde 16 kişi vardır ve işi, zamanının çoğunu ofisinde geçirmesini gerektirmektedir. Ayrıca müşterilerinin dosyaları ile ilgilenmek ve bankacılık gereksinimlerini çözümlemelerine yardım ederek, istedikleri hizmetleri sağlamak, sorumlulukları arasında yer almaktadır. Zaman gerektiren bu görevleri nedeniyle bu etkinliklerinin çoğu yardımcıları tarafından yerine getirilir. Diğer işlevleri arasında astlarıyla işle ilişkili olayları tartışmak, onları görevlendirmek yönlendirmek, banka toplantılarına katılmak, bölümün gereksinimlerini, çalışanlarının performansını değerlendirip gelişmek için önerilerde bulunmak vb. yer almaktadır.

Y'nin yaptığı iş, doğası gereği X'inkine oranla yöneticiliğe daha fazal benzemektedir.

Yönetim faaliyetleri incelenirken, resmin iki parçası olduğunu hatırlamak gerekir. Birincisi yapılacak işlerdir. İkincisi ise bu işi yapacak kişilerdir. Etkili bir yönetici iş merkezlidir. Ama aynı zamanda çalışan ile de ilgilidir. [20]

Yöneticiliğin temel felsefesinde işi başkaları aracılığıyla gördürmek yatmaktadır. Ancak bu kavram uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan bir kişidir. [12]

Şu halde yönetici bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş vb. üretim araçlarını bir araya getiren ve onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan bir kimsedir. [11] Yönetici örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarfederken etrafında yer alan tüm çevresel faktörler arasındaki dengeyi de ayrıca sağlamak zorundadır. Bu çevresel faktörler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



**Şekil 1.1 Yönetici ve ilgili çevre unsurları [20]**

Tüm bu amaç, istek, baskı, zorlama ve optimize edilmesi gereken tüm faktörler yöneticilik kavramını profesyonel yöneticilik kavramına dönüştürmüştür.

Profesyonel yönetici bu işi meslek olarak yapan kişidir. Ancak bu konu da karışıklığa sebep olan husus yönetim işinin yalnızca profesyonel yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, aynı zamanda başka işler ve görevler yerine getirenler tarafından yapılmasıdır.

Bunlar arasında en çok karışıklık yaratan işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminin başında olmalarıdır. Aile yönetimli şirketlerde partronluk veya müteşebbislerin sahibi oldukları işletmenin yönetiminde bizzat bulunmaları buna örnek gösterilebilir. [20]

Burada çok kısa olarak müteşebbis bir kavramından bahsedilmek istenirse, kar elde etmek amacı ile belli bir risk taşıyan, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretmek için üretim faktörlerinin elde edilmesi ve birleştirilmesi imkanlarını sağlayan kişi “müteşebbis” olarak tanımlanabilir. [10]

Profesyoneli yönetici olarak adlandırılan kişiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcilerin müteşebbis yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir.



Bir profesyonel kişi olarak yöneticinin başarısı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir veya örgütün alt kademelerinde ise, başarısı, başında bulunduğu bu örgüt birimlerini amaca ulaştırması ile ölçülecektir. Bunu başarabilmesi içinde devamlı değışen çevre koşulları karşısında kedisini yenilemek zorundadır. Çünkü kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için yeterli bir başarı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit “açık-uçlu” (open ended) iştir. [20]

Yönetim paradigmalarındaki hızlı değışim işletmelerin çevrelerindeki değışim ve dönüşümlerden kaynaklanmaktadır. Özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler tüm yönetim uygulamalarını etkilemiştir. Bu değışimlerin sonuçlarından birisi de “yönetici-manager” teriminin yerini yavaş-yavaş “lider”, “mental-yol gösterici”, “koç-coach (yetiştirici)”, “mümkün kılıcı-enabler”, “destekleyici-sponsor” ve “kolaylaştırıcı-facilitator” gibi kavramlardan oluşan ünvanlara bırakıyor olmasıdır. Yönetici teriminin yerini almaya aday görünen bu kavramlara yakından bakıldığında hepsinin ortak bir yönü olduğu görülecektir. Bu ortak yön, bu kavramların otorite yetki kavramına bakış tarzlarıdır.

Gerçekten manager anlamında yönetici terimi, organizasyon kademesine göre farklılaşmış, yani hiyerarşik farklılaşmaya dayanan otorite yerine bilgi, tecrübe ve kişisel özelliklere dayanan otoriteyi esas almaktadır. Hatta bu otoriteye kazanılmış otorite (earned authority) adı da verilmektedir .Yani önümüzdeki on yıllarda yönetim işini üstlenecek olanlar, ihtiyaç duyacakları otoriteyi “kazanmak” durumunda kalacaklardır. Böylece “yönetici” ünvanı olmakla “yönetici olduğunu zannetmek” devri kapanmaya başlayacak ve yerini daha da “profesyonelleşmiş yönetici” devri olacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse yönetim, insanlar aracılığı ile işleri yaptırma süreci olarak tanımlanır. Bazıları, yönetici ünvanını taşıııalar da, aslında gerçek anlamda yönetici değıldirler. Kendilerine rapor veren kişiler mevcut olabilir ama yöneticiler yalnız çalışma eğilimindedirler. Her ne kadar astlarını yönetir gibi görünseler de. Bu tarz kişiler temelde girişimci olup, modern organizasyonların karşılaştığı dinamik değışikliklerle başa çıkabilecek gücü kendilerinde bulamazlar.

Sanayileşme 18.yy'ın ilk dönemlerinde başlamıştır. Bu dönem; standartlaşma, uzmanlaşma, uyumlaşma, yoğunlaştırma, büyüme ve merkezileşme kavramlarının öne çıktığı bir dönem olarak tanımlanabilir.

Bugün, çok daha dinamik değişimler ve çalkantılar vardır. Modern bir yöneticinin işini etkileyen belli başlı faktörler; teknolojik çevredeki değişiklikler, bilgi sistemlerindeki yeni metotlar, çalışanların yeni istekleri, organizasyonel bağlılıktaki düşüş, uyarlanabilir organizasyonel yapıların ortaya çıkışı, organizasyonel amaçların tanımlanması, iletişim, organizasyon içi girişimcilik, çokkulsluluk, vb. kavramlardır. Tüm bu olayların modern yönetici üzerindeki etkileri bu bölümde incelenecek ve bu değişimlerle nasıl başa çıkılacağı konusunda çözüm önerileri getirilecektir. Geçmiş günümüz ve gelecek çatışması baz alınacaktır.

### 1.3. Organizasyon

En basit ifadesiyle bir organizasyonun varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bu grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren mekanizmadır. Organizasyon yönetenler ve yönetilenler arasında basamaksal ve formel bir yapının kurulması, işlerin bunları yapacak kişilerin ve aralarındaki kişilerin açıkça belirlenmesidir.

Başka bir ifade ile organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öyle kullanabilecektir. Yalnız bu aracın en önemli bir özelliği insan unsuru ile ilgili olmasıdır. Bunun sonucu olarak sadece aracın yapısı üzerinde durmak, bu aracı başarılı bir şekilde kullanmak için yeterli değildir.

Bu aracı, faaliyetleri koordine edilecek kişilerin özelliklerine, yapılacak işin niteliğine, ortam ve çevre şartlarına göre ayarlamak gerekecektir. Drucker'ın belirttiği üzere nasıl iyi bir anayasaya sahip olmak iyi kanunlara, başarılı devlet yöneticilerine ve adil bir topluma sahip olmaya yetmezse, iyi bir organizasyon yapısı da tek başına başarılı sonuç olmaya yetmez. Fakat, organizasyon yapısının kötü olması, organizasyondaki kişiler ne kadar iyi olursa olsun başarılı sonuç almayı imkansız hale getirecektir. Dolayısıyla iyi bir yapı gerekli fakat yetersizdir. Yapı, organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçevedir. İşte bu ilişkilerde sorunlar olduğu sürece tek başına iyi bir yapı yetersiz kalacaktır.

İşletmede organizasyon yapısı yüzyılın bitimine doğru ilk kez Fransa'da Henri Fayol (1841-1925) tarafından ele alınmıştır. Bu şahıs, Avrupa'nın en büyük ve aynı zamanda da en kötü organize olmuş kurumu olan kömür madeni işletmelerinin başında bulunuyordu. (Buna rağmen kitabını 1916 yılına kadar yayımlamamıştır). Aşağı yukarı aynı yıllarda, ABD'de firmalarla ilgilenen kişilerin başında da uygulayıcılar gelmekteydi. Bunlar, John J. Rockefeller, Sr. J.P. Morgan, ve özellikle de Andrew Carnegie (düşünceleri hala üzerinde çalışılmayı hak eden ve uzun yıllar etkili olan kişi)'dir. Daha sonraları Elliot Root, daha önceleri belirtildiği gibi, Amerikan Ordusu'na organizasyon teorisini uygulamıştır. Ne tesadüftür ki Root daha önce Carnegie'ye hukuk danışmanlığı yapmıştır. Aynı yıllarda Deutsche Bank'ın kurucusu Gerog Siemens (1839-1901), 1895 yılı civarında arkadaşı Fayol'un organizasyon kavramlarını kullanarak, kuzeni Werner Siemens'in (1816-1892) in kurduğu onun ölümüyle aniden bocalamaya başlayan Siemens Electric Co.'yu kurtarmaya çalışmıştır.

Bir organizasyon yapısının nasıl kurulması gerektiği ile ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu teorive yaklaşımlar, organizasyon yapılarını ve davranışları anlamaya ve açıklamaya ve organizasyondaki herhangi bir değişikliğin diğer organizasyon unsurlarını nasıl etkilediğini kestirmeye yarayan modellerdir. Yönetim disiplininin en çok işlenen konularından birisi olan organizasyon konusu, son yıllardaki gelişimi gözönüne alındığında "yönetim" disiplini çerçevesi dışına çıkmış ve başlı başına bir çalışma alanı haline gelmiş görünmektedir. Özellikle makro nitelikte sosyolojik etkisi ile ayrı bir organizasyon teorisi gelişmiş bulunmaktadır.

Yönetim kavramı işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşması için işbirliği ve dayanışma içinde girilen bilinçli ve düzenli faaliyetler toplamı diye tanımlanmıştır. Bu faaliyetler planlama çalışması, amaçlara ulaşmak için bölümler ve kişiler arası koordinasyon, işlerin gerçekleşmesi için emir kumanda ve yapılan işlerin denetimi gibi fonksiyonlardan oluşur. Başka bir deyişle yönetim, amaçların belirlenmesi, gerçekleştirilmesi ve sonuçların ölçülmesi anlamına gelir

### 3. YÖNETİM YAKLAŞIMLARINA GENEL BAKIŞ

#### 3.1. Antik Çağda Yönetim

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilk yazı tarihine kadar uzanmaktadır. Mezopotamya'nın ilk yerli haklarından olan Sümerliler'in [12] Or kendindeki (şu anda Irak'ta bir yer) rahipleri, tas tabletle de iş ile ilgili yasal ve tarihi kayıtlar tutmuşlardır. Bu tabletlerde bazıları Sümer uygarlığındaki en önemli sınıf olan rahiplerin yönetim uygulamaları ile ilgiliydi. Sümerlilerin yazı dilini "yönetimsel kontrol süresi" ihtiyacına bir tepki olarak geliştirmiş olmaları ihtimali yüksek gibi görünmektedir. [17]

Romalılar ve daha sonra da Osmanlılar büyük imparatorluklarını o günlerin gelişmemiş teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi bölgelere ve coğrafi bölgeleri de vilayetlere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkelerine göre asırlarca başarı ile yönetebilmişlerdir.

18.yy'ın sonlarında ortaya çıkan endüstriyel devrim üretim metodlarında yeniliğe yol açmıştır. Buhar makinasının keşfi ve sanayide kullanılması fabrika sisteminde gelişmeler, prodüktivite artışına ve sermaye ihtiyaçlarının yükselmesine neden olmuş ve üretimin artması o alanda işçi materyal ve makine sayısını da arttırmış bu da denetim ve koordinasyon sorununu yaratmıştır. [10]

Bu dönemde ortaya çıkan fabrika sistemi yönetimi en çok makinaların, aletlerin, materyallerin, paranın ve çalışanların rasyonel biçimde yönetilmesi için bilimsel prensiplerin geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu uğraşlar 2 ana biçim almıştır: (1) işi daha kolay gerçekleştirerek verimliliğin (çıktı/girdi) nasıl arttırılacağı ve (3) yeni metod ve tekniklerin avantajlarını kullanabilmeleri için işçilerin nasıl güdülenecekleridir.

İşletmelerde büyük üretim sistemlerine geçiş ve makineleşme, eskiden için tüm safha ve süreçleri üzerinde bilgi ve beceri sahibi olan ustalık sistemini yok ederek, yerini sadece

üretimin belirli bir safhası hatta işlemi üzerinde uzmanlaşma olgusuna bırakmıştır. Bu tür bir uzmanlaşma iş göreni modern makinaların süratine bağlı kılan bur durumu sokmuş ve üretimde iş gören yerine makinalar birinci plana geçmiştir.

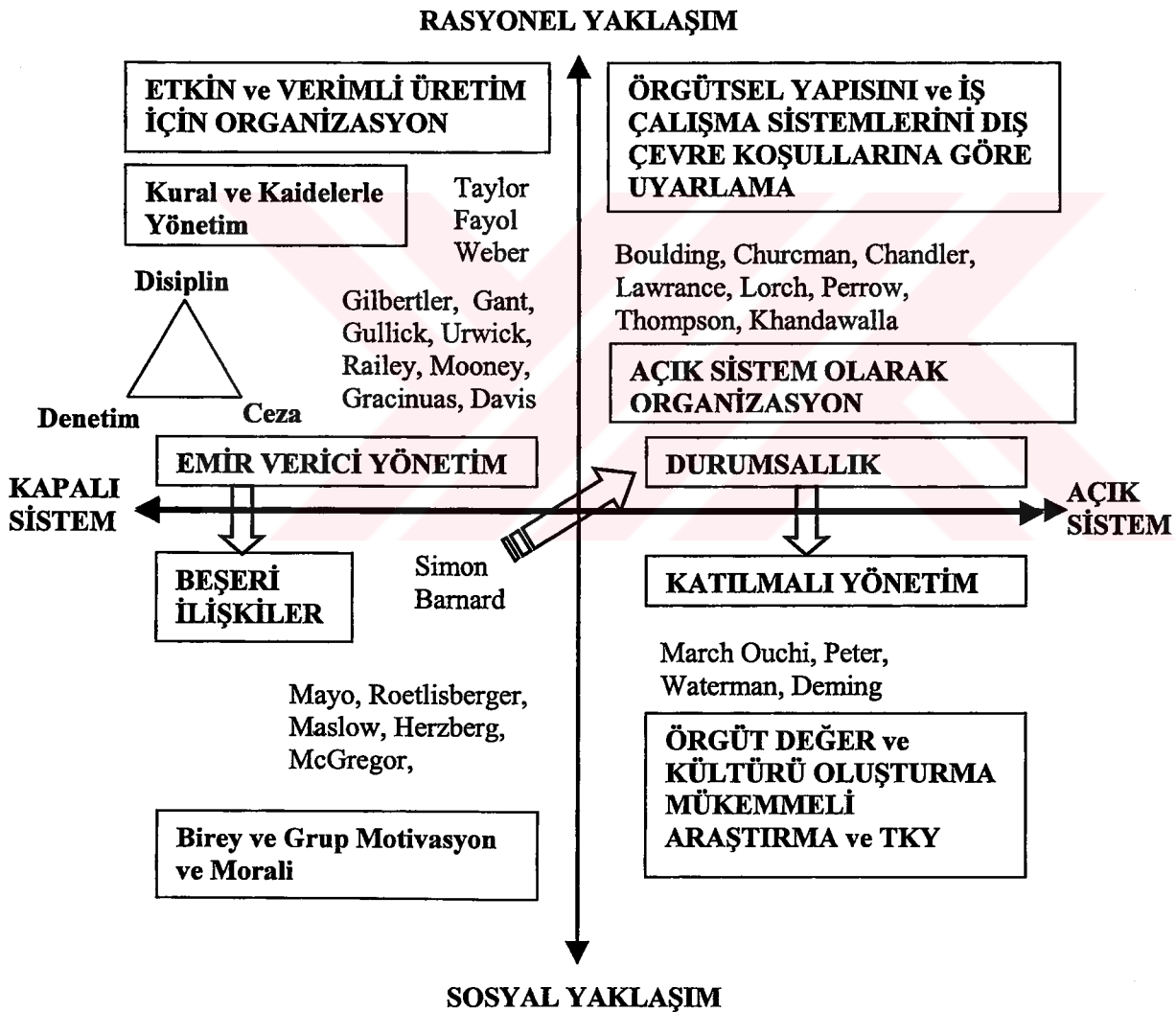
Makinalaşma ve teknoloji gelişmelerin iş gören üzerine etkileri yönetim bilimi içinde psikoloji ve örgütsel davranış gibi alt bilim dallarının doğmasına neden olmuştur. Uzmanlaşma ile birlikte sürekli ve dikkatli bir şekilde aynı işi yapmak zorundan olan iş görende monotonlaşma, yapılan üretimi kendine mal edememem (eser yaratmanın sağladığı tatminin ortadan kalkması) vb. gibi sorunlar yönetimde psikolojik araştırmalarının ortaya çıkmasını sağlayan ilk örneklerdir.

Tarihi çok eskilerle, insanlığın varoluşuna dayanan yönetim bilimi, ancak 20.yy'ın başından bu yana yani F. Taylor'un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabını yazmasından sonra ciddi olarak sosyal bir bilim haline gelmiştir.

1911 yılında yayınlanan Taylor'un kitabını H. Fayol ve M. Weber'in yaptıkları izlemiştir. Bu eserler klasik yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuşlardır. Bu eserlerde iş yapılan mekan, çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici, elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir düzen (organizasyon) ve iş bölümü meydana getirerek hedeflere erişmektedir. Rasyonellik ve çevre etkileşimlerine kapalı bir üretim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. Bu yönetim akımı klasik yaklaşım olarak 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam etmiştir. Yönetimin bu 3 büyük gurubunun çalışmaları Gulick, Urwick, Railey, Mooney, Graicunas, Davis isimli düşünürlerce geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir.

Bu dönemde ilk defa zeka, kişilik ve yetenek belirleyici testlerle daha nitelikli personel bulma çabası ile sanayide psikoloji uygulamalarına başlanmıştır. 20.yüzyılın başlarında başlayan psikolojinin endüstriye uygulanması girişimleri o tarihten bu yana büyük ölçüde gelişim göstermiştir. Muhtemelen bu konu ile ilgili ilk kitap monsterberg tarafından yazılmıştır. Psikolojik tekniklerin personel sorunlarına uygulanmasının önemli adımlarında biri, I. Dünya Savaşı sırasında personel testlerinin ordu örgütleri tarafından kullanılmalarıdır.

1930'lu yıllardan itibaren başlayan bir sosyal yaklaşım, yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediği, çalışan bireylerin ve grupların amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarında önemli olduğu, bunlara hizmet etmeksizin örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinin söz konusu olmayacağı öne sürülmüştür. E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, F. Roethlisberger, D. McGregor isimli düşünürler, ampirik araştırmaları ve vakalara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde ancak, insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağına savunmuşlardır.



Şekil 3.1. Yönetim yaklaşımları [12]



1940 – 1950 seneleri arasında, grup içi etki ve tepki, gözetim ve liderlik sorunlarına haberleşme sistemlerine inanç ve tutumların belirlenmesine ilişkin çok sayıda örgütsel psikoloji konularında araştırma ve incelemeler yapılmıştır. Böylece, psikoloji, örgütsel yapı ve özelliklerin incelenmesi ve örgütün etkili şekilde çalıştırılmasında önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çalışma alanı; işlerde kullanılan araç ve gereçlerin insan yeteneklerine uygunluğunu ve kullanılmasını kolaylaştırmak, beşeri yetenekleri meydana çıkarmak ve sınırlarını belirlemek olan psikotekniğin doğuşu da bu döneme rastlar. Bu akım 1960 yılına kadar devam etmiştir.

C.I. Barnard'ın başlattığı ve 1960 yılından itibaren de H. Simon katkıları ile beşeri ilişkiler yaklaşımı organizasyonların çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğunu ve dolayısıyla rasyonelliğin çevresel etkileşimlerle amaçların maksimizasyonu şeklinde değil ancak optimizasyonu biçiminde gerçekleştirilebileceği savunulmuştur.

Böyle yöneticilerin örgüt yapılarını, yetki, iş bölümü dağılımlarını yaparken çevre koşullarını dikkate almaları gerektiğini, yapıyı çevresel koşullara göre planlama, uygulama ve plan revizyonlarını yapmanın gerekli olduğunu vurgulamıştır. [7]

Bu dönemde yönetimde otorite (yetke) analizleri, önderlik araştırmaları, yönetim biçimine ilişkin incelemeler yaygınlık kazanmış örgüt yapılarının örgüt içindeki yetki dağılımının işin etkinlik ve verimliliği üzerine etkileri araştırılmıştır.

Bunu takip eden 10 yıllık süre içinde K. Boulding, Churchman, A. Chandler, P. Lawrance, J. Lorch, J. Thompson ve bir düşünür. Sistem yaklaşımı, koşullara göre yönetim, durumsallık yaklaşımları adı altında bir dizi yönetim teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır.

Bu yaklaşımlar 1970 yıllarında terk edilmeye başlanmış ve yerine açık sistem koşulları içinde başarılı olmak için sosyal yaklaşımın gerekli olduğu bunun içinde katılımlı yönetim, mükemmellik yaklaşımı, örgüt değer ve kültürü oluşturma, toplam kalite yönetimi gibi akımlar 1970'li yıllardan günümüze kadar moda olarak ortaya çıkmışlardır.



Kısaca özetlemek gerekirse yönetimin modern akademik incelenmesi 19.yy'da başlamış olup birçok öncülerin yarattıkları temeller üzerine kurularak evrensel kabul edilen ve eğitime konu teşkil eden bilgilerin toplanması başlamıştır. Bu bilgiler ekonomi mühendis, psikolog ve diğerlerinin çabaları ile eski bilim adamları tarafından yapılan incelemelere çok şey borçludur. Belkide bu sebeptir ki, özel sebepleri ne olursa olsun birçok yönetim araştırmacıları kendilerini “Yönetim Bilim Adamı” olarak tanımlamaları önem taşıyan bir konu olmuştur. Bu kişiler, terminoloji bakımından karşılaşılan güçlüklerle rağmen, bugün bütün dünyada öğrenimi yapılan kavram ve teorileri geliştirmiştir. [13]

Örneğin “Bilimsel Yönetim”in mucidi olan Frederick Winslow Taylor (1856-1915); büyük bir olasılıkla “Yönetim” ve “Danışman” terimlerini bugünkü anlamlarıyla bir orada kullanmıştır. Kartvizitinde kendini “Yönetim Danışmanı” olarak tanımlamış. (ve bu yeni ve garip terimleri özellikle seçerek potansiyel müşterilerini şoke etmek istediğini, bunu da müşterilerini tümüyle yeni bir şeyler sunduğu konusunda bilinçlendirmek amacıyla yaptığını açıklamıştır. [9]

Şimdi yönetim ve yöneticilik konularında ortaya çıkan aşımaları ve bunların yaratıcılarını daha detaylı bir şekilde inceleyelim.

### 3.2. Klasik Öncesi Yaklaşım Katkıda Bulunanlar

“İşletme” düşüncesinin doğasını oluşturan görüşler 1800'lü yılların ortalarında ve 19.yy'ın sonlarında ortaya çıkan klasik öncesi düşüncelere dayanır. Robert OWEN, Charles BABBAGE ve Henry P.TOWNE bu ekolün kurucularındandır.

**Robert Owen:** İnsan kaynaklarının önemini anlayan başarılı bir İngiliz girişimci olan Owen (1771-1858) sahibi olduğu İskoçya'daki Cotton Mill'de çalışanların çalışma ve yaşam koşulları ile özellikle ilgilenmiştir. Genelde bu tip işletmelerde olduğu gibi, Owen'in işletmesinde de 1.5 saat öğle tatilini de içeren günlük 13 saatlik mesailerle 400-500 çocuk çalıştırılıyordu. İş ortaklarının bazı fikirlerine karşı çıkmasına rağmen Owen çalışanların

yaşam koşullarını, eğitim sistemini, çalışanların çalışma ortamlarını ve sağlık hizmetlerini iyileştirmeye çalışmıştır.

Owen kendi gibi diğer işyeri sahiplerini işçilere daha iyi davranmaları için ikna etmeye çalışmış, onlara böylece verimlilikte %50 hatta %100'lere varan artış sağlayacaklarını iddia etmiştir. Ancak onları ikna etmekte başarısız olunca, fabrikalarda 10 yaşından küçük çocukların çalıştırılmasını ve gece vardiyasında çocuk çalıştırılmasını yasaklayan ve mesaiyi 10.5 saate indiren bir önerge sunmuştur. Bu önergeye politikacılar ve üreticiler şiddetle karşı çıkmışlardır. Bu önerge ancak, 1819 yılında sadece pamuk işletmeleri için yasallaştırılmıştır. Zamanında devrimci olarak kabul edilen R. Owen, yönetimde 1930'lu yıllarda başlatılan insan ilişkileri hareketinin öncülerinden sayılmaktadır.

**Charles Babbage:** Ünlü İngiliz matematikçi Charles Babbage (1792-1871) hesap makinesi ve modern bilgisayar dizaynı ve kullanımının babası olarak bilinir. Ancak onun işletme düşüncesine ve doğrudan katkıları olmuştur. Varlıklı bir ailenin çocuğu olan Babbage parasını, merakını cezbeden projelere üzerinde çalışarak kullandı. Düşünür, hesap makinasını icat ederek dünyanın ilk pratik ve mekanik bilgisayarının yaratımını gerçekleştirmiştir. Babbage'ın işletmeyle ilgisi bazı projelerinin yürütümünde ortaya çıkan zorluklardan kaynaklanmıştır. Sonuç olarak, üretim ve işletme hakkında fikir edinmek için bir fabrikayı ziyaret etmiştir.

Adam Smith gibi Babbage'de işte uzmanlaşmanın yararına inanmıştır. Uzmanlaşma, bir ana işin başka işe bölünme derecesi olarak tanımlanabilir. Smith temelde fiziksel kuvveti gerektiren işlerin daha uzmanlaşmış görevlere bölünmesiyle ilgilenmiştir. Ancak Smith'den farklı olarak Babbage işlerde hem fiziksel hem de zihinsel uzmanlaşmanın mümkün olduğunu söyleyerek, uzmanlaşma düşüncesini bir adım ileriye götürmüştür. Düşünüre göre makinaların gelişmesi insanların daha çok fikir ve düşünce gerektiren işlere eğilmesine ve bu işler üzerinde uzmanlaşmasına yol açacağını ifade etmiştir. Babbage'ye göre, mekanik hesap makinası işlemleri hızlandırıp zihni önemli yükten kurtarmakta ve zaman tasarrufuna yardımcı olmaktadır.

Babbage aynı zamanda ödüllendirme sistemine ilişkin yenilikçi düşüncelere de sahipti. İki kısımlı bir kar paylaşım planı tasarlamıştı. Yaratıcı ve yararlı teklifler yapanları ödüllendirmek için teşvik primi verilmesini öneren ilk düşünürdür. Ayrıca, ikinci olarak fabrika karına bağımlı olarak alınan maaş payını içeren iki kısımlı planı düşünmüştü. Onun bu düşünceleri daha sonra günümüzün modern grup teşvik planlarına ışık tutmuş, Scanlon planının ortaya atılmasına öncülük etmiştir. Bilindiği gibi Scanlon planı üretimi artırmak için aktif olarak yararlı önerilerde bulunan işçilere elde edilen kazançtan kar payı vermeye dayanmaktadır.

**Henry Towne:** Hem Yale Üniversitesinin Rektörü ve hem de makine mühendisi olan Henry, T.Towne (1844-1924) “işletmenin” mühendislik kadar önemli ve onun kadar eşit ölçüde bilimsellik düzeyi olan bir araştırma konusu olduğunu iddia eden bir bilim adamıdır. Bu nedenle; işletmeciliğin araştırmayı içeren ayrı bir bilim dalı olarak görülmesini öneren bir şahsiyet olarak karşımıza çıkar. 1886’da Şikago Mühendislik Ekonomisi konusunda çıkarmış olduğu kitabı ile şöhret olan Towne, mühendislerin bir ekonomist gibi düşünüp üretimlerini piyasada kar yapacak biçimde verimli yapmalarına işaret etmiştir. Towne’nin kitabı işletmenin bir bilim dalı olarak kabul edilmesine öncülük etmiş ve bilimsel yönetim konusunda öğrencisi olan F. Taylor’a ışık tutmuş ve yol göstermiştir. Çünkü Towne kitabını tanıtırken ve bu konudaki fikirlerini özetlerken Taylor kendisini dinlemiş ve ondan önemli ölçüde etkilenmiştir.

İşletmecilik alanında değişik konu ve sorunları ortaya koyan ve bunlar hakkında öneriler getiren öncü düşünürlerin katkıları büyüktür. Ancak bu öncüler daha çok görünen problemlere çözüm bulmak ve belirli teknikler geliştirme üstünde durmuşlardır. Bu öneriler köklü bir inceleme ve teori oluşturacak nitelikte değildir. Aksine, kısmi ve yüzeysel olmakla birlikte daha sonra ortaya konulacak iddialı kuramlara önayak olmuştur.

### 3.3. Klasik Yönetim Yaklaşımları

#### 3.3.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Ve Taylor

1900'lerin başlarında Frederick Winslow Taylor'ın öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır. Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşü Taylor'ı bu konuda araştırmaya sevk etmiştir. [17]

1885 yılında Taylor, Amerikan Makine Mühendisleri Odası (ASME) topluluğuna katılmıştır. Üyeliğinden önce iki makalesi bu dernekte sunulmuştur. İlk makalesi 1895'te sunulan "Parça Başına Ücret Sistemi" adlı makaledir. Bu makalesinde Taylor; sanayide kullanılmakta olan teşvik edici bazı ödeme planları ile ilgili düşüncelerini belirtmiştir.

1903'te Taylor, ASME'ye Dükkan Yönetimi (Shop Management) başlıklı ikinci makalesini sundu. Bu makalede üzerinde durulan nokta, yönetim felsefesi idi. Taylor, yüksek ücret ve düşük birim maliyeti sağlamak gerekliliği üzerinde durmuş, böylece işçinin bilimsel yöntemlere göre işin nitelik ve gereklerine uygun olarak seçimi ve eğitilmesinde yönetici ile işbirliğine işaret etmiştir. [20]

İşlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlemesi ile hem verimliliğin artacağını hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu inancını uygulamaya aktarmış ve 1911'de yayınlanan Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) başlıklı kitabı ile de düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının osuslarını açıklamıştır. (Taylor bu kitabında iş ve işçi ile ilgili olarak şu konuları özetlemiştir.)

- İnsan iş için (B) gerekli olmayan bir takım hareketleri (B) yapmaktaydı. Böylece, işe harcayacağı enerji ve zamanın büyü bir kısım başa gidiyordu. En basit yapabileceği

işleri daha (B) güç ve karmaşık yol ve yöntemlerden (B) hareket ederek yaptığı için çabuk yoruluyordu.

- Çalışma zamanını tamamlayıp belli bir süre sonra ise paydos etmesi sonucu elde edilen verim düşüş olmaktadır. Çünkü kişinin gerekli hareketler yanında gereksiz olanlarında yapması hem saat basıncı üretimini azaltmakta ve hem de işçiyi daha çok yorarak, çalışma saatleri ilerledikçe verimini düşürmekteydi. [11]

Taylor bu sonuçları zamanının büyük bir kısmını üretim atölyelerinde ve rutin işler yapan işçilerin iş tiplerini inceleyerek çıkartmıştır/bulmuştur. Ancak incelediği işler, büyük ölçüde tekrarlanan devri işlerdir.

Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarını bakış açıları daha çok teknik yani mühendis gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. [20]

Taylorizm veya bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır.

- gelişigüzel çalışma değil, bilim
- başıbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon
- kişisellik değil, yardımlaşma
- düşük verim değil maksimum out put ve
- herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim.

Bilimsel yönetim yaklaşımının gelişmesinde Henrg Gant, Frank ve Lillian Gilbert, Harrington Emerson gibi araştırmacı ve yazarlarında büyük katkısı olmuştur.

Bu ilkeler genel olarak yönetime olduğu kadar günlük faaliyetlerin yürütülmesine de ışık tutmuştur. Bu ilkelerin işe dolayısıyla organizasyona aktarılması şöyledir:

1. Her iş bu işi oluşturup unsurlarına (görevlere) ayrılmalıdır ve bu görevlerin her biri bilimsel açıdan ayrıntılı olarak incelenmelidir. Bu inceleme yapılırken görevlerin nasıl daha etkin yapılabileceği (metod) araç ve gereçlerin nasıl kullanılması gerektiği (zaman ve hareket) ve göreve yapanın nasıl davranması gerektiği araştırılmalıdır. Gerekirse eski alışılmış usuller bir kenara bırakılmalı yeni yöntemler geliştirilmeye çalışılmalıdır. Böylece görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduğundan sonra zaman ve metod olarak standartlaştırılmalıdır. [17]

2. İşgücü bilimsel olarak seçilmeli, daha sonra eğitilmeli, iş öğretilmeli ve işçiler geliştirilmelidir. (Halbuki daha önce işçi kendini kendini ne kadar iyi yetiştirip eğitebilirse onunla yetiniyordu. Kişiler için gerektirdiği fiziki ve zihni yeteneklerine göre seçilip işe yerleştirilmelidir. [11]

3. İşin etkin (en iyi şekilde) ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için iş gören özendirilmelidir. Bu bilerli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir. Yani teşvik edici ücret sistemi geliştirilerek iş görenlerin öngörülen şekilde çalışmaları finansal olarak desteklenmelidir.

4. Yönetimi bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmeli gerektiğinde uzman kişilerden (ustabaşı) yararlanılarak düzeltilmelidir. [12]

Bu prensipler Taylor'un modern yönetime olan işi ona katkısının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Birincisi uygulama fonksiyonundan planlama fonksiyonuna ayırmasıdır. İkincisi ise işçilerin ve yöneticilerin işlerine karşı olan tutumlarında neredeyse devrim olan bir değişime işaret ederek, her birinin kendi işine yönelerek birbirleriyle uyum içinde çalışma zorunluluğudur. [11]

Bu ilkelere ilave olarak Taylor'un o dönem için oldukça geçerli olan (bu dönemde de yeri geldiğinde geçerli olabilecek) bir ilkesine ile değinmekte yarar vardır. Taylor genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademedeki mühendislerle "geliştirdiğiniz yöntem ve

sistemleri üst kadem yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız.” öğüdü de bulunmuştur.

### 3.3.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Henri Fayol

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı öncülüğünü Henri Fayol’un yaptığı yönetim süreci yaklaşımı (Administrative Process Theory)dir. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetiminin ilkelerini araştırmıştır.

Taylor’un kitabının yayınlanmasından tam beş yıl sonra bu kez Henri Fayol adındaki Fransız maden mühendisi 1916 yılında Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim adını taşıyan bir kitap yayınladı. Bu kitapta yönetim sorumluluğunu taşıyan tüm yöneticiler için uyulması gereken belli başlı ilke ve kurallara yer verilmişti. Fayol aynı kitapta işletme ve yönetim faaliyetlerini analitik biçimde ayrıntılı olarak ilk defa inceliyor ve bu faaliyeti kendi içinde işlevlerine (fonksiyonlarına) ayırıyordu.

Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır.

Fayol, tüm yönetim faaliyet ve işlerinin altı grupta toplanabileceğini yazmıştır:

1. Teknik faaliyetler (üretim, imalat),
2. Ticari faaliyetler (satış, alımlar, mübadele),
3. Finansal faaliyetler (sermayeyi bulma ve kontrol etme),
4. Güvenlik faaliyetleri (insanların ve malların korunması),
5. Muhasebe faaliyetleri (istatistik, fiyatlandırma, bilanço, envanter, maliyetlendirme),
6. İdari faaliyetler (planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol).



Fayol, bu altı faaliyeti irdelediğinde; işçilerin ana karakterlerinin teknik yetenek olduğuna işaret ederek, göreceli önemine göre teknik yeteneklerin hiyerarşik yapı içinde aşağıya doğru inildikçe arttığına, buna karşılık yönetsel yeteneklerin ise yukarıya doğru çıkıldıkça arttığına dikkatleri çekmiştir.

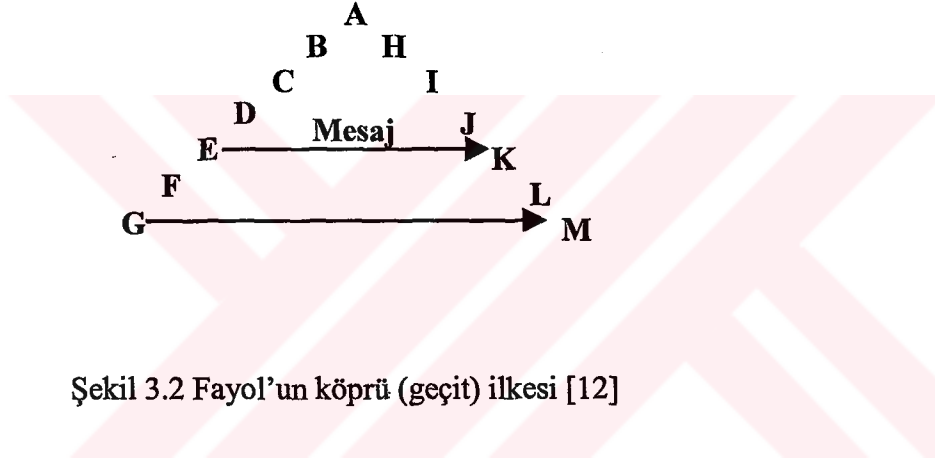
Teknik yetenek, büyük bir teşebbüste en alt kademedeki çalışanların ana özelliğidir. Yönetsel yetenek ise, önemli pozisyonundaki tüm insanların ana özelliğidir. Teknik yetenek en alt kademedeki, yönetsel yetenek ise en üst kademedeki en önemli kalitedir.

**Yönetimin Prensipleri:** Yönetim ile ilgili işlevlerin, sorumluluk altına girilen işin yalnızca insan ögesiyle ilgilendiğine dikkat çekerek Fayol, çalışmasında kurallar veya kaidelerden ziyade prensipler kavramının açıklanması üzerinde durmuştur. Bu prensiplerin değişen şartlar yüzünden aynı biçimde kullanılması zor olduğundan her bir yönetici bunların kendi ihtiyaçlarına uygun olarak uyarlamalıdır. Fayol'un en fazla kullanım zorunluluğuna değindiği 14 prensibi şunlardır:

- a) Astlar arasında bilgi, yetenek ve tecrübelerle göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlama,
- b) Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,
- c) İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma,
- d) Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturma,
- e) Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme,
- f) Örgütü ilgilendiren genel amaç ve çıkarları bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutma,
- g) Örgütsel amaçlara hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakarlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkar ve saygılı kişiler için iyi bir ödüllendirme, bu koşullara uymayan kişiler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,

h) Yönetmel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfa meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma,

**Hiyerarşi:** Hiyerarşi veya sıklıkla adlandırdığı gibi aşamalar zinciri, organizasyonda en aşağıdan en tepeye kadar uzanan aşamalı merdiven düzenidir. Hiyerarşinin birliğini korumak yani emir komuta birliğini sağlamak için; iletişimin bu biçimsel kanalı izlemesi gerekmektedir. Fakat Fayol, büyük organizasyonlardaki kırtasiyecilik problemini kavramış ve her zaman tavsiye edilmeyen uzun, biçimsel hiyerarşik yapılar ortaya çıkmıştır. Örneğin; Şekil 2.2’de görüldüğü gibi, bir emir-komuta zinciri izlendiğinde bir mesajın iletilmesi işinde önce E’den hiyerarşiyi takiben A’ya çıkmakta, sonra mesajın K’ya inmesi gerekmektedir.



Bu problemle başa çıkmak için Fayol, bunu Köprü ya da Geçit İlkesi (Gangplank Principle) olarak tanımladı. Hiyerarşik yapıda aynı kademede bulunan insanların birbirleriyle doğrudan iletişim kurabilmeleri için onlara önceden izin verilmiş olmalıdırlar. Sağlanan bu izinlerden sonra, yaptıkları işleri bir üst amirlerine daha sonra bildirmelidir. Bu yolla hiyerarşinin bütünlüğü hiçbir zaman tehlike altına girmez. Bunun ötesinde, Fayol; eğer A, astları B ve H’ye köprü ilkesini kullanırsa onlar da bunu astları olan C ve I’ya yaptırırlarsa organizasyonda daha büyük etkinliğin oluşacağını bildirmiştir. Hiyerarşik zinciri iyi bir neden olmadan terk etmek hatadır, ancak girişimin zararına olduğu kanıtlanmış böyle bir uygulamayı izlemekte daha büyük bir hata olur.

**Düzen:** Fayol, düzen prensibini, herşey için bir yer ve herşey kendi yerinde şeklinde tanımlamıştır.

**Eşitlik:** Eşitlik arkadaşlığın adaletle birleşmesi sonucudur.

**Organizasyona Bağlılık İlkesi:** Bir çalışma için bir işe yerleşmek ve başarılı biçimde faaliyet göstermek belirli bir zaman alır. Böylece, organizasyonlar çalışanların uzun süre şirkete bağlanmasını teşvik etmelidir.

**İnisiyatif:** Fayol, inisiyatif terimini; bir hareket planının uygulanması ve idrak edilebilmesi gücü, olarak tanımlamıştır.

1- Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemini gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme balğı bir hiyerarşik düzen oluşturma

2- Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak ya da etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,

3- Personelde devamlılığı sağlama ve düzenli ve dengeli bir iş verimini gerçekleştirme,

4- İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, diğer bir deyimle, öngörü ve girişim ruhuna sahip olma,

5- Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerinde, onlara nesnel (objektif) ve adil davranmaya çaba gösterme,

6- Astlar ve tüm çalışanlar arasında birlik ve beraberlik ruhunun yerleşmesi için çalışma.

**Yönetim Öğeleri:** Fayol'un kitabının ikinci kısmı yönetimin beş fonksiyonunun veya ögesinin tanımlanmasına ayrılmıştır. Bu öğeler planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontroldür.

**Planlama:** Planlama, olayların önceden tahminini ve bu tahmine dayanarak bir faaliyet programının oluşturulmasını kapsamaktadır. Tahminler, organizasyon gereksinimleri göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca uzak geleceği kapsamalıdır. Her ne kadar on yıllık planlar tavsiye edilse de beş yılda bir tekrar gözden geçirilmelidir.

**Organizasyon:** Organize etme, tayin edilen görevlerin başarılmaları için personel, materyaller ve faaliyetlerin yapılandırmasını gerektirir. Bu, tüm şirketin kaynaklarının etkin koordinasyonunu zorunlu kılmaktadır.

**Yürütme:** Yürütme, liderlik sanatı ile organizasyonunun belirlenen amacını birlikte harekete geçiren bir süreçtir. Fayol'un bu fonksiyonunun etkin olarak icra edilmesi için yaptığı önerilerden bazıları; iyi bir örnek ortaya koymak, organizasyonun periyodik incelemesini yapmak, yeterli olmayan çalışanları elemek, detaylarda boğulmamaktır.

**Koordinasyon:** Koordinasyon, organizasyonel amaçların elde edilmesi için gerekli olan zorunlu birlik ve uyumu sağlar. Fayol bunu gerçekleştirmenin bir yolunun; astların ve yöneticilerin düzenli toplantılar yoluyla işlerin ve insanların anlaşılması şeklinde olduğuna inanmaktadır. Bu fonksiyon layıkı ile gerçekleştirilirse her şey pürüzsüzce yürür.

**Kontrol:** Kontrol, her şeyin kabul edilmiş planla uygunluk içinde yapıldığını görmeyi gerektirir. Bu fonksiyon faaliyetlerin her parçasına-çalışan, materyal ve faaliyetlere uygulanmalıdır.

**Fayol'un Katkıları:** Fayol'un yönetim teorisine katkısı abartılmamıştır. Birincisi, yönetsel süreci analizi etmek için bir kavramsal iskelet sağlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında, A.B.D'de işletme üniversiteleri yaygınlaşmaya başladığında yazılmış olan pek çok işletme ders kitabına yöne veren Fayol'un yönetime getirdiği; bu kavramsal çatıydı. Yazarlar birkaç yönetsel fonksiyonu belirlerler ve onları derinlemesine tanıttılar. Bazıları her bölümün sonucunda belirli yönetim prensiplerini örneğin; planlama prensibi ve organizasyon, vb. prensipleri açıklamaktaydılar. Bu öğretim üyeleri ve yazarları yönetim süreci okulu olarak tanınmışlardır ve bu okulun temel yapısı da hiç şüphesiz Fayol tarafından yaratılmıştır.

İkinci olarak, Fayol'un dikkatinin yönetim ihtiyacına ve yönetim teorisine geliştirmesi yoluyla yönetimin öğretilmesi olasılığına odaklanması, onu klasik yönetim teorisyenlerinin önüne yerleştirilmiştir. Yönetim teorisinin gelişimi ve uygulanmasında takip edilen ve izlenen

şeylerin çoğu; bir toplumsal sorumluluk düşüncesini de içine alan onun temel düşüncelerinin geliştirilmesinden ve uzantılarından derlenir.

### 3.3.3. Bürokrasi Yaklaşımı ve Max Weber

Klasik teorinin üçün yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı, günlük dilde kullandığımız işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, bugün git yarın gel anlamının aksine, bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır.

Weber nihayet üçüncü tip olarak meşru yetke'yi açıklamaktadır. Meşrutiyet, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumlardaki yetke türüdür. Akılcı düzenlemeler ve bunların dayandığı yasal kaide ve kurallara yöneticiler de dahil olmak üzere herkes uymak zorundadır. Yetkeyi diğer bir deyimle yönetim gücünü elinde bulunduranlar da bu kurallara uyarak toplum tarafından seçimle iş başına getirilmektedirler. Şu halde, toplumun arzu ve ihtiyaçlarını bilen ve bunları gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgilere sahip yöneticiler seçilmektedir ve buna akılcı bir seçim denebilir.

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- İlke ve yöntemler; her kademede işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

Böylece bu ilke ve yöntemlerin izlenmesi ile organizasyondaki birlik sağlanacaktır. Ayrıca bu ilkeler üst kademelere, alt kademelerin çalışmalarını kontrol ve koordine etme imkanı verecektir. Bu ilkeler pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacaktır.

- Gayrişahsi (impersonal) ilişkiler; Weber'e göre bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak; herhangi bir kızgınlık veya aşırı arzu (passion) göstermeden, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden, davranması gerekir.
- Teknik yetenek esasına dayanan bir personel eşçim ve terfi sistemi; personel işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarını göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.
- Yasal yetkinin (legitimate authority) uygulanması; organizasyon birimleri yasal yetik ile birbirine bağlanacaktır. Personelin kullandığı yetkine karizmatik yetik ne de kralların veya kabile şeflerinin sahip olduğuna inanılan ilahi yetkidir. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel (objektif) ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir.

Ancak, aşırı şekilci olması, görev, yetik ve sorumluluklarda katıllık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Belirli görevler içinde robotlaşma insan ruhunun kolay kabul edemediği bir husustur; Ayrıca yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler hem gecikmelere ve gereksiz masraflara ve hem de insanlararası güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler de ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir. Bürokratik model bu sakıncaları yanında gerçekçi olmayan bir yetke yapısına da sahiptir.

Bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasi Weber'den sonra Robert Merton, Philip Sleznick, Peter Blau, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve daha da geliştirilmiştir.

Bürokrasi yaklaşımı, biraz da günlük hayatta edinilen tecrübelerin de etkisi ile yoğun bir şekilde inceleme ve araştırma konusu yapılmıştır. Warren Bennis bürokratik yapının modern topluma uymadığını ve bu tür yapıların sonunun geldiğini iddia etmiştir. Bu tecrübeler Parkinson Kanunu (bürokratik personelin sayısı ile yapılacak iş sayısı ters orantılıdır, yapılacak iş azaldıkça personel sayısı artar) ile Peter İlkesi – Peter Principle (bürokratik yapılarda kişiler gerekli yeteneklere sahip olmadıkları kademelere kadar yükselirler) gibi bürokratik yapıları eleştiren (kısmen mizahi) fikirlerin doğmasına ve geniş bir kabul görmesine neden olmuştur.

#### **3.4. Davranışsal Başlangıç – Neo Klasik Akım**

1930'lara kadar Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi, organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile bir yandan da işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak Klasik teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır.

Neo klasik akımın ilk belirtileri K. Lewin ve arkadaşlarının bir grup çocuk üzerinde yaptıkları önderlik araştırmaları ile görülmeye başlanmıştır.

Bu arada çok önemli bir olay, Hawthorne araştırmalarının sonuçlarının açıklanması organizasyonları incelemede yepyeni bir akımın başlamasına yol açmıştır. Bu akım başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resource Management) ve günümüzde de Organizasyonlarda Davranış (Örgütsel Davranış-Organizational Behavior) olarak devam etmiş ve esas itibariyle örgüt mensuplarının insanın davranışını temel almıştır.



**Genel Özellikleri:** Neo-klasik organizasyon teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunun inceleme konusu yapmasıdır. Dolayısıyla bu teori, klasik teori, klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Neo klasik örgüt teorisi klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek örgütün etkinliğini arttırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir.

Dolayısıyla davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.

Davranışsal yaklaşım organizasyonları çeşitli ihtiyaçlara sahip insanların bir araya gelmesi ile oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.

#### **3.4.1. Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları**

Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen ve Harvard Üniversitesi’nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo önderliğindeki bir grup bilim adamının Western Elektrik Şirketi’nin Chicago’nun banliyösü olan Cicero’daki Hawthorne fabrikasında yaptıkları araştırmalar yönetim ve organizasyon konusuna davranış açısından yaklaşımının (davranışsal yaklaşımın) başlangıcı olmuştur. Bu araştırmalar 1924’de başlamış fakat sonuçları 1930’larda alınmıştır.

Western Electric kuruluşunun Hawthorne fabrikalarında 1924’de başlayan bu araştırmalar altı kısımdan oluşmaktadır. Bunların ilkinde ışıklandırma deneyleri yapılmıştır. Bu deneylerle ışık şiddetindeki artış ve azalmaların verimlilik üzerindeki etkilerin inceleme ana amacı oluşturmuştur. İkinci çalışma Röle Montaj Odası Deneyi adını taşımaktadır. Bu deney ile fiziksel yorgunluğun iş verimi üzerine etkileri araştırılmış çalışma saatlerinde kısıtlamalar ve dinlenme mollarının artırılmasının araç ve malzemelerindeki değişikliklerin etkileri

saptanmaya çalışılmıştır. Üçüncü çalışma, İkinci Röle Montaj Deneyi adını almaktadır. Burada ilk rölü montaj deneylerinde üzerinde fazla durulmayan teşvikli ücret sistemlerinin üretimde neden olduğu artışlar araştırılmıştır. Dördüncü çalışma, Mika Karma Test Odası Deneyi adını almaktadır. Burada ücret artışının üretim üzerindeki etkisi bertaraf edilerek sadece molalardaki artışların ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Yapılan deneylerin şaşırtıcı sonuçlarını ve bunun kaynaklarını araştırmak amacıyla işçiler nezdinde uygulanan Mülakat Programı Hawthorne araştırmalarının beşinci kısmını oluşturmaktadır. Nihayet sosyal grupların oluşması grup üyelerinin davranışlarının analizi için altıncı çalışma Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi adını taşımakta ve bu deney sonunda bir de özel mülakat programına yer verilmektedir. Hawthorne araştırmaları aralıklı olarak yapılan çalışmalarla sekiz yıl sürmüş ve 1932 yılında sonuçlandırılmıştır.

Başlangıçta Hawthorne çalışmaları Klasik Teorinin bir nevi uygulaması olarak başlamış fakat elde edilen sonuçlar yeni bir yaklaşımın doğmasına neden olmuştur. Araştırmacılar Hawthorne fabrikasında, ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzere çalışmalarına başlamışlardır. Araştırmacıların başlangıçtaki hipotezi şu olmuştur: Işıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin derecesi arttıkça produktivite de artacaktır.

Ancak ışıklandırma ve ısıtma gibi dinleme şartlarında yapılan düzenlemeler sonucu görülen verimlilik artışı, bu değişiklikler daha sonra sona erdirildiğinde ve eski şartlar tekrar oluşturulduğunda çıktıkların hala eski seviyesini koruması bu hipotezi doğrulamamıştır.

Hawthorne çalışmalarının ışıklandırma safhası iki buçuk yıl sürdü. Bu süre içinde üç değişik deney belirli düzenlemelerle uygulanıp dikkate değer gelişmeler kaydedildi. Bununla beraber araştırmacılar, ışıklandırma ve verim arasında doğrudan bir ilişki bulamadılar.

Buna rağmen şirket; deneylerin başarısızlıkla sonuçlandığını kabul etmedi. Tam tersi, Western Electric yönetimi, araştırma yapma konusunda değeri ölçülemez deneyim kazanıldığına

inanmaktaydı ve ilerlemeye istekliydi. Böylece çalışmaların ikinci safhası, akım düzenleyici montaj odası deneyi başlatıldı.

Davranışsal yaklaşımının gelişmesinde çok önemli bir rol oynamasına rağmen Hawthorne Araştırmaları pek çok açıdan eleştiri konusu olmuştur. Bu eleştiriler bir yandan, bu araştırmalarda kullanılan metodoloji ve tekniklerin bilimselliğine, bir yandan da bu araştırmaların bir nevi manipülasyon aracı olduğuna yöneltilmiştir. “Hawthorne Etkisi” “Hawthorne Effect” olarak adlandırılan eleştiri ise, bu araştırmaların kişileri davranışlarını değiştirmeye zorladığı, inceleme altında olduğu söylenen kişilerin davranışlarını değiştirecekleri ile ilgilidir. Ancak bütün bu eleştirilere rağmen E. Mayo’nun, yönettiği ve birisi 1933’de diğeri 1949’da sonuçlarını yayınladığı bu araştırmalar yönetim ve organizasyon düşüncesinin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur.

#### 3.4.1.1. Hawthorne Bulguları ve Uygulamaları

Hawthorne Çalışmaları; yönetimin davranışçı yaklaşımı hakkında ilk ve en önemli temel sonuçlara sahiptir. Bu araştırmadan çıkarılacak sonuçlar çok fazla ve çeşitlidir.

**Moral Bozukluğunun Ortadan Kaldırılması:** Elton Mayo’nun fikrine göre ana sonuçlarla ilgili açıklamalardan biri; daha önce kötümser düşünce olarak adlandırılan moral bozukluğunun ortadan kalkmasıdır. Bununla birlikte, Hawthorne Çalışmaları’nın bulgularına dayanarak Mayo, dinlenme molaları ve iş ortamındaki değişmelerin, bu problemin üstesinden tek başına gelmediğinin farkına vardı. Daha doğrusu çalışanların yeniden organize edildikleri ortaya çıktı. Böylece Mayo, sonuçlara, yalnızca dinlenme molaları gibi bilimsel yönetimin uygulamalarının değil, aynı zamanda sosyal iş şebekelerinin yeniden yapılandırılmasından dolayı oluşan sosyopsikolojik olayların da sebep olduğunu kavramıştır.

**Hawthorne Etkisi:** İkinci bulgu ve büyük bir ihtimalle en yaygın bilineni, basitçe insanların gözlemlendiklerini bildiklerinde; izlendiklerinin farkında olmadıkları zamandan daha farklı davranacakları gözlemi olan Hawthorne Etkisidir. Başka bir deyişle kişilerin kendilerine ne

için soru sorulduğunu anlaması halinde karşıdakinin hoşuna gidecek yanıltıcı cevaplar verip davranışlarda bulunması “Hawthorne Etkisi” diye adlandırılmaktadır.

Bu olgu gözlem odasındaki artan verimliliğe uygulandığında, pek çok modern psikolog, çıktıdaki artışa sebep olanının; dinlenme molalarındaki değişikliklerden değil, tıpkı yeni durumlarda olduğu gibi işçilerin kendilerini işlerinde önemli saydığı olgusu yüzünden olduğunu, iddia etmişlerdir. Grup üyelerine gösterilen dikkat, üretiminin artmasına yol açmıştır. Hawthorne Etkisi böylece, moral bozukluğunda azalmaya yol açar gibi görünmekte ise de daha ileri incelemeler yalnız tek bir faktörün bu duruma neden olmadığını göstermektedir.

**Ustabaşı İklimi:** Gözlem odası deneyindeki grup; bu deneyden önceki üretim miktarının üzerinde iş yaparken, tel yığınları test odası deneyindeki grup ise; üretimi kısmıştır. Bu da Hawthorne Etkisi’nin; moral bozukluğunu gidermenin ötesinde daha fazla bir şey olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Öyleyse bu iki deneyin çıktıları arasındaki farkın sebebi neydi? Ana fark; belki nezaret çeşidi yüzünden olmuş olabilir. Nezaret odasında, nezaretçi, bazı denetçi fonksiyonlarını da üstlenmişse de bu destekleyici nitelikteydi. Tel yığınları odası deneyinde ise; kontrolün ve düzenin korunması için olağan ustabaşılar kullanılmıştır. Nezaretçi, gözlem odasındaki ustabaşı gibi hiçbir yetkiye sahip olmamış ve küçük bir rol üstlenmiştir. Bu özel bulgu sonucunda Hawthorne Etkisinin vurguladığı özelliğin önemi, çok uzun bir süre muhtemelen anlamsız şekilde sürerek azalmıştır.

**Hawthorne’den Gelen Işık:** Hawthorne’deki ışıklandırma deneyinin insan ilişkileri araştırmasında izlenecek yolu aydınlattığı söylenebilir. İnsan ilişkileri çalışmalarının ilk araştırmacıları için Hawthorne Çalışmaları’na çeşitli sürprizleri ve hayal kırıklıkları yüzünden devam etmek çok zordu. Fakat bu araştırmacılar sebatla devam ettiler ve sonuç olarak iki önemli kilometre taşına ulaştılar.

İlki, Hawthorne Çalışmaları, grup ve birey davranışları hakkında yararlı bilgiler vermiştir. Hawthorne Çalışmalarıyla ulaşmayı umdukları hedeflerine ne kadar gerisinde olduklarını gerçekçi bir biçimde kabul etmelerine karşın, önemli temeller atılmıştır. İkincisi, Hawthorne Çalışmaları daha sonraki liderlik stili çalışmaları için de bir ivme sağlayarak, nezaretçinin yarattığı iklim üzerine dikkatleri odaklamıştır.

### 3.4.2. Kurt Lewin'in Güç Alanı Analizi

Lewin örgütü birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Şu halde, örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticinin başlıca yardımcı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır.

Lewin; birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba girenlere sürükleyici güçler adını vermektedir. Sürükleyici Güçler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri belli bir yönetici olarak görev yaparlar. Örneğin, verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve yarışma (rekabet) bu güçlere örnek teşkil ederler. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. Bunlara karşı ikinci gruba giren kısıtlayıcı güçler, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir. Örneğin, artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlere örnek teşkil ederler.

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile az veya çoğaltılır. Örneğin, bir yönetici astları üzerinde sürekli bir kurarak, kısa sürede verimliliği artırabilir. Ancak, baskı sonucu düşmanlık duygularını da artırarak, örgüt lehine değişen tekrar örgüt aleyhine bozulmasına neden olur. kısıtlayıcı güçlkle kuvvetlenerek, işten ayrılmalar, işe devamsızlıklar artar ve verimlik çok düşük bir düzeye iner.

Dengeyi sağlamak için sürükleyici güçleri artırmayı ve kısıtlayıcı güçleri azaltmayı karalaştırsak, bunu ancak sorun çözümü çalışmaları ile eğitim ve geliştirme faaliyetlerini artırarak gerçekleştiririz. Uzun sürede, teşvik edici yeni sürükleyici güçlerle tekrar eski verimlilik düzeyine (dengeye) ulaşılabilir.

Bu nedenle, Lewin'e göre, bir yönetici, örgütünün yalnız kısa verimliliği değil, düzenleyici değişkenleri, yalnız kısas üreli amaçla uzun süreli de gözönüne almak zorundadır. Bu ise, psikoloji daha ağır basan güç alanı analizleri ile başarılabilir.

### 3.4.3. Harwood İmalat İşletmesi Araştırması

Harwood imalat işletmesi, konfeksiyon sanayi dalında faaliyette bulunan ve özellikle pijama imalatında ihtisaslaşmış bir kuruluşdu. Bu kuruluşun en büyük sorunu, kesim ve dikim bakımından sıkça yapılan model değişimlerinin işçiler üzerinde olumsuz etkilere neden olmasıydı. Söz konusu olumsuz etkiler işçilerin işe geç gelme, devamsızlık ihtiyatlarını artırmakta ve hatta işten ayrılanların sayısını dolayısıyla işgücü devrini artırmaktaydı.

Şirket, model değişikliğinin işletme için kaçınılmaz ve yaşamsal bir zorunluluk olduğunu bildiğinden bu değişikliğin olumsuz etkilerini azaltacak bir takım deney ve araştırmalara girişilmesine karar verdi. Bu amaçla, üç ayrı gruptan oluşan deneklere üç farklı yöntem uygulandı.

Birinci grup adeta kontrol grubu niteliğini taşımaktaydı. Diğer bir deyimle, işçilerin memnuniyetsizliğini doğuran üretim yöntemi eskiden olduğu gibi aynen devam ettirilmişti. Yeni pijama modelleri ustabaşı tarafından gruba açıklanıyor, nasıl kesim ve dikim yapacağı işçilere öğretilerek eski üretim modelinden yeni modele geçiliyordu.

İkinci grupta ise, işçilerin seçtikleri temsilcilerden oluşan bir komite pijama modelindeki değişikliklerin uygulanmasını üstlenmişti. Bu komite üretim miktarı ile ilgili standartları ve parça başına ücretleri şirketin ustabaşı desinatör ve personel yönetimi kısmı ile görüşmelerde bulunarak ve işbirliği ederek belirlemekteydi. Burada kısmen yönetim yetkisine katılma



durumu söz konusu olmaktaydı. Komite yaptığı çalışmaları işçilere bildirirken, model değişikliklerinin nasıl gerçekleştirileceği ve uygulama biçimine ilişkin hususlar komitedeki işçi temsilcilerince işçilere açıklanmaktaydı.

Üçüncü grupta ise komite yoktu. Bunun yerine değişiklik ile ilgili yararlar modellerin yaratılmasından üretilmesine kadar tüm kararlar ve uygulamalar işçiler tarafından alınmaktaydı. Böylece işçilere değişiklik kararını verme ve uygulama konusunda tam yetki verilmişti. Bu grupta tam yönetime katılma yönteminin uygulandığı ifade edilebilirdi.

Harwood deneylerinin sonuçlarını şu biçimde özetlemek mümkündür. Önce, kontrol grubu olan eski yöntemi uygulayan kısımda model değişikliğinin gerçekleşmesinden sonra üretim düştü ve eski seviyesine çıkmadı. Burada üretim standardının yükseltilmemesi konusunda adeta bir anlaşma vardı. Diğer bir deyimle sınırlandırılmış üretim sorunu uygulanmaktaydı.

Devamsızlıklar, işe geç gelmeler ve işten ayrılanların oranı oldukça yüksekti. Karara katılma komitesinin bulunduğu ikinci grupta ise, model değişikliklerinin başlangıcında üretim düşüş gösterdi, bir iki hafta içinde ise tekrar eski düzeyine erişti. İşçiler yeni duruma daha kolay intibak ettiler, ücret düzeylerinde önemli sayılacak artışlar gerçekleşti. İşe geç kalma, devamsızlık ve işten ayrılmalar gibi olumsuz durum ve şikayetler gittikçe azalarak ortadan kalktı.

Üçüncü ve tam yönetime katılma durumunun uygulandığı grupta ise, model değişikliğinin uygulanması ile üretim biraz düştü, ancak, bir iki gün içinde tekrar eski düzeyine ulaşabildi. İkinci haftanın sonundan itibaren de işçi gelirlerinde %20-22 oranında çok önemli artışları gerçekleştiren üretim yükselmelerine rastlandı. İşçi şikayetleri olmadığı gibi işçiler daha memnun ve işe, çalıştıkları işletmeye ve yöneticilerine karşı tutumlarında bütünüyle iyileşmeler görüldü.

Bu araştırma sonuçları aynı işletme, aynı işi gören işçiler üzerinde planlama ve karar verme yetkileri yönünden değişik yöntem uygulamalarının insan duygu ve davranışlarındaki



etkilerini görmek ve bunun sonucunda da yönetsel etkinliğin ve verimliliğin bağlı olduğu örgütsel koşulları öğrenmek olanakları sağlanmış oluyordu.

#### 3.4.5. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramları:

Dr. Mayo'un çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine (tasvirine) girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor'e göre X kuramının varsayımları şunlardır.

D. McGregor ilk defa 1957'de yayınlanan Organizasyonların Beşeri Yönü (The Human Side of Enterprise) kitabında, bir organizasyondaki yöneticilerin davranışlarının, bunların diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Buna göre bir kısım yöneticiler X Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere, diğer bir kısmı ise bundan tamamen farklı olarak Y Teorisi adı altında toplanabilecek özelliklere sahiptir.

a) Ortalama(vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c) Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakında denetlenmelidir.

d) İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

e) Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

f) İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır.

Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetik devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır. Yöneticilerin X Teorisi varsayımlarını benimsediklerini açık olarak söylemeleri şart değildir. Yönetim tarzlarına ve davranışlarına bakarak bu konuda bir yargıya varmak mümkündür.

X yaklaşımı cezalandırma ve sıkı denetime önem veren bir yönetim anlayışına sahiptir. Amaçları zorla kabul ettirme ve dış denetim görüşünü benimser.

X yaklaşımı McGregor'a göre insan duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Zaten rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziksel yorgunluğa birde monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcı gücü ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır. İnsan iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır.

McGregor daha sonra "Bireysel ve Örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir.

a) İşyerinde, işgörünün fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.

b) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma (self-actualization) gereksinmelerinin karşılanmasıdır.

d) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül = imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f) Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Y Teorisi insancıl bir yaklaşımı, insanın sahip olduğu potansiyelin gerekli ortamın yaratılarak geliştirilmesini esas alır. Bu teorinin varsayımlarını benimseyen bir yönetici danışmacı (participative) bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak şartları yaratmaya çalışacaktır.

McGregor'a göre X Teorisinin yöneticileri etkin ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

McGregorun X ve Y teorileri özellikle önderlik davranışı konusuyla yakından ilgilidir. Liderler de insan davranışları konusunda sahip oldukları inanç ve varsayımlara göre X ve Y teorisi doğrultusunda bir davranış göstereceklerdir. [20]

X yaklaşımını benimseyen yöneticiler demokratik ve katılımcı bir yaklaşım gösterirler. Bu konuyu liderlik bölümünde tekrar ele alacağız. [10] Böylece McGreogor kendi zamanına

kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır. [12]

McGregor bu kitabında yönetimlerin insan yönetimi konusunda sadece ama sadece iki yol arasında (Teori X ve Teori Y) seçim yapması gerektiğini ileri sürmüştü ve Teori Y'yi en makul yol olarak belirtmiştir. [9] Böylelikle yöneticilikte “Beşeri İlişkiler” akımı başlamış oluyordu. Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.

### 3.4.6. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır. Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.

Argyris'e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim söz konusudur. Her şeyden evvel, kişi bir bebek gibi her şeyi başkalarından bekleyen pasif durumdan zamanla kurtulacak ve aktif duruma geçecektir. İkinci olarak kişi bebekliğinde olduğu gibi başkalarına sıkı sıkıya bağımlı olmak yerine, nispi bir bağımsızlığa kavuşacaktır. Üçüncü olarak, kişi çocukluğundaki sınırlı birkaç davranıştan birçok türde davranışlara yönelecektir. Dördüncü olarak, kişi çocukluğundaki rastgele ve yüzeysel ilgiler yerine, bazı konularda, daha derin ve güçlü ilgiler gösterecektir. Beşinci olarak fikri olgunluğa erişmemiş küçüklerin şimdiki zamanla ilgi davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zamanı şimdiki zamanla ilgi davranışları, yerini geçmiş ve gelecek zamanı da dikkate alan, daha geniş bir zaman süresi ile ilgili davranışlara bırakacaktır. Altıncı olarak, küçük yaşlardaki insanların herhangi bir işi başarabilmek için kendisini başkalarından aşağı görme hali ortadan kalkacak, yetişkinlikte başkalarına eşit veya daha üst düzeylere gelecektir. Yedinci olarak, kişi çocukluğunda olduğu

gibi kendi kendini tanıyamama duygusundan sıyrılarak kendini tanıyıp ve davranışlarını kontrol altına alabilecektir.

Çizelge 3.1. Argyris 'in olgun ve olgun olmayan kişi kuramları [10]

| Olgun Olmayanın Özellikleri            | Olgun Olanın Özellikleri                |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Pasif</i>                           | <i>Aktif</i>                            |
| <i>Bağımlılık</i>                      | <i>Bağımsızlık</i>                      |
| <i>Sınırlı davranış gösterme</i>       | <i>Değişir davranışlar gösterebilme</i> |
| <i>Yüzeysel ilgi</i>                   | <i>Derin ilgi</i>                       |
| <i>Kısa dönem bakış açısı</i>          | <i>Uzun dönem bakış açısı</i>           |
| <i>Astlık durumu</i>                   | <i>Üstlük durumu</i>                    |
| <i>Kendi duyarlılığından yoksunluk</i> | <i>Kendine duyarlı olma</i>             |

Argyris'e göre bu değişken kişinin olgunlaşma kavramını aydınlatıcı faktörlerdir. [11]

Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilir. Bireylerin aldıkları kültürleri ve kişilik normları da olgunlaşma değişkenlerini etkilemektedir. Argyris, bu açıklamalarından sonra, çok az kimsenin tam bir olgunluğa erişebildiğini iddia etmektedir. Örgütlenme uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmelerden biridir. Çünkü, örgütlerde çalışanlara kendilerini ve çevrelerini kontrol etme şansı tanınmamakta, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir. Personel böylece, yönetim tarafından olgunlaşmamış birisi olarak davranmaya zorlanmaktadır. Bu durum biçimsel örgütün doğası içindedir.

Yetki ve sorumluluklar yüksek yönetim kademesindeki birkaç kişinin elindedir ve kumanda zincirinin alt sıralarındakiler üstleri tarafından biçimsel örgütün yapısı gereği (işbölümü, emir kumanda zinciri, yönetim birliği) sıkıca kontrol edilirler. İşbölümü, işi aşırı tekrarlı, rutin ve sıkıcı bir hale sokar. Böylece, astlar sadece emirleri yerine getiren, iş hakkındaki kararları amirlerinin aldığı bağımlı ve pasif kimseler haline gelmektedir. Zaman ve hareket etütleri, verimliliği artıran standart çalışma yöntemleri, hatta bütçe gibi yönetsel kontrol araçları bu bağımlılığı iyice pekiştirmektedir.



Yetişkin kişi bürokratik örgüte girdiğinde kendisinden pasif ve bağlı olması istenmektedir. Argyris bu durumu anormal diye nitelendirmektedir. Çalışma hayatında gördüğümüz bir takım görevler, işi yavaşlatma, kazalar ve çatışmalar bir bakıma bürokrasinin bu anormal koşullarını protestoya yönelmiş yetişkin davranışları olarak nitelendirilebilir. Argyris'e göre, biçimsel örgütün bu kavramları insanın zaman içindeki olgunlaşma sürecinin işlemesine engel olmakta, insanın olgunlaşmamışlıktan olgunlaşmaya geçişine engel olmaktadır. Birçok sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunların temelinde olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları göstermemek yatmaktadır.

#### 3.4.7. A. Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birtakım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip olduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimleri tatmin etme arzusunun yer aldığı saptanmıştır. [12] Her insanın doğal olarak pek çok ihtiyacı vardır. Fakat yapılan davranışı belirleyen o andaki en güçlü ihtiyaçtır. İhtiyacı doyuma ulaştığında önemi azalır ve bir başka ihtiyaç baskın hale gelir. Motivasyonun ihtiyaç kuramı psikolog Abraham Maslow tarafından formüle edilip açıklanmıştır. [17]



Şekil 3.3 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi [17]

Maslow'a göre hepimiz birer istekleri olan canlılarız. Her zaman tatmin edilmesi gereken ihtiyaçlarımız vardır. Bir ihtiya ımız doyuma ulaşır ulaşmaz bu belirli ihtiyaç artık bireyi motive etmez, başka bir ihtiya ın tatmini için  zg r olur ve tekrar doyumunu arar. Maslow, ihtiyaçları bir hiyerarşik sistem düzeninde göstermiştir. Beş temel ihtiya ın doyuma ulaştırılması gerekmektedir. şekilde, Maslow'un fizyolojik, güvenlik, sosyal, benlik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ihtiyaç hiyerarşisini göstermektedir. Ancak tartışmaya başlamadan önce Maslow'un hiçbir zaman bir sonraki kademinin önemli hali gelmeden önce bir önceki ihtiya ın %100 tatmin edilmesi gerektiğini söylemek istemediğini belirtmek gereklidir. Maslow'a göre:

Herşeyden önce biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Örneğın yemek, içmek, soluklanmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi gereksinimler bu gruba gitmektedirler. Bundan sonra ikinci sırada gelen Güvenlik Gereksinimleridir. Bu gereksinme, insanın hasta, yaşlı olduğu hallerde kazaya uğrayıp çalışamadığı veya herhangi bir nedenle işsiz kaldığı durumlarda biyolojik yaşamını sürdürecek bir takım güvencelerin arayışı içinde olduğunu gösterir. Bu nedenle, insan ileriye ait tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır, haksız işten çıkarılma hallerine karşı da sendikalara  ye olur. Bu davranış ve girişimleri onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır. Maslow fizyolojik ve güvenlik gereksinimi olarak açıklanan bu iki ihtiyaç türüne temel (birincil) ihtiyaçlar adını vermektedir.

Maslow'un üçüncü gereksinimi Sevgi ve Ait olma ile ilgilidir. Burada düşünür, insanların sosyal bir varlık olduklarını vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda olduklarına işaret etmektedir. İnsanoğlu, aile, okul, iş ve meslek yaşamında birçok insanlarla birarada bulunur. Onları sevmek ve onları tarafından sevmek ister. Sevedemediği ve sevilmediği bir ortamda yaşamak insana son derece acı vermektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara  ye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtasıyla daha kolay   z mlileyebilecektir. Birçok kl pler, dernekler,



sendika ve benzeri kuruluşların kurulmaları bu ihtiyaçların tatmini içindir. Maslow'un dördüncü gereksinme grubu Takdir ve Saygı ihtiyaçlarına ilişkindir. Bu gereksinimler, insanların başka insanlara ve gruplara başarılı hizmetler vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma faaliyetleri sonunda tatmin olurlar. Başkaları tarafından sevilen takdir edilen kimseler kendilerine karşı da (yetenek, bilgi, tecrübe ve başarılarına) saygı duyarlar. Böylece kendine güven duygularını da geliştirir ve toplumda kendilerine belirli bir mevki tayin ederler. Takdir ve Saygı gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar yüklenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır. Maslow'un Kendini Güncelleştirme (yaratıcılık) gereksinimi beşinci ve sonuncu halkayı oluşturmaktadır. Burada bireyin bir bilim veya belirli bir sanat dalında ya da belirli bir kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu faaliyetler ve buluşlarla kendini göstermesi esas olmaktadır. Birey, burada yaratıcı bir kimse olarak sadece örgütsel sınırlar içinde kalmamakta, bazen, ulusal bazen de uluslar arası alanlarda şöhrete kavuşmakta, başkaları için örnek gösterilmektedir.

Maslow bu son üç gereksinmeye (sevgi ve ait olma, takdir ve saygı; kendini gerçekleştirme) sosyo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir.

#### **3.4.8. Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı**

Maslow'dan sonra insanları etkin ve verimli biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştıran F. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları bir seri araştırmalar sonucunda çift etmen kuramını ya da yazınımda daha çok tanınan adı ile hijyen kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuram güdüleme konusunda daha çok özendirme (teşvik) araçları yönünden yaklaşmaktadır.

Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar; hijyen etmenleri (faktörleri) ile güdüleyici etmenlerdir. Hijyen tıbbi bir terimdir ve bir ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamındadır. Herzbergi işgörenlerin örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkati çekmektedir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksiz ise, en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, en yakın yöneticilerle astlar

arasındaki ilişkiler iyi değilse işyerindeki ücret ve maaş koşulları ve bunlarda artış düzeyleri iyi değilse, işyerindeki fiziksel çalışma koşulları ve fabrika organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa, çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. O halde örgüt için yaşamsal nitelik arzeden bu hijyenik koşulları öncelikle sağlamalıdır.

Herzberg'in incelemelerine göre hijyenik koşullar sağlandıktan ve yukarıda belirtilen altı etmen olumlu biçime dönüştükten sonra bile güdüleme sağlanamamaktadır. Çünkü bu etmenlerin varlığı yalnız başına güdüleyici olamamaktadır. Bu nedenle, ikinci gruba giren ve işgörenleri güdüleyici bir rol oynayan etmenlere temas etmektedir. Bu etmenler, işgörenin işi tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi; işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi; işi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması; işin işgörene belirli yetki ve sorumluluklar kazandırması; işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması; işin işgöreni mesleki bakımından geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde açıklanabilir. Böylece Herzberg ve arkadaşları yapmış oldukları araştırmalarda önce hijyenik koşulları sağlayıcı etmenlerin iyileştirilmelerini, daha sonra da iş yerinde çalışma güç ve arzusunu artırıcı olarak etkide bulunacak güdüleyici etmenlere yer vermenin zorunluluğunu göstermektedirler. Bu kuram ileride değineceğimiz bir takım eksikliklerine rağmen işyerlerinde yönetimin psikolojik sorunlarına çare arayıcı ve onu iyileştirici bir işlev yapmıştır.

### **3.4. Sistem ve Durumsallık Yaklaşımı**

#### **3.5.1. Sistem Yaklaşımı**

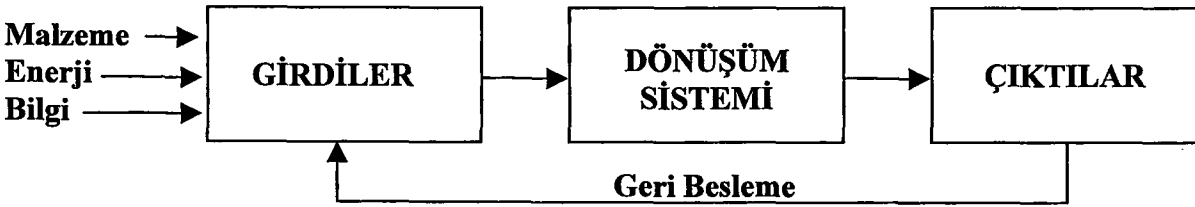
Buraya kadar olan açıklamalarımızda örgütsel ve yönetsel davranışları örgüt içi düzenleme ve ve ilişkilerden kaynaklandığını varsayan görüşleri ve yaklaşımları ortaya koymaya çalıştık. Halbuki örgüt belirli bir takım amaçları kendisini sarmalayan bir çevre içinde yerine getirmektedir. Örgüt çevreden bir takım girdiler temin eder. Bu girdiler, bilgi, teknoloji, te.hizat, insan gücü, hammadeler vb. sektörel girdiler olabilir. Yani girdilerin kaynağı çevredir. Örgüt bu girdileri değişim sürecine dahil ederek çevreye ürün, hizmet, kar veya zarar

il kendisi veya diğer çevresel elemanlar tarafından kullanılabilir. Bilgisel geri beslemeler sunar. [11]

Kısaca örgüt çevreden birtakım girdiler alıp bunu belli çıktılara dönüştürerek sistemsal bir döngü yaratır. Sistem fikrini yönetim bilimine ilk sunan kişi Elton Mayo olmuştur. Daha sonra Bell Telefon şirketinin uzun yıllar genel müdürlüğünü yapan Chester Barnard biçimsel örgütlerle doğal sistemi birleştirmeye çalışmıştır. “The Function of Executive” adlı eserinde biçimsel örgütü iki yada daha çok sayıda kişinin bilinçli bir biçimde eşgüdümleyen faaliyetlerin bir sistemi” olarak tanımlayan Barnard onu parçaların toplamından daha fazla bir bütün olarak görür. Bu görüş sistem fikrinin ana temasıdır. [4]

Öyleyse şu halde sistem nedir? Bir sistemi a. belirli parçalardan oluşan (alt sistemler), b. bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan bir bütün olarak tanımlamak mümkündür. Birleşik ve bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay veya faaliyet bir sistem olarak ele alınabilir.

Şu halde sistem denildiği zaman belirli parçalardan oluşan bir bütün anlaşılmaktadır burada önemli olan bütünü oluşturan bu parçaların herbirinin kendine has işleyiş özelliğinin olması fakat herbirinin etkinliğinin de birbirine bağlı olmasıdır. [20]



Şekil 3.4. Açık sistem olarak işletme organizasyonları [12]

Sistem yaklaşımının temelinde “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre önemli olan bütündür. Parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir. Başka bir deyişle “sistemi” esas alan bu bakış açısında, ağırlık o

sistemin amaçları ve ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkı üzerinde toplanmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleribibriyle ilişkili biçimde elealan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir değişle sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak elealır. [20]

Yani sistem yaklaşımına göre örgüt, birbiriyle ilişki halinde bulunan alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi çıktı ilişkisi bulunan açık bir sistem olarak tanımlamak mümkündür [10] örneğin organizasyon sistemini oluşturan parçalar olarak çalışanlar, makineler, maddi kaynaklar, görevler (görev tanımları), formal yetki ilişkileri, küçük informal gruplar sayılabilir. Bütün bu parçalar organizasyonun amaçlarını geliştirmek üzere , haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirlerine bağlanmış bulunmaktadır.

Dolayısıyla organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbiriyle ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta (managerial behaivour) esas olan bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandıran planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek gerçekleştirir.

Peki yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın yararı nedir? Sistem yaklaşımı bir yönden yalnızca biçimsel örgütü inceleyen klasik yönetim kavramlarının katılık ve kapalılığından kurtulmak diğer yönden de neoklasik yaklaşımın bulgularını daha etkili bir şekilde uygulamak ve böylelikle bir senteze ulaşmak için gerekli olmuştur.

Böyle bir yaklaşımın organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Bunlara ek olarak yönetimde sistem yaklaşımı yöneticiye şu yararları sağlamıştır.

- Yönetici görevini dar bir şekilde, sadece kendi fonksiyonu açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da dikkate almak zorunda kalmıştır.
- Yöneticiye kendi sisteminin amaçları daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını vermiştir.
- Yönetici, organizasyon yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurmak olanağına kavuşmuştur.

Organizasyonun yaşaması ve gelişmesi için dinamik dengenin sağlanması için yöneticinin organizasyonla ilgili bütün faktörleri (kontrol içi ve kontrol dışı) bilmesi, anlaması ve değerlemesi gerekmektedir. İşte sistem yaklaşımı yöneticiye bu olanağı sağlar [20]

### 3.5.2. Durumsallık Yaklaşımı

Klasik, Neo-Klasik ve Sistem yaklaşımlarının organizasyon sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine , 1950’li yılların sonları ve 1960’ larda, organizasyon konularına tamamen değişik açılardan bakılmaya başlanmıştır.

Daha önceki yaklaşımların ana fikri olan “en iyi organizasyon yapısı” oluşturma ve “organizasyon ilkeleri” geliştirmek yerine , bu yeni yaklaşım her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısı olmadığı, organizasyon ile ilgili herşeyin “koşullara bağlı” olduğu fikrini ele almıştır.

Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun şekilde araştırılmaya başlanmıştır. [20]

Bu yaklaşıma göre “her zaman” ve “her yerde” geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili herşey koşullara yani duruma bağlı olarak değişmektedir. Organizasyonun

içinde bulunduğu durumu ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan bu yaklaşıma göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğerlerinden farklıdır.[12]

Durumsallık yaklaşımı ile örgütlerin karşılaştıkları sorunlara sadece klasik kuramların katı kuralları ve varsayımları ile veyahut'ta sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm aramaktan vazgeçilmiş, işletme ve çevre ilişkilerine doğrudan uygulamada karşılaşılan sorunlar ve ayrıntılı bir biçimde yapılan araştırmalar ile çözüm aranmıştır.[11]

Durumsallık yaklaşımı büyük ölçüde araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Bir yönetim işlevinin değerlendirilmesinde en doğru ve en uygun yol her durumda aynı olmalıdır. Mantık noktası burasıdır. Yani herhangi bir durumda söz konusu olabilecek tüm etkenlerin dikkate alınarak mevcut duruma ve koşula (yönetiş işlevi, sürecin özelliği ve çevre koşullarına) uygun bir yol belirlenmelidir.

Her yönetim ve organizasyon olayını,

1. İşletmenin kendi koşulları,
2. Kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi
3. Kullandığı teknolojinin özellikleri
4. Kullandığı personelin sosyo kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve sorunlara bu perspektiften çözüm aramak gerekir.

İşte bu durumsallık yaklaşımının ana felsefesini oluşturmaktadır. Durumsallık yaklaşımının yönetim teorilerine getirdiği ana katkı daha önce de belirttiğimiz gibi büyük ölçüde araştırma sonuçlarına bağlı olmasıdır.

Bu araştırmaların temel konusu, çeşitli parametre ve değişkenlerin organizasyon yapıları ve yönetim tarzlarına etkileri üzerine olmuştur. Ancak bu bölümde yapılan bu araştırmaların sadece bir tanesi fikir verebilmek için incelenecek diğerleri Organize Etme Süreci bölümünde gerekli tanımlamaların yapılmasından sonra incelenecektir.

### 3.5.2.1. Tavistock Enstitüsü Araştırması

Bu araştırmada İngiltere'deki kömür ocaklarında çalışan işçilerin araç, gereç ve üretim yöntemlerinde meydana gelen değişmelerden ne şekilde etkilendiklerini Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü tarafından araştırılmıştır.

Burada önceden küçük ve birbirine adeta rakip olarak çalışan gruplar yeni bir yöntem denemesiyle birleştirilerek 50 kişiden oluşan gruplar haline getirilmişlerdi. Bu birleşme sonucunda küçük gruplardaki sosyal statülerini, rollerini, duygusal yönden birbirlerini çok iyi tanıyan arkadaşlıklarını kaybeden ve bu nedenle etkinliklerini yitiren kimseler duygusal yönden mutsuz kimseler haline geldiler işe ve çalıştıkları, yöneticiye, gruba karşı bağlılık, sevgi ve ilgileri azaldı.

İşçiler bu yeni yöntemde hem eskiden rakip oldukları ve geçinemedikleri kimselerle birarada bulunmak ve çalışmak zorunda kalmışlar ve hem de eskiden daha serbestçe karar verme olanakları ellerinden alınarak daha modern makinelere bağlı olarak kütle halinde üretimde bulunma ve çalışma yöntemi nedeniyle monotonluğa ve duygusal tatminsizliğe düşmüşlerdir. Bu durum iş verimliliğini azaltmış, örgütsel etkinliği olumsuz biçimde etkilemiştir.

şu halde zevkler ve duygusal yönden bağdaşma ve asgari müşterekler üzerinde anlaşarak biçimsel olmayan bir iş grubunun oluşturulmasına engel olan teknolojik gelişmeler ve yöntem değişiklikleri yönetsel yönden birçok psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden teşkil etmektedir.



Tavistock araştırmaları örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere güzel birörnek oluşturmaktadır.



#### 4. PLANLAMA

Yönetimde hatta günlük hayatta sıkça kullanılan bir özdeyiş vardır “Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız heryol sizi oraya götürür”. General D.Eisenhower’ın “Planlar hiçbir şeydir fakat planlama herşeydir” sözleride planlamanın yaşamdaki önemini belirten sözlerden biridir.

Bir kişi yada işletmenin amaçları olduğunda (ki tüm işletmelerin olmalıdır) o zaman planlama zorunludur. Çünkü her faaliyet dikkatli şekilde yapılacak planlama ile başlamaktadır. Her plan kendisi ile ilgili planlaması yapılmamış süreç ve faaliyetlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir.

Kuruluşun ilerde gerçekleştirmeyi arzu ettiği durum olarak amaç/amaçlar, bir yerde kuruluşun oluşturması ve faaliyetlerin organize edilmesinin nedenini oluşturdukları için en önemli unsurlardır. Plan ise amaca ulaşmak için ne yapılması gerektiğini belirten araçlardır.

Bu bölümün ağır basan amacı, organizasyonlarda amaç belirleme ve planlama sürecini incelemektir. Bu konu son yıllarda büyük ölçüde dikkat çekmiştir. Bilhassa stratejik planlama sahası hem teorisyenler hem de uygulayıcılar için ilgi konusu olmuştur.

Her iki konunun da cevaplamaya çalıştığı sorulardan biri şudur: Hangi stratejiler hangi koşullar altında en iyisidir? İkinci bir ilgi sahasıda stratejinin uygulanmasıdır. Günümüzde artan uluslar arası ilişkiler, globalleşme anlayışı, stratejik ortaklıklar, bu ilgi alanlarının yönetim teknikleri ve bakış açıları içindeki önemini, işletmenin kaderine yön verecek boyutlarda arttırmıştır.

Bu bölümün amacı, işletmenin amaç belirleme ve bu amaç/amaçları gerçekleştirecek planlama sürecini inceleme, kapsamlı stratejik ve operasyonel planlamayı tanımlayıp, planlamanın avantaj ve sınırlarını tespit etme ve farklı yaklaşımları değerlendirmeye yöneliktir.

#### 4.1. PLANLAMA NEDİR?

Plan nedir? Bu soruyu “Plan bir karardır yada kararlar toplamıdır” şeklinde cevaplamak mümkündür. Bu karar ve kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.” şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir plan karardır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır. [20]

Brad Lee Thompson’a göre plan; belli bir amacı ortaya koyan ve bu amacı gerçekleştirmeye yönelik zaman ve kaynakları belirten bir detaylandırma çalışmasının insanlara iletilecek hale getirilmesidir. [27]

Eren’e göre plan, amaca erişmek için ne yapılması gerektiğini belirten bir araçtır. Planlar amaçları gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkan ve kaynakların (maddi ve beşeri) tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde gruplanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağıtılması ile ilgilidir. Böylece planlar amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarını belirlemektedir. [12]

Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur, planlama ise bir süreçtir. Plandan ziyade önemli olan bu çıktıyı verecek planlamadır. Yani sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşünmektir. Plan ise bir karardır ve kararın verilmesi ile süreç tamamlanmaktadır. [20]

Başka bir tanımlamaya göre planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. [4]

Planlama neyin?, ne zaman?, nasıl?, nerede? ve kim tarafından? yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.

Yani planlama, aşağıdaki sorulara bir cevap arama faaliyetidir:

- **Ne yapılacaktır?** Burada amaçların ortaya konulması esastır.
- **Kim yapacaktır?** Amaçları gerçekleştirmede hangi yöneticilerin ne gibi sorumluluklar yükleneceğinin belirlenmesi gerekir. Bu açıdan planlamada kimlerin ne katkıda bulunacağı temel sorundur.
- **Ne zaman yapılacaktır?** Planlama ne zaman hangi işlerin yapılacağını belirler.
- **Nasıl yapılacaktır?** Yapılacak işin yapılma tarzı bu sorunun cevabını oluşturur. Burada amaçlara ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, programların karşılaştırılması ile stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların düzenlenmesi gibi iki temel faktör sözkonusudur.
- **Hangi kaynaklar kullanılacak?** Burada önemli olan eldeki beşeri ve fiziksel kaynaklar arasında bir denge kurmaktır.
- **Neden yapılacaktır?** İşletmelerde gelecek bir sorun olduğundan geleceği tahminde kolay değildir. Geleceğin ne olacağını tahmin etmek işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerin nasıl bir seyir göstereceğini sistematik olarak görmek, bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. [10]

Tüm bu soruların cevapları planı ifade eder. Yönetici olsun veya olmasın, herhangi bir kimse yaptığı herhangi bir işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir. Bu soruların cevabı yoksa plan yok demektir. Dolayısıyla bu temel planlama sorularını kişilerin yapmakta oldukları işlerin her safhasında uygulamak ve o konularda planı olup olmadığını anlamak mümkündür. Sonuç olarak planlama, belirli teknik veya metodları, kullanmaktan çok bir düşünce tarzıdır. [20]

#### 4.2. Amaç Belirleme ve Planlamanın Önemi:

Hedef ve planların organizasyon içindeki gelişimi şekildeki gibi açık bir biçimde gösterilebilir. Hedef ve planların bu şekilde gösterimi içsel ve dışsal mesajlar gönderdiği için oldukça önemlidir. Bu mesajlar organizasyon içi ve dışı çevrelere gitmektedir ve bu organizasyona oldukça önemli faydalar sağlar.



Şekil 4.1 Hedef ve plan seviyeleri ve bunların önemi [6]

Amaç belirleme ve planlamanın yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Yasallık:** Kuruluşa ait misyonun tanımlanması organizasyonun kendi varlık nedenini anlamasına sağlayacaktır. Ayrıca bu misyon tanımlanması dış çevrelere (hisse sahipleri, müşteri ve tedarikçiler) karşı işletmenin vücut buluşunu ve yasallığını sembolize edecektir. Misyon ile kuruluşun varlığı dış çevre tarafından kabul edilecektir. Üstelik güçlü bir misyon çalışanlar üzerine tesir edecek onların organizasyondan sorumlu olmalarına imkan verecektir. Böylece çalışanlar misyonu tüm amaçların üzerinde organizasyonun kuruluş nedeni olarak tanımlayabileceklerdir. [6]
- **Motivasyon:** Amaçların bilinmesi ve planların yapılması personelin kuruluş ile bütünleşmesine ve faaliyetleri daha arzulu bir şekilde yapmasına yardımcı olur. Çünkü personel neyi niçin yapacağını bilir, bu konudaki belirsizlikler önlenmiş olur. Çünkü amaç ve planların bilinmesi belirsizliklerin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Böylece personel, şimdi ve gelecek zaman içinde nereye gideceğinden ve ne yapacağından emin olarak hareket edebilme olanağına kavuşur. Bu, çalışanların moral ve motivasyonunu kamçılar.

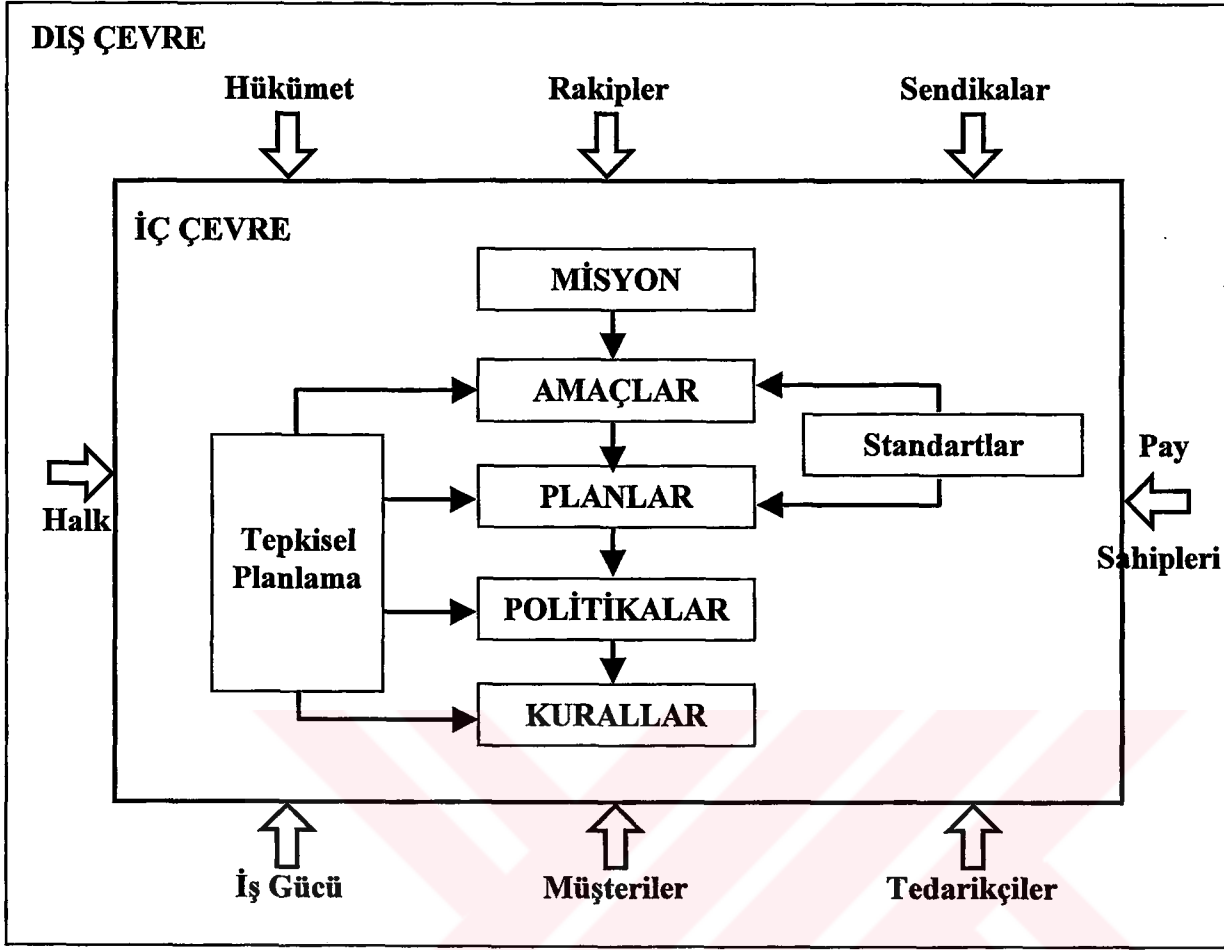
- **Rehberlik özelliği:** Amaçlar ve planlar, faaliyetler için birer rehberdir. Yönetici ve personeli aydınlatır ve yol gösterir. Stres ve sıkıntıları azaltır. Enerjinin faaliyetler üzerinde yoğunlaşmasına yardım eder.
- **Akılcılık:** Planlar yöneticinin kararlarına temel teşkil ederler. Diğer bir ifade ile, yöneticinin ne yapması, hangi görevi yerine getirmesi gerektiğini açıklar. Kararları planlar aracılığıyla oluşturmak akılcılık gereğidir.
- **Standartlaşma:** Amaçlar ve planlar, aynı zaman da bir başarı standardıdır. Çünkü bunlar kuruluş için yapılması gerekenlerdir. Neyin yapılmasını belirttiği için yöneticilerin başarısının değerlendirilmesinde etkin bir araç olarak kullanılırlar. Hatta, eğer kuruluştaki her hiyerarşik mevki, hatta alt kademedeki çalışanlar için amaç ve hedefler belirlenmiş ise onların başarılı şekilde yönetilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi yapılabileceğinden hareketle, “**Amaçlara Göre Yönetim ya da Hedeflerle Yönetim**” adı ile bilinen yönetim anlayış ve akımını oluşturmuştur.

Bütün bu açıklamalarımızdan sonra, kısaca diyebiliriz ki, planlama, yöneticiler için neyin yapılması gerektiğini geniş bir zaman ufkundan günlük yapılacak faaliyetlere kadar önceden düşündürmeyi sağlayan bir süreçtir. [12]

#### 4.3. Planlama Süreci

Planlama süreci, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşır. Bu açıdan planlama süreci, istenen duruma uyum sağlaması için sürekli değerlendirilen ve değişiklikler gerektiren dinamik bir özellik gösterir. Şekil 3.2.’den de görüldüğü gibi, planlama sürecinde yönetici ya da planlamacı iç ve dış koşulları dikkate almak zorundadır.[10]

Planlama süreci, organizasyonun iş yaşamında bulunuş nedenini belirten bir misyon cümlesi ile başlar. Organizasyon ve organizasyondaki her kademe varoluş nedenini açıklayan böyle bir göreve sahiptir.



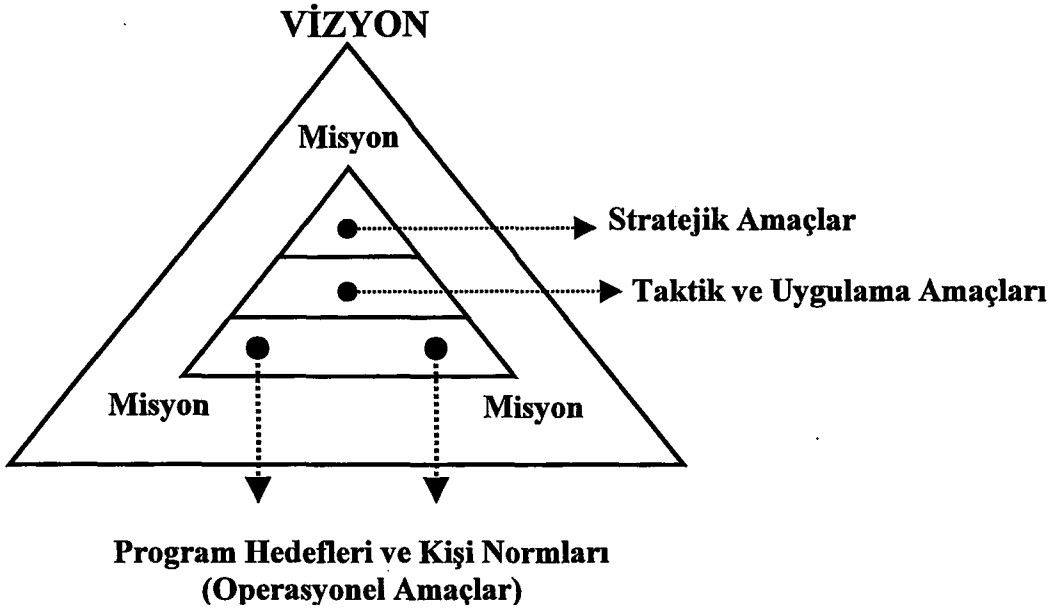
Şekil 3.2. Planlama süreci [4]

Misyon açıklamasından sonra, bu felsefeye erişme yolunda, işletmenin sektör içindeki konumunu göz önüne alarak, amaçlarını belirleme süreci başlar.[4] ve şekil 3.2' de görüleceği üzere bir misyon açıklamasına uygun olarak belirlenmiş ve geliştirilmiş vizyona odaklanır.

Üçüncü aşamada; bu amaçları başaracak yöntemler olan planlar geliştirilir. Planlara geçirilen amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemeye yarayan araçlar ise standartlardır. Örneğin satışların %20 arttırılmasını öngören bir plan hazırlanabilir. Burada belirlenen %20 başarı oranını karşılaştırmamızı sağlayan bir standart olacaktır.

Politikalar ise karar vermeye yön veren genel bir rehber olarak tanımlanabilir. Politikalar örgüt amaçlarının eksiksiz analizine dayanır ve planların başarılmasına yardımcı olur.





Şekil 4.3. Planlama sürecinde amaçlar arası ilişkiler [8]

Prosedürler ise, planların uygulanmasına yardımcı olmak için oluşturulurlar. Prosedürler, belli özel bir çabanın ya da projenin başarılmasına yardımcı olmak için konan bir dizi adımı simgeler.

Çevresel değişikliklerin beklenmeyen durumlara uyabilme süreci ise tepkisel planlama olarak adlandırılır ve planlama sürecinin herhangi bir aşamasında sözkonusu olabilir. Bu nedenledir ki, planlama süreci mevcut ve beklenen durumlara uyum sağlayabilmek için sürekli değerlendirilen ve değişiklikler gerektiren dinamik bir özellik gösterir. [4]

Günümüzde şirketlerin amaçlarını dikkatlice belirlemeleri ve bunlara erişmek için sistematik planlar oluşturmaları oldukça önemli hale gelmiştir. Bu her organizasyon içinde sürekli bir sürece dönüşmüştür. Çünkü modern şirketler, değişimin sabit bir faktör olduğu oldukça yüksek dinamik bir çevrede faaliyet gösterirler ve sürekli bir rekabet altında çalışırlar.

Diğer yandan son yıllarda kapsamlı planlamaya, yani bir organizasyondaki tüm birimlerin hedeflerini ve bunlara nasıl ulaşacaklarını belirlemeleri sürecine yönelik bir trend

gözlemlenmektedir. 15 endüstriyel sınıflamaya giren 199 şirket üzerinde William M. Lindsay ve Leslie Rue'nun yürüttüğü iki aşamalı incelemenin sonuçlarına göre şirketler çevrelerindeki karmaşıklık ve devingenlik arttıkça daha kapsamlı ve uzun vadeli planlama yoluna gitmektedirler.[17]

Yine ABD'de yapılan bir araştırma sonucuna göre değişik kademelerdeki yöneticilerin planlama ufku konusundaki dağılımları aşağıdaki gibi verilmektedir.[20]

Çizelge 4.1. Planlama ufku ve kapsamlı planlama [20]

|                         | Bugün | 1Hafta<br>İlerisi | 1 Ay<br>İlerisi | 3 –6Ay<br>İlerisi | 1Yıl<br>İlerisi | 2 Yıl<br>İlerisi | 3-4 Yıl<br>İlerisi | 5-10Yıl<br>İlerisi |
|-------------------------|-------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Genel Müdür             | %1    | %2                | %5              | %10               | %10             | %27              | %30                | %10                |
| Genel Müd.Yard.         | %2    | %4                | %10             | %29               | %20             | %18              | %13                | %4                 |
| Birim / Dept.<br>Müdürü | %10   | %10               | %24             | %39               | %10             | %5               | %1                 | %1                 |
| Yönetmen / Şef          | %38   | %10               | %15             | %5                | %2              | -                | -                  | -                  |

Bu tablo organizasyon kademeleri yükseldikçe planlama ufkunun genişlediğini göstermektedir. Bu yönü ile alt kademelerde operasyonel planlama, üst kademelerde ise stratejik planlama söz konusudur.

Pazardaki bu ezici rekabete karşı koymak için işletmeler, bünyelerindeki tüm çalışma gruplarının aynı temel amaçlara yönelik olarak birleştiği entegre planlar yapmaktadırlar.[17]

Bu entegre planlar, misyon açıklamasına uygun olarak, ezici rekabet ve pazar koşulları içerisinde, işletmenin varolmasını sağlayacak vizyona ulaşmak için belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda yapılan stratejik planlar ve bu stratejik planların altındaki (stratejik planların araçlarını teşkil eden) taktik ve operasyonel planlardır.

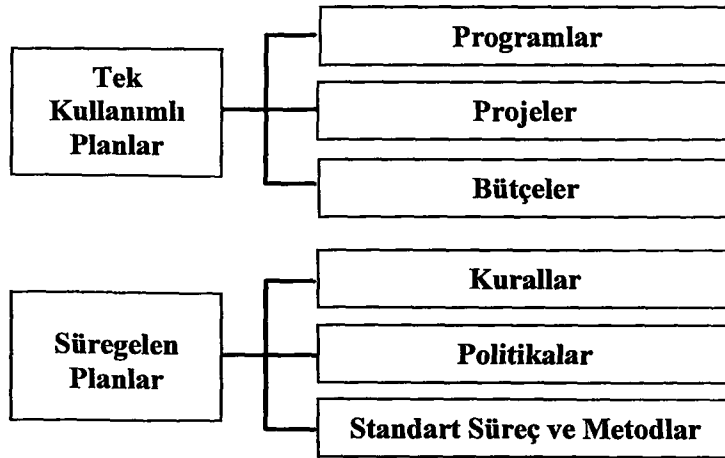
Tüm bu misyon açıklaması, vizyon ve bu iki kavrama uygun olarak ana ve alt amaçların belirlenmesi, iç ve dış çevrelerin analizleri ve buna bağlı olarak strateji ve taktik belirleme, bu strateji ve taktikler doğrultusunda stratejik planlar oluşturma ve bu planları alat planlarla destekleme stratejik yönetim sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu bölümde, stratejik yönetim süreci doğrultusunda, stratejik planlama ve buna bağlı taktik ve operasyonel planlar incelenecektir.

#### 4.4. Planlama Çeşitleri

Planlama süreci ve bu süreç sonucu ortaya çıkan planlar çeşitli açılardan sınıflandırılabilir: Planlarla ilgili ilk sınıflandırma, planların gelecekle ilgili kapsadıkları zaman süresine göre, kısa, orta ve uzun vadeli olarak sınıflanmasıdır. Uzun vadeli planlar 5 yıl sonrası, orta vadeli planlar 1-3 yıl arası, kısa vadeli planlar ise 1 yıla kadar olan zaman süresini kapsayan planlardır. Yine planlama ufku ile ilintili farklı bir sınıflama, planların stratejik, taktik ve operasyonel olarak sınıflandırılmasıdır.

Stratejik planlama, işletmenin misyon ve vizyon belirlenmesi ile doğrudan ilintili, uzun vadeli amaçları ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Taktik ve Operasyonel planlar, stratejik amaçlar doğrultusunda stratejik planın/planların araçları olarak işlev gören planlardır.

Planlama ile ilgili diğer bir sınıflama planların tekrarlama özelliğine göre yapılır. Şekil 3.4.'de de görüldüğü gibi tekrarlanmayan faaliyetler için tek kullanımlı planlar ve tekrarlanan faaliyetler için süregelen planlar söz konusudur.[27]



Şekil 4.4. Tekrarlanan ve süregelen planlar [27]

Tek kullanımlı planlara bir örnek olarak, acil durum (beklenmedik durum) planları verilebilir. Aşağıdaki çizelge 3.2. de tek kullanımlı ve süregelen planlarla ilgili örnekler görülmektedir.[6]

Çizelge 4.2. Tekrarlanan ve süregelen planların ana tipleri [6]

| • TEK KULLANIMLI PLANLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SÜREGELEN PLANLAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Programlar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizasyonel Hedeflere Ulaşmak İçin Planlar</li> <li>Birkaç Yılda Tamamlanacak Ana Girişimler</li> <li>Geniş Perspektifli Çok Ortaklı Birkaç Proje</li> </ul> <p>Örnekler: Boing 777 aircraft projesi; NASA Uzay İstasyonu</p>                                                                              | <b>Politikalar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Açık Konularda Genel Faaliyet Rehberleri</li> <li>Organizasyonun Genel Stratejik Planları ve Hedeflerine Dayanan Görüş ve Fikirler</li> <li>Karar Vermedeki Tanımlanmış Sınırlar</li> </ul> <p>Örnekler: İşyerindeki Genel Terfi Politikaları; Shewhart Tekniğinin Sürekli Gelişme İçin Uygulanması; Yeni Ürünün En Kısa Zamanda Eski Hale Getirilmesi</p> |
| <b>Projeler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kısa Vadeli Hedeflere Ulaşmak İçin Planlar</li> <li>Kısa Zaman Ufuklu, Kısa Zamanda Tamamlanacak Konular</li> <li>Çoğunlukla Büyük Bir Programın Bir Parçası</li> </ul> <p>Örnekler: NASA'nın, uzay istasyonu için fırlatma rampası geliştirme projesi; Uzay istasyonu için dışsal yakıt geliştirme projesi</p> | <b>Kurallar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar, ve Geniş Olmayan Konular</li> <li>Özel Konularda Performansın Nasıl Olacağına İlişkin Tanımlamalar</li> <li>Ortamlara İlişkin Kurallar</li> </ul> <p>Örnekler: Çalışma alanlarında sigara içilmemesi; şirket kültürüne göre organizasyon içinde oluşmuş çeşitli kurallar</p>                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Prosedürler</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operasyonel Aktivitelere İlişkin Prosedürler</li> <li>Hedeflere Ulaşmadaki Adımların Kesin Sınırlarla Tanımlanması</li> </ul> <p>Örnekler: Geri ödeme yapma prosedürü<br/>Müşteri Şikayeti Alma Prosedürü</p>                                                                                                                                              |

#### 4.5. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim kavramı, 1980'lerden sonra işletme literatürüne girmiştir. Bu kavram "strateji" ve "yönetim" kavramlarının birleşiminden elde edilmiştir. Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönünden eksik kalacağını, halbuki strateji uygulamaları ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla

geliştirilmiş bir yöntemdir.[31]

Stratejik yönetim “etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür.” şeklinde tanımlanabilir.[32]

Stratejik yönetim, organizasyonel hedeflerin başarılması için işletmenin daha iyi rekabet edebilmesini sağlayacak stratejilerin formülasyonu ve uygulanması sürecidir.[6]

Stratejik Yönetim, organizasyonu bir bütün olarak çevresi ile uyumlu halde tutan sürekli ve kendini tekrarlayan bir süreçtir.[4]

Stratejik yönetim, yöneticilerin, işletme nereye gidiyor? nerede olmak istiyoruz? rekabetçi bir çevrede olan değişim ve trendler nelerdir? hedeflerimizi başarmada bize yardımcı olacak faaliyetlerin yönü nedir? gibi stratejik sorulara cevap vermek için kullandığı bir süreçtir. Stratejik yönetim süreci, organizasyon için ana bir strateji belirlemeye direkt olarak yetkilidir[6] ve organizasyonların içinde bulundukları çevrenin sürekli ve hızla değişiyor olması, stratejik yönetimi organizasyonlar için zorunlu kılmaktadır. [4]

Stratejik yönetim sürecini oluşturan genel amaçlar ise çevrenin analiz edilmesi, misyon, vizyon ve amaçlar yoluyla organizasyonun yöneliminin belirlenmesi, stratejilerin oluşturulması, uygulamaya konması ve stratejik kontrol ve değerlendirilmesinin yapılmasıdır. [4] Stratejik yönetim sürecinde ortaya çıkan bir stratejik planın gerçekleştirilmesi için şu adımlar izlenebilir:

**Adım 1:** Firmanın şu an ki uzmanlık alanı, bir başka deyişle yapmakta olduğu iş belirlenir. Yönetim, Biz kimiz? Sorusuna dört noktayı gözönüne alarak cevap aramalıdır: Ürün yelpazesi, entegrasyon, coğrafi durum, farklılık avantajlarıdır.

- Ürün yelpazesi, organizasyonun ürün veya hizmet alanıdır. Örneğin, otomobil endüstrisinde Ferrari gibi tek marka üreten firmalar olduğu gibi; General Motors gibi birden fazla değişik özelliklere sahip, değişik otomobil üreten firmalar da vardır.

- Yönetimin entegrasyonla ilgili politikası da firmanın işini tanımlamaya yardımcı bir unsurdur. Örneğin, çoğu knfeksiyon üreticileri kumaş alır, giysileri üretir, toptancı veya perakendecilere satarlar.Bazı firmalar ise, dikey entegrasyonu seçip giysilerini ürettikten sonra bunları kendi mağazalarında satmaktadırlar.
- Coğrafi durumla ilgili yönetim politikası da organizasyonun işini tanımlamakta yardımcıdır. Bazı kuruluşlar sadece belirli bir bölge içinde hizmet veya ürünlerini satarken, başka kuruluşlar ülke çapında, hatta ülke dışına satış yapmayı tercih edebilirler.
- Organizasyonun faaliyet avantajı da faaliyet alanı ile ilgili çok önemli bir noktadır. Farklılık avantajı organizasyonun sahip olduğu özel bir rekabet gücüdür. Örneğin, firmanın çalışanlarda etkin uzmanlaşma sağlayarak maliyetleri düşürüp piyasaya ucuz ürün sunması organizasyonun kendine özgü bir avantajıdır.

**Adım 2:** Stratejik bir tahmin yapılır. Yani, yönetim karşılaşılabilecek çevresel fırsat ve tehditleri tanımlamaya çalışır.Bu aşamada sorulacak bazı sorular şöyle sıralanabilir:

- Gözönüne alınması gereken politik, sosyal ve ekonomik trendler nelerdir? Örneğin, organizasyonu etkileyebilecek yeni yasalar çıkması ihtimali (çevre kirliliğine karşı yasalar vb.) var mı?
- Pazarda ürün ve hizmetlerimiz için trendler ne durumda? Pazar talebi büyüyor mu, küçülüyor mu, yoksa aynı mı kalıyor?
- Organizasyonu etkileyecek ürün ve teknoloji değişiklikleri nelerdir? Örneğin, bizim ürünlerimizi demode edecek yeni ürünlerin piyasaya çıkma ihtimali var mı?
- Rakiplarımız kimlerdir? Onları tanıyor muyuz? Karşılaştırma yaparken gerçekçi gözle bakabiliyor muyuz?

**Adım3:** Organizasyonun mevcut durumdaki güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Bu aşamada, yönetim organizasyonun operasyonel, finansal ve yönetsel güçlerini analiz eder. Operasyonel olarak, örneğin, özel bir rekabet avantajına sahip miyiz?, yönetsel olarak ise, yapmak istediğimiz organizasyonel değişiklikleri yürütebilecek nitelikte yöneticilere sahip miyiz? soruları sorulabilir.

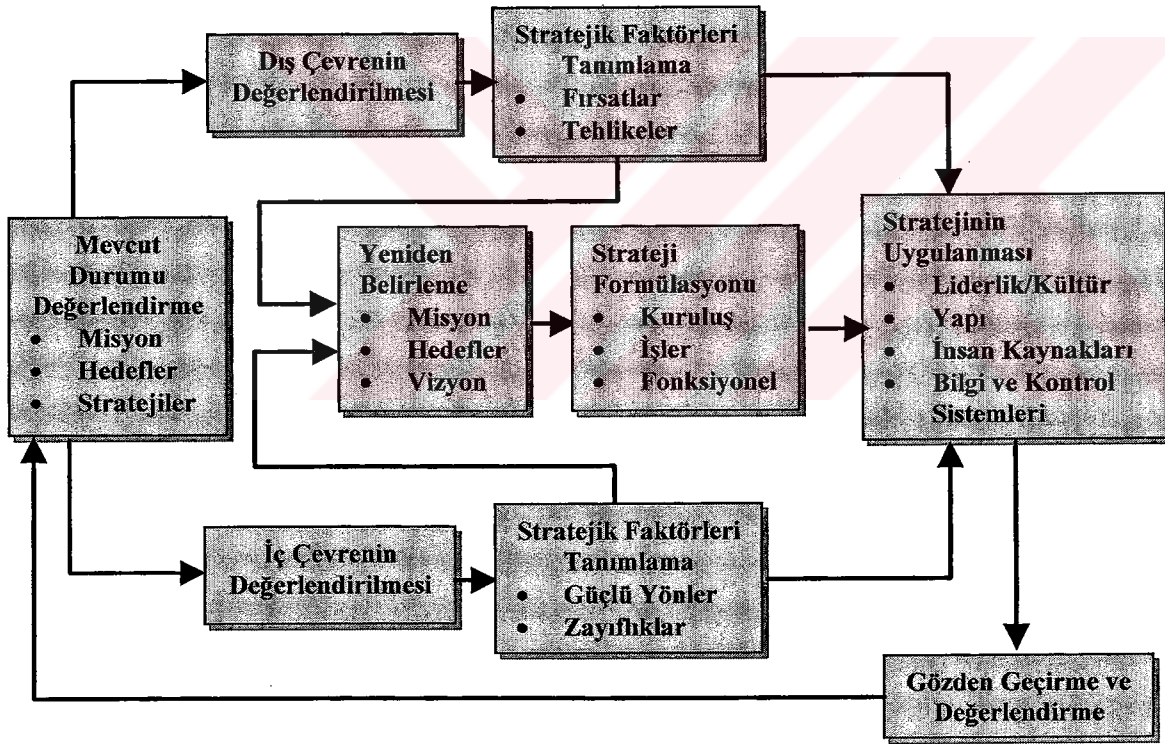
**Adım 4:** Bu adımda organizasyonun karşı karşıya olduğu tehdit ve fırsatları, sahip olduğu güç ve zayıflıkların ışığında analiz etmek üzere çeşitli alternatifler geliştirilir. Bazen, en iyi



stratejik hareket mevcut durumu korumak olur. Ancak genellikle, en iyi stratejik hareket firmanın ürün çizgisini değiştirmesi, entegrasyon, coğrafi genişleme, veya farklılık avantajını kullanma olarak ortaya çıkar.

**Adım 5:** Beşinci adımda belirli amaçlar kurulur. Strateji tanımlandıktan sonra, amaçlar cinsinden sayısallaştırılır. Örneğin, pazarın %20'sini ele geçirmek; veya önümüzdeki üç yıl için reklam giderlerini iki katına çıkarmak vb.. Bundan sonra, belirlenen bu amaçlar yardımıyla, bu amaçlara nasıl varılacağını belirleyecek kısa vadeli planlar geliştirilir.[7]

Ana hatları ile anlatılan bu maddeleri şekil 3.5. ile şu şekilde gösterebiliriz.



Şekil 4.5. Stratejik yönetim süreci [6] ve [19]



Stratejik yönetim süreci bir başlangıç kararı ile başlar. Çünkü stratejik yönetim güç adımların başarılmasını içeren dinamik bir süreçtir. Başlangıç kararını organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin ve kendi iç yapısının analizi, yani çevresel analiz takip eder.

Çevresel analiz, organizasyonun amaçlarına ulaşmada etkili olabilecek tüm iç ve dış faktörleri kapsar. Çevresel analizin yapılmasından yani dışsal tehdit ve olanaklar ile organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinden sonra ikinci aşama organizasyonun yöneliminin belirlenmesidir. Organizasyonun ne yönde hareket ettiğine işaret eden 2 temel gösterge mevcuttur. Misyon ve amaçlar.

Misyonu organizasyonun varlık nedeni olarak tanımlayabiliriz. Amaçlar ise, organizasyonun kendine seçtiği hedeflerdir ve belirlenmiş bir vizyona yöneliktir. Üçüncü aşama ise stratejinin belirlenmesidir. Strateji, organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayan faaliyet dizisidir ve dizinin halkaları organizasyonun alt kademelerinde taktik adını alır. Strateji ve taktiklerin belirlenmesinin ardından bunların aksiyonplanı haline getirilmesi, yani tasarlanması aşaması gelir.[4]

Stratejilere bağlı aksiyon planlarının oluşturulması, eldeki kaynakların faaliyet alanlarına ve pazarlara dağılımı ve görevlendirmelerin yapılması anlamına gelir. Burada stratejiye uygun olarak bir organizasyon belirleme işlemi yapılacak ve bir liderlik stili belirlenecektir.[12] Bu konu organizasyon sürecinde ayrıntılı olarak incelenecektir.

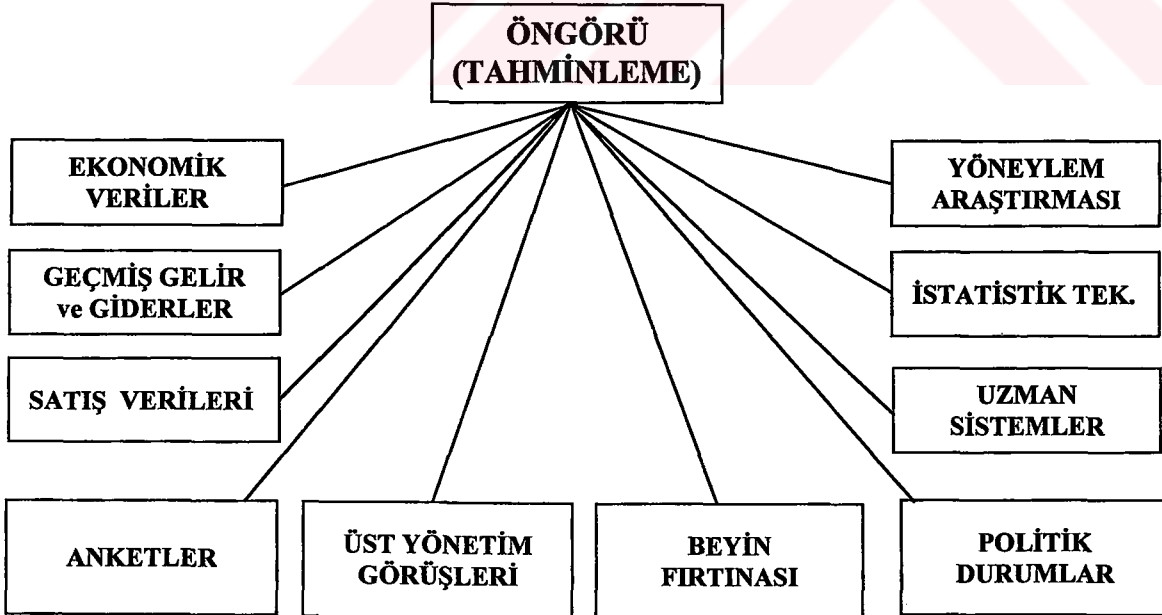
Tüm buraya kadar anlatılan stratejik yönetim sürecinde planlama aşamasıdır. Stratejik yönetim sürecinin diğer ana aşaması ise uygulama aşamasıdır. Burada belirlenen stratejiler aksiyon planları doğrultusunda uygulanmaya başlanır. Uygulama aşamasından sonraki aşama ise, strateji/stratejilerin ne ölçüde başarılı olduğunu değerlendirecek ve gerekli değişikliklere işaret edecek olan stratejik kontroldür. [4]

Stratejik kontrol adımı, stratejik planın gözden geçirilmesi, performans değerlendirilmesi ve ölçümü, sonuçların izlenmesi ve sürekliliğin sağlanması gibi içeriklere sahip olan bir adımdır.[1] Burada unutulmaması gereken nokta sürecin stratejik kontrol ile sona ermeyeceğidir. Tanımlarda da verildiği gibi, stratejik yönetim süreci sürekli ve kendini tekrarlayan niteliktedir.[4]

#### 4.5.1. Stratejik Yönetim Sürecinin Başlangıcı: Çevresel Analiz

Stratejik yönetim sürecinin adımlarından biri mevcut durumun bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. [4] Yönetici dışsal ve içsel faktörleri analiz ederek, şirket misyonunun odaklandığı pazar ya da sektördeki değişkenleri ve bunların değişme frekanslarını belirleyecek, bu konuda veriler toplayacak ve gerekli kaynakları temsil eden sermaye, teknolojik birikim, insan kaynakları ve sektöre ait bilgiler gibi kurumsal dinamiklerin gücü doğrultusunda stratejik ve buna bağlı taktik ve operasyonel amaçlarını belirleyecektir.

Yani yöneticiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi amacıyla iç ve dış çevreyi değerlendirecekler ve ardından çevresel analizlere dayanan amaçlarını formüle edeceklerdir.[17] Dikkatli bir tahminlemede bulunmak, yöneticilerin doğru hedefleri seçmelerine ve bu hedeflere varmada gelişme yollarını belirlemeye yarayan bir araçtır. Tahminleme (öngörü) yapılmasında kullanılan çeşitli araç ve yöntemler şekilde görülmektedir.



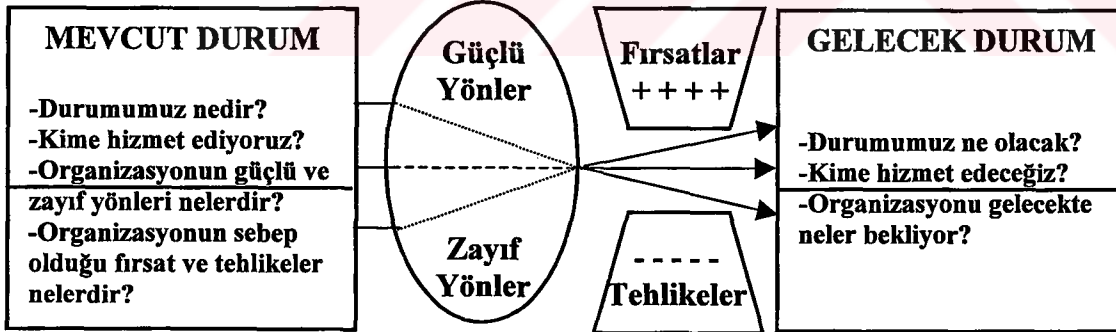
Şekil 4.6. Öngörüde kullanılan araç ve yöntemler [4]

Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrenin yarattığı olanak ve tehditlerin belirlenmesindeki en bilinen yöntem **SWOT** analizidir. İngilizcede organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile olanak ve karşılaştığı tehlikeler sözcüklerinin baş harflerinden oluşan **SWOT** analizi, “yönetici organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini bilir ve çevresinin organizasyona sağladığı olanakları ve çevresel tehlikeleri gözönünde bulundururlarsa organizasyonel başarıyı getirecek yararlı bir strateji geliştirebilirler” felsefesine dayanır.[4]

SWOT analizi bir organizasyonun mevcut durumdaki konumunu, nereye ulaşmak istediğini ve o noktaya ulaşmak için nasıl bir plan yapılması gerektiğini saptamak için organizasyonun mevcut ve gelecekteki

- Güçlü yanlarının (strenghts)
- Zayıflıklarının (weakness)
- Olanaklarının (opportunities)
- Tehditlerin (threats)

belirlenmesidir.



Şekil 4.7. Organizasyonlarda SWOT analizi [1]

**A-Güçlü Yanlar:** Firmaların amaçlarına ulaşmasında stratejik avantaj sağlayabilecek, firma içi pozitif noktalar ve pozisyonlar olarak tanımlanır. İş seviyesindeki güçlük, firmanın ürünlerini rekabetçi bir anlayışla nasıl pazarlaması gerektiğine dayanarak tanımlanır

Bir organizasyondaki içsel sağlamlık ve güçlülük faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

- Önemli alanlarda organizasyonun yetenek durumu
- Yeterli finansal kaynaklara sahip olma
- İyi bir lidere sahip olma
- Ölçek ekonomileri
- Güçlü dış rekabet baskısından uzak olma
- Uygun teknolojiye sahip olma
- Reklam kampanyalarının başarılı olması
- Yeni ürün geliştirme ve keşfetme becerisi
- Başarılı yönetim
- Yeterli tecrübe
- İmalat alanında yeterlilik ve başarı
- Süper teknolojik beceri

ve diğer faktörlerdir. [1]

**B-Zayıflıkları:** Zayıflıklar firmanın amaçlarına ulaşmaması ile sonuçlanan, firma içi yetersizlikler ve pozisyonlar olarak tanımlanır. Bir organizasyondaki potansiyeliçsel zayıflık ve yetersizlik faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonda stratejik bir hedefin olmaması
- Demode olmuş ekipmanlara sahip olma
- Yönetimde yetersizlik ve başarısızlık
- Başarı için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmama
- Stratejinin izlenmemesi
- Araştırma ve Geliştirmeye önem verilmemesi
- Zayıf piyasa imajı
- Dağıtım ağının yetersiz olması
- Ortalama satış ve pazarlama standartlarının altında bulunma

- Stratejide gerekli değişiklikleri yapmak için yeterli finansmana sahip olmama
- Rakiplere oranla yüksek birim maliyetlere sahip olma
- Diğer faktörler

**C-Olanaklar:** Fırsatlar organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardım edecek dış faktörler ve pozisyonlardır. İş seviyesinde fırsatlar pazar potansiyeli terimiyle ifade edilir. Grup stratejisi seviyesinde çok uluslu firmalarda ise fırsatlar genellikle satınalma ve birleşmeleri içerir. Organizasyonlarda potansiyel dışsal fırsatlar şu şekilde sıralanabilir:

- Mevcut müşteri grubu dışında ilave müşteri gruplarına mal ve hizmet sunma fırsatı
- Yeni piyasalara girme fırsatı
- Daha geniş müşteri kesimlerinin bulunması, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı
- Benzer yeni ürünler sunma fırsatı
- Cazip yeni dış piyasalarda iş imkanının olması
- Piyasa payının hızla artması
- Diğer faktörler

**D-Tehlikeler:** Tehlikeler firmanın amaçlarına ulaşamaması şeklinde sonuçlanan dış faktörlerdir. Önceleri tehlikeler firmanın rakipleri olarak tanımlanmaktaysa da, son yıllarda devlet, sendikalar, toplum ve diğer hissedarlarda buna dahil edilmiştir.

Bir organizasyon için potansiyel dışsal tehlikeler şu şekilde sıralanabilir:

- Daha düşük maliyetle mal ve hizmet üreten rakip firmaların pazara girme tehlikesi
- Başka organizasyonların ikame ürünler sunması ve satışlarını artırma tehlikesi
- Döviz kurlarında olumsuz değişmeler olma tehlikesi
- Piyasada büyümenin yavaşlaması
- Devlet regülasyonlarının organizasyona yansıyacak olumsuz etkileri
- Resesyon ve konjunktür dalgalanmalarından olumsuz etkilenme
- Tüketici v tedarikçilerin pazarlık yapma gücünün artması
- Tüketici ihtiyaç ve zevklerinin değişmesi
- Demografik yapıda ortaya çıkabilecek ters etkiler
- Diğer faktörler [1]

Organizasyon, SWOT analizi ile, güçlü ve zayıf yönlerinin ve dış çevrenin doğurduğu fırsat ve tehlikelerin belirlenmesinde çeşitli içsel ve dışsal öngörü yani bilimsel tahminleme teknikleri kullanmaktadır

#### 4.5.1.1. Dış Çevresel Tahmin

Dış çevreyi değerlendirmede işletmeler çoğunlukla bilimsel tahminler yani öngörüler (forecasting) yapmaya ve gelecekteki iş koşullarının tahminine güveneceklerdir. Dış çevrenin tahmin edilmesi, yönetimin bilmek istediği konulara bağlı olarak farklı şekillerde yapılabilir. Fakat burada kendi içinde çelişen sürekli bir değişken vardır. Çevre sürekli değişmektedir. Değişim büyüdükçe şirketin bilgi toplamasının önemi de artar. [17]

**4.5.1.1.1. Ekonomik Tahmin:** Dışsal tahmin tiplerinin en geneli, ekonomik tahmindir. Eğer ekonomi bir ilerleme içerisindeyse birçok işletmenin pozisyonları gelişir, satışları artar ve yatırımların geri dönme oranları yükselir. Buna mukabil, ekonominin ters gidişi damping etkisi yapar. Ekonominin şu anki durumuna dayanarak, bir yıl içinde ülkede üretilmiş olan ürün ve hizmetlerin değeri, gayri safi milli hasıla (GSMH) tarafından yansıtılır.

**A. Ekstrapolasyon (Bilinene dayanarak bilinmeyeni tahmin):** Mevcut trendin geleceğe yönelik basit bir yansıması olan ekstrapolasyon, ekonomik en basit yoludur. Bir şirket sayet 1987'de 300 milyar TL'lik ürün satmışsa, önündeki 10 yıl içinde 100 milyarlık gelişmeler beklenebilir. Ekstrapolasyonu, iş tahminleri için genel bir metod olarak kullanmak oldukça tehlikelidir. Çünkü, ekonomik çevrimlerdeki değişimleri hesaba katma konusunda başarısızdır. Bununla beraber, nüfus artışı veya hayat beklentileri gibi bazı durumlarda; ekstrapolasyon bazlı, uzun vadeli tahminler oldukça doğru olabilir.

**B. Öncüller ve Artçılar (Leads and Lags):** Ekonominin alt-üst olduğu zamanlarda, bazı göstergelerin değişimden önce görüldüğü, bazılarının değişimle aynı zamanda olduğu, bazılarının da değişimi takip ettiği belirlenmiştir. Bundan dolayı bir öncü grubu ya da bir tesadüf grubu ve bir artçı grubu vardır.

Tahminciler için en büyük önemi, ekonomik döngüdeki değişimlerin sinyallerini veren öncü göstergeler taşıdır. Ortalama haftalık çalışma saatlerini, yeni işletme formasyonlarını, yeni bina ve ruhsat izinlerini, genel stok fiyatlarını, vergi sonrası kazançları, dayanıklı mal

siparişlerini ve müşteri kredi taksitlerindeki değişimleri içeren oniki öncelik göstergesi vardır. Gelecekte ne olacağına ilişkin en iyi ipuçlarını verdiği düşünülen bu göstergeler, bir çok tahminci için büyük değere sahiptir.

Artçı göstergeler, ekonomik çevrimi takip ettikleri ve beklenen mümkün değişiklikleri tahmin etme olasılıkları olduğu için önemlidirler. Şirketlerin tesis ve ekipman beklentileri, işsizlik oranları, kısa dönemli banka kredi faizleri, üretim stokları ve genel endüstriyel kredileri içeren altı göstergesi vardır. Eğer ekonomi tırmanıştaysa bankalar, imalatçılardan işletme kredilerini arttırmalarını ve parayı tesis ve ekipmana yatırmalarını beklerler. Eğer ekonomi inişteyse, işsizlik oranındaki artış kadar işletme kredileri ile tesis ve ekipman yatırımlarında da düşüş olacaktır.

Ne yazık ki, öncü ve artçı tahmini metodu, birkaç değeri matematiksel bir eşitliğe çevirmekten daha öte birşeydir. Göstergelerin etkinliklerinin belirlenmesinde, rakamsal içerikli düşünceler yapılmalıdır. Örneğin; bina imarı izinlerinin sayısı artarsa, dayanıklı malların tüketimi artar, haftalık çalışma saatlerinin ortalaması artar ve çalışmalar yükselir, ardından GSMH yükselmeye başlayabilir. Ortaya çıkan bu olaylar şirketin yeni bir stok akışı kurmasının gerektiğini gösterir mi? Belki endüstriyel stokların fiyatları artmaya başlayacaktır.ancak bunun kesinliği yoktur. Kısaca öncüller ve artçılar metodu tahminciye gelecek tahmini için yardımcı olur. Ancak böyle yapmakla kişiler sadece belli bir tahmin yaparlar. Tahminin doğru olacağının garantisi yoktur.

**C. Ekonometri:** Diğer bir tahmin tekniğide günümüzde büyük ölçüde uygulanan, ana değişkenlerin bir seri eşitliğinin altında toplandığı matematiksel bir yaklaşım olan ekonometridir. GSMH, bu eşitliklere dayanarak bazı varsayımların ışığında tahmin edilebilir. Ekonometri tekniği; tahminciye çeşitli koşullar altında ne gibi şeylerin beklenebileceğinin bir resmini çıkartır. En iyimser, en muhtemel, en kötümser gibi üç önemli koşula uygun en yaygın araştırma stiline örnek bir cevaptır.

Sonuçlar, spesifik bazı endüstri ve şirketlere uygulanarak daha ileri düzeyde analiz edilebilir. Örneğin; eğer bir şirket endüstrisinin, 12 ve 14 milyon birim (iyimser ve kötümser) satacağını tahmin ederse ve ileri bir tahminle pazarın %6, %7 'sini kapacaklarını tahmin ediyorsa, o zaman satışları 720.000 den 980.000' e çıkacaktır. Bu veriler, çeşitli satış seviyelerinde, kar ve zararı gösterecek şekilde başlangıç gelir



tablosunu inşa etmek için kullanılabilir. Yine bu seviyelerde, üretim ve pazarlama maliyetlerini de tahmin etmek mümkündür. Eğer tahminci isterse, diğer herşeyi sabit tutarak herhangi bir alanda değişiklikler yapabilir. Örneğin, reklamlardaki %15'lik bir artış, endüstri ve şirket satışlarında nasıl bir etki yaratır? Ekonometrik modelin değeri, sadece gelecek için şirkete tahminde yardım etmek değil, aynı zamanda çeşitli strateji değişikliklerinin sonucunun tahmininde de yönetime destek olmaktır.

#### 4.5.1.1.2. Teknolojik Tahmin:

Pekçok işletme teknoloji tahminini kullanmalıdır. Bunun iki yolu vardır: Keşifsel ve normatif tahmin.

Keşifsel tahmin, varolan bilgiyle başlar ve olası teknolojik gelişmeye bağlı olarak geleceği tahmin eder. Bu yüzden daha pasif bir süreçtir. Bu metodu kullanan tahminciler, mevcut teknolojik gelişmenin aynı tempoda devam edeceği ve bu gelişmenin dış etkenlerden etkilenmeyeceği varsayımını yapma eğilimindedirler. Eğer isterlerse, daha sonra tahmininteknoloji dışı çevreden nasıl etkilendiği husundan spekülasyon yapabilirler.

Elektronik gelişme, bu metodun nasıl kullanılacağını gözler önüne serer. İkinci Dünya Savaşı'nın hemen ardından, transistörler pahalı ve nitelikleri belirsizdi.daha sonraları fiyatlar düştü, kalite yükseldi ve kullanım sahası genişledi. Eğer bir şirket, II. Dünya Savaşından sonra keşifsel tahmin yapmış olsaydı, bu olayları görmsi mümkün olurdu.Özellikle endüstriyel şirketler bu tip tahmine büyük değer verirler. Çünkü, sonuçlar şirketin pazara girişinde, potansiyel rekabet ve ilgili üretim sahalarına da genişleme üzerine ipucu sağlar. Bu metod ayrıca, uygulama kolaylığına da sahiptir.

Normatif tahmin, gelecekle ilgili bazı teknolojik amaçların belirlenmesiyle başlar. Örneğin; 2010 yılında bir uydu veya başka büyük bir projenin gerçekleştirilmesi gibi. Amaç oluşturulduktan sonra tahmin edenler, yola çıkacak engelleri belirleyerek geçmişten günümüze doğru çalışırlar. Dikkatler hem teknik hem de teknik olmayan faktörlere yöneltilir. Örneğin; proje için gerekli olan teknik bilgi (know-how) ne zaman mevcut olacaktır? ve bu zaman öngörümü projeye, bütçe tahsisi yönünden nasıl etki edecektir. Normatif tahmin, keşifçi tahminden çok daha dinamiktir.

**4.5.1.1.3.Hükümetin Etkisi:** Hükümetin etkisinden pek az şirket kaçabilir. Çoğu şirket, tekelleşmeyi önleyen, rekabeti arttıran ve ahlaki uygulamaları özendiren yasaların çokluğu ile yüzyüze gelir. Ayrıca hükümet, merkez bankası ve açık piyasa işlemleri yoluyla kredileri düzenleyebileceğinden, parasal hareketlerle ilgili parasal hareketlerle ilgili her zaman bir ilgi vardır. Bu ya ekonomiyi ileriye doğru dürtür ya da kontrolden tamamiyle çıkmış enflasyon için yardımcı olur. Benzer şekilde hükümet ekonomiye para pompalayabilir, ya da parayı, yüksek vergiler veya harcamaların kısılması gibi uygulamalarla geri çekebilir.

Bunun yanında hükümet, ilgili sektöre ait yasalar yoluyla sektörü içinden çıkılamayacak maliyetlerin oluştuğu veya bürokrasinin yüksek olduğu bir sektör durumuna getirebilir. Tüm bunlar işletmenin faaliyet gösterdiği pazarı ve pazardaki talebi olumsuz yönde etkileyebilir ve işletmeler bu engelleri aşabilmek için daha ileri teknoloji, daha fazla insan gücü gibi maliyet yaratan kaynakları kullanmak durumunda kalabilirler. Bu sebeplerden dolayı hükümetin stratejiler üzerine doğrudan bir etkisi vardır.

**4.5.1.1.4. Satışların Tahminleri:** Şirketler, kendi özel satış tahminlerini belirlemek için ekonomiyi genel olarak tahmin etmeye çalışırlar. Bazıları ekonometrik bir yaklaşım kullanır. Ancak tüm şirketler böyle karmaşık bir tekniği yönetecek uzmanlığa sahip değildirler. Onlar için sözkonusu olan; ne kadar malı veya hizmeti kime, nerede ve hangi metodlarla satacakları hususunun ekonomik projeksiyonların ışığında, daha gerçekçi olan satış tahminlerine olan ihtiyaçtır. Sorunun cevabına ulaşıldığında, bir şirketin ilk dönüp baktığı yer, kendi satış kaynaklarıdır. Güncel satış bilgilerinin incelenmesi; nerede ve hangi tür müşteriye en iyi satılan ürünlerinne olduğunu gösterecektir.

Bir başka satış göstergesi metodu da **yöneticinin görüşü yaklaşımıdır**. Bu yaklaşımda bir şirketteki yöneticiler, satış tahmininin oluşturulması amacıyla biraraya getirilir. Bazen birbirlerinden bağımsız çalışır, bazen de ortaklaşa bir karar alırlar. Her iki durumda da satış tahminine, yöneticilerin ne olacağına dair inançlarına bir girdi sözkonusudur. Bir başka versiyonu da pazar araştırma yöneticisi tarafından yönetsel tahminin gözden geçirilmesi ve uyarlamasını kapsar. Yöneticinin görüşü yaklaşımı; gelecek hakkında akıllı tahminler yapabilecek konumdaki yöneticilerden girdi sağladığı için önemlidir.

Sıklıkla **sağduyu metodu**, tabanın fikri olarak anılan diğer bir ilave yaklaşım, satış ekibi gücünün incelenmesini sağlar. Satıcılar doğrudan hareketin odağında olduklarından onların

neyi satıp, neyi satmayacakları konusunda genel fikirleri vardır. Onların fikirleri, sonuçları derleyip yukarıya yollayan satış müdürü tarafından öğrenilir. Süreç içinde farklı il ve bölgelerden toplanan satıcı grupları ana merkeze çağrılarak şirketin merkezini ilgilendiren tahminle, onların düşünceleri karşılaştırılır. Sonuçta; reklam, üretim hattı, fiyat ve diğer bazı düşünceleri dikkate alan yönetsel kararlara dayalı değişiklikler yapılır. Daha sonra da tahmin gözden geçirilip onaylanır. Bu metodun en büyük avantajı; satış bilgilerinin, doğrudan satış yapan insanlardan alınmasıdır.

Bir üçüncü ilave de **kullanıcı beklentisidir**. Müşterilerin ürün hakkında ne düşündüğünü bilmek isteyen bir şirket basitçe gidip müşterilere sorarak değerli bilgiler elde edebilir. Bazı müşteriler bir şey deyip, başka bir şey yapıyor olsa da şirket yeterince büyük bir örneklem almışsa, bu tip tepkilerin mümkün olan ters etkilerini yok edebilir/ azaltabilir.

#### 4.5.1.2.İç Çevresel Değerlendirme

Dış çevresel faktörlerin tahmini şirkete önemli planlama bilgileri sağlar. Fakat bu bilgiler, özellikle şirketin içsel olarak güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti üzerinde odaklanmış içsel çevrenin değerlendirilmesi ile desteklenmelidir. Bu değerlendirmeyi yaparken yönetici 2 faktörü gözönüne almalıdır.

**4.5.1.2.1.Materyal Kaynakları:** Bir işletmenin sahip olduğu şirket kapasitesine ilave olarak nakit tutarı, ekipman ve stoku önemlidir. Çünkü; stratejik bir planın yapılabilmesi için gerekli araçları oluştururlar. Bu kaynaklar, sıklıkla belirli bir tip strateji dikte ettirecektir. Örneğin; oldukça fazla işletme kapasitesine sahip bir şirket büyük bir sabit maliyete sahip olacaktır. Bununla birlikte, şirket eğer kapasiteyi tam kullanabilirse bu maliyeti pekçok kaleme dağıtarak birim maliyetini düşürebilir. Bu şirket hiç şüphesiz ki düşük bir fiyat stratejisi ile kuvvetlice rekabet edebilir. Bunun aksine, bir küçük üreticinin böyle yüksek sabit bir maliyeti yoktur, ama aynı zamanda bu maliyeti dağıtabileceği daha az sayıda birim mevcuttur. Sonuç olarak; küçük bir şirket büyük bir üreticiyle başabaş bir fiyat savaşını karşılayamaz. Bu sebeple büyük olanın, kendisiyle yarışamayacağı ya da etkin mücadele edemeyeceği bir strateji geliştirecektir, büyük ölçüde kişisel satışla desteklenmiş yüksek fiyat gibi.

Materyal kaynaklarının değerlendirilmesinin ikinci bir sebebi, şirketin finansal gücünü öğrenmektir. Bir işletmenin nakit olarak 1 milyon dolar'ı ve başka aktiflerde 9 milyon dolar' ı varsa, bunların sadece 1/10 'una sahip bir işletmeden çok daha uzun süreli bir strateji

tutturabilir. Bu, bir işletmenin belirli bir stratejik plana ne kadar süre bağlı kalacağı sorusunu doğurur. Cevabı ise; bir stratejiye, başabaş noktasını tutturmaya kadar ya da maliyetlerin karşılanamayacağı açıkça ortaya çıkana kadar bağlı kalınmalıdır. Maalesef pekçok şirket kendi materyal kaynaklarıyla uyuşmayan stratejik planlar benimser ve sonuçta planı sürekli olarak revize etmek ve değiştirmek zorunda kalırlar. Bu stratejik plan, her zaman elde bulunan kaynaklara göre tanımlanmalıdır.

**4.5.1.2.2. Personel Becerisi:** Her işletmede, çalışanlar ayırdedici belirli bir beceri alanına sahiptirler (mükemmel olarak yapabildikleri iş). Örneğin; New York Times gibi bir işletmede bu yetenekler, tüm dünyadan bilgi toplama, onları çabuk, düzgün ve okunabilir bir şekilde derleme şeklindedir. Buna karşın, küçük gazeteler adamalarını yerel olayları öğrenmek için kullanırlar ve uluslar arası haberleri belli başlı kaynaklardan alırlar. Amerika'nın üç büyük otomobil üreticisinin, arabaların seri üretimi ve pazarlaması için iş gücüne ihtiyacı varken, Rolls Royce, aynı temel işte pazarlama için daha az, üretim kalitesi için daha çok çaba harcar. Çünkü; bir stratejik plan şirketin güçlü yönlerine dayandırılarak oluşturulmalıdır ve çalışanların becerisi önemli bir değerdir.[17]

Business Week dergisi tarafından tüm bu içsel ve dışsal öngörü teknikleri ile çeşitli açılardan ilintili olan üç temel öngörü tekniği öner sürülmüştür.

Bunlardan ilki **yüklü masa tekniği** olup, herkesten önce ne olduğunu ya da olmakta bulunduğunu saptama tekniğidir. Bu strateji içi bilgiler ve bu bilgilerin çabuk ve kesin rapor edilmesinin gerektirir. Kimin size en iyi bilgileri vereceğini, ilk adımı atmada zamanında haber almayı ve tahminleme süresince fazla değişiklik göstermeyecek etmenleri gözlemlemeyi içerir.

**Meyvayı veren ağacı saptama tekniği** ise, geleceğin mevcut durumun bir sonucu olduğunu varsayar. Bu tekniğe göre iş yaşamındaki değişiklikler çoğu ritmik ve dairesel niteliktedir. Bir ekonomik olayın gelecekteki gelişmesini geçmişte ölçülmüş verilerin eğilimini geleceğe taşıma amacı güder. geçmişteki eğilimle, beklenmedik bir olayla kesilmedikçe devam etme eğilimindedirler bu tekniğin en büyük zorluğu beklenmeyen olayların tahmininde yatmaktadır.

Derginin önerdiği üçüncü teknik kimyada kullanılan **Deney tüpü** yöntemidir. Bu teknik, oldukça sürekli ilkeler koymada kullanılan kurumsal ekonomik modellerin, geçmiş, şimdiki ve gelecekteki birçok durumlarda uygulanabileceğini önerir. Bu teknik ekonometrinin öngöründe kullanılmasıdır.

Yöneticilerin bu tekniklerin birin kullanmaları gerekmez. Genellikle ekonomik koşulların tahmin edilmesinde bunlar, genel bir bileşim olarak kullanılabilir. [4]

#### 4.5.2.Misyon Açıklaması

Misyon nedir? İlk bakışta bu sorunun cevabı çok açık olarak görülebilir. Çoğu fikire göre bir işletmenin varlık nedeni kar veya kazanç elde etmek olarak görülebilir. Ancak bu cevap yönetici için belli bir yönlendirici içerik taşımayan belirsiz bir amaçtır. Kar sadece bir sonuçtur, işletmenin bu sonucu getirecek temel sosyoekonomikamacını belirlemiş ve bunu tanımlamış olması gerekmektedir. [20]

Günümüzde gitgide daha fazla işletme kendi varoluş sebebini yeniden değerlemeye başlamaktadırlar. Yıllar önce Hanry Ford, otomobil işine girdiğinde ana amacını ya da görevini, insanların temel ulaşım biçimi ihtiyacını karşılamak olarak belirtmişti. İnsanların hareket için arabaya ihtiyacı vardı ve Ford insanlara bunu sağladı. General Motors, daha sonra otomobilin bir gereksinim olduğu kadar bir lüks olduğunu da görerek bu fikri genişletti. Sonuç olarak, GM her ne kadar daha yüksek fiyatla da olsa, müşterilerine daha çok ekstra ve geniş bir model sunarak bir numaralı otomobil üreticisi olarak Ford'un yerini aldı. Yani varoluş amacını elde etmek istediği sonuca göre (bu sonucu kar, kazanç veya pazar belirleyebilir) belirleyerek pazarda daha iyi bir paya ulaşmıştır. [17]

Kısaca tanımlamak gerekirse; işletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin “misyon açıklaması” olarak bilinmektedir. Misyon, sözlük anlamı itibariyle, “ bir kimseye veya bir kurula verilen görev” olarak tanımlanmaktadır.(TDK, s 575)

Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder.

İşletmelerin varlık nedenlerini dolayısıyla misyonlarını belirlemeleri doğal bir amaç olarak nitelendirilebilir. Burada kazanç sözcüğü genel olup örgütün varlığını haklı çıkaran temel nedene dayanır. Kar, daha önce de belirtildiği gibi çok iyi bir neden sonuç yani kazanç olmaktadır. Bu sonuç işletmenin başarısının değerlendirilmesinden, ülke ekonomisine katkısına, imajına ve toplumsal güvenine kadar çok çeşitli kriterlerde ilk bakılan ölçüt niteliğindedir.[20]

Ticari amaçlar gütmeyen organizasyonlarda kazançlar, kardan çok farklı sonuçlara yönelmişlerdir. Ancak hangi kazanç alanına ya da sonuçlara yönelmiş olursa olsun, işletmenin temel sosyo-ekonomik amacı olan varoluş nedenidir. ve bu direkt olarak misyonun belirlenmesi ile ortaya çıkan bir amaçtır.

Çizelge 4.3. Çeşitli organizasyonlar için kazanç ve kayıp örnekleri [4]

| ORGANİZASYON TİPİ   | KAZANÇ ÖRNEKLERİ                                                                                                 | KAYIP ÖRNEKLERİ                                                                                             |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ÜNİVERSİTE          | -Yeni programlar geliştirme<br>-Tanınmış öğretim üyeleri getirme<br>-Beğenilen öğrenim programları ve popülerlik | -Önemli öğretim üyelerinden istifalar ve ayrılmalar<br>-Kayıtların azalması<br>-Öğrenci kalitesinin düşmesi |
| SİYASAL PARTİLER    | -Üye sayısı ve aidatlarda artış<br>-Seçimleri kazanma<br>-Kamuda saygınlığın artması                             | -Oyların azalması<br>-Seçimleri Kaybetme<br>-Skandallar                                                     |
| ARAŞTIRMA KURUMLARI | -Değerli projelerin desteklenmesi<br>-Saygın bilim adamlarının desteği                                           | -Fonlarda düşüş<br>-Tanınmış araştırmacıların ayrılması                                                     |
| MESLEK KURUMLARI    | -Beğenilen toplum projeleri<br>-Yaratıcı çabaların ödüllendirilmesi<br>-Üyelik sayısının artması                 | -Üyelik sayısında düşüş<br>-Toplantılara katılım sayısında düşüş<br>-Üyelerin ilgisizlikleri                |

Diğer bir görüş açısı olarak Hodgetts'a göre; modern işletmeler, spesifik üretim hatlarından, hizmet prosedürlerinden ziyade işlerini pazar tanımlaması terimleriyle ifade etmektedirler. Aşağıdaki listede çeşitli işletme tipleri ve pazar tanımlamaları hakkında bazı örnekler verilmektedir.



Çizelge 4.4. Sosyo-ekonomik amaçlar [17]

| İŞLETME TİPİ                                                                                                                                   | İÇİNDE BULUNDUĞU İŞ<br>(Pazar Tanımlamasından)                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fotokopi Makinası</b><br><b>Petrol</b><br><b>Kozmetik</b><br><b>TV Üreticisi</b><br><b>Bilgisayar</b><br><b>Ansiklopedi</b><br><b>Gübre</b> | <b>Ofis Üretkenliği (Büro Verimliliği)</b><br><b>Enerji</b><br><b>Güzellik</b><br><b>Eğlence</b><br><b>Bilgi işleme</b><br><b>Bilgi geliştirme</b><br><b>Tarımsal Verimliliği Arttırma</b> |

Yöneticileri iş hakkında hatırlamaları gereken kritik gerçek şudur. Ürünler değişir ama pazar esas olarak yerinde aynı kalır. Otomobiller yerlerini elektrikli bisikletlere bırakabilir, ama ulaşım pazarı hala oradadır ve olacaktır. Bu nedenlerden dolayı sosyo-ekonomik amaç pazar terimleri cinsinden ifade edilmektedir. Buradan temel bir misyon cümlesi tarif edilebilir. Aşağıdaki liste bunu belli başlı bazı işletmeler için göstermektedir:

- Volkswagen 'in misyonu; kişisel ulaşımında ekonomik araçlar sağlamaktır.
- AT & T 'nin misyonu; hızlı ve etkin iletişimi olanaklı kılmaktır.
- IBM 'in misyonu; işletmelerin problem çözme ihtiyacını karşılamaktır.
- Shell'in misyonu; enerji ihtiyacını karşılamaktır.

Bir işletme kendi sosyoekonomik amacını belirlemedikçe ve onu şartlar değiştikçe yenilemedikçe temel misyonunu açık olarak anlatmakta yetersiz kalacak ve stratejik plan inşasında büyük zorluklarla karşılaşacaktır.[17]

Peki işletmenin misyonunu ifade eden açıklama nasıl olmalıdır.

Bu konuda bir standart olmamakla beraber, en azından aşağıdaki konularda işletmenin ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir.

→ İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,



- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü,
- Hangi müşteri kütlesi veya pazara hizmet sunulacağı,
- Kullanılacak temel teknolojiler ve ürün kalitesi,
- Büyüme ve karlılık konusundaki düşünceler,
- Genel olarak verilmek istenen imaj

İşletmelerin bu hususları içeren bir açıklama yapmalarına, hele bunu yazılı hale getirerek başta kendi personeli olmak üzere tüm ilgililere dağıtmalarına gerek var mıdır? Bu soruya aşağıdaki nedenlerle “evet vardır” cevabı verilmektedir.

- Misyonunu yani varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm personeli neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.
- Misyon açıklaması işletmelerin toplumdaki imajını belirlemektedir.
- Misyon açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda işletmelerin gereşiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir.
- Misyon açıklamaları motivasyon ve ekip çalışmasına ortam hazırlamaktadır.
- İşletmeler stratejik plan ve programları daha rahat yapma ve değerlendirme imkanına kavuşmaktadırlar.
- İşletmelerin faaliyet sonuçlarını değerlemek daha sağlıklı ve kolay olmaktadır.
- Kamuoyu, işletmeleri daha iyi değerlendirmekte ve halkla ilişkiler daha rahat yürütülmektedir.
- Misyon açıklamaları işletmeleri yap-boz’lardan ve zik-zak’lardan kurtarmaktadır.

Bu olumlu hususlarına karşın, bazen, misyon açıklamaları konusunda aşağıdaki hususlarda ileri sürülmektedir:

- Misyon belirleme ve bunu yazılı hale getirme kolaylıkla yapılabilecek bir iş değişidir.
- Açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadeleri işletmeleri bağlayabilir ve esnekliklerini kaybettirebilir.

- İşletmelerin içinde bulunduğu iç ve dış koşullar o kadar hızlı değişmektedir ki, işletmelerin bu şekilde kendilerini bağlayıcı açıklamalarda bulunmaları yanlıştır.
- Misyon açıklamaları çoğu kez bir iyi niyet ifadesi ve halkla ilişkiler aracı olmanın ötesine geçememekte; pek çok işletmelerin söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmamaktadır.

Ancak, yöneticilik uygulamalarının da gösterdiği gibi, işletmeler bir yandan misyon belirlemenin ortaya çıkaracağı olumlu yönlerden yararlanmak, bir yandan da özellikle günümüzde gittikçe artmakata olan sosyal sorumluluk, iş ahlakı ve işletme-çevre ilişkileri gibi konulardaki gelişmelere bir cevap olmak üzere kendi misyonlarını belirleme ve açıklama yoluna daha fazla gitmektedir. Büyük işletmelerde yazılı misyon açıklamalarına daha çok rastlanmaktadır. Küçük işletmelerde isemisson girişimci-sahip-yöneticinin değer yargıları ve iş yapma felsefesinde ortaya çıkar. [20]

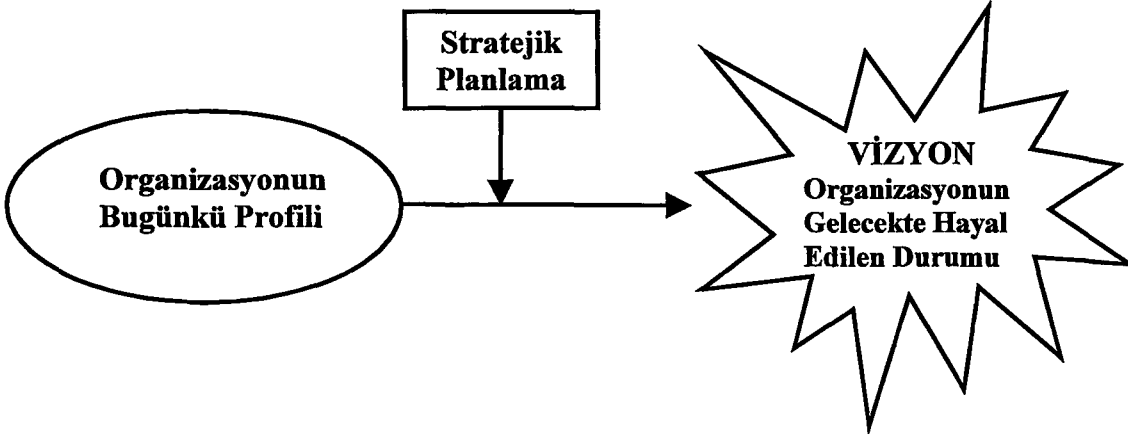
#### 4.5.3.Vizyon Belirleme

Planlama olayı ile ilgili yakından ilgili bir diğer kavram “vizyon” kavramıdır. Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon; mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır.

Başka bir deyişle, vizyon, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir.

Prof. Dr Muhan Soysal tarafından, Türkçemizde “vizyon” yerine “gayehayal” yani hayal edilen gaye teriminin kullanılması önerilmektedir. Vizyon kavramı, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir.[20]

Şirket vizyonu, bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin temel ifadesidir. Çalışanların duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Şirketin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır.[29] Bu anlamda vizyon bir liderlik kavramı olarak da ele alınabilir. Liderlerin vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Vizyonu şu şekilde gösterebiliriz.



Şekil 4.8. Vizyon [20]

Vizyon, uzun süreli bir hedef gibi hedef gözükebilir. İşletmenin gelecekte nerede olmayı arzuladığını, nerede olmak istediğini hayal ettiğini gösterir. Vizyon gerçekleştirilmesi zor bir durum olmalı ancak işletmeyi zorlamamalı ve imkansız olmamalıdır. Vizyon, organizasyonu heyecanlandırmalı, yarına ait olmalı, bir arzuyu içermelidir. Vizyonda açık karar verme ölçütleri tanımlanmalı ve vizyon zamansız olmalıdır.

Bir işletme vizyonunun, yönetici ve çalışanların zihninde cevap bulunması gereken çeşitli unsurları vardır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir; şirketin temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir? (Değerler) Şirket bugün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır. (Amaç) Şirket nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir. (Hedefler) [29]

Organizasyonların başarılı olabilmeleri için, yöneticilerin sadece olayların izleyicisi ve takipçisi olmaları yeterli değildir. Herşeyin hızla değiştiği günümüzde, yöneticilerin geleceği tahmin edebilmeleri ve bugünden geleceğe hazırlanmaları gerekir. Bu nedenle organizasyonların ilk yapacağı işlerden biri, misyon açıklamasının ardından, tüm aktiviteleri etkileyecek olan genel bakış açılarını, yani vizyon ve değer yargılarını belirlemeleridir.

Üst yönetim tarafından yaratılan vizyon, bir alt seviyedeki yöneticilere açıklanmalı ve onların da kendi astlarına açıklanmasıyla, organizasyonun her seviyesinde bilinmeli ve desteklenmelidir. Vizyon ancak herkes tarafından (müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler vb) paylaşıldığı zaman gerçeğe dönüştürülebilir. [14]

Peki, şirketin temel değer amaç ve hedeflerine dayanan vizyon nasıl oluşturulmalıdır. Organizasyonlarda vizyon belirlemesinin yapılması Murgatroyd ve Morgan'a göre şu 9 maddeye göre yapılır:

1. **Başarı için iddialı olma:** Organizasyonun vizyon bildirisi başarıya ulaşmak için iddialı olduğunu ortaya koymalıdır.
2. **Açık ve anlaşılır olma:** Organizasyonun vizyonu çeşitli yorumlara yol açmayacak ölçüde açık ve anlaşılır olmalıdır.
3. **Hatırlanabilir olma:** Vizyon çok uzun olmamalı ve kolayca hatırlanabilecek kelimelerden oluşmalıdır.
4. **Katılımcı özellik:** Vizyon, organizasyon ile ilgili tüm kesimleri kapsayacak ifadeler yer vermeli ve özellikle çalışanların katılımını ve onlara yetki ve sorumluluk devrini içermelidir.
5. **Değerlere önem verme:** Vizyon, organizasyon değerlerinin önemini ortaya koymalıdır.
6. **Görsel olma:** Vizyonda görsel olarak yer alabilecek bir şekil yada resim olabilir.
7. **Mobilize etme:** Vizyon, organizasyon çalışanlarını ve diğer ilgili kesimleri mobilize edecek ifadeler içermelidir.
8. **Rehberlik etme:** Vizyon, organizasyon içerisindeki faaliyetlerin daha iyi yapılması için rehberlik yapacak ifadeleri içermelidir.
9. **Müşteri ihtiyaçları ile alakalı olma:** Vizyonun amacı, müşteri ihtiyaçların en iyi şekilde tatmin edilmesi doğrultusunda olmalıdır. [1]

Tüm bu açıklamalardan sonra vizyonu faydaları şu şekilde özetlenebilir:

- Paylaşılan vizyon belli bir hedef etrafında odaklanmayı ve güç birliğini sağlar,
- Gerçekten yürekten istenmediği sürece paylaşılmayan hedeflere ulaşamaz. Vizyon ise erişilmek istenen hedef ile aramızda bir geçit oluşturur.
- Paylaşılan vizyon doğrultusunda, insanlar yeniliğe açıktır.

- Paylaşılan vizyon stratejik düşünme ve planlamaya rehberlik yapar.
- Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi teşvik eder.
- Vizyon organizasyonu ateşleyen ve işletmeyi ileriye taşıyan ortak rüyadır.

Dolayısıyla işletmenin öğrenen bir organizasyon olarak vizyonunu belirlerken yapılacak katılıma açık bir toplantının çok faydaları olacaktır.

Kısaca vizyon, Tom Peters'ın belirttiği gibi “vahşi ve fırtınalı bir denizde kullanılan bir pusula gibidir. Eğer çevresindeki gelişmeleri dikkate almaz ve gösteremezse pusula gibi değerini kaybeder”.

#### 4.5.4. Amaç Belirleme

İşletmenin misyon açıklamasını yapmasından sonra, yöneticilerin, şirket misyonuna uygun hayal edilen geleceğe yani vizyona ulaşmak için çeşitli düzeylerde amaçlar belirlemeleri gerekmektedir.

Amaçlar, işletmenin gerçekleştirmek için yaptığı seçimlerdir. Yarının işine yönelik olarak bugünün kaynaklarını tahsis etmek için verilen kararları ifade eder. Amaçlar şirket misyonuna uygun olmalıdır.

Peter Drucker'a göre bir organizasyon 8 amaç alanına odaklanmalıdır. Bunlar;

1. Pazar Durumu
2. Teknolojik Yenilikler
3. Verimlilik
4. Fiziksel ve Finansal Kaynaklar
5. Karlılık
6. Yönetimsel Performans ve Gelişme
7. İşçi ve Çalışan Performans ve Davranışları
8. Yasal Sorumluluklardır. [6]

Tahmin yapmaktan çok daha zor olan amaç belirleme, değişik stratejiler arasında seçim yaparken başarı ve başarısızlığı getirebilir. Stratejik Yönetim Süreci'nde işletmenin nasıl bir organizasyonel yapıya sahip olacağı ve büyüme hızı çok önemlidir. İşte bu iki belirleyici faktör, amaçların saptanmasında belirleyici faktörleri teşkil eder. Bunun yanında bazı değişiklikler, saptanmış amaçlarında değişmesine hatta geçersiz kalmasına sebep olabilirler. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilirler

- Pazar koşullarının değişmesi sonucunda, işletmenin tek ürün ile pazarda kalması zorlaşabilir. Ürün çeşitlendirilmesi ve farklılaştırılmasına gitmek gerekebilir. Bu durumda amaçların bir bölümü işlevsiz kalabilir.
- Pazar koşullarının ağırlaşması yüzünden işletmenin ortaklık yolunu seçmesisonucu saptanmış amaçlar işlev dışı kalabilir.
- Büyük teknolojik gelişmeler sonucunda, artık işletmenin geleneksel yöntemlerle üretim ve faaliyetlerinin imkansız hale gelmesi gibi durumlarda amaçlarda değişiklikler olabilir.[31]

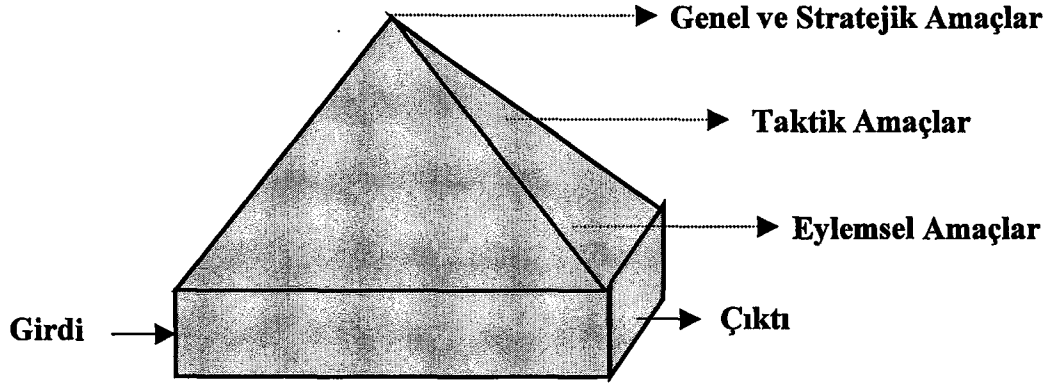
Amaç belirlemede bu tür belirsizliklerle karşılaşılabilir. Bu zorluklar daha ziyade işletmenin genel amaçları dediğimiz stratejik amaçların belirlenmesinde ortaya çıkan/çıkabilecek belirsizliklerdir. Bir işletmede hiyerarşik olarak düşünüldüğünde üç tür amaçtan söz edilebilir:

Bu amaçlar, genel müdür düzeyinde, Stratejik Yönetim Süreci ve planları ile ulaşılacak stratejik (genel) amaçlar, departman veya birim müdürleri düzeyinde üretim, satış, pazarlama vb. fonksiyonların taktiksel amaçları ve saha da yani şef, ustabaşı ve bireyler düzeyinde, operasyonel ya da eylemsel amaçlar olarak açıklanabilir.

Ancak amaçların planlama türlerine yansıyan bu hiyerarşisinde vizyon ile stratejik amaçları birbirine karıştırmamak gerekir. Çünkü bu iki kavram birbiriyle oldukça ilintili, içiçe geçmiş bazı işletmelerde aynı şeyi ifade edebilecek, herikisi de üst yönetim tarafından belirlenecek kavramlardır.

Vizyon, daha önce de belirtildiği gibi hayal edilen gelecektir. Organizasyon, Stratejik Yönetim Süreci çerçevesinde yapılan stratejik planlarla, gelecekte hayal edilen durumuna yani vizyonuna sahip olacaktır. Stratejik amaçlar ve planlar ise daha önce değinilen iç ve dış çevrenin öngörülerinden gelen bilimsel veriler ile misyon doğrultusunda planlama sürecidir.

Bu açıklamadan sonra amaçları, organizasyonel seviyelere göre şekildeki gibi açıklayabiliriz.



Şekil 4.9. Organizasyon hiyerarşisi ve amaç türleri [12]

◆ **Stratejik Amaçlar:** Stratejik amaçlar kuruluşun geneli ve bütünü ile ilgilidir. Çünkü, kuruluşun gelecekte nerede ve ne durumda olmak istediğini belirlemektedir. Herhangi bir birim, kurum veya bireyin faaliyetini ilgilendirmemektedir. Birçok tanınmış yazarların üzerinde görüş birliğine vardıkları bu tip amaçlara örnek olarak, aşağıdaki örnekler verilebilir:

1. Rakiplere oranla sahip olunacak pazar payı
2. Yeni yöntem ve ürün yenilikleri
3. Karlılık
4. Nakit akışı
5. Fiziksel ve finansal kaynaklar
6. Verimlilik
7. Yönetimsel ve örgütsel büyüme,
8. Müşterilere ve topluma karşı sosyal sorumluluklar

Bu amaçların bir kısmı rakamlarla ifade edilebilir ve ölçülebilir niteliktedir. Bir kısmı ise kalitatif, gözlemler ve mukayese yoluyla bir derecelendirmeye tabi tutulabilir.



- ◆ **Taktik Amaçlar:** Kuruluş içindeki büyük departman ve bölümlerin erişmek istedikleri kendilerine özgü amaç ve hedefleri oluştururlar. Taktik amaçlar orta kademe yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleştirilmek üzere oluşturulurlar. Taktik amaçlar kesinlikle genel amaçların gerçekleştirilmesine hizmet etmek gayesiyle, onlara bağlı olarak ama fonksiyonel bölümlerinneleri gerçekleştirecekleri ile ilgilidir. Örneğin insan kaynakları, pazarlama, üretim, ürün geliştirme bölümlerinin amaçları bu nitelikteki taktik hedefleri oluştururlar
- ◆ **Eylemsel Amaçlar:** Taktik amaçlar belirlendikten sonra her departman veya bölüm bunları gerçekleştirmek için kendi içindeki alt kısımların ne yapmaları gerektiğini somut biçimde belirlerler ve eyleme (operasyona) geçerler. Her ana bölüm veya departman içindeki alt birimlerin, bunlar bazen kısım şeflikleri iş grupları, bazen de bireyler olabilir, belirli zaman süreleri içinde gerçekleştirecekleri hedeflerle ilgilidir. Eylemsel amaçlar, diğerlerine oranla daha kesin, ölçülebilir ve kısa zaman süresi gerektirdiği için yönetim ve işletmecilik literatüründe **hedefler** olarak nitelendirilmektedir.

Dikkat edilirse, yönetim ve organizasyonlarda amaçlar arasında bir hiyerarşi ve araç-amaç ilişkisi mevcuttur. Çünkü alt düzey amaçlarını gerçekleştirilmesi onların bağlı olduğu üst düzey amaçların da gerçekleştirilmesinde bir araç görevi yapmaktadır. O halde, departman ve bölüm yöneticileri eylemsel amaçların, orta kademe yöneticileri taktik amaçların ve tepe yöneticileri de stratejik amaçların gerçekleştirilmesinden sorumludur.[12]

#### 4.5.4.1. Amaçların Taşınması Gereken Özellikler

Amaç belirlerken dikkat edilmesi gerekenhususları şu şekilde açıklayabiliriz.

1. Amaçlar, mümkün olduğunca, açık seçik ve ölçülebilir nitelikte, diğer bir deyimle, rakamlaştırılmış olmalıdır. Soyut, açık ve kesin olmayan amaçlar personeli motive etmeyebilir.
2. Amaçlar kuruluşun başarısına daha çok katkıda bulunacak ana faaliyet alanlarını kapsamalıdır.
3. Amaçlar yüksek başarı sağlamaya yönelik ve gerçekçi olmalıdır. Eğer amaçlar gerçekleştirilmesi çok zor bir nitelik taşıyorsa çalışanlar bunları ciddiye

almayacaklardır. Eğer, amaç çok kolay erişilebilecek nitelik taşıyorsa çalışanlara başarı, heyecan ve mutluluğu veremeyecek ve dolayısıyla onları motive etmeyecektir.

4. Amaçlar belirli bir zaman süresi (periyodu) için oluşturulmalıdır. Zaman süresi sona erdiğinde amaca ne derece erişilmiş olduğu ölçülebilecektir.
5. Amaçlar başarıyla ilişkilendirilmelidir. Diğer bir deyimle, amaca erişme sonucunda çalışanlar, ücret artışları, terfiler ve benzeri ödüllerden bir veya birkaçına sahip olabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar.

#### 4.5.4.2. Amaç Belirleme Yaklaşımları

Amaçları belirlerken yöneticiler arasında amaçların niteliği ve öncelikleri bakımından anlaşmazlıklar olabileceği doğaldır. Üzerinde fikir birliği yapılmış amaçlara sahip olmak tüm sorumlu tepe yöneticilerin arzuladıkları husustur. Etkin bir ekip çalışması gerçekleştirebilmek için fikir birliği ile oluşturulmuş amaçların rolü hiç kuşkusuz büyük olacaktır. Fikir birliğini gerçekleştirmek için aşağıdaki iki teknikten yararlanılabilir.

1. Bunlardan birincisi, **koalisyon kurmaktır**. Bu yönetim tekniği yöneticiler arasında dayanışma geliştirme sürecidir. Koalisyon kurmanın temel koşulu, karşılıklı görüşme ve pazarlık etme ve bir noktada asgari müştereklerde bileşmedir. Koalisyon daha çok belirsizliğin ve bu nedenlerle farklı yaklaşım ve görüşlerin yaygın olabileceği **üst yönetim kademelerinde** sıkça başvurulan bir etnik olacaktır. Karşılıklı görüşme, yaratıcılığı ve yöneticilerin görüş ufkunu da açacak ve etkinliğin artmasına yardım edecektir.
2. Fikir birliğini gerçekleştirmenin ikincisi, **yönetime katılma** (participation) yoludur. Burada asıl amaç, alt kademe yöneticilerin ve çalışanların amaçların geliştirilmesinde fikirlerinin alınmasıdır. Alt kademe yöneticileri ve çalışanları amaçlar konusundaki görüş ve fikirlerini bağlı oldukları yöneticilere yazılı veya sözlü biçimde bildirdiklerinde üst kademelerin alternatif üretme ve ufuklarının açılması gerçekleşmiş olacaktır. Kuşkusuz burada koalisyon kurmanın gerektirdiği karşılıklı fikir tartışması ve pazarlık etme söz konusu değildir. Çünkü, amaçlar konusunda kararı sorumlu üst kademe yöneticisi kendi başına vermektedir.

#### 4.5.5. Strateji Belirleme

Değişen çevrenin taleplerine uyum sağlamanın önemi gözönüne alındığında, organizasyonel rekabetleri çevre değişimlerinin yarattığı fırsat ve risklerle birleştirmenin üst düzey bir yöneticinin enzor görevlerinden biri olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Stratejinin tanımlaması yapılırsa;

Bir organizasyonun stratejisi, organizasyonun kaynak ve yeteneklerinin karşılaştığı çevresel fırsat ve riskler arasındaki eşleşme olarak tanımlanabilir.

Bir başka deyişle, bir organizasyonun stratejisi çevreden gelen tehdit ve fırsatlara uyum sağlamak için yaptığı organizasyon planlarına göre gösterdiği davranış biçimi olarak nitelendirilir. Bu nedenle organizasyonun etkinliğini besler [16]

Strateji üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar elde etmekle ilgili olarak güç ve kaynakların kullanım şekline denir. İşletmelerde ortaya çıkması muhtemel olaylar karşısında, karşı hareket alternatiflerinin belirlenmesidir. Rakip işletmelerin çeşitli muhtemel planları karşısında nasıl bir karşı hareket geliştirileceğinin önceden tespit edilmesidir. Bu nedenle stratejiler, açıklayıcı planlama veya rakiplerin planları dikkate alınarak yapılan planlar kurma şeklindedir. [15]

Yani strateji organizasyonun amaçlarını ulaşmasını sağlayan faaliyet dizisidir. [4]

Bir organizasyonun stratejisi firmanın baştan başa yönünü belirler ve bir organizasyonun uzmanlık alanını tanımlar. Müşterilerimiz kimlerdir? Sattığımız ürün ve hizmetler nelerdir? Hizmet ve ürünlerimizi nerede satacağız? gibi sorulara cevap verir. İdeal olarak bir strateji üç şeyi belirler. Bunlar;

1. Firmanın uzmanlık alanını yani, hangi hizmet ve ürünü kime sunduğunu tanımlar.
2. Firmanın yapmayı planladığı temel stratejik hareketleri belirler.
3. Firmanın ulaşmak istediği temel hedefleri belirler.

Bu nedenle strateji üst yönetimin, organizasyonun çevresi ile nasıl rekabet etmesini, nasıl uyum sağlamasını, çevreyi nasıl etkilemesini istediğinin bir özetidir. Bu çevre rakip, satıcı,

müşteri, hissedar, hükümet ve çalışanları kapsamaktadır. Burada çok önemli bir nokta stratejinin firmanın amaçlara nasıl varacağını adım gösteren detaylı bir plan olmadığıdır. Kısa dönem planlamanın aksine strateji firmanın uzun vadeli yönünü ve buraya ulaşmak için yapması gereken temel stratejik hareketleri tanımlar. [6]

#### 4.5.5.1. Dört Karakteristik Strateji

Stratejiler iç ve dış stratejiler olarak düşünülebilir. İç strateji olarak; organizasyon yapısı, insan kaynakları, eğitim, ar - ge, teknoloji, ürün geliştirme, toplam kalite, mali planlama ve finans organizasyonel iç imaj gibi çeşitli stratejiler örnek olarak gösterilebilir. Bir firmanın dış stratejisi olarak da, tüketici stratejileri, pazarlama ve satış stratejisi, yeniden yapılanma stratejisi, satış stratejisi, ortak girişim ve tasfiye stratejileri gibi stratejilerden bahsedilebilir. [1]

Bunun gibi içsel ve dışsal olarak birçok değişik strateji oluşturmak mümkünse de Miles ve Snow bu stratejilerin hepsinin temel de dört karakteristik sınıfa ayrılabilirliğini savunmuşlardır. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

**Savunmacı Strateji:** Savunmacı stratejide, uzmanlaşma stratejileri takip edilir. Bu stratejiyi benimseyenlerin ana hedefi tek bir özel ürün veya hizmetin üretim veya pazarlamasında en iyi olmaktır. Bu tip organizasyonların üst düzey yöneticileri organizasyonların sınırlı olduğu alan içinde yüksek derecede uzmanlığa sahiptirler ve geleneksel çalışma alanlarını değiştirecek yeni fırsatları araştırmazlar. Bu nedenle üretim metodlarında veya organizasyon yapılarında çok ender olarak değişiklik yapma ihtiyacı duyarlar. Bunun yerine mevcut işlemlerin etkinliğini arttırmaya çalışırlar.

**İhtimalci Strateji:** İhtimalciler yeni pazar olanaklarını araştırırlar ve yeni ürün veya hizmetleri denerler. Bu tip organizasyonlardaki üst düzey yöneticiler için ürün ve pazar yenileştirme, etkinliğinin artırılmasından daha önemlidir.

**Analizci Strateji:** Analizciler, savunmacıların etkinlik avantajını ihtimalcilerin yenileştirme ve yeni ürün geliştirme avantajı ile birleştirmeye çalışırlar. Analizciler bu nedenle ihtimalcilerden daha tedbirdirler ve geleneksel ürün ve servisleri için etkin ve sağlam destek sağlayacak şekilde tamamlanmamış ürünleri sunmak konusunda isteksizdirler.

**Tepkici strateji:** Tepkiciler her zaman izleyici olarak görünürler veya mevcut durumu devam ettirme stratejisi izlemek eğilimindedirler. Üst düzey yöneticiler genellikle çevrelerindeki değişikliklerin farkına varırlar, ancak bu değişikliklere etkin şekilde cevap vermek konusunda isteksizdirler.

#### 4.5.5.2. Strateji Belirleme Yaklaşımları

İç ve dış çevresel analiz bazında yönetim felsefesi; şirketin sosyo-ekonomik misyonu ve uzun vadeli amaçları, vb. formüle edilebilir. Oysa bilinmelidir ki her stratejik plan belirli bir boşluğu geliştirmek yada boşluğun avantajlarını edinmek için tasarlanır. Her şirket en iyi yaptığı bir ya da birkaç şeyi bulmalı ve bu gücün çevresinde stratejisini inşa etmelidir. Örneğin; New York Times'in hergün binlerce kişiye satış yaptığı belirli bir pazar sahası vardır. Fakat, New York şehrinin en çok satılan gazatesi değildir. Bu pozisyon New York, Daily News'in elindedir. Her iki gazateyi okumuş olan herkes bilir ki, Daily News çok kolay okunabilir tarzda yazılmış bir resim gazetesidir. Kitlel olarak, Times'dan daha büyük bir pazara sahiptir. Yine de Times için rakibinin rekabet tarzını kopya etmek akılcı değildir. Böyle yapmak, onun becerilerinin en iyi olduğu sahaya terketmek olurdu. Times'ın temel misyonu, yönetim felsefe ve gücünün tamamen mevcut haber takibi tarzına yönlendirilmesidir. Bu, güçlü yönlerden gelen liderlik olarak bilinen yönlendirilmedir. Çok iyi formüle edilmiş her plan, mümkün olan en başarılı stratejiyi yaratacak olan şirketin güçlü yönlerine dayalıdır.[17]

Bunun gibi şirketler yeteneklerinin en yüksek olduğu stratejileri geliştirmelidirler. Aşağıda strateji belirlemede kullanılan teknikler açıklanmaktadır.

##### 4.5.5.2.1.Portföy Analizleri

Portföy analizi, işletmenin pazar payının ve içinde bulundukları pazarın büyümesi temeline dayanır. Portföy analizleri bir işletmenin herhangi bir girişiminin içinde bulunduğu endüstrideki görece durumuna ve organizasyonun bütün girişimleri arasındaki ilişkileri incelemek için geliştirilen bir modeldir. [4]

Portföy analizi firmaya sayısal yollarla sağlanan bir strateji ve rekabet etme avantajı getirir.[6]

Peter Drucker'ın belirttiği gibi, başarılı yönetici asla bölgeye gereğinden fazla yayılmaya çalışmamalıdır. Bunun yerine aşağıdaki başvuru maddelerine dayanarak uğraşına değecek elverişli bir saha oluşturmalıdır.

1. Ekonomik sonuçlar yöneticilerin uğraşlarını; en büyük miktarda karı getirecek şekilde en az sayıdaki ürün, ürün hatları, müşteriler, pazarlar, dağıtım kanalları ve son kullanıcılar üzerinde yoğunlaştırmalarını gerektirmektedir. Yöneticiler, özellikle maliyet yaratan ürünlere olan ilgilerini azaltmalıdırlar. Çünkü onların değerleri ya çok küçük ya da çok parçalanmıştır.
2. Ekonomik sonuçlar ayrıca, çalışanın uğraş ve çabalarının, gerçekten anlamlı işletme sonuçları doğuran en az sayıdaki etkinliğe yoğunlaştırılmasını gerektirir. Çalışanın uğraş ve çabaları, diğer etkinliklere de mümkün olan en az şekilde harcanmalıdır.
3. Etkin maliyet kontrolü de, uğraş ve çabaların aynı şekilde maliyet performansındaki iyileşmenin işletme performans ve sonuçları üzerinde anlamlı bir etki uyandırdığı en az sayıda alana yoğunlaştırılmasını gerektirir. İşletme etkinliğindeki en küçük değişiklik, ekonomik etkinlikteki en büyük artışı sağlamalıdır.
4. Yöneticiler kaynaklarını, özellikle yüksek işgücü kaynaklarını, yüksek ekonomik sonuçlar için fırsatlar sağlayan faaliyetlere tahsis etmelidirler.

Bu temel fikirler, yatırım portföyünde olduğu gibi kendi işletme planlarını yürüten şirketlerce de kullanılmaktadır. Sistematiik analizle, kaybeden htlar budanarak başarılı olanlar sağlamlaştırılır. Bunun bu şekilde yapılmasıyla yönetim, ilk olarak şirketi oluşturan stratejik iş birimlerini (SİB'lerini) belirler. Bunlardan herbiri aşağıdaki temel özelliklere sahiptir.

1. Onlar tek bir iş ya da bir grup ilişkili işten oluşur.



2. Belli bir görevi vardır. Özel bir misyona sahiptir.
3. Herbirinin kendi rakipleri vardır.
4. Sorumlu bir yöneticisi vardır.
5. Bir ya da daha çok program ve fonksiyonel ünitelerden oluşur.
6. Stratejik planlamadan yarar sağlayabilir
7. Diğer işlerden bağımsız olarak planlanabilir.

Duruma bağlı olarak bir SİB, tüm bir işletme bölümü, bir bölümdeki ürün hattı ya da tek bir ürünü kapsayabilir. Ne olursa olsun işletme SİB'ini belirleyerek hali hazır ve beklenen performansını değerlendirmeye girişebilir. Bunu yapmanın 2 yolu vardır.

#### 4.5.5.2.2. Boston Danışma Grubu (BCG) Ürün Portföy Matrisi

Aynı adı taşıyan danışma grubu tarafından geliştirilen bu yaklaşımın temel fikri şudur. Bir firma girişimlerinin ya da SİB'lerinin portföyünü öyle bir şekilde dengeli tutmalıdır ki, bazı SİB'ler harcadıklarından daha fazla nakit getirsin ve böylece gelişmek ve kara geçebilmek ihtiyacı duyan diğer girişimlerin desteklenmesinde bu kaynaklar kullanılabilirsin.

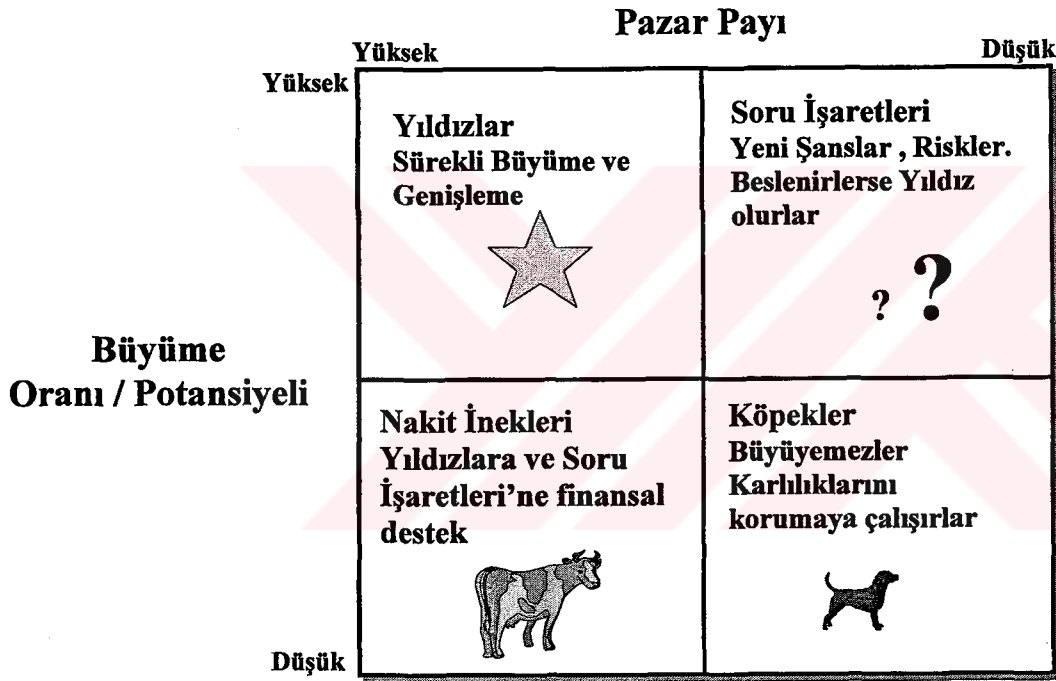
Modele göre, her bir girişim ya da SİB'in rolü 2 etmence belirlenir. Bunlar pazarın büyüme hızı ve görece pazar payıdır.[4]

Buna göre, şekilde görüldüğü gibi dikey eksen her bir SİB'i yıllık pazar büyüme hızıdır. %10, yüksek ve düşük büyümeyi bölen büyüme çizgisidir. Yatay eksen ise, her bir SİB'in pazardaki en büyük rakibe göre pazar payıdır. Yüksek ve düşüğü ayıran çizgi burada 1.5 x' dir ki bu SİB'lerin pazardaki en büyük rakibinden %50 büyük olduğu anlamına gelir. Şekil 3.10'a göre her bir kare belirli bir nakit akışı durumunu temsil eder.

**Yıldızlar:** Yıldızlar, yüksek büyüklüğe ve yüksek pazar payına sahip SİB'lerdir. Bunlar yüksek hızla büyüyen pazarda lider durumdadırlar. Çok fazla nakit getirici olmayabilirler. Büyük miktarda kaynak pazarın büyüme hızına ayak uydurmak ve rakiplerin saldırıları ile uğraşmak için harcanır. Yani sürekli büyümelerini finanse etmek için çok miktarda nakit fona ihtiyaçları vardır. Büyüme yavaşlayıp durduğu zaman Nakit İnekleri haline dönüşürler.



**Nakit İnekleri:** Nakit İnekleri düşük büyüklük ve yüksek pazar payına sahip SİB'lerdir. Yıllık bÜme hızları %10'un altında ama görece pazar payları en büyük durumdadır. Nakit İneği denmesinin nedeni firma için çok fazla para sağlamalarıdır. SİB, büyük ölçüde kendi gelişimini finanse etmek zorunda değildir. Çünkü pazar büyüme hızı düşüktür ve işletme pazarda liderdir. Nakit İnekleri ölçek ekonomilerinin ve daha fazla kar marjının yararlarını kullanırlar. Bu nedenle diğer SİB'leri desteklemek ve işletmenin borç ödemesine yardımcı olacak şekilde dışarı nakit akışında bulunurlar.



Şekil 4.10. BCG maktriği [6]

**Soru İşaretleri:** Soru işaretleri yüksek büyüme potansiyelli pazarlarda düşük paylı SİB'lerdir. Bir çok girişim soru işaretiyle başlar ve bir yıldız olmaya çalışır. Soru işaretleri genellikle birçok fonun buraya aktarılmasını gerektirir. Hızla büyüyen pazara uyum sağlamak için ek tesisler, araç gereç ve personel gereklidir ve lider girişimi seçme isteği egemendir. Soru işareti sözcüğü iyi seçilmiş bir sözcüktür. Çünkü, firma fonlarını böyle bir SİB'e yatırma ve çekme konusunda çok dikkatli bir biçimde düşünmek zorundadır.

**Köpekler:** Köpekler düşük büyüme ve düşük pazar paylı SİB'lerdir. Tipik olarak kar ve zararları düşüktür. Bu SİB'ler yönetim için normalden fazla zaman gerektirir. Ama köpek olarak kalmalarının iyi ve geçerli nedenleri vardır. Bu nedenler pazarın büyüme hızında değişme beklentileri ya da pazar önderliğinde yeni bir şans olasılığıdır.

Modelde işletme girişimlerinin her biri bu matrikste yer aldıktan sonra atılacak ikinci adım, portföyün sağlıklı ve dengeli olup olmadığına bakmaktır. Dengeli bir portföy birçok yıldız ve nakit ineklerine sahiptir. Buna karşılık soru işareti ve köpeklerin sayısı azdır. Bu denge önemlidir; çünkü organizasyon yalnızca mevcut girişimleri sürdürmek için değil, aynı zamanda yeni atılımları gerçekleştirmek için de nakide ihtiyaç duyar. Modele göre bütün bunların ışığında her bir girişimin durumuna göre dört ana strateji geliştirilebilir.

- ✓ **Pazar payı elde etmek:** Bu strateji yıldız olmak için payı arttırmak isteyen soru işaretlerine uygun bir stratejidir. Bazı atılımlar için kısa dönemli karlardan pazar payı elde etmek ve gelecekte uzun dönem kar amacıyla vazgeçilmelidir.
- ✓ **Pazar payını koruma:** Güçlü pay durumu olan nakit ineklerine uygun bir stratejidir. Olgun nakit ineklerince sağlanan nakit, diğer atılımları destekleme ve yenilikleri finanse etmede kritik bir etmendir. Bununla birlikte nakit inakleri için pay elde etmenin maliyeti karlı bir strateji için yüksektir.
- ✓ **Harmanı toplama:** Gerektiğinde pazar payını düşürmek pahasına kısa dönem nakitleri olabilediğince piyasadan çekmek demektir. Umutlu geleceklere olamayan zayıf nakit inekleri, soru işaretleri ve köpekler için bu strateji uygun düşmektedir.
- ✓ **Çekilme:** Bir SİB'i satma veya paraya çevirme demektir. Çünkü ona ayrılan kaynaklar daha karlı diğer SİB'lere yatırılabilir. Bu strateji durumlarını geliştirmek için yatırım yapmaya değmeyecek köpekler ve soru işaretleri için uygun bir stratejidir.

Bu matriksin en temel katkısı, yöneticiler için ortak ilişkili dönemlerde organizasyonel strateji ve uzun dönemli görüş geliştirmeye yardımcı olmasıdır. Çünkü matriks farklı aşamalarındaki atılımların farklı nakit beklentilerini ve organizasyonel amaçları başarmada farklı katkıları ortaya çıkarır keza örgütün iş portföyüne değişik açıdan bakmayı sağlar.

Bununla birlikte yaklaşımın doğurduğu çeşitli sorunlar, strateji belirlemede dikkatli olmayı gerektirir. Bu sorunlar şunlardır;

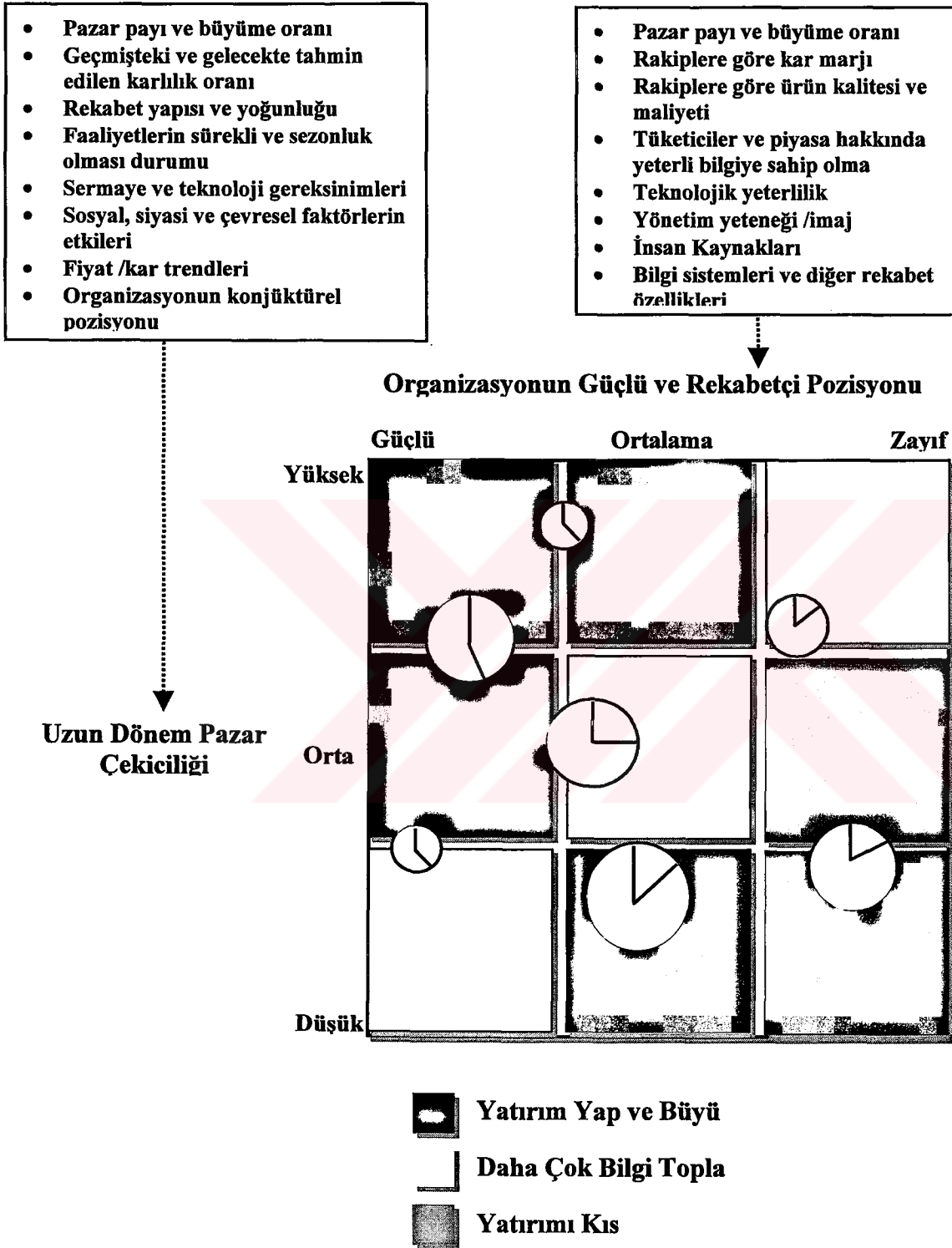
1. Matriks sadece dengeli nakit akımları üzerinde odaklaşır; halbuki organizasyonlar çeşitli SİB'lerin sağladığı yatırım getirileri ile ilgilidirler.
2. Analizde her zaman hangi pazarın ne kadar payının olduğu açıkça belli değildir. Örneğin bir Lincoln arabalarının toplam araba pazarındaki payı ile lüks araba pazarındaki payı oldukça farklı sonuçlar verecektir.
3. Matriks pazar payı ile yatırımların getirisi arasında güçlü bir ilişki olduğu fikrine dayanmaktadır. Halbuki son araştırmalar bu ilişkinin çok daha zayıf olduğunu ortaya koymuştur.
4. Strateji belirlemede pazar payı ve büyüme hızı yanında daha bir çok kritik etmen vardır.
5. Yatırım fırsatları yönünden bakıldığında büyüme-paylaşma matriksi farklı işleri karşılaştırmada doğrudan yardımcı olmada yetersiz kalır. Örneğin iki soru işaretli iş karşılaştırıldığında hangisinin yıldıza yönelmeye yol açacağını bulmakaçıkça belli değildir.

#### 4.5.5.2.3. GE' nin Çok Etmenli Portföy Analizi

9 hücreli matriks ve Pazar Çekiciliği-Girişim Gücü matriksi gibi adlarda alan bu yaklaşım McKinsey & Company firmasının yardımı ile General Electric tarafından geliştirilmiş ve GE tarafından kendi yıllık planlarının gözden geçirilmesinde kullanılan bir stratejik iş planlama şebekesidir.[17]

Matrikste herbir daire tüm pazarı, daireler içindeki gölgeli bölümler ise firmanın pazar payını temsil etmektedir. Firmanın herbir girişimi (SİB) matrikste iki boyut üzerinde gösterilmektedir. Bunlar pazar çekiciliği ve işletmenin gücü/rekebet durumudur.[4]

Sektörün çekiciliği, pazar büyüklüğü, pazarın büyüme hızı kar marjı ve rekabetin şiddeti gibi faktörleri hesaba katar. İşletmenin güçlü yönü ise göreceli pazar payı, fiyat rekabeti, ürün kalitesi, pazar ve müşteri bilgisi gibi faktörleri kapsar.[17] Strateji belirlemede bu iki boyut önemlidir. Çünkü, iyi bir SİB tipik olarak çekici bir endüstride faaliyette bulunur ve başarılı olmak için güçlü olmak zorundadır.[2]



Şekil 4.11. GE' nin ürün portföy matriksi [2]

Bu yaklaşımı kullanmada, bir firma endüstri çekiciliği ve girişimin güçlü yönlerini belirlemek için hangi etmenlerin kritik etmenler olduğunu kararlaştırmalıdır. Bundan sonra atılacak adım herbir değişkenin diğer faktörlere göre ağırlığını ortaya koymaktır. (Toplam ağırlık 1.0 olmalıdır.) Daha sonra yöneticiler 12 den 5' e kadar olan derecelendirme üzerinden kendi girişimlerinin o etmen yönünden değerini belirlerler.

Organizasyonun pozisyonu siyah yerlere düşüyorsa sektörün çekiciliği orta ve işletmenin güçlü yönleri ise yüksek düzeydedir. Bu durumda işletme yatırım yapma ve büyüme kararı alacaktır. Beyaz yerlere düştüğünde, sektörün çekiciliği düşük ve işletmenin güçlü yönleri orta düzeydedir. Bu durumda işletme daha fazla yatırım yapmamalı ve elindekileri azaltmalı veya konsolide etmelidir. Organizasyon mavi alanlara düşüyorsa, hem sektörün çekiciliği hem de işletmenin güçlü yönleri orta düzeydedir. İşletme bu durumda yatırımlarını bu SİB üzerinde azaltmalı veya SİB ile ilgili tasfiye etmelidir.[17]

#### 4.5.6. Stratejik Planlar

Stratejik yönetim sürecinin ilk evresi olan strateji formülasyonu aşamasının sonucunda ortaya çıkan aksiyon planları stratejik planlardır. Stratejik planlar genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları bu faaliyet alanlarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir. Bu planlar iç ve dış çevrenin analizi doğrultusunda yapılan misyon açıklaması ve misyon sınırları içersinde vizyon ve ana amaçların belirleme ve bu amaçlara ulaşmadaki strateji ve taktiklerin formülasyonu ortaya çıkmış sonuçlardır.

Bu planların hazırlanması ya da sonuçların alınması tamamen üst yönetimin sorumluluğundadır. C. Davis Fogg' a göre stratejik planın hazırlanmasında organizasyon başkanının görevleri şu şekilde özetlenebilir.

- Organizasyon başkanı veya genel müdür ilk öncelikle stratejik planın önemini kavramalıdır.
- Organizasyon için geniş perspektife dayalı bir vizyon hazırlanmasını sağlamalıdır.
- Organizasyonda yaratıcılığın geliştirilmesine önem vermeli ve yaratıcılığın gelişmesi için ortam hazırlamalıdır.

- Stratejik planlama için alt yapı oluşturmalıdır.
- Stratejik planın ve yıllık faaliyet planlarının geliştirilmesi için tüm yönetici ve konu ile ilgili çalışanların toplantılara katılımını izlemeli, plan sonuçlarının raporlar halinde yayımlanmasını sağlamalıdır.
- Yöneticilere etkin bir stratejik planlam hazırlamaları için yeterli zaman, mali ve personel desteği vermelidir.
- Organizasyonun içinde bulunduğu yatırımcılar ve finansal çevreler için stratejik planın özet bir raporunu hazırlmalıdır.
- Stratejik planlama içindeki gözönüne alınmayan gelişmeleri izlemeli ve bunların süratle yapılmasını sağlamalıdır.
- Stratejik planın başarısı için yüksek standartlar tespit etmelidir.
- Planların uygulanmasından sorumlu yöneticilerin plandan sorumlu olmaları gerektiği bilincini yerleştirmelidir.
- Planları hazırlayan yönetici ve çalışanları ödüllendirmelidir.[1]

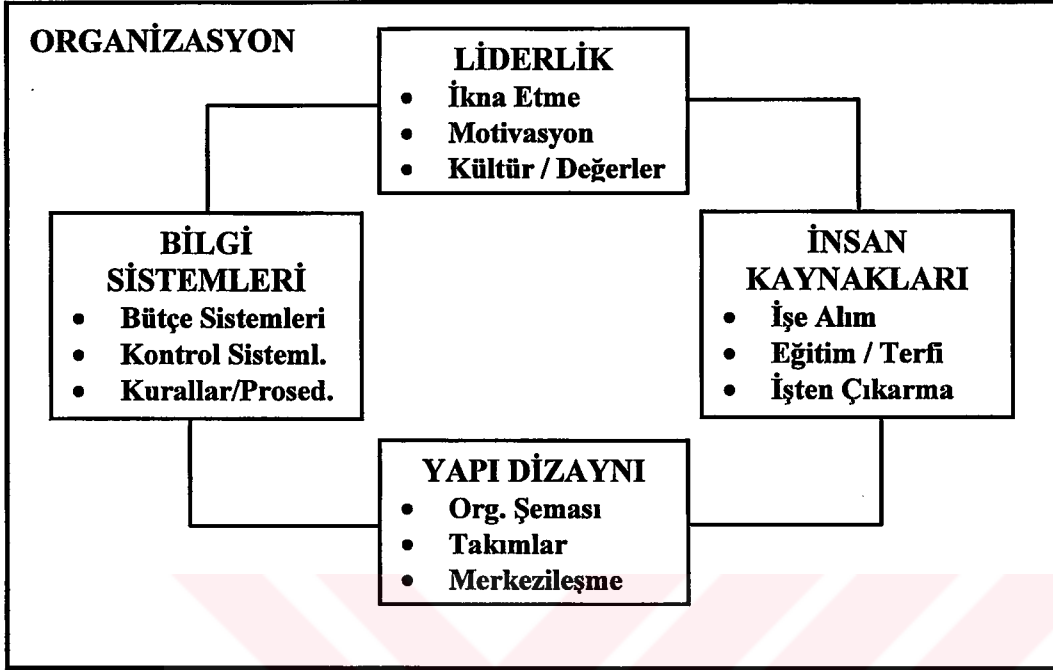
Kısaca stratejik planlar stratejik formülasyon aşamasının uygulamaya geçme yönünde sayısallaştırılmış sonuçlarıdır ve gerçekleştirilmesinde araçlar olarak kullanılan alt planları kapsarlar.

#### 4.5.7. Stratejik Planların Uygulanması

Stratejik yönetim sürecinin son adımı uygulamadır. Bu adım uygulama ve stratejik planın kontrol ve değerlendirilmesini içerir. Hangi stratejileri faaliyete geçireceğiz?. Bazı bilim adamları stratejinin uygulanmasını stratejik yönetimin en zor ve en önemli kısmı olarak ileri sürmektedirler. Stratejinin formülasyonunda bir sorun yaşanmadığı durumlarda, stratejinin uygulanmasında doğan bir hata organizasyon için hiç faydalı olmayacaktır. Bugünün rekabetçi çevresinde, stratejinin formülasyonunda olduğu gibi uygulamasında da oldukça dinamik yaklaşımlara ihtiyaç olduğu kabulü giderek artmaktadır.

Stratejik yönetim statik değil analitik bir prosedürdür ve vizyon, sezgi ve çalışan katılımını gerektirir. Strateji uygulaması, stratejinin eyleme geçmesinde ayarlama yapmak için firma içindeki bölümlerde kullanılan birkaç aracı gerektirir. Bu araçlar aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

## ÇEVRE



Şekil 4.12. Stratejinin uygulanmasında kullanılan araçlar [6]

- **Liderlik:** Strateji uygulaması için ihtiyaç duyulan davranış ve tutumların organizasyon üyelerine benimsetme yeteneğidir. Liderlik, ikna etme, motivasyon ve kurum kültür ve değerlerinin değiştirilmesini kapsar. Yöneticiler yeni bir stratejinin uygulanmasında, çalışanlarla konuşma, yazılı açıklamalarda bulunma, koalisyonlar inşa etme ve orta kademe yöneticileri organizasyonların vizyonu doğrultusunda ikna etme gibi eylemlerde ikna etme gibi eylemlerde bulunabilirler. Liderlerin çalışanlar ile birlikte strateji formülasyonuna katılması uygulama aşamasını oldukça kolaylaştıracaktır. Çünkü, liderin katılımı stratejinin formülasyonu konusunda çalışanları motive edecek ve onların stratejik yönetim sürecini daha kolay anlamalarını sağlayacaktır. Esasında liderlik çalışanların yeni davranışları benimsemesinde ve bazı stratejiler için yeni değer ve görüşlerin aşılmasında motive edici bir unsur olarak kullanılabilir.



- **Yapısal Dizayn:** Yapı dizaynı tipik olarak bir organizasyon şemasının oluşturulması ile başlar Faaliyetleri bölümleri ve departmanları birleştirme otorite derecelerine göre yöneticilerin sorumluluğuna aittir. Desantralizasyon derecesi, iş dizaynları ve üretim teknolojisi yapıya ait unsurlardır. Tüm bu yapı içindeki unsurların stratejiyi desteklemesi ve stratejinin etkinliğinin artırılmasını sağlamalıdır. Bu nedenle yapı stratejiyi izlemeli ve bu doğrultuda yapı dizayn edilmelidir.
- **Bilgi ve Kontrol Sistemleri:** Bilgi ve kontrol sistemleri, ödüllendirme, teşvik ve kaynak tahsisi için bütçeleme, bilgi sistemleri, organizasyonel kurallar, politikalar ve prosedürleri içerir. Bu sistemlerdeki değişim stratejileri uygulamaya almadaki temel enstrümanları temsil eder. Örneğin, eğer yeni bir strateji ürün yenilikleri olmaksızın reklam artışı gerektiriyorsa kaynaklar Pazar araştırması ve pazar gelişimine tahsis edilebilir. Yönetici ve çalışanlar, yeni stratejinin oturması ve başarısı için ödüllendirilmelidir. Ayrıca stratejinin organizasyon içinde efektif olarak uygulanması için çeşitli kurallar ve prosedürler belirlenmeli veya yeniden dizayn edilmelidir.
- **İnsan Kaynakları:** Bir organizasyonun insan kaynakları onun çalışanlarıdır. İnsan kaynakları, işe alım, seçim, eğitim, transfer, terfi ve işten çıkarma fonksiyonları ile stratejik hedeflere ulaşır, örneğin, çalışanları eğitme onlara yeni bir stratejinin amaç ve önemini anlaşılmasında veya özel yetenek ve davranışlarının geliştirilmesinde yardımcı olur. Yeni bir strateji departmanlarda direnç ve kabullenmeme ile karşılaşabilir. Yeni bir stratejinin uygulanmasında %80 oranında butür sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu durumlarda direnci kırma veya direncin kırılamadığı durumlarda yeni pozisyonlar için işe alım yapma tamamen insan kaynaklarına ait görev ve fonksiyonlardır. Bu gibi durumlarda işten çıkarma, transfer, seçim, işe alım, ortak olarak kullanılan fonksiyonlardır. Yeni bir stratejinin organizasyon içinde butür bir direnç yaratması insan kaynakları sisemini, stratejinin uygulanma sürecinde en önemli bir sistem olarak ortaya çıkarmaktadır. [6]

#### 4.5.8. Değerlendirme Ve Kontrol

Startejilerin değerlendirilmesi prosesi olan stratejik kontrol, hem stratejilerin formülasyonundan hem de uygulamaya geçirilmesinden sonra yapılır. Formülasyon aşamasından sonra, stratejinin belirlene misyona ulaşmak için uygun olup olmadığı; uygulama

aşamasından sonra da, stratejinin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği değerlendirilir.

Stratejik performansın kontrolünde kullanılan en yaygın kriterler;

- Finansal durum analizleri
- Kar,
- Yatırımın geri dönme oranı,
- Rasyo analizleri
- Finans kalemlerindeki trendler,
- Diğer Faktörlerdir.

Tüm bunların amacı stratejilerin kontrolüne yöneliktir. Bunların dışında işgücü etkinliği ve üretkenlik, insan kaynakları faktörleri, amaçlara göre yönerim sistemi, fayda maliyet analizleri, pazar payı analizeleri vb. stratejilerin uygulamasında bir takım sonuç değerlerini belirleyen ve stratejik yönetim sürecinin dinamikliği için gerekli geri bildirimleri oluşturan faktör ve yöntemlerdir.

#### **4.6. Taktik (Fonksiyonel) Planlar**

Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların uygulanması için taktik planlara ihtiyaç vardır. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak icra edilmesi veya uygulanmasını gerekli kılar.[12]

Stratejik planlama, uzun vadeli amaçların bir oluşumu olarak tanımlanırken taktik planlama ve olanlar bu kararların tamamlayıcısı olarak görülür.

Fonksiyonel planların çoğu fonksiyonel alanlara bölünmüşlerdir. Bu plan stratejik plandan daha belirgin ve hedefleri hususunda daha detaylıdır. Fonksiyonel bir planda emir zinciri azalır, soyutluk seviyesi düşer ve açıklık, belirginlik artar. Pazarlama, üretim ve finansal planlar fonksiyonel planların tipik örnekleridir.

#### 4.7. Eylemsel Planlar

Eylemsel planlar, fonksiyonel planların icrasını kolaylaştırmak ve onlara destek olmak amacıyla organizasyonun alt kademe yöneticileri tarafından hazırlanırlar, bu planlar, normal olarak kesin somut ve rakamlarla ifade edilebilen belirsizlik riskini enaz taşıyan eylem programlarından oluşur. O halde butür planlar kısım yöneticilerinin aylık, haftalık, hatta günlük programlarını oluştururlar.[12]

#### 4.8. Etkili Bir Planlama İçin Gerekli Koşullar

Etkili bir planlama bir yandan üst yönetimin desteğine diğer yandan da diğer kademelerdekilerin katılmalarına gerek duyar. Üst düzeyde yapılan planlar açık ve yaralı bir şekilde düzenlenirse, alt kademelerde yapılacak planlara rehber olma özelliğini kazanırlar. Bu nedenle planların bazı özellikler göstermeleri etkinlikleri için gereklidir.

1. Plan iyi bir biçimde tanımlanmış amaçlara yönelik olmalıdır. Amaçlar açık bir biçimde formüle edilmezse, yapılan planlarda öngörülen faaliyetlerin bu amaçları gerçekleştirmesi olasılığı fazla olmayacaktır.
2. Plan basit ve anlaşılır olmalıdır. Organizasyonun uzun döneme ilişkin amaçları belirlendikten sonra her bir bölümün amaçları bölümlerce anlaşılır ve basit bir biçimde tanımlanmalıdır.
3. Planlar esnek olmalıdır. Değişen koşullara kolaylıkla uyabilmeli ve ana amaçlarda temel değişkenlere gitmeksizin gerekli düzenlemeler yapmaya elverişli olmalıdır. Bunun için planlar sürekli gözden geçirmeyi gerektirir.
4. Planlar dengeli olmalıdır. Çeşitli bölümler arasında faaliyetler yönünden denge sağlamalıdır.
5. Elde edilebilir ve akılcı olmalıdır. Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri gözönünde bulundurularak hazırlanmalıdır.
6. Farklı uzmanlarca yapılan planlar, uzmanlar arasında yeterli iletişim yoluyla kordinedilmelidir. Örneğin, satış tahminlerine ilişkin bilgiler üretim ve finansman bölümlerine aktararak gerekli uygulamalara girecek duruma getirilmelidir.
7. Planlama, yönetimin diğer işlevleri için önceden gerekli olan bir kavramdır. Örneğin planlama olmadan kontrol bir işe yaramaz. İyi bir organizasyon ve örgütlenme ancak planlamanın ışığında mümkündür. [4]

#### 4.9. Planlamanın Özellikleri

Planlama sürecinin çeşitli özellikleri mevcuttur. Bunlardan bazılarını kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- **Planlama bir seçim ve tercih sürecidir:** Seçim ve tercih amaç ve hedeflerle olduğu gibi araçlar, kişiler, zaman ve kurallarla da ilgilidir. Burada en uygun olanın seçilmesi gerekir. Bunun içinde araştırma yapmak ve araştırmayla en uygun olanın seçilmeye yarayacak bilgiler toplamak gerekir.
  - **Planlama bir karar sürecidir:** Planlama elde edilen verilerin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan alternatifler hakkında bir karar verme özelliği taşır. Burada alternatifler arasında en uygun olanı seçilmelidir.
  - **Planlama geleceğe dönektir:** Planın yapılması belli bir zamanı gerekli kılar, planlama uzun sürerse yürütme evresi ve dolayısıyla hedefe ulaşma gecikir. ayrıca planın geleceğe dönük olması geleceğin kestirilmesi çabasını da gerektirir. Üzerinde durulması gereken noktaların ne yapılacağı değil, belirsizliklerle dolu olan yarında istenilen şeyin olmasını sağlamak için bugün ne yapılması gerektiğidir. Fayol'ün de dediği gibi "Yönetim ilerye bakmaktır."
  - **Planlama kapsamlı ve devamlı bir süreçtir:** Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri kapsar. Üst yönetim stratejik planları yaparken, orta ve alt yönetim kademeleri taktik ve operasyonel planlarla ilgilenirler. Planlama faaliyeti devamlı ve süre gelen bir faaliyettir. Bu açıdan planın bir sonuç olmayıp geçici bir rapor olduğunu ileri süren düşünürler vardır. [10]
- Planlamanın geleceğe bakmakla özdeş olması, bu faaliyeti "belirsizlik" ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama gelecekte ulaşılmak istenen nokta veya durumların belirlenmesi olduğuna göre, bu nokta veya duruma doğru giderken işletme içi ve dışı koşulların nasıl gelişeceğini tam olarak bilmek mümkün değildir. Gelecekte şartların ne olacağının bugünden bilinmemesi, planlamayı bir çeşit "geleceği tahmin" işi haline getirmektedir.

Yani planlama bir özelliği; geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme faaliyeti olmasıdır.[20]

Ancak burada planlama ile tahmin kavramlarını karıştırmamak gerekir. Planlama ile tahmin çok yakından ilgilidir, fakat aynı şey değildir. “Tahmin” olayların, gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatifleri bulmaya, olayların yönünü kestirmeye çalışmakla ilgilidir. “Planlama” ise, olayların tahmin edilen bu şekli ve gelişme yönü karşısında ne yapılacağının belirlenmesi işidir. Tahmin, belirli çevre koşulları ile ilgili olarak gelecekte muhtemelen “ne olacak” sorusuna cevap verir. Planlama ise gelecekte bu en muhtemel olay karşısında “ne yapılacak” sorusuna cevap verir. [20]

- **Planlama pasif değil aktif bir süreçtir:** Planlama, planlamacı veya yöneticileri, tahmin metodlarının sonuçlarından faydalanarak, gelecekle ilgili plan yapmaya zorlar ve “bekle ve gör” politikalarını berteraf eder. Aktif bir süreç olarak planlama, kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir. Planlama faaliyeti bütün yönetim basamaklarını çeşitli ölçülerde kapsar. Bu yönü ile planlama, şirketin karşı karşıya olduğu sorunları ve fırsatları anlamak için sürekli biçimde değerli ipuçları sağlar. Planlama yapan şirketlerin rakiplerine göre daha yüksek performans ve etkinlik göstermesi rastlantı değildir. Bu planlamanın sürekli aktif olarak yapılmasından ileri gelir.[27]
- **Planlama risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkileri belirleyen bir süreçtir:** Bir diğer özellik ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Esasında bir yöneticinin karar ve uygulamalarında, amaç,risk ve varsayımlar daima mevcuttur. Bütün bu hususları yönetici açık ve net olarak düşünüp değerlemese bile, aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak; belirli varsayımlara dayanacak; ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir. İşte esasında planlama, bu ilişkilerin açık ve net olarak ortaya konması, tartışılması, mümkün ölçüde bilimsel yöntemlerle değerlemesinin yapılması ve sonunda rasyonel bir seçimin yapılması faaliyetlerini öngörmektedir. Olaylara bu şekilde yaklaşma, bu yaklaşım sonucu ulaşılan değerlemelere göre neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını kararlaştırma, planlamanın öngördüğü bir davranıştır. [20]

## 5. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

İşletme Yönetimi alanında, son 25 yıl içinde çok yaygın bir kullanım alanı bulan yönetim tekniklerinden birisi” Amaçlara Göre Yönetim” olmuştur. Özellikle ABD’ de pek çok işletme formal Amaçlara Göre Yönetim programları geliştirmiş ve uygulamaya koymuşlardır.

Amaçlara göre yönetim terimi ilk defa 1954 de Peter Drucker tarafından kullanılmıştır, daha sonra değişik yazarlar özellikle George Odiorne ve Jhon Humble tarafından daha da geliştirilmiştir. Son Yıllarda bazı yazarlar AGY’ nin öneminin azaldığını, çünkü “güçlendirme” olayının ön plana çıktığını ileri sürmektedirler.

### 5.1. Amaçlara Göre Yönetim Nedir?

Amaçlara göre yönetim (AGY) nedir? Neleri içermektedir? Bir süreç olarak başlıca safhaları nelerdir?

Amaçlara göre yönetim kavramı ile ilgili olarak yerleşmiş, üzerinde anlaşılmış bir tanım yoktur. Uygulamadaki yaygınlığına rağmen, yöneticilerden bilim adamlarına kadar bu konu ile ilgili herkes kendine göre bir tanım geliştirmekte ve kullanmaktadır. Bunun sonucu olarakta AGY her amaca hizmet eden bir terim olarak ortaya çıkmaktadır.

AGY ile ilgili bu tanım karışıklıklarına rağmen aşağıdaki gibi tanımlar yapılabilir:

AGY, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.” [20]

Hodgetts’ a göre AGY, üst ve astların organizasyon hedeflerini beraberce tanımladıkları ve herbireyden beklenen sorumlulukların bu hedefler doğrultusunda belirlendiği ve herbir üyenin katkısının değerlendirilerek bölümlerin faaliyetlerine klavuzluk eden önlemlerin kullanıldığı bir süreçtir.[17]

Thompson'a göre; üstlere astların ortak amaçlar belirlediği, astların, amaçların gerçekleştirilmesinde nasıl katkıda bulunacağını gösteren hedefler saptadığı ve astların, performanslarının değerlendirilmesinde ölçülebilir sonuçların kullanılmasında mutabık olduğu bir süreçtir.[27]

AGY sürecinin yaratıcısı Peter Drucker'a göre ise AGY, örgütsel amaçlar arasında dengelemeyi ve faaliyetler arasında birleşmeyi sağlayan bir sistemdir. Yani AGY üst düzey yöneticilerin hedefleri astlarla birlikte belirlemesi, herbirimin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir.

Bu genel tanımlardan da anlaşılacağı üzere, AGY bir süreçtir. AGY uygulaması bu sürecin organizasyon içinde uygulanmasından ibarettir. AGY kavramı ile ilgili gelişmeye ve uygulamaya bakıldığında, başlıca üç safhayı görmek mümkündür. Bunlar;

- a. Performans değerlendirme safhası
- b. Birleştirme (Entegrasyon) safhası
- c. Uzun dönemli planlama safhasıdır.

1950'lerin sonları ile 1960'ların başlarında, AGY esas itibariyle bir performans değerlendirme sistemi olarak ele alınmıştır. Başla bir deyişle uygulamada AGY'nin bu özelliği ağır basmıştır. Bu dönemde kişilik özelliklerini esas alan değerlemenin (trait- oriented approach) sübjektif ve motive edici olmaktan uzak olduğu görülmüş ve sonuçları esas olan değerlendirme (results-oriented approach) kullanılmaya başlanmıştır. Bu uygulamanın yaygınlaşmasında McGregor'un da önemli katkıları olmuştur.

AGY uygulama ve gelişmesindeki ikinci safha, AGY'nin daha geniş bir çerçeve içinde ele alınması olmuştur. Bu safhada AGY, organizasyon amaçları ile kişilerin (yöneticilerin) amaçları arasında bütünlük sağlayan bir araç olarak uygulanmıştır. Böylece AGY tepe yönetimin kullandığı araçlardan birisi haline gelmiştir.

AGY uygulaması ile ilgili üçüncü safha ise, AGY sürecinin işletmenin uzun dönemli-stratejik planlama sisteminin bir parçası haline getirilmesi ile ilgilidir. AGY başarılabilecek amaçlar üzerinde yoğunlaşarak mevcut kaynaklardan en üst düzeyde sonuçlar elde etmek için yönetime sistemli ve örgütlenmiş bir yaklaşım sağlar.

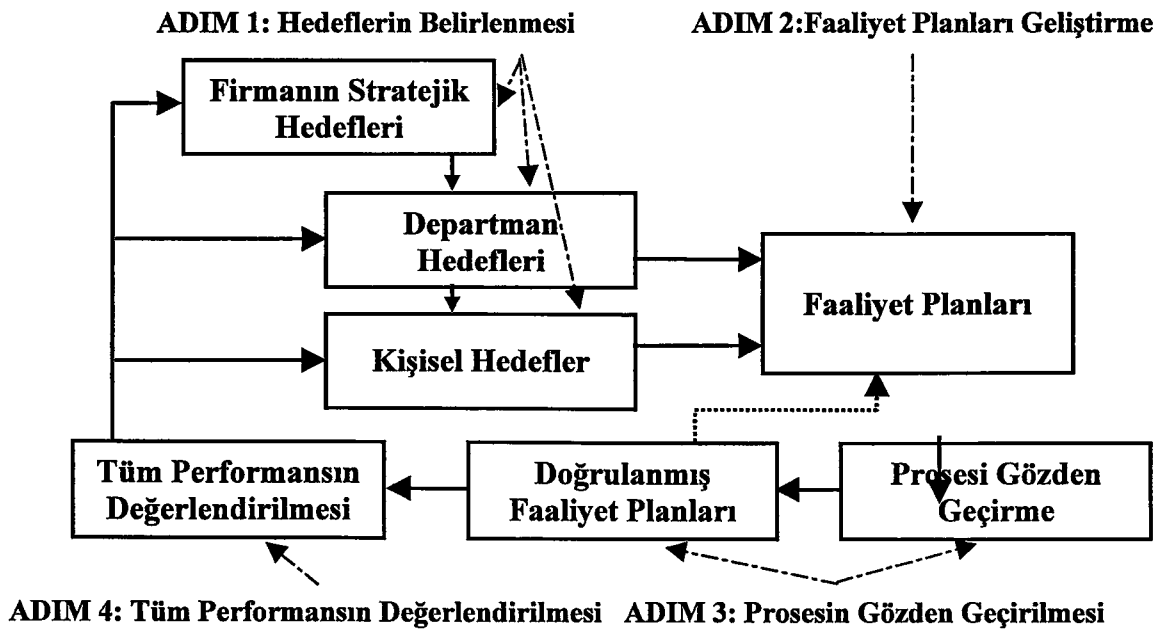


Peter Drucker'ın da belirttiği gibi AGY üç tür yönetsel ihtiyacı karşılamaya yöneliktir.[20]

1. Daha etkili planlamaya temel sağlar: Ona göre bu “planlamaya sistem yaklaşımı” olarak tanımlanır. Yani, örgütün her kademesinde amaçların ve planların birleştirilmesidir. Herbir yönetici kendi bölümünün ve daha üst düzeydeki bölümlerin amaçlarının saptanmasına katılarak toplam planlama sürecine girmiş olur.
2. Yönetici ve çalışanlar iş amaçlarının saptanmasını tartışarak bir karara varma durumunda olacaklarından organizasyon içi iletişim gelişmiş olacaktır.
3. AGY 'nin uygulanması yönetime davranışsal ve katılmalı yaklaşımın benimsenmesini teşvik edici olacaktır.[4]

## 5.2. Amaçlara Göre Yönetim Süreci

AGY sürecinin özünde, üst ve astların hedefleri belirlemek için bir araya gelmesi yeralır. Bu hedefler şirketin bütünsel hedefleriyle bağdaşmalıdır. Üst ve ast beraberce; (a) astın ne yapacağına, (b) işin ne zaman yapılacağına, (c) performans değerlendirilmesinin yöntemine karar verirler. Sonuç olarak; belirlenen süre bittiğinde tekrar buluşurlar ve sonuçları gözden geçirerek daha sonraki hedefleri belirlerler.[17] AGY sürecinin nasıl işlediği şekilde gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Amaçlara göre yönetim süreci [6]

Şekilden de görüldüğü gibi AGY yaklaşımının yapısı ve adımları yöneticileri zorunlu adımlar üzerinde birbirlerine dayanışmaya yöneltir. Ayrıca yöneticileri, fırsatlar ve krizler ortaya çıktıkça tavrı alamk yerine, açık ve öncelikli planlamaya zorlar.

AGY, kriz yönetimi veya “yangın söndürme “ gibi metodlardan daha sistematik ve mantıklı bir yönetim yaklaşımıdır. Ölçülebilir hedeflerin başılmasına odaklandığı için, reaktif (tepki vermeye dayalı) ve reflektif (anlık kararlarla) yönetim yaklaşımlarından da farklıdır. Felsefi açıdan, AGY sonuca yöneliktir; tüm taraflarca kabul edilmiş hedef ve performans ölçütlerini motivasyon, değerlendirme ve kontrol faaliyetlerinin temeli sayar. [27]

Buna göre AGY, 4 safhadan oluşan bir süreçtir. Bu dört safha şunlardır:

1. Hedeflerin/ amaçların belirlenmesi,
2. Faaliyet planları geliştirme,
3. Prosesin gözden geçirilmesi, (uygulama ve kendi kendini kontrol)
4. Tüm performansın değerlendirilmesi [6]

#### **5.2.1. Adım 1: Amaçların Belirlenmesi**

Agy'nin ilk safhası, organizasyonun temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesidir. Burada önemli olan, işletmenin amaçları ile ilgili olarak yıldan yıla değişmeden kalan genel ifadeler değil, belirli, ölçülebilir ve kantitatif amaçlardır. Örneğin “müşterilere en iyi hizmeti sunmak “ ifadesi AGY açısından uygun bir amaç değildir. Çünkü ölçülebilir olmayan bir amaçın gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek çok zordur.

Amaçların belirlenmesi, organizasyonun tepe yönetim kademesinden başlar ve bir *amaçlar hiyerarşisi* şeklinde organizasyonun alt kademelerine kadar iner. Böylece tepe yönetimi tarafından belirlenen ana amaçlar, daha ayrıntılı alt amaçlar şeklinde organizasyonun alt kademelerine inmekte ve organizasyon bir bütün olarak belirli bir amaca yönelmiş olmaktadır.[20]

Ana amaçlar stratejik yönetim sürecinde belirlenen amaçlardır ve kendilerini gerçekleştirmeye yönelik alt amaçları kapsarlar. Alt amaçlar fonksiyonel amaçlar olarak tanımlanabilir ve belli bir departman ya da birim amacını teşkil eder.

Amaçların belirlenmesi safhası, stratejik yönetim sürecinde belirlenen bu amaçların faaliyet alanlarına aktarılması olarak görülebilir ve bu safhada üst ve ast karşılıklı görüşmelerle amaçların ne olacağını belirleyerek bunları kişisel düzeye indirgerler.

Ast'ın ve üst'n karşılıklı önerilerinin tartışılması ve incelenmesi ile sonunda belirli bir süre zarfında ast'ın hangi amaçları gerçekleştirmeğe çalışacağı açık ve seçik olark belirlenecektir. Böylece ast kendinden ne beklendiğini, nelerden sorumlu tutulacağını bilecektir. Aynı şekilde üst'de ast'larından ne beklediğini ve onları nasıl değerlendireceğini bilecektir. [20]

Bu aşamada yapılan görüşmelerde sorulabilecek sorular aşağıdaki genel sorulara odaklanabilir.

- Çalışanlar ne yapacak?
- Bu işler ne kadar süre içinde yapılacaktır?
- Hangi kaynaklar ve yaklaşımlar kullanılacaktır?
- Çalışanların performansları nasıl ölçülecek?
- Planın değerlendirilmesi için bir daha nezama bir araya gelinecek?

Agy sürecinin çok önemli bir avantajı, şirket hiyerarşisinin alt seviyelerinde bulunan çalışanların karar verme sürecine katılımının sağlanmasıdır. Bunun iki faydası vardır. Birincisi, her çalışana kendi iş planı üzerinde sınırlı da olsa bir miktar kontrol sağlar. Bu, çalışanın hedeflere bağlılığını arttırır ve hedeflerin gerçekleştirilme ihtimalini yükseltir. İkincisi, şirket, çalışanın planlama sürecine katkısının faydalarını görür; bu faydalar arasında hedeflerle bağlantılı durumların en doğru biçimde açıklanması ve yönetimin düşünemediği üretkenliği arttırıcı önlemler sayılabilir. Ayrıca AGY süreci çalışanların moralinin yükselmesine de katkıda bulunur.

Departmanlar ve bu departmanlardaki yöneticiler için belirlenen amaçları, kendilerinin görev tanımlarına bir ek olarak değerlendirmek gerekir. Organizasyonlarda etkinliği arttırmada bir araç olarak kullanılan görev tanımları, her ne kadar “amaçlar” dan söz ederse de asıl ağırlık örgüt elemanlarının hangi işleri yapacakları üzerindedir. Görev tanımlarını çoğu “amacı” ikinci planda bırakmaktadır. Dolayısıyla bazen kişi, yaptığı iş amaca ulaştırmasa bile, görev tanımlarının gereklerini yerine getirmiş görünmekte ve sorumluluktan kurtulabilmektedir. Bu nedenle AGY uygulamasını, görev tanımlarının daha kullanılabilir hale gelmesine yardım eden bir uygulama olarak da görmek mümkündür.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, AGY, esas itibarıyla demokratik, kararlara katılmayı ve liberal görüşlü olmayı öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Oysa böyle bir ortam her organizasyonda bulunmayabilir veya tepe yöneticiler böyle bir felsefeye sahip olmayabilir. Bu durumda AGY kendinden beklenen yararları sağlamayacaktır. Nitekim uygulamada AGY programlarının başarısızlık nedenlerinden birisi olarak böyle bir ortamın mevcut olmaması olarak gösterilebilir.

Bu nedenle AGY uygulayacak bir işletme, yöneticilerin bu metodun gereklerine uyup uymayacaklarını incelemek zorundadır. AGY her soruna çözüm getiren bir metod olarak düşünülmemelidir.[20]

### **5.2.2. Adım 2: Faaliyet Planları Geliştirme**

AGY'nin ikinci temel safhası faaliyet planlamasıdır. Faaliyet planlaması stratejik planda belirlenen ve departman ve kişi düzeyine indirilen amaçların “nasıl” gerçekleştirileceğini belirlemeye çalışır. Bu safhada amaçlara ulaşmak için hangi faaliyetlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı kararlaştırılır. [10]

Faaliyet planlaması, amaçlara ulaşmaktan sorumlu yöneticiler tarafından yapılır. Böylece yönetici sadece kendisine söyleneni yapan bir kişi değildir, fakat amaçların belirlenmesine katılan, bunları gerçekleştirmek için nelerin yapılması gerektiğini kararlaştıran kişidir. Dolayısıyla yönetici bu süreç içinde hem kendisini daha da geliştirecek, hem de organizasyon, motive olmuş bir yöneticinin yeteneklerinden daha iyi yararlanacaktır.

İşletme yönetiminde planlamaya ilişkin olarak öne sürülen her türlü ilke ve özellikler AGY'nin bu safhası için geçerlidir.

### 5.2.3. Adım 3: Prosesin Gözden Geçirilmesi

AGY'nin bu üçüncü safhası, planları uygulamaya koymak ile amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantıyı sağlar. Bu safha yöneticilerin faaliyet planlarını uygulaması ve bu uygulama sırasında ortaya çıkacak sapmaları önleyecek tedbirleri almaları ile ilgilidir.

AGY'nin, yöneticilere kendilerini geliştirme imkanı sağlaması bu safhada söz konusudur. Yöneticiler daha önce belirlenen amaçlara ulaştıracak kararları bu safhada almakta, uygulamayı izlemekte, uygulamadan gelen sonuçlara göre kendi kendilerini kontrol etmekte, amaçlar doğrultusunda sapmaları belirlemekte ve bunları giderici yeni kararlar almaktadırlar. Bu faaliyetler topluluğu bir yandan yöneticiyi motive edici bir rol oynarken bir yandan da yöneticiye kendi eksikliklerini değerlendirme, dolayısıyla gelişme imkanı vermektedir. Uygulamadan aldığı geribildirim ile vermiş olduğu kararların sonuçlarını değerleyen yönetici, eğer sapmalar varsa bunun nedenlerini araştırmaktadır. Bu nedenle vermiş olduğu kararlar ile veya uygulama ile ilgili olabilir. Her iki durumda da yönetici bilgi, beceri ve ilişki kurmada, yetenek, haberleşme vs. gibi alanlarda kendi durumunu gözden geçirme imkanını elde etmektedir.

AGY uygulayan pekçok işletme, formal eğitim ve iyileştirme programları ile AGY arasında bir ilişki kurmaktadır. AGY uygulaması eğitim ve yetiştirme programlarına girdi vermektedir. Eğitim ve yetiştirme programları, artık üst kademedeki yöneticinin, ast'ının zayıf (yetersiz) olduğunu düşündüğü bir temel yerine, AGY 'in bir bölümü olarak, belirlenen amaçları ve bunlar için gerekli olan faaliyet ve yetenekleri esas almaktadır.

Şüphesiz uygulama ve kendi kendini kontrol safhasının bu şekilde işleyebilmesi için, ilgili yöneticilerin amaçlara ulaştıracak faaliyetlerle ilgili kararları alabilme yetkisine sahip olmaları zorunludur. Tam bir AGY uygulaması bunu gerektirir. Oysa uygulamada astlara, üstlere veya her ikisine ilişkin nedenlerle bu durumun sağlanmadığını görmek mümkündür. Ast durumundaki pekçok yöneticinin karar alabilme yetkileri sınırlı kalmaktadır. Dolayısıyla uygulama ve sapmaları düzeltme ile ilgili kararları üst kademelerden gelmektedir. Bu da

astları, inisiyatif kullanan değil söyleneni uygulayan duruma getirmektedir. Bu uygulama ise, AGY'den beklenen önemli bir yararı ortadan kaldırmaktadır.

AGY' nin bu safhası ile ilgili diğer önemli bir sorun da, uygulamadan yöneticileri zamanında haberdar edecek bir bilgi akışı sisteminin her zaman kurulamayışdır. Sağlıklı ve son durumu gösteren veri olmayınca da AGY'nin etkinliğini arttırmak güçleşmektedir.

#### **5.2.4. Adım 4: Performansın Değerlendirilmesi**

AGY'nin son safhası, belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığının belirlenmesidir. Bu safhada, amaçların belirlenmesi safhasında olduğu gibi, ast ile üst birlikte, ast'ın amaçlarını ve ulaşılan sonuçları gözden geçirirler. Üst buna dayanarak ast hakkında değerlendirme yapar. Bu değerlemesini bir yandan ast'ına bildirirken, aynı zamanda bu değerlendirme ödüllendirme, eğitim vs. gibi alt sistemlere veri oluşturur. Ayrıca, bu değerlendirme AGY sürecinin ilk safhası (amaçları belirleme) için de temel oluşturur. [20]

Performansın değerlendirilmesini iki açıdan ele almak mümkündür:

##### **5.2.4.1. Amaçlara Doğru Gidişin Değerlendirilmesi:**

Amaçlara doğru gidişin değerlendirilmesi olarak ifade ettiğimiz bu safhada, ast ve üst çeşitli bilgi ve veri alışverişi ve karşılıklı görüşmeler yolu ile olayların gelişme yönünü ve amaçlara gidiş doğrultusunu değerlemektedir. Başka bir deyişle bu safha, yukarıda uygulama ve kendi kendini kontrol ile ilgili olarak belirttiğimiz hususların, bu sefer ast ile üst'ün birlikte gerçekleştirmeleri ile ilgilidir.

Bu anlamda bir periyodik değerlemenin en önemli yanı, gerek ast'tan üst'e gerek üst'den ast'a sürekli bir geri bildirim (geri bilgi akışı) sağlanmış olmasıdır. Nitekim yapılan çeşitli araştırmalar bu şekilde bir bilgi akışının mevcudiyeti halinde, özellikle üst'den ast'a bilgi akışının varlığı halinde performansın yükseldiğini ve kişilerin tutumlarının değiştiğini göstermiştir.

Amaçlara doğru gidişi sürekli olarak değerlemek, belirli sorunları ortaya çıkarma, engelleri ortadan kaldırma, sorunlara çözüm bulma, düzeltici önlemler alma, mevcut amaçları

değiştirme ve yeni amaçları belirleme gibi konularda hem asta hem üst'e olanaklar sağlamaktadır.

#### 5.2.4.2. Performansın Tüm Olarak Değerlendirilmesi

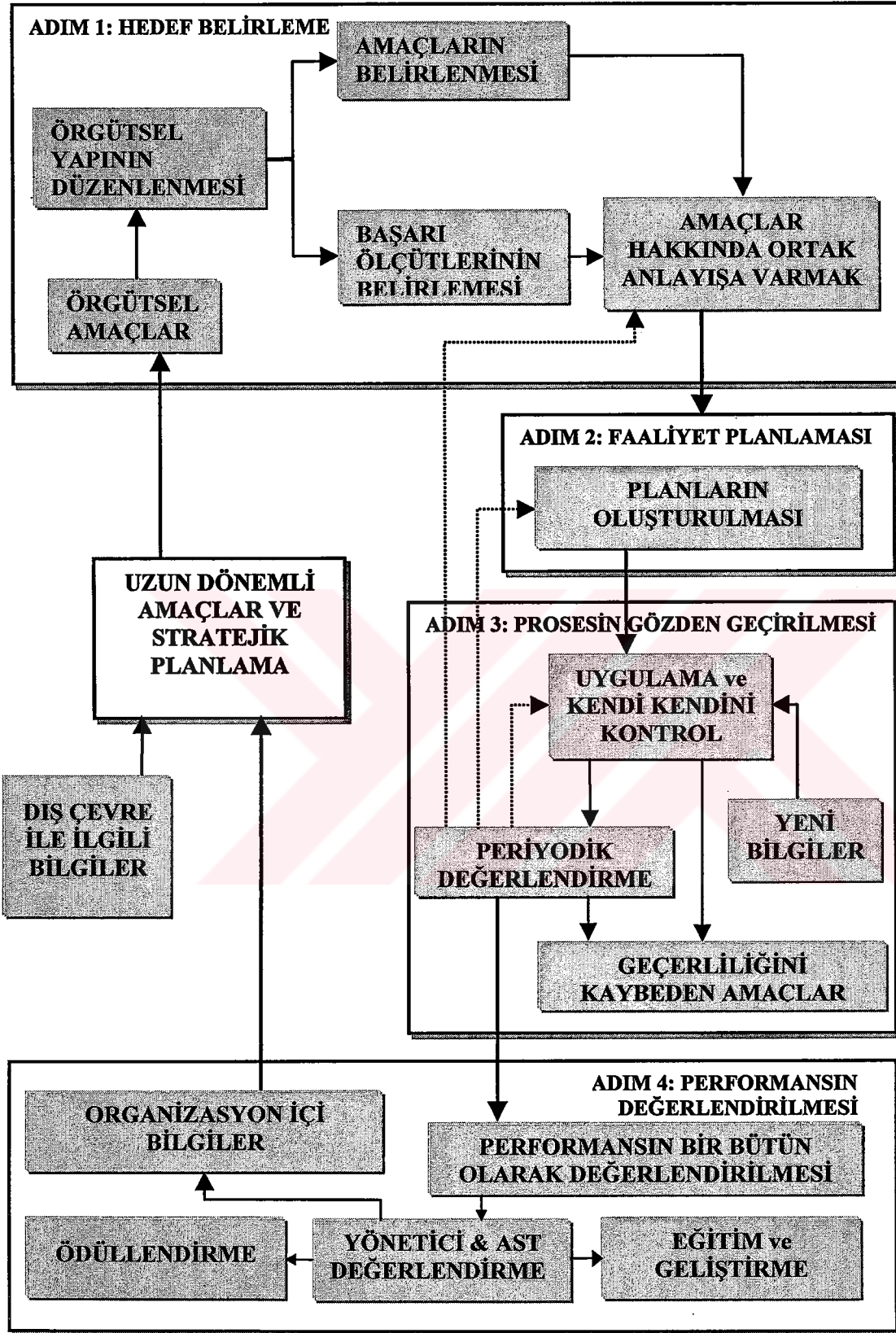
AGY sürecinin son safhası ast'ın performansının tüm olarak daha önce belirlenen zaman çerçevesi içinde değerlendirilmesidir. AGY'in bir "yönetici değerlendirme" tekniği olarak kullanılması bu safhada sözkonusu olacaktır. Bu safhada üst ve ast beraberce ast'ın, kararlaştırılan amaçlara ne ölçüde ulaştığını değerlendirecektir. Bu değerlemenin sonucu olarak organizasyonun bütün planlama süreci yeniden gözden geçirilebileceği gibi, yönetici ile ilgili olarak da çeşitli kararlar alınacaktır. Yöneticinin ödüllendirilmesi, terfisi, yetiştirme sürecine katılması vs. gibi kararlar bu değerlendirme sonucuna göre verilecektir.

AGY'in bir "yönetici değerlendirme" aracı olarak yaygınlık kazanmasında, değerlemenin subjektif faktörler yerine objektif, ölçülebilir faktörler üzerine dayandırılması önemli rol oynamıştır. AGY'in bir parçası olarak değerlendirme, sadece yöneticinin başkaları ile geçinme yeteneği, insanseverliği, yaratıcılığı vb. gibi faktörlere göre değil, daha önce belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaştığına göre yapılmaktadır.

Böyle bir değerlendirme tarzı, yöneticinin psiko-sosyal nitelikteki özelliklerini belirlemeye yönelen bir değerlendirme sistemine oranla daha objektif görünümde ise de, bu tür değerlemenin de bazı sınırları bulunmaktadır. Bunların en önemlisi, amacı "herşey" haline getirmesi, fakat bu amaca "nasıl" ulaşıldığının ikinci plana atılmasıdır.

Amaçlara ulaşma derecesinin, mesleki geleceğin üzerinde oynadığı rolü bilen bir yönetici her ne pahasına olursa olsun amaçlara kabul edilebilir bir ölçüde ulaşmak isteyecektir. Bunu yaparken de gerekirse uzun dönemde alınması gerekli kararlardan kaçınacak, olaylara kısa dönem içinde bakacak ve her kararı gelecek dönem amaçları etkileme derecesi ile ilgililendirecektir. Özellikle ast-üst ilişkilerinin sağlıklı bir AGY sürecinin öngördüğü düzeyde olmayan organizasyonlarda, AGY, töneticileri kısa-dönemli bir çerçeve içinde çalışmaya yönleltecektir. Bu ise uzun dönemde bir bütün olarak organizasyon yararına olmayan sonuçları beraberinde getirecektir. Şekide AGY sürecini bir bütün olarak göstermek mümkündür. [20]





Şekil 5.2. Amaçlara göre yönetim sürecine farklı bir bakış [20]

### 5.2.5. Agy' nin Yararları ve Sınırları

AGY'in sağladığı başlıca yararları şöyle özetleyebiliriz.

- AGY hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık getirir. Bu canlılık, organizasyon mensuplarının organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılmalarını sağlamakla elde edilir. Böylece bu yapıların daha etkin çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratılmış olur.
- AGY planlama ve kontrol fonksiyonları daha işler hale getirmektedir. AGY nereye nasıl ulaşılacak istendiğini ayrıntıları ile belirttiğinden kontrol kolaylaşmış ve otoriter olma özelliğini kaybetmiştir. AGY kontrol için daha açık ve geniş standartlar getirmektedir.
- AGY yöneticilerin kendi kendilerini kontrolüne olanak sağlar. Yönetici hangi sonuçlara ne zaman ulaşması gerektiğini bildiğinden, faaliyetlerini düzenlemesi üstlerin uyarılarına daha az bağlıdır.
- AGY amaçların belirlenmesindeki ortak çalışma dolayısıyla ast ve üst'ün birbirlerinden en beklediklerini açık ve seçik olarak belirlemelerini sağlar. Bu çatışma ve anlaşmazlıkları azalttığı gibi, değerlemede de daha objektif bir temel sağlar.
- AGY, yöneticileri planlamaya zorlar ve etkili bir planlama sistemi sağlar.
- AGY çalışan ve yöneticilerin rol, sorumluluk ve yetkilerini açıklığa kavuşturur, kişilerden neler beklendiğinin ortaya çıkarır. Böylece yönetici ve çalışanlara mesleki gelişimlerinde büyük fırsatlar sağlar.
- Yönetici ve çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ve ücretlerinin saptanmasında daha nesnel ve belirgin temeller sağlar. Çalışmaların motivasyon ve organizasyona sadakatini artırır.
- AGY sorunların daha kolay ve zamanında teşhisini sağlar.

Bu yararlarına rağmen AGY her yönetim sorununa çözüm bulan bir yaklaşım değildir. Bazen sistemin yapısından gelen nedenlerle, bazen de sistemin uygulandığı organizasyonun yapısından ve uygulayıcılarından gelen nedenlerle AGY belirli yönlerde sınırlı kalmaktadır, veya yeni sorunlar yaratmaktadır. AGY'in sınırları ve sorunlarını şu şekilde özetleyebiliriz.

- AGY'in başarısı büyük ölçüde üst yönetimin katkı, destek ve isteğine bağlıdır. Üst yönetimin ciddi olarak desteklemediği, uygulamasını İnsan Kaynakları Departmanına

bıraktığı bir AGY başarılı olmayacaktır. [17] Pekçok organizasyon AGY sistemini, direktifleri basılı hale getirip ve bazı gerekli formlar sağlayarak uygulamaya çalışmaktadır. Ancak bu, programın arkasında yatan temel felsefeyi anlatmak ve maksimum başarıyı sağlayacak sonuçları almak için yeterli olmayacaktır.

- AGY mantığı temelde çok basit olmasına rağmen pekçok yönetici ve çalışan bunu öğrenme aşamasında ve sisteme uygulamakta zorlanmaktadır. İş planlamasından, belirli amaçların başarılmasını hedef alan planlamaya geçmek oldukça zordur.
- Amaçları belirlemedeki açıklık AGY'in başarısını etkileyen diğer bir faktördür. Ancak bazen amaçların kantitatif olarak ifadesinin güçlüğü, kişisel amaçlarla organizasyon amaçlarının birbirine ters düşmesi veya fonksiyonel alanlarda çalışan organizasyon mensuplarının her konuyu sadece kendi uzmanlık alanları açısından ele almaları nedeniyle ortaya çıkan çelişkiler AGY'in başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. [20]
- AGY bazı örgütsel ve yönetsel değişiklikleri öngörmektedir. Bunların başında da yetki devri gelmektedir. Yetki devrinin olmadığı ve yöneticinin kendi faaliyetlerini kontrol için gerekli bilgiyi alamadığı durumlarda AGY kendinden beklenen yararları sağlayamayacaktır.. Özellikle otoriter yöneticilerin AGY'e sadece bir yönetime katılma aracı olarak bakmaları, astları pasif direnişe yöneltecektir.
- Bazen bir bölümün hedefleri, diğer bölümlerle uyum içinde olmaz. Bu gibi durumlarda herbölüm kendi başına hareket eder ve sonuçlar bütün organizasyon hedefleri ile çelişir.
- Bazen de hedefleri rakamsal sonuçları ile değerlendirmeye çalışmak rakamlara fazla güvenmeyi gerektirir. Maalesef bazı hedefler rakamlarla kolayca belirlenemez ve çabalar anlamsız kalabilir [17]
- AGY amaçlara aşırı önem verip, bunlara nasıl ulaşıldığını ve uzun vadeli kararlar almayı ikinci plana itebilir.
- AGY ile ilgili ençok öne sürülen sakınca yazışma ve raporların artışıdır. Sürekli toplantılar, rapor hazırlama, tablo düzenleme vs. gibi faaliyetler yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını alabilir. Hatta daha ileri gidildiğinde AGY'in amaç ve ruhu ortadan kaybolup toplantı düzenlemek, toplantılara katılmak ve rapor hazırlamak başlı başına bir amaç haline gelebilir.
- Nihayet, yöneticilerin sürekli olarak AGY amaçlarına göre değerlendirilmesi, ödüllendirme ve cezalandırmanın (ödüllendirmeme) amaçlara ulaşma derecesine bağlanması yöneticiler üzerinde bir çeşit sürekli baskı yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak [17] pek çok durumda

diğer çalışanların hedeflere ulaşmaları yöneticiler tarafından gözlemlenemez.[20] Bunun ise sistemin ana özelliklerini yok edici bir etki yarattığı ileri sürülmektedir.

Bir tablo ile AGY'in yarar ve sakıncaları genel olarak şöyle gösterilebilir:

Çizelge 5.1. AGY' nin fayda ve sakıncaları

| <b>AGY'nin FAYDALARI</b>                                                                                     | <b>AGY'nin SAKINCALARI</b>                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yönetici ve çalışanların hedeflere ulaşmada yol gösterici aktiviteler üzerinde odaklanmalarını sağlar</b> | <b>Stratejik amaçların yerini operasyonel amaçlar alabilir</b>                                |
| <b>Tüm şirket seviyelerinde performans artar</b>                                                             | <b>Üst yönetimin katılımını gerektirir.</b>                                                   |
| <b>Çalışanların motivasyonu sağlanır</b>                                                                     | <b>Yazışma ve raporlama artabilir.</b>                                                        |
| <b>Departman ve kişisel hedeflerin şirket hedeflerine uyumlu olması sağlanır</b>                             | <b>Dinamik olmayan organizasyonlar ve bunlara ait değerler AGY'ye katılımı engelleyebilir</b> |
| <b>Sorunların daha kolay ve zamanında çözümü sağlanır</b>                                                    | <b>Kişiler üzerinde baskı ve takipsizlik yaratabilir.</b>                                     |
|                                                                                                              | <b>Amaçlar sayısallaştırılamayabilir.</b>                                                     |

Bu tür deneyim ve muhtemel problemlere rağmen, AGY hala günümüz endüstrisi için popülerdir. Belki de AGY tekniğinin en büyük potansiyeli; etkili karar vermeye temel teşkil etmesi, iletişim ve paylaşımcı karar verme yoluyla kontrol sağlaması ve iki yönlü iletişime olanak tanımasıdır. Bütünsel yönetim içinde bu sistemin geçerliliği için yapılmış araştırma sayısı azdır. Fakat bu teknik geleceğe yönelik çok geniş kullanım alanına sahiptir ve gelecek vaatetmektedir.[17]

## 6. YÖNETİMDE KARAR VERME SÜRECİ

Yöneticilerin yaptıkları işe hangi açıdan bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir nevi “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan bir iş hemen göze çarpmaktadır: karar vermek. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularda uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin, “yönetici” durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş “karar vermek” tir. Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir işidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak tanımlanmaktadır. Yönetici değerlemede yöneticinin karar verme yetenekleri ve özellikleri dikkate alınmaktadır. [20]

### 6.1. Karar ve Karar Verme Nedir ?

Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri kuruluşların amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkanların neler olduğunu bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı bir seçim yapmalıdır. Değerlendirmeye alınan birçok alternatif arasından seçilen alternatif firmanın içinde bulunduğu koşullar ve yöneticinin bilgi, yetenek ve kişiliği bakımından en uygun olanıdır, mükemmel değildir. [12]

Bu en uygun alterantifi seçme işlemi karar verme süreci, alternatif ise kararın sonucudur. Sözlük tanımı itibariyle karar “bir iş için düşünüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çereyi ifade etmektedir. [20]

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar “bir seçimi “ ifade eder. [17] Karar, istenen bir sonucu elde etmek için, mevcut seçenekler arasından bilinçli seçilen bir eylem olarak ifade edilebilir. Bu ifadeden 3 önemli sonuç çıkartılabilir: Bunlardan ilki; bir kararın seçme eylemini gerektirmesidir. Seçme olmadan yada seçenekler olmadan karardan sözedilemez. İkincisi bir karar bilinçli düzeyde mantıksal süreçleri kapsar, burada mantık teriminin kesin olarak ne anlama geldiği sorusu ortaya çıkmaktadır. Bazılarına göre mantık verilen bir sonuca ulaştıracak faaliyet olarak, bazılarına göre ise mevcut en iyi alternatiflerden birinin seçilmesi olarak tanımlanır. Örneğin belki hiçbirşey yapmamakta mantıklı görünebilir. Ancak her nasıl olursa olsun verilen kararın mutlaka mantıksal olarak diğerlerine göre daha geçerli bir yönü bulunmalıdır. Üçüncüsü bir karar amaca yöneliştir. Amaç olmazsa karardan sözedilemez



Çok basit bir tanımla karar verme, bir bireyin, bir yöneticinin yada bir örgütün birkaç alternatif arasından birisini seçmesidir. Karar verme çeşitli amaçlar ve bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır. [4]

Yani karar verme, alternatifler arasından birini seçmektir. [17] Karar verme gerek yönetsel bir işlem gereksel organizasyonel süreçtir. Karar verme yönetseldir, çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar vermedir. [4] Yöneticilik bir karar verme işidir.

Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinin emrine beşeri ve maddi kaynakların verildiği bir kişidir. Bu kaynaklar kullanılarak organizasyonun amacı gerçekleştirilecektir. İşte karar verme burada karşımıza çıkmaktadır. Yönetici *hangi işler*’in yapılacağını belirlemeli ki personel o işi yapabilsin. Dolayısıyla yönetici çeşitli işler (veya teknik deyimi ile alternatifler) arasından bir seçim yapmak zorundadır. Seçilen alternatif yöneticinin kararını ifade eder. Artık personel hangi işin yapılacağını bilir. Globalleşme ve bilgi çağına girmekle karar olayının işletme yönetimindeki rolü ve önemi daha da artmıştır. Günümüzde artık yönetici karar verecek ve diğer personel bu kararları uygulayacak anlayışı yerine, kararları, işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir. Bazen yalın yönetim, bazen kademe azaltma (delaying) ve bazen de güçlendirme (empowerment) olarak ifade edilen bu eğilim, karar vericileri işin fiilen yapıldığı noktalara yaklaştırmayı amaçlamaktadır. Bu eğilim, yetki devri olayından çok daha kapsamlı bir yaklaşımı ifade etmektedir. [20]

Karar verme diğer yandan organizasyonel bir süreçtir. Çünkü modern organizasyonlarda karar verme bireysel yöneticiliği aşan grup, ekip ve hatta bilgi sistemleri ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden yalıtılmış değildir. Karmaşık organizasyonel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasıdır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerek organizasyonel eylemin odağını oluşturur. Bir yönetici organizasyonel görevlerini organizasyonun davranışlarına yön ve biçim veren kararlarıyla yerine getirir. [4]

Sonuç olarak karar verici kim olursa olsun veya hangi kademede bulunursa bulunsun karar verme işi bir seçim yapma işidir. [20]

## 6.2. Karar Çeşitleri

Organizasyonlarda yönetim uygulamalarında verilen kararları, değişik kriterlere göre gruplamak ve tiplere ayırmak mümkündür. Böyle bir sınıflamanın en önemli yararı, hem değişik karar türlerinin sorunlarını daha açık görebilmek, hem de farklı karar türlerinde farklı teknik ve yaklaşımların kullanabileceğini görmektir. [20]

Karar tipleri ile ilgili en çok kullanılan sınıflamalar şunlardır.

- Organizasyonel ve kişisel kararlar
- Temel – rutin kararlar
- Programlanmış ve programlanmamış kararlar.

### 6.2.1. Organizasyonel Kararlar

Yöneticiler tarafından, onların biçimsel yönetsel mevkilerindeki rollerine uygun olarak yapılır. Strejinin belirlenmesi, amaçların hazırlanması, planların onaylanması bunlara birkaç örnek teşkil eder. Bu tür kararları yerine getirmek için sık sık yetkiler delege edilir. [17] Bu kararlar firma ile ilgili kararlar olup tüketicileri, pay sahiplerini, çalışanları çeşitli düzeylerde etkileyebilir.[6] İşletmelerde çeşitli hiyerarşik düzeylere göre bu kararlar planlama bölümünde ayrıca açıklanmıştır. Bu kararlar en üstten en alt hiyerarşi seviyesine göre aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

#### a) Kurumsal Kararlar :

Bu kararlar işletme kurma ve girişimde bulunma ile ilgilidir. Çoğu kez bu safhada profesyonel yönetici kadroları henüz yoktur veya tam oluşmamıştır. Yatırım ve işletme kurma, sanayi veya ticarete atılma ile ilgili kararlar, eğilimler, zevkler, tutkular, ekonomik göstergelerin (kar, sektör istikbali) yönlendirdiği yatırım ve girişim kararlarıdır. Bu kararlarla ilgili olarak girişimci ve yatırımcılar çok yönlü fizibilite etüdleri yaptırırlar ve en uygun yatırım alanını belirlemeye çalışırlar. Bu kararlarda belirsizlik ve bazen muğlaklık derecesi yüksektir.

#### b) Stratejik Kararlar :

Bu kararlar işletmenin faaliyet alanı ve pazarlarının geliştirilmesi, yeni yatırımlara girişilmesi, ürün ve pazar çeşitlendirmesine ilişkindir. Bu kararlarda işletme ve çevresi arasındaki ilişkileri düzenler. Bu kararlarla kurulan ve çalışmakta olan firmanın dış çevresini ilgilendiren araştırmalar yanında işletmenin kendi imkanlarının topyekün değerlendirilmesi yapılmaktadır.



İşletme amaçlarının açık ve seçik bir biçimde belirlenme, buna bağlı olarak alt hedeflerin oluşturulması bu kararlar ile gerçekleştirilir. Hangi ürünlerin üretileceği, hangi pazarlarda satılacağı, hangi pazar ve ürünlerden vazgeçileceğine ilişkin hususlar bu kararlar yardımıyla belirlenir. Stratejik kararlarda ayrıca rekabet analizi ve rakiplerin, müşterilerin, mali kuruluşların, sendikaların, işletmeye mal satanların, devletin ve yerel yönetimlerin v.s. izledikleri ve uyguladıkları politikaların bütünü değerlendirilmekte ve işletmenin faaliyetlerini ve pazarlarını etkileyecek ekonomik, teknolojik, politik, sosyal, kültürel, ahlaksal v.s.koşulları birarada değerlendirilmekte yani genel çevre analizleri yapılarak buradan elde edilen imkan ve fırsatlarla tehlike ve güçlüklerin neler olabileceğine karar vermektir. Şu halde, tüm bu analizler ışığında firmanın amaçlarına, faaliyetlerine yön verme ve çabalarını sürekli (devamlı) kılma sorunları çözüme kavuşmaktadır.

#### c) Yönetmel Kararlar:

İşletmenin yapısını ve bu yapıyı çalıştıracak maddi ve beşeri kaynakların topyekün planlanmasını ilgilendiren kararlara yönetmel kararlar adını veriyoruz. Bu tür kararlar sayesinde kuruluşun organizasyon biçimi oluşturulur. Bütçe ve kaynak dağılımı şekillenir, organizasyonda yetkilerin dağıtım biçimi, dikey, yatay ve çapraz ilişkiler belirlenir. Bunun yanında yönetmel kararlar yardımıyla, haberleşme, emir ve raporların akış yolları belirlenir. İşletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların izleyecekleri yollar açıklanır. Yönetmel kararlar kaynak edinim yol ve yöntemlerini de açıklığa kavuştururlar. Böylece işletme kararlarının edinilmesi, nerelerden, nasıl, hangi koşullarla, kaynak sağlanacağı ve bu kaynakların hangi varlıklara ve bölümlere tahsis edileceğine karar verilir. Bilançonun aktif pasif dengesi oluşturulur ve oranları korunmaya çalışılır. Bu konuda finansman yöneticisine de gerekli talimatlar verilir.

#### d) Operasyonel Kararlar:

Hiyerarşinin alt seviyesini ilgilendiren eyleme dönük kararlardır. Bu sayede dönüşüm süreci rasyonel biçimde gerçekleştirilmeye çalışılır, yani işletme kaynaklarının (materyal, emek, makine, para v.b.) en etkili ve verimli biçimde değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ve arzulanan çıktının elde edilmesi amaçlanmaktadır. Her bölüm ve kısım verimlilik kıstaslarına göre kendisine tahsis edilen kaynakların optimum şekilde kullanılacak kararlar alır.

Operasyonel kararlar yöneticilerin zamanlarının büyük kısmını alırlar. Hareket araştırması veya kantitatif tekniklerle programlanarak optimize edilebilirler. Bunlar belirsizliği ve riski az olan kararlardır. Örneğin, alış, satış fiyatlarının saptanması, ekonomik nakliyat ,uygun reklam ve promosyon kararı, üretim programı, stok seviyelerinin planlama ve kontroluna ilişkin sorunlar operasyonel kararların konusuna girerler. Bu kararların standartlaşma özelliği vardır. Tekrarlı uygulamalara açıktır. Bu nedenle de alt kademelere kolayca devredilebilirler [12]

#### e) Kişisel Kararlar

Organizasyonun üyesi olarak değil şahıs olarak yöneticiye bağlı bir karardır. Böyle kararlar diğerlerine delege edilemez. Çünkü kararları yürütmek için organizasyondaki kişilerin destekleri gerekli değildir. Emeklilik kararı rakip şirketlerden iş teklifi almak yada gizlice çıkıp bütün öğlenden sonrayı golf kursunda geçirmek kişisel kararlardır.

Organizasyonel ve kişisel kusurları tanımlarken ayırma imkanı olmasına rağmen uygulamada böyle bir imkan yoktur. Örneğin sosyal faaliyetlere inanan bir genel müdür,işsizliğin çok olduğu zaman işçi alımına karar verirse, kişisel kararı kurumsal bir karar olarak yansır.Yöneticiler tarafından yapılan pek çok kararda kurumsal ve kişisel öğeler içiçedir. [17]

#### 6.2.2. Temel ve Rutin Kararlar

Kararları sınıflandırmada ikinci bir yaklaşımda temel ve rutin (usul) karar ayrımıdır. Temel kararlar; rutin kararlardan daha önemliymiş gibi görülür. Onlar, uzun süreli yükümlülükleri, bir iş için ayrılmış büyük masraf fonları ve şirketin refahını ciddi şekilde tehlikeye atabilecek önemli kararları içine alır. Üretim hattının seçilmesi yeni bir fabrika yeri seçimi veya mevcut üretim tesislerini tamamlayan hammadde kaynaklarını satın alarak bir dikey bütünleşmeye gitme kararı, temel kararlara birer örnektir.

Doğal olarak sık sık tekrarlanan rutin kararlar, işletmede ikinci derecede bir etkiye sahiptir. Bu sebeple bir çok şirket, bunları halletmede yöneticiye yol göstermesi için bir çok metot formüle etmişlerdir.

Bu noktada, uygulamaları ve politikaları tanımlamak yararlı olabilir. Uygulamalar hareketler için rehberdir. Genellikle bazı amaçları elde etmek için kronolojik aşamaları gösteren bir plan türü olarak tanımlanır. Bazen belli bir departmanda kullanılan süreç olarak da kullanılır.

Yöntemler; usul kararlarına yardımcı olması açısından yararlıdır. Çünkü; süreçleri aşamalar ayırır.

Sık sık yöntemlerle karıştırılan politikalarda, keza plan çeşitleridir. Fakat onlar, hareketlerde olduğu gibi düşünmeyede rehberdirler. Sonuç olarak onlar, yöneticinin birşeyi nasıl yapacağını söylemezler. Düşünme süresinin belli bir limite oturtulmasıyla, karar vermeyi belirli bir yola yöneltirler.

Örneğin; bir şirket, nüfusu en az yüzbin olan şehirlerde yeni fabrikalar kurmak gibi bir politikaya sahip olabilir. Bu hareketlere rehberdir. Çünkü; yönetici fabrikanın hangi özel şehirde kurulacağına karar vermelidir.[17]

Örgütlerde üst kademelere doğru çıkıldıkça temel rutin karar oranı temel kararın artması yönünde olur. Temel kararlar yöneticinin yaratıcılık, yargı ve sezgisini daha iyi kullanmasını gerektirir.

### 6.2.3. Programlanmış ve Programlanmamış Kararlar

Herbert Simon bilgisayar teknolojisinden aldığı bir deyimle, kararların programlanmış ve programlanmamış olarak 2 kategoride sınıflanmasını önermiştir.

**a) Programlanmış Kararlar:** Kaba bir şekilde rutin kararlara benzer ve süreçte kilit rol oynar. [17] Bu kararlar; tekrarlanan, karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden ziyade sistemi vurgulayan özellikteki kararlardır. Örneğin toplam kalite bakış açısının gerektirdiği süreçlerin tarifi, standart faaliyet prosedürleri SOP (standart operating procedures) gıda sektöründe yaygın olarak kullanılan HACCP (hazard analysis and critical control points) uygulamaları ile “hata türü ve etki analizi” FMEA (failure mode and effect analysis) çerçevesinde geliştirilen uygulamaların hepsi programlanabilir karar tipi örnekleridir. [20]

**b) Programlanmamış Kararlar:** Yapısı olmayan, önemli, yeni bir doğası olan kararlar olup temel kararlara benzer. [17] Bu karar tipi daha çok kişiye bağlı olan, prosedürlere bağlanması zor olan, yaratıcılığın ağır bastığı ve çoğu kez bilinmeyenlerle dolu bir ortamda yapılan stratejik nitelikteki seçim işlemi ile ilgilidir. Bu gruba giren kararların ilgili olduğu sorunların yapısını önceden tarif etmek veya belirlemek zordur. Bu tür karar durumlarında, karar verme sürecinin her safhası için önceden belirlenmiş prosedürlerden yararlanmak mümkün değildir. Her durum için her safhanın gereklerini ayrı ayrı yerine getirmek gerekir .[20]

### 6.3. Karar Verme Şartları

Her karar verme durumu, gerekli olan bilgilerin toplanabilmesi ve başarısızlık olasılığı açısından belli bir risk derecesine sahiptir. Çünkü, herşey gelecekle ilgilidir ve geleceğin hiçbir zaman yüzde yüz hiçbir şeyin değişmeyeceği bir ortam içinde bugünkü gibi devam edeceği söylenemez. Değişkenlerde zaman içinde değişme olasılıklarının yüksekliği ve sorunu etkileyen değişkenlerin çokluğu sorunu belirsizleştirmektedir. Karar verme ortamlarının değişme olasılıkları gözönünde bulundurulduğu taktirde, karar durumlarını belirlilik, risklilik, belirsizlik ve muğlaklık olmak üzere dört kısımda inceleyebiliriz.

### 6.4. Kararın Başarısız Olma Olasılığını Etkileyen Şartlar



Şekil 6.1. Kararın başarısız olma olasılığını etkileyen şartlar [6]

#### 6.4.1. Belirlilik

Belirlilik yöneticinin karar verme için ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri temin edebileceği ve bu bilgilerin değişme ve güncelliğini yitirme olasılığının çok az olduğunu ifade eder.

Yönetici, ne olacağını doğru olarak bildiği zaman, belirlilik mevcuttur. Belirlilik kararı, yönetsel kararların sadece küçük bir bölümünü teşkil etmesine rağmen, mutlaka meydana gelir. Örneğin; 10000 dolar bir devlet bonosuna yatırılmış ise, 1 yıl içinde %6 faiz ile 600 dolar faiz geliri elde edilecektir. Her ne kadar devlet tahvilleride dahil herşeyin bir risk derecesi olduğu tartışılabilirse de, tüm pratik amaçlar için bu örnek, risksiz ve belirliliği olan bir yatırımdır.

Değişik üretim hatlarına kaynak tahsisi de, tıpkı bunun gibi belirlilik şartları altında karar vermeyi teşkil eder. Yönetici, eldeki fiziksel kaynakların beler olduğunu ve bunların işlenerek bitirilmiş mala dönüştürülebilmesi için ne kadar zaman gerektiğini bilir. Eğer iki veya üç metod mevcut ise, yönetici hangisinin en karlı olduğunu belirlemek için bir fiyat çalışması yapabilir. Eğer kar rehber kar ise veya ürün hızlı üretilecekse, hız gerekliyse, sabit miktarlarla ilgili olarak hammadde ve makineler gibi, yönetici sık sık belirlilik altında kararlar verebilir. Birinci amaç, istenen şeylerin amaçlara uygun biçimde belirlenmesidir. Bu yapıldıktan sonra, yönetici seçenekleri kolayca değerlendirebilir ve en iyisini seçebilir. [17]

#### 6.4.2. Risklilik

Risklilik, bir kararın açık ve seçik amaçlara sahip olduğunu ve bunlara erişmek için tüm olmasa bile yeterli miktarda bilgiye ulaşmanın mümkün olduğunu ifade eder. Ancak, bu bilgilerin, zaman içinde belirlenen amaçlara ulaştırma konusunda değişebileceği, güncelliklerinin kaybolacağı olasılığı kuvvetlidir. Bu gibi hallerde, alınan kararların sık sık güncelleştirilmesi ve gözden geçirilmesi, yeni bilgi ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için araştırmalar yapılması gereklidir. [12]

Yöneticiler kararların çoğunu risk altında alırlar, yöneticilerin risk ortamlarında karar almalarına yardımcı olarak olasılık tahmin metodu kullanılır.

#### 6.4.2.1.İhtimal Tahminleri

Yönetici her kararın sonucunu yüksek bir kesinlik derecesinde bilmemesine rağmen, her seçenek için bazı ihtimal düzeyleri tahmin edilebilir. Bu tahminler çoğunlukla deneyim temeline oturtulur. Yönetici, belirli olayların gerçekleşmesi ihtimalini belirlemede geçmiş olaylara dayanır. Doğal olarak hiçbir olay bir öncekinin aynısı olamaz. Ancak önceki deneyimleri bir rahber olarak kullanmaya yetecek kadar benzer olabilir. İhtimal tayin etme, tüm olayların beklenen değerlerinin belirlenmesine yardımcı olur. Örneğin, dört mevcut stratejisi olan bir şirket düşünelim. A, B, C, D stratejilerinin herbiri şarta bağlı değerlere sahiptir. Eğer bu şartlar yerine getirilirse ve başarı ortaya çıkarsa bu, şirkete fayda getirecek bir kar demektir. Muhtemel başarının tahmini olan ihtimale ve ihtimaller tarafından çoğaltılan şarta bağlı değerlerin sonucu olan bir beklenen değer, çizelge 6.1 de düzenlenmiştir. Yönetici bunlardan en uygununu seçer.

Çizelge 6.1. A – B – C – D stratejileri için beklenen değer [17]

| MEVCUT<br>STRATEJİLER | Şarta Bağlı<br>Değerler | Başarı İhtimali | Beklenen Değer |
|-----------------------|-------------------------|-----------------|----------------|
| A                     | 1.000.000               | 0.05            | 50.000         |
| B                     | 800.000                 | 0.10            | 80.000         |
| C                     | 750.000                 | 0.20            | 150.000        |
| D                     | 400.000                 | 0.65            | 260.000        |

tabloda yöneticinin strateji D'yi tercih etmesi gerektiğini göstermektedir. Çünkü bu seçenek, en büyük beklenen değeri vaatmektedir. Bu stratejinin dördünden en düşük şarta bağlı değere sahip olmasına rağmen, başarı ihtimali daha yüksek ve dolayısıyla beklenen değeri de yüksektir.[17]

#### 6.4.2.2. Nesnel [Objektif] ve Öznel [Subjektif] Olasılıklar

Eğer bir olasılık, eski deneyimlerin temeli üzerinde belirlenebilirse bu, nesnel olasılıktır. Para havaya fırlatıldığında, turayı bulma olasılığı nedir? Bu 0,5 dir. Uzun bir süreçte tura sayısı kadar, yazı sayısı da olacaktır. Tıpkı bunun gibi birçok şirket, nesnel olasılıkları eski deneyimlerin temelleri üzerinde belirleyebilmektedir. Belirli bir psikoloji testinde, başarının tahmini gibi olayların ihtimali objektif olarak saptanabilir. Örneğin; test puanlarının en üst

%20'nin içinde olan personel, bir yönetici olarak % 80 başarı ihtimaline sahip olabilir. Bu gösterir ki, her on şirketten sekizi bu bölümde yöneticiler kadar iyi iş yapar.

Bazen uygun nesnel olasılık tahmini yapmak mümkün değildir. Yönetici, başarı ihtimalinin 0,5 mi yoksa 0,8 mi olduğunu belirlemek için yeterli bilgi olmadığını hissedebilir. Böyle durumlarda kişi öznel tahmin yapabilir.

#### 6.4.2.3. Risk Tercih

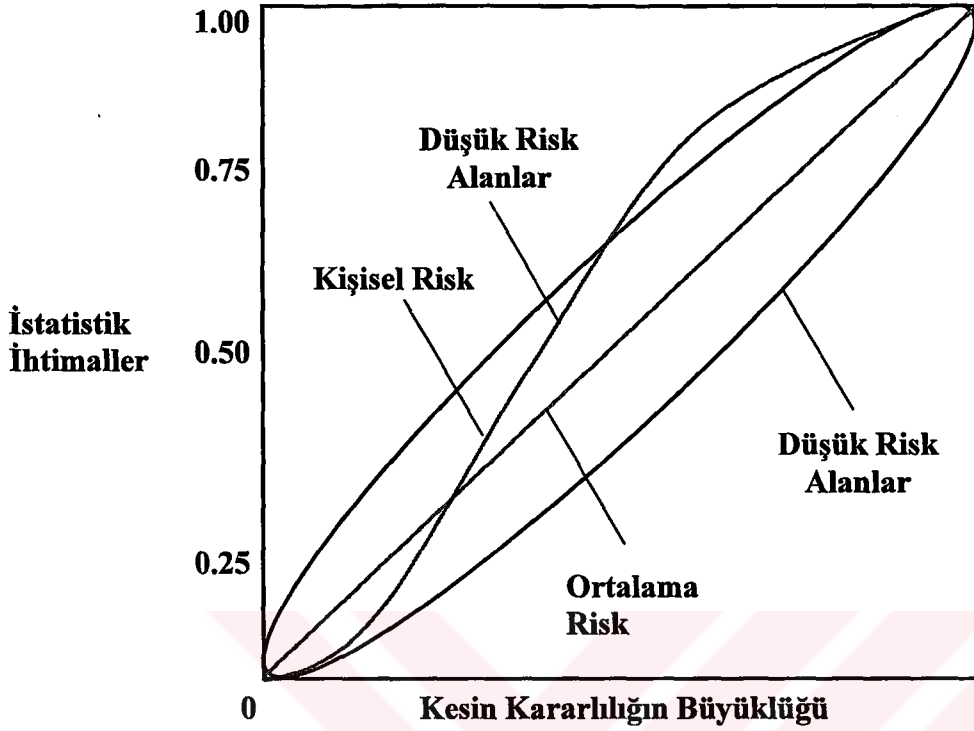
İhtimali tahmin eden karar verici, en üst düzey hakem konumundadır. Farklı yöneticiler, çeşitli nedenlerle aynı alternatifler için değişik tahminlerde bulunabilirler.

Örneğin, çoğu yönetici, şirketin parasını bir yere yatırırken veya harcarken kendi parasını harcarken olduğundan çok daha fazla risk alır. Bundan başka örneğin ekipman ve fabrika için karar verilirken, eğer aynı oranda reklama da yatırım yapılıyorsa, bu yatırımlarda reklamdan daha fazla başarı ihtimali alınacaktır. Belki diğerleri bunun tam tersini yapacaktır. Kısaca risklere karşı tutumlar değişiktir. Bunun cevabı ise şu gerçekte yatmaktadır. Bazı insanlar yüksek riski sevmezler, bazıları ise tam tersi yapıdadırlar. Cevabın diğer bir kısmı da şu gerçektir. Riski yönlendiren yöneticiler bazı durumda kumarbazdır.

Sebeplerine bakılmaksızın yöneticilerin risk tercihleri ihtimal saptamalarını belirlemede kilit rol oynar. Şekil 6.2.de yüksek, orta ve düşük risk tercihleri eğrileri gösterilmektedir. S biçimli eğri, insanların kişisel yaşamlarındaki kişisel risk tercihlerini örneklemektedir. Çoğu kişi, ortaya konan para düşük ise, kumar oynamaya hazırdır. Arttığında ise risk almaktan kaçınmaktadır.

Örneğin; iş adamlarına, karşılıksız olarak verilen 5 doları mı tercih edeceklerini ya da 15 dolar kazanmak veya kaybetmek için şans mı tercih edecekleri sorulduğunda, çoğunluk son alternatif olan 15 dolar için kumar oynamayı tercih etmektedir. Bunun tam tersi olarak, ortaya konan para sırayla 50000 dolara ve 150000 dolara çıkarıldığında, çoğu yönetici, belirli olan 50000 doları seçer. Objektif olmak gerekirse bu akıllıca bir davranıştır. Çünkü yarı yarıya ihtimal olduğuna göre, 150000 için beklenen değer  $150000 \times 0,5 = 75000$  dolardır. Yine de onlar 75000 dolar yerine garanti olan 50000 doları seçeceklerdir. [17]





Şekil 6.2. A – B – C – D stratejileri için beklenen değer [17]

#### 6.4.3. Belirsizlik

Belirsizlik, yöneticilerin hangi amaçlara erişmek istediklerinin bilincinde olduklarını, ancak, bu amaçlara erişmek için alternatif geliştirme bilgilerine erişmenin zor olduğu veya tam bilgi elde etmenin mümkün olmadığını ifade eder, ayrıca elde edilen bilgilerin zaman içinde değişme ve güncelliklerini yitirme olasılıkları da kuvvetlidir.[12]

Belirsizlik kararları, yöneticilerin olasılık tahminlerini geliştiremeyeceklerini hissettikleri kararlardır. Bunun nedeni, değişik seçeneklerin gerçekleşmesi olasılığını ölçmek için bir yolun bulunamayışıdır. Bu durumun tam olarak ne zaman ortaya çıktığını söylemek güçtür. Birçokları, deneyim ve benzer durumlardan genelleme yapma yeteneğinin, belirsizliği ortadan kaldırdığını iddia ederek, yöneticinin bir karar konusunda her zaman ihtimal tahminleri yapabileceğini söyler. Gene de yöneticiler, zaman zaman gerçekten belirsizlikle yüzyüze

geldiklerinin hissedebilirler. Buna rağmen araştırmalar, yöneticilerin her durumda, ortaya çıkabilecek her alternatif için şartlı değerler üretebildiklerini göstermiştir.

#### 6.4.4. Muğlaklık

Nihayet dördüncü ve sonuncu karar verme durumu da muğlaklıktır. Muğlaklık, hem çözümlenecek sorunun ya da ulaşılması düşünülen amaçların belirsizliğini, bu nedenle alternatifleri oluşturmanın zorluğunu, ve hem de gerekli bilgilerin neler olduğunu ve bunları elde etmenin mümkün olmadığını ifade etmektedir. Çoğu kararlar bu derece belirsizlik ölçüsüne sahip değildir. Ancak, bu tür karar konuları yöneticileri en çok uğraştıran ve strese sokan hususlardır.

Uygulamada en sık rastlanan karar konuları risklilik ve belirsizlik durumlarını içermektedir. Kararların belirsizlik dereceleri arttıkça, karar süreç ve mekanizmaları daha fazla zaman, enerji ve masraflara neden olmaktadır.

#### 6.5. Karar Verme Süreci

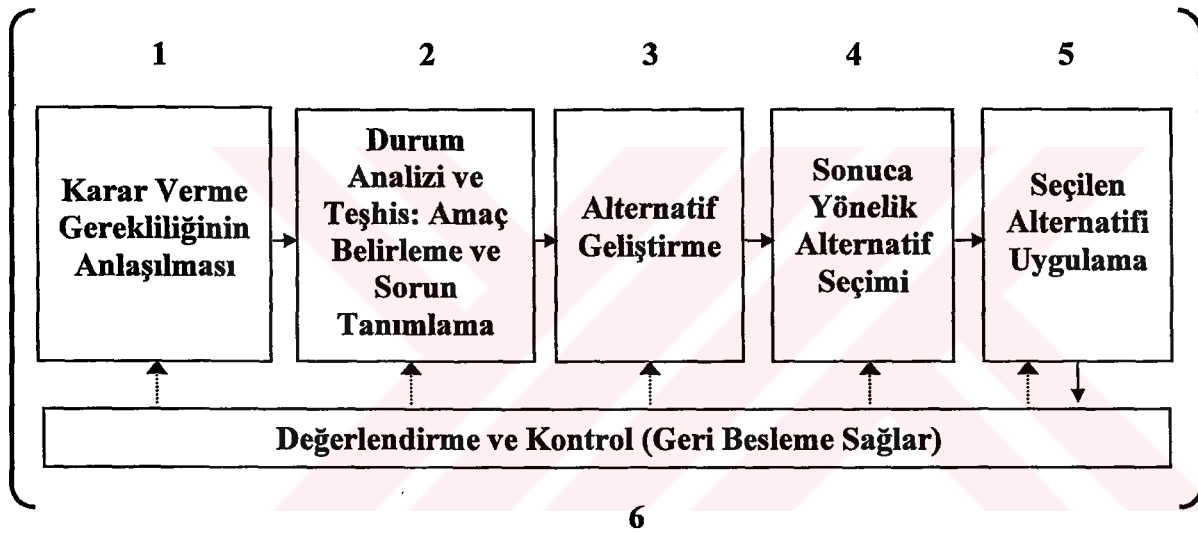
Yukarıdaki açıklamalardan da çıkarılacağı üzere, hangi tipe girerse girsin, “karar” bir sonucu ifade eder. Yani yönetici karar vermekle (tercihini belirtmekte), bir sürecin sonucunu açıklamamış olur. Dolayısıyla karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih” in incelenmesi yetmez. Bunun gerisine giderek, bu noktaya yani seçim yapmaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekir. [12]

Kararların genellikle tek ve yalıtılmış olaylar olarak görülmesi yanıltıcıdır. Bir karar geçmiş bir davranış ve gelecekteki sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar vermeyi çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görmek gerekir.[4]

Yani karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet ve düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercih yapılması ile sonuçlanan bir süreçtir. [20]

Karar verme zaman yönünden üç aşamayı kapsar: (1) soruların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karara gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman; (2) seçeneklerin saptanıp, bu seçeneklerden birisinin seçildiği şimdiki zaman; (3) kararların eyleme dönüştürülüp sonuçların değerlendirildiği gelecek zaman. Bunlara ek olarak, kararların büyük bir bölümü, temel kararların birçok ayrıntılı ve birbiriyle ilişkili kararlar yoluyla yürütüleceği, diğer kararları doğururlar. Böylece bir çok yönetici karar verme sürecine katılmış olur. Drucker'a göre; "Yöneticilerin yaptığı işlerin tümü karar verme yoluyla yapılır".[4]

Karar verme süreci 6 aşamada incelenir. Bu aşamalar Şekil 6.3. de gösterilmiştir.



Şekil 6.3. Karar verme süreci [6]

#### 6.5.1. Adım 1: Karar Verme Gereksiniminin Anlaşılması

İyi bir karar bu kararın verilmesini gerektiren etmenlerin bilinçli bir şekilde belirlenmesini gerektirir.[4] Karar vermede birinci safha kişinin veya yöneticinin amaç belirlemeye gerek olduğunu veya ortada bir sorun olduğunu kabul etmesidir. Yani karar vericinin kendisine gelen bilgi sonucu ortada "kararı gerektiren bir durum" un olduğunu kabul etmesi ve algılaması gerekir. Bu safhaya duyarlı olma (aweranness) denebilir. Gerçekten bazı yöneticiler,

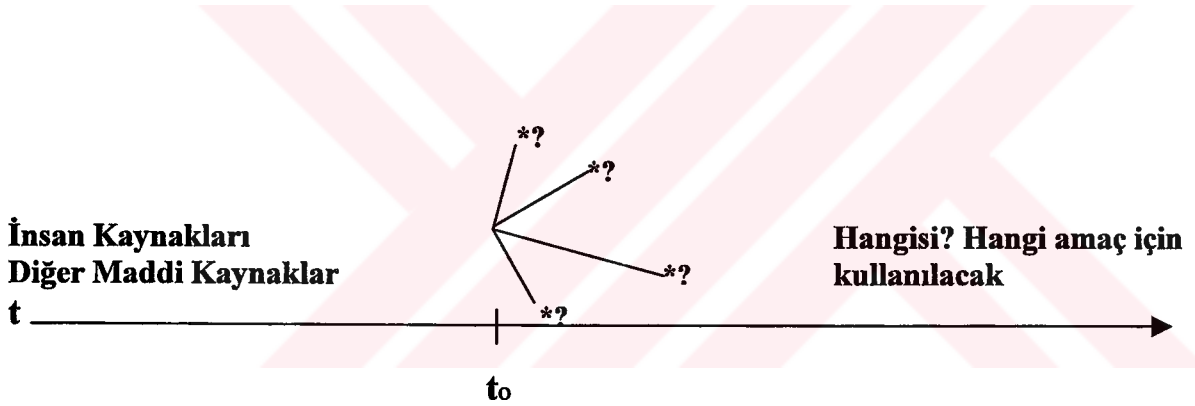
bazı konularada herhangi bir amaç belirlemenin şu veya bu nedenle gerekli olmadığına inanabilir.

Aynı şekilde ortada bir sorunun (problemin) olduğunu da kabul etmeyebilir. (ya da algılayamayabilir). Dolayısıyla bu gibi durumlarda ne amaç belirleme söz konusu olacak ne de sorunun tarifi yapılacaktır. Bu nedenle yöneticinin düşüncesi, duyarlılığı ve kanaati karar sürecinin birinci safhası olark kabul edilmektedir.[4]

## 6.5.2. Adım 2: Durum Analizi ve Teşhis:Amaç Belirleme Ve Sorun Tanımlama

### 6.5.2.1. Amaç Belirleme

Amaç belirleme karar süreci için tayin edici bir öneme sahiptir. Çünkü karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır. [20]

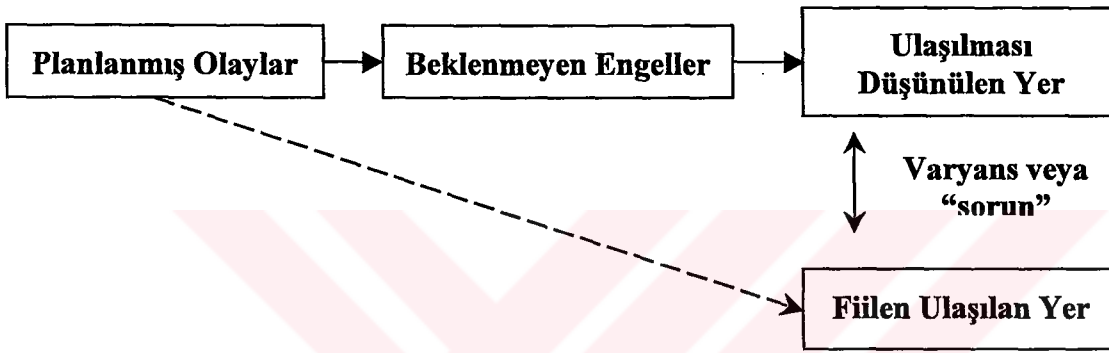


Şekil 6.4. Amaç ve zaman ufku [20]

En alt kademededen en üst kademeye kadar yöneticiler bu amaç belirleme safhası ile ilgilidir. Her kademedeki yönetici, şu veya bu şekil ve zamanda bu amaç belirleme işi ile başbaşa kalmıştır. Organizasyonun üst kademe yöneticileri daha çok stratejik nitelikte, tüm işletmeyi ilgilendiren ve uzun vadeli amaçlarla ilgili iken, orta kademedekiler daha çok uygulamaya dönük orta ve kısa vadeli ve nihayet alt kademe yöneticiler de tamamen uygulama ile ilgili kısa ve çok kısa vadeli amaçlarla ilgilidir. Daha doğrusu iyi işleyen bir organizasyon yapısı içinde genel hatları ile böyle olması gereklidir. Ancak uygulamada bazen en üst kademenin tamamen uygulamaya dönük kısa vadeli amaçlarla uğraştığı da görülmektedir. [20]

### 6.5.2.1. Sorun Tanımlama

Yöneticinin karar verme sürecini kullanması ve karar vermesi için ortada çözümlenmesi gereken bir problemin olması gerekir. o halde problem nedir? Genel tanımı itibarıyla sorun ya da problem; arzu edilen doğrultuda ilerlerken ortaya çıkan engel veya engeller olarak tarif edilebilir. Aşağıdaki şekil bunu göstermektedir.



Şekil 6.5. Amaçtan sapma (varyans veya sorun) [20]

Görüldüğü üzere problem, ortadan kaldırılması gereken bir engeli ifade eder. Bu engel dolayısıyla arzu edilen yer yerine fiilen başka yöne gitme söz konusudur. Dolayısıyla bu engelin kaldırılması gerekir. Ancak bazen bu engel o kadar büyüktür ki engeli kaldırma yerine, gidilecek yeri (konumu) değiştirmek söz konusu olabilir.

Sorun tanımı, hakkında karar verilecek olan engelin tarifinin ifade eder. Ancak bu konuda bazı zorluklar bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticilerin çözüm bulmak zorunda oldukları sorunların her zaman açık ve net olarak ortaya çıkmamalarıdır.[20] Bazen de bireysel algılamadaki sorunlar açık veya net olarak ortaya çıkan sorunun tespitini zorlaştırır. [4]

Yönetici, özellikle orta ve üst kademelerdeki yöneticiler, çoğu kez karmaşık bir manzara içinden sorunları teşhis etmek ve tanımlamak durumu ile karşı karşıyadırlar. [20]

İkincisi çoğu kez gerçek sorun ile sorunun varlığına işaret eden belirtilerin birbirine karıştırılmış olmasıdır. Sorun olarak ne tarif edilecektir. Neyin çözümü aranacaktır.[6] Bu durumdaki güçlük, belirtileri sorun olarak görmektir.

Diğer bir durumda sorunun yanıtı göre tanımlanmasıdır. Sorun tanımlama tıpkı amaç belirleme gibi karar verme sürecinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü karar verme sürecinin diğer safhaları tarif edilen problem doğrultusunda ele alınacaktır. Örneğin düşük satışlar karşısında, problem satıcıların motivasyonu olarak tarif edilirse başka, yüksek fiyat olarak tarif edilirse başka, ürünün kalite sorunu olarak tarif edilirse başka yönlerde gidecektir.

Karar vermede gerçek sorunların araştırılması istenen sonucu belirleme sorununa bağlıdır. Bir karar istenilen sonuçlara yönelticek araçları seçtiği ölçüde mantıksaldır. [4]

Ulaşılmak istenen amacın belirlenmesi veya karşılaşılan sorunun tanımlanması ile karar verme sürecinin ikinci safhası tamamlanmış olur. [20]

### 6.5.3. Amaç ve Sorunları İrdeleme, Öncelikleri Belirleme

Amacın belirlenmiş olması veya sorunun tanımlanmış olması “karar”ı ifade eden “seçim” için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunların nedenlerinin, özelliklerinin ve aciliyetlerinin çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların, niteliklerinin vs. incelenmesi ve analiz edilmesi gereklidir.

Amaçların irdelenmesinde bazı sorular sorulabilir. Amaçlar gerekli aksiyonlara işaret ediyor mu?; elde edilmek istenen durum veya konum net olarak ifade edilmiş mi?, ölçülebilir mi? ve zaman ölçüsü konulmuş mu? gibi irdemeler yapılmalıdır. Ayrıca, amaçlar ana ve alt amaçlar olarak ayrılmış mı?, eğer amaç gerçekleşmeyecek olursa hangi amaçların gündeme geleceği (alternatif amaçlar) belirlenmiş mi? belirlenen amaçlar ile bunları gerçekleştirecek kaynaklar arasında bir denge ve uyum var mı? amaçlar arasında öncelik sırası belirlenmiş mi? böyle bir irdeme ile daha sağlıklı bir amaç belirleme ortamı sağlanmış olacaktır. [20]

Sorun tanımının irdelenmesine gelince, burada da çeşitli sorular sorarak tanımlanan sorunun irdelenmesi yapılacaktır. Bu sorulardan bazıları şunlardır.

- Gerçek durum nedir?
- Gerçek durumu ifade eden bilgi ve veriler doğru ve sağlıklı mı?
- Sorunu tanımlamak için gerekli bütün bilgilere sahip miyiz?
- Bu bilgi ve veriler kimden geliyor.
- Ulaşmayı arzuladığımız durum net olarak tanımlanmış mı?
- Sorun olarak gördüğümüz dolayısıyla düzeltilmesini istediğimiz konunun kalite, büyüklük ve yer ve zaman olarak boyutları belirli mi?
- Tanımlanan bu sorun hangi daha büyük sorunun bir parçasıdır?
- Bu sorunun yarattığı alt sorunlar nelerdir?
- Bu sorun çözülmemezse ne gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilir.?
- Bu sonuçlar işletme açısından ne ölçüde ciddiye arzeder.
- Tarif edilen sorun gerçekten realiteyi yansıtıyor mu yoksa yanlış bilgi ve algılara mı dayanıyor?
- Sorunların çözüm önceliği nedir?

Bu ve benzeri sorularla tanımlı yapılan sorun irdelenmiş ve böylece tanımının daha sağlıklı olması sağlanmış olacaktır. Sorunların daha sistematik bir şekilde tanımlı ve irdelenmesi ile ilgili çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bunların içinde en bilinenleri pareto analizi, balıkkılçığı tekniği (sebeup-sonuç analizi) ve akış diyagramlarıdır.

Karar verme sürecinin bu ikinci safhası sonunda amaçlar ve sorunlar çeşitli açılardan irdelenerek belirlenmiş ve tanımlanmıştır. Böylece ne gerçekleştirilecek (amaç) veya hangi engel ortadan kaldırılacak (sorun) net olarak ortaya çıkmış olacaktır.

#### 6.5.4. Adım 4: Sonuca Yönelik Alternatif Seçimi

Karar verme sürecinin bu safhası alternatifler arasından seçim yapmaktır. Seçilen alternatif “karar”ı temsil eder ve böylece işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, hangi işlerin yapılacağı belirlenmiş olur. Sıra bu kararı uygulamaya gelir.

Geliştirilmiş ve irdelenerek bir sıraya konulmuş bulunan alternatifler arasından seçim neye göre yapılacaktır? Seçim yapabilmek için bir seçim kriterine ihtiyaç vardır. Seçim kriteri,



alternatif veya seçeneklerin özelliklerinden hangilerinin bunları karar olarak seçerken kullanılacağını ifade etmektedir. Örneğin; “maliyet” bir seçim kriteri olabilir. Bu durumda en düşük maliyeti olan alternatif seçilecektir. “Gerektirdiği ek kaynak” seçim kriteri olarak alınırsa, en az kaynak gerektiren alternatif seçilecektir veya “en ucuz olan” kriter olarak alınabilir. Seçilecek kriter ile problem tarifi ve sahip olunan kaynaklar arasında yakın bir ilişki vardır.

Uygulamaya bakıldığında seçim kriteri olarak değişik kriterlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Objektif ve rakamsal olarak hesaplamaların yapılabildiği durumlarda seçim kriterini uygulamak nispeten kolay olmaktadır. Bazen üst kademe yöneticilerin bekleyişleri önemli bir kriter haline gelebilmektedir. İnsan ilişkileri, zaman faktörü, tecrübe, geçmişte yaşanmış bazı önemli olaylar da seçim yapmakta kullanılan kriterler olabilir. Yönetici belirlenmiş olan seçim kriterine göre alternatiflerden birini seçecektir ve seçilen alternatif yöneticinin kararını temsil edecektir. [20]

#### **6.5.5. Adım 5: Seçilen Alternatifin Uygulanması**

Uygulama adımı, seçilen alternatifin taşıdığı ve temin ettiği yöneticilik, idarecilik ve inandırıcılık yeteneklerinin kullanılmasını gerektirir. Bu daha önce bahsedilen “stratejinin uygulanması” adımına fikir olarak çok benzer. Karar verme sürecinin başarısı seçilen alternatifin uygulamaya geçirilmesine bağlıdır.

Bazı durumlarda bir alternatif asla gerçekçi olmaz. Çünkü yönetici bu kararın sonucunda birşeylerin olmasını sağlamaya yönelik kaynak ve enerjiden yoksundur. Uygulama adımı insanların karardan etkilenecek iletişim ve müzakerelerde bulunmalarını gerektirir. İletişim, motivasyon ve liderlik kararın içeriğini anlamak için uygulama aşamasında kullanılması gereken beceri ve tekniklerdir. [6]

Yeni bir kararın etkili olması isteniyorsa bunun bir eylemle vurgulanması gerekir. Tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Kararlardan birileri etkilenecekse durum bu kişilere iletilmelidir. Kararın bunu uygulayacak kişilere iletilmesi ve bu kişilerin motive edilmeleri kararın etkinliği için oldukça önemlidir. [4]

### 6.5.6. Adım 6: Değerlendirme ve Geri Besleme

Değerlendirme adımı, karar vericilerin kararın uygulama aşamasında ne derece iyi olduğu, hangi problemlerle karşılaşıldığı ve hedeflerin başarılmasında kararın ne derece etkili olduğu hakkında bilgi toplamaları gereklidir. Bu bilgi ve değerlendirmeler geri beslemeler yoluyla elde edilir.

Geri besleme karar vermede oldukça önemlidir. Çünkü karar verme süreci süregelen ve asla sonuçlanmayan bir süreçtir. Bu süreç bir yetkili veya yöneticinin “evet” veya “hayır” şeklinde bir oylaması ile tamamlanmaz. Geri besleme, karar vericiye yeni karar adımlarını oluşturmada önceden bilgi sağlar. Verilmiş bir karar başarısız olabilir. Bu durumda problemin yeniden analiz edilmesi, alternatiflerin yeniden değerlendirilmesi ve yeni bir alternatifin seçilmesi gibi sonuçlar doğuracaktır.

Birkaç alternatifin arka arkaya denenmesi böyle durumlarda bir çok problemin çözülmesinde önemli gelişmeler sağlar. Geri besleme yeni bir kararın verilmesi için yapılan bu deneme ve değerlendirmelerde bir monitör görevi görür ve yeni verilecek karar için bilgi ve deneyim sağlar.

Bir kararın doğruluğu diğer adımlarda anlatılanlara ilaven değerlendirme aşamasında yapılan geri beslemelerin sonuçlarına da bağlıdır.

## 6.6. Karar Verme Teknikleri

### 6.6.1. Balık Kılçığı Tekniği:

Bu teknik esas itibariyle, Japonya’da kalite çemberleri uygulamalarında kullanılmaya başlanmıştır. Karar verme sürecinde bu teknik sorunun sistematik olarak irdelenmesini sağlayacak tekniklerden birisidir. Tekniğin, düşünceleri sistematik hale getirme özelliği, bunun hızla yayılmasına ve kalite çemberi uygulamalarının dışındada kullanılmasına neden olmuştur. [20]

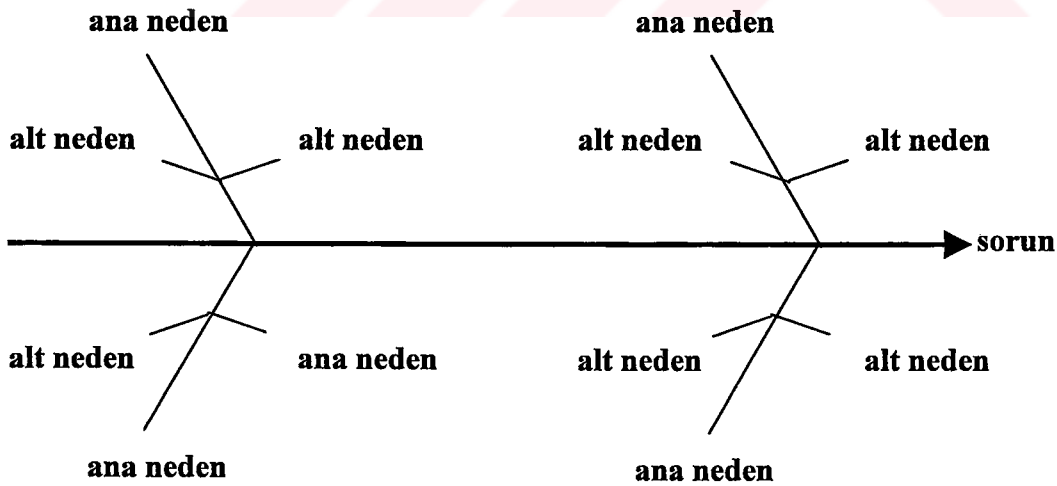
“Balık kılçığı Tekniği”nin temelinde, tarif edilen bir sorunun (problemin) muhtemel ana nedenlerinin ne olduğunun düşünülerek yazılması, daha sonra bu ana nedenlerinin (alt

nedenler) düşünülerek yazılması vardır. Bundan sonra ,özellikle kalite yönetimi uygulamalarında rastlanan şekliyle, ortaya dökülen bu nedenlerden seçilecek bir veya iki ana neden ele alınarak bunları ortadan kaldıracak veya sorunu çözecek alternatifler üzerinde durulur.

Üzerinde fikir birliğine varılan çözüm alternatifi ayrıntılı olarak incelenir ve yapılması gereken değişiklikleri içeren bir rapor hazırlanarak kalite çemberi içinde veya daha büyük bir grupta tartışılır. Bu son kısım bir yana bırakılırsa, karar verme sürecinin ikinci safhası olan sorunun irdelenmesi safhasında bu “balıkkılçığı tekniği” nden şöyle yararlanmak mümkündür:

- önce sorun veya problem sağ tarafa yazılır. (balığın kafası)
- daha sonra bu sorunu ortaya çıkaran ana nedenlerin neler olabileceği ya grup şeklinde veya kişisel bazda tartışılarak bulunan nedenler,sorun tarifinden sol tarafa doğru çıkan çizgilerin ucuna yazılır (kılçıklar)
- daha sonra ana neden olarak yazılanların ucundan yanlara doğru çıkılan çizgilere bu ana sorun nedenini ortaya çıkaran diğer nedenler ,alt nedenler yazılır.(ince kılçıklar)

Böylece bu işlemin sonunda ortaya çıkan manzara aşağıdaki gibi olacaktır:



Şekil 6.6. Balık kılçığı tekniği [20]

Böyle bir şema sorunların irdelenmesini ve önceliklerin belirlenmesini kolaylaştıracaktır. [20]

### 6.6.2. Delphi Tekniği

Delphi Tekniği teknolojinin süratle gelişme gösterdiği alanlarda meydana gelecek olayları ve bu olayların muhtemel zamanlarını saptamada, konu ile ilgili uzmanların görüşbirliğini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. [12] Teknolojik tahmin için hem kantitatif hemde kalitatif yaklaşımın bir karışımı olan Delphi karar verme tekniği ABD’de 100 önde gelen şirketin 50’si tarafından kullanılan ve Rand Corporation tarafından geliştirilen popüler bir tekniktir. [17]

Bu teknik özellikle etkili teknolojik tahminlerde bulunmak için kullanılır çünkü teknolojik sıçramaları tahmin etmek oldukça zordur. [6] Kısaca, Delphi geleceğın olaylarını ve bunların zamanlarını belirleme yöntemidir. Helmer 1963 yılında Delphi tekniğini 6 geniş alanda kullanmıştır. Bu alanlar aşağıda belirtilmiştir:

- 1)Bilimsel gelişmelerin keşfi,
- 2)Nüfus artışı ve sonuçları,
- 3)Otomasyonda gelişmeler,
- 4)Kalkınma alanları ve değışmeleri,
- 5)Savaş olasılıkları ve önlenmesi,
- 6)Geleceğın silah sistemleri.[12]

Bu teknik özellikleri şu şekilde açıklanabilir;

- 1)Tahminleri yapacak uzmanlar bilimsel yetenek ,olgunluk ve yaratıcı zeka gibi yeteneklere sahip ayrıca özelliklerine göre seçilmelidir.
- 2)Tahmin yapılacak konu ile ilgili soru listeleri yazılıp, uzmanlara dağıtılır. Bunun için de cevapları sistematik olarak analiz edecek ve sonuçları araştırmacılara zamanında bildirecek, harekete geçirici bir merkez kurulmalıdır.
- 3)Başarı, her bir uzmanın kişisel olarak olayları yeniden sorgulaması ve araştırmacılar yoluyla diğer uzmanlardan gelen geri bildirimlerle birleştirilmiş bilgilerden elde edilir. [11]

Keza yine herbir uzmana, bu gelişmelerin zamanlaması, yapılabilirliği ve çekiciliği hakkındaki yorumları sorulur. Şekil 6.7.’de bu tekniğın bir formatı görülmektedir.

İkinci aşamada, araştırmacı, her bir uzmana, diğerleri tarafından yapılan tahminlerin toplamını vererek, onlara, kendi tahminlerinde değişiklik yapmaları fırsatını sağlar. Bu süreç ileriye doğru aynı şekilde 5 kez daha yapılır. Sonuçta genellikle, onların ortaya çıkmasını bekledikleri olayların takvimi (2000,2005,2010 gibi), onlara göre olabilecek muhtemel gelişmeler (%90,%70,%60,%40 gibi), onlara göre etkileyebilecek olaylar bakımından (olay A,H,I,E gibi) katılanların uzlaşması sağlanır.

Bilimsel esnekliğe sahip Delphi başarısını kanıtlamış tekniktir. Gerçekten Rand Corporation kontrollü deney yoluyla tekniğe canlılık kazandırmıştır.

Kullanımı tamamıyla teknolojik tahmin ile sınırlı değildir. Bu teknik, çoğunun cevabını zaten bildiğimiz geçmiş olaylara uygulandığında dahi başarılı sonuçlar alınmaktadır. Örneğin;1860 yılında Başkan Lincoln ne kadar oy aldı, 1960 yılında Texas Oil'in ne kadar petrol kuyusu verdi? Sorgulama aşamasından sonra, gerçek cevaba yakın bir uzlaşma ortaya çıkmaktadır. Delphi'nin niçin bu kadar popüler olduğuda böylece daha kolay görülür. [17]

| Çekicilik / Etkileme |      |       | Yapılabilirlik |      |       | Zamanlama (olayların ortaya çıkış zamanı) |      |       |
|----------------------|------|-------|----------------|------|-------|-------------------------------------------|------|-------|
| Yüksek               | Orta | Düşük | Yüksek         | Orta | Düşük | Yüksek                                    | Orta | Düşük |
|                      |      |       |                |      |       |                                           |      |       |

Şekil 6.7. Delphi tekniği [17]

### 6.6.3. Yaratıcı Düşünce Teknikleri

#### 6.6.3.1. Beyin Fırtınası

Osborne tarafından sorun çözümünde ve yeni fikirlerin yaratılmasında yararlanılan yaratıcı karar verme tekniğidir. Serbestçe fikir üretme, alternatif yaratma yoludur. Burada fikir sayısı kadar kaliteside önemlidir. [12]

Beyin fırtınası daha çok düşünce yaratmak amacıyla yaratıcı kapatılseden yararlanmayı amaçlar. [10] Bir reklam ajansı içinde yaratıcı düşünceyi teşvik eden bir yöntem olarak geliştirilen beyin fırtınası bir problemin çözümünde çok sayıda fikir elde edilmesinin istendiği pek çok duruma uygulanmıştır.

Tipik bir beyin fırtınası oturumu, grup liderinin öne drliğinde başlar. Genellikle grup lideri, yöneticidir. Yönetici, katılımcılara analiz edilen problemi anlattıktan sonra onlardan düşüncelerini formüle ederken, yaratıcılık ve hayal güçlerini mümkün olduğunca zorlamalarını ister. Başlangıçtaki etkileşim, katılanların kendi gerçek düşüncelerini ortaya koymalarından ziyade, farklı yeni fikirlerle yaratıcılık göstermeleriyle mümkün olmaktadır. İnsanlar fikirlerini açıkladıkça diğerleri onları tamamlayıcı şekilde yeni fikir inşaa ederler veya onları kendi öz fikirlerini geliştirmek için kullanırlar. Sonuçta bireysel kararlardan yola çıkarak, herkesin kabul edeceği ortak bir çözüme ulaşılır. [17]

Ortaya atılan fikirler; 1.kesinlikle eleştirilmemeli; 2.Fikirler övülmeli; 3.Fikirlere ilişkin sahibine soru sorulmamalı ve tartışmamalı; 4.Ortaya atılan fikirlerden yararlanılıp yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır, amaç yeni fikir üretimini teşvik etmek, engellememektir. “Hiç kimse yalnız başına fikir üretemez. Her üretilen fikir başkalarının daha önce ya da şimdi ortaya attığı görüşlere dayanır.” teması vurgulanmalıdır.

#### 6.6.3.2. Gordon Tekniği

Bu teknik Cambridge Massachusetts’ de bir araştırma ve danışmanlık firması olan A.D.Little’da William J. Gordon tarafından geliştirilmiştir. Yeni bir konserve kutusu açma aleti, yeni bir benzin pompası ya da yeni bir inşaa yöntemi Gordon Tekniği kullanmak suretiyle gerçekleştirilen ve adı geçen grup tarafından uygulanan başarılı buluşlar arasındadır.

Bu teknik de beyin fırtınası tekniğine benzer ve bir grup konferans tekniği olup, tartışma konuları bağımsız olarak seçilir. Bu iki teknik arasındaki temel fark, Gordon Tekniğinde, grup liderleri dışında konferansa katılanlardan hiçbiri problemin niteliğini bilmezler. Grup üyelerinin problemin niteliğinden habersiz bırakılmalarının nedeni, çok çabuk ve ani çözümlere varılmasını önlemek içindir. Üyeler problemin ne olduğunu bilmediklerinden, vardıkları çözüm yolunun değeri üzerinde tartışma yapmazlar. Konferansta, problemin belirsiz olan yönlerini açıklığa kavuşturmak amacı ile yeni görüşler aranır. [12]

Katılımcılara konu hakkında bir kelime veya bir cümle halinde, küçük bir ipucu verilir ve onlardan düşüncelerini belirtmeleri istenir. Örneğin; eğer Ar-Ge yöneticisi, “daha etkin yakıt kullanan” bir motor geliştirmenin nasıl olacağını bilmek isterse, katılımcılar cümleyi (şifreyi) “yakıt etkinliği” olarak algılayabilirler. Bundan sonra mühendisler, mevcut olanlardan daha etkin olan ve daha az yakıt sarfeden bir motorun geliştirilmesi ile ilgili olarak fikirler önerirler ve bir beyin fırtınası başlar.

Gordon Tekniğini savunanlara göre, tipik bir beyin fırtınası toplantısı aslında yüzeyde kalır. Belirli çözümlerin çoğu sunidir; yenilik yapmaktan ziyade, bir oyundur. Bunun sonucu olarak, katılanlar problemi çözdüklerinin kanısına çok erken kapılırlar.

Gordon Tekniği uygulaması, genellikle üç saat sürer ve beş ile oniki üye katılır. Gordon’a göre, beyin fırtınası tekniğinde üyelerin probleme çözüm olarak en iyi fikir ileri sürdüklerine inanmaları gibi olumsuz durumun ortaya çıkma tehlikesi vardır. Yaratıcılık teknikleri yönünden bu şekilde tatmin olma hali grup üyelerinin yeni fikirler aramalarını engelleyebilirler ve onların dikkat ve enerjilerini buldukları fikir veya yeniliği savunmaya sebep olur. Bu, üyenin etkinliğini zayıflatan doğal bir durumdur. Gordon tekniğinde problem tam olarak açıklanmadığına ve tam olarak açıklanmamış bir problem için en iyi çözüm yolundan sözedilemeyeceğine göre, beyin fırtınası tekniğinde ifade ettiğimiz sakıncalar sözkonusu olamaz. Grup lideri problem konusu ile ilgili genel türden bir tartışma başlatır ve bunu gittikçe daraltmaya çalışır, fakat problemin ne olduğunu kesin olarak açıklamaz. Örneğin, toplantı büyük bir firmanın nakliye problemi ile ilgili ise tartışma konusu bazı şeylerin taşınması olabilir.

Gordon Tekniğinin başarısı büyük ölçüde grup liderine bağlıdır. Teknik sezgi gücü ve ileriye görmeyi gerektirir.



Çizelge 6.2. Beyin fırtınası ve gordon tekniğinin karşılaştırılması [17]

| <b>BEYİN FIRTIMASI TEKNİĞİ</b>                                                                                                 | <b>GORDON TEKNİĞİ</b>                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beyin Fırtınası Tekniği Kuralları</b>                                                                                       | <b>İki Tekniğin Uygulanmasında Genel Öneriler</b>                                                                                                                                        |
| <i>Yargııcı ve kuralcı düşünce dışlanır.</i>                                                                                   | <i>Personel farklı mesleklerden olmalı ve grubun aktif / pasif üye dengesi iyi ayarlanmalıdır.</i>                                                                                       |
| <i>Fikirlerin kombinasyonu ve geliştirilmesi önemlidir.</i>                                                                    | <i>Grubun 4- 12 kişi olması etkilidir. Önerilen 6-9 kişidir.</i>                                                                                                                         |
| <i>Ne kadar çok fikir alınırsa, o kadar iyidir.</i>                                                                            | <i>Yeni katılanlar grupta rahatsızlık yaratmadan taktim edilmelidir. Ayrıca Teknik ve yaratıcı düşünce teorisi hakkında bilgilendirilmelidir.</i>                                        |
| <i>Akla gelen herşey söylenir.</i>                                                                                             | <i>Üretilen bilgi unutulmaması için bir makine veya gruptan ayrı bir kişi tarafından kayda alınmalıdır. Herkesin görebileceği panolar tercih edilmelidir.</i>                            |
| <b>Beyin Fırtınası Tekniği İçin Öneriler</b>                                                                                   | <i>Genellikle önerilen oturuma katılanların aynı kademe, aynı düzey ve pozisyonda olmalarıdır. Farklı derecedeki yöneticilerin aynı organizasyonda bulunmaları tercih edilmemelidir.</i> |
| <i>Süre 40-60 dakika arası olmalıdır. Zaman uzadıkça etkinlik azalacaktır.</i>                                                 | <i>Oturum bittikten sonra aynı konu üzerinde çalışılacaksa, oturum sabah yapılmalıdır.</i>                                                                                               |
| <i>Problem, oturumdan önce açıklanmamalıdır. Konuyla ilgili bir ön bilgi gerekiyorsa kısa bir not veya kaynak verilebilir.</i> |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Problem çok açık ve net olarak ifade edilmelidir.</i>                                                                       |                                                                                                                                                                                          |
| <i>İletişimi kolaylaştıracak bir ortam seçilmelidir. (yuvarlak masa etrafı gibi)</i>                                           |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Eğer bir ürün tartışma konusu ise o ürün ile ilgili tüm bilgiler bulundurulmalıdır.</i>                                     |                                                                                                                                                                                          |
| <b>Gordon Tekniği Kuralları</b>                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Problemi sadece grup lideri bilir.</i>                                                                                      |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Serbest çağrışım kullanılır. (uygulanır)</i>                                                                                |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Tartışılan konu çok dikkatli seçilmelidir.</i>                                                                              |                                                                                                                                                                                          |
| <b>Gordon Tekniği İçin Öneriler</b>                                                                                            |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Oturumun için en az 2-3 saat gereklidir.</i>                                                                                |                                                                                                                                                                                          |
| <i>Grup lideri üstün yetenekli ve bu teknik için özel olarak eğitilmiş olmalıdır.</i>                                          |                                                                                                                                                                                          |

#### 6.6.4. Wromm – Jago Modeli

Victor Wromm ve Arthur Jago yöneticiler için pratik bir rahber görevi sağlayan katılımlı bir metod geliştirmişlerdir. Wromm- Jago modeli yöneticilere, astların uygun katılma biçimlerinin belirlemede yardımcı olmaktadır.

Model üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Lider katılım stili
- Durumu analiz etmede kullanılan yönlendirici teşhis soruları ve
- “karar serileri” nin kurallarıdır.

##### 6.6.4.1. Lider Katılım Stili

Modern otokratikten, demokrasiğe doğru karar vermede astların katılım durumunu içeren beş farklı düzeye sahiptir. Otokratik liderlik biçimleri AI ve AII olarak gösterilmiştir. Danışman stili CI ve CII olarak, grup kararları ise G ile simgelenmiştir. Yönetici duruma bağlı olarak en otokratik olan AI karar stilinden en demokratik olan G davranış biçimine kadar bu beş seçenekten birini seçmeye yönlendirilmektedir. Bu karar stilleri aşağıda açıklanmıştır.

| Karar Stili | Açıklama                                                                                                                                                                                              |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AI          | Yönetici problem çözme veya karar verme işlemini o tarihte elinde bulunan bilgilere dayanarak kendisi verir ve sorunu kendisi çözer.                                                                  |
| AII         | Yönetici gerekli olan bilgileri astlardan alır ve problemin çözümünde kendisi karar verir.                                                                                                            |
| CI          | Yönetici problemi ilgili astlarıyla birer birer görüşerek paylaşır ve tüm astların görüş ve fikirlerini alır. Kararını ilgili astları biraraya toplamadan kendisi verir.                              |
| CII         | Yönetici, astlarını bir grup olarak toplar ve problemi onlarla paylaşır. Onlarla müzakerelerde bulunarak fikir ve görüşlerini alır ve kararını verir.                                                 |
| G           | Yönetici astlarını bir grup olarak toplar ve problemi onlarla paylaşır. Bir toplantı başkanı olarak kendi çözümünü gruba empoze etmeden grubun eğilimi doğrultusunda onların karar almalarını sağlar. |

#### 6.6.4.2. Yönetici Teşhis Soruları:

Bir yönetici yukarıda anlatılan bu beş stili kullanarak nasıl karar verecektir?. Uygun karar katılımı 8 teşhis edici sorunun cevabına bağlıdır. Bu sekiz soru, kararın kalite düzeyi, astlar için önemi ve astların kararı benimsemeleri konularını belirlemektedir. Şimdi bunları gözden geçirelim

**1. Kalite Gerekliliği:(QR) (quality requirement):** “Kararın kalitesi ne kadar önemlidir?”

Eğer yüksek kalite de karar grup başarısı için önemli ise, yönetici karara aktif olarak katılmalıdır.

**2. Benimseme Gerekliliği (CR) (Commitment Requirement):** “Astların kararı

benimsemeleri ne derecede önemlidir?” eğer uygulama astların kararı benimsemelerini gerektiriyorsa, yönetici karar sürecine astlarını iştirak ettirmelidir.

**3. Yöneticinin Bilgisi (LI) (Leader’s Information):** “Yüksek kalitede bir karar vermek için

yeterli bilgiye sahip miyim?” eğer yönetici yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değilse, astlarını karar sürecine katıp gerekli bilgiyi almalıdır.

**4. Problem Yapısı (ST) (Problem Structure):** “Problemin belli bir yapısı var mı?” eğer

problem muğlak ve çok belirsiz ise, yönetici astları ile görüşmeli ve onların problem ve mümkün çözümler hakkındaki tavsiye ve görüşlerini almalıdır.

**5. Benimseme Olasılığı (CP) (Commitment Probabilty):** “Yönetici eğer kararı kendisi

verirse, astların bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin midir?” Eğer astlar yöneticinin verdiği kararı başından sonuna kadar benimseyip bunu uyguluyorsa, astların karar sürecine katılmalarının önemi azalacaktır. Bu soru “eğer kararı kendim veririm, astlarımla bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin miyim” şeklinde de sorulabilir.

**6. Amacın Paylaşımı (GC) (Goal Congruence):** “Astlar problem çözümüne ulaşmada,

organizasyonel amaçları paylaşıyorlar mı?” Eğer astlar organizasyonel amaçları paylaşmıyorlarsa, yönetici onları karar verme sürecine dahil etmemeli, kararını kendisi vermelidir.

**7. Ast Çatışması (CO) (Subordinate Conflict):** “Tercih yapacak çözümler üzerinde astlar çatışıyor mu? Astlar arasındaki bu anlaşmazlık ve çatışmalar, astların karara katılmalarına ve tartışmalarına imkan vererek çözülebilir.

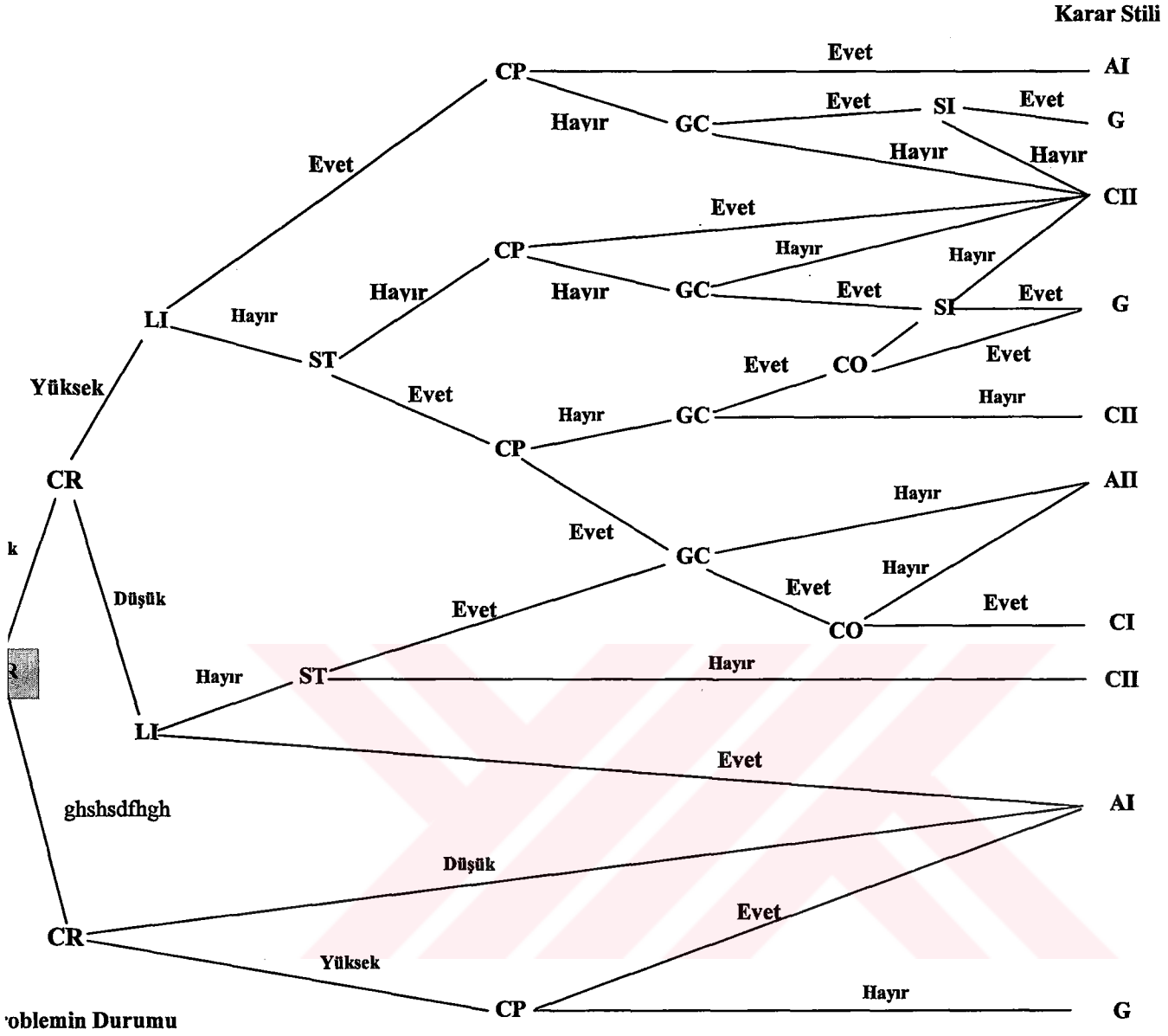
**8. Ast Bilgisi (SI) (Subordinate Information):** “Astlar, yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip mi?” Eğer astlar yeterli bilgiye sahipse, karar vermeleri için onlara daha fazla sorumluluk ve yetki delege edilebilir.

Bu sorular oldukça detaylıdır. Ancak bu, evet, hayır, yüksek, düşük gibi sınırlı cevaplarla karara katılmanın kolay olması içindir.

#### 6.6.4.3. Bir Kararın Seçimi

Şekil 6.8. de görüldüğü gibi, yöneticinin, peşpeşe akışlarla süreçlendirilen sonuçlara verilen cevaplar ile karara katılma stili ve davranış biçimi ortaya çıkmaktadır.

- QR= “Kararın kalitesi ne kadar önemlidir?”
- CR= ”Astların kararı benimsemeleri ne derece önemlidir.?”
- LI = “Yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?”
- ST = “Problemin belli bir yapısı var mı?” (Açık ve belirli mi)
- CP= “Eğer kararı kendim verirsem,astların bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin miyim?”
- GC= “Astlarım, problem çözümüne ulaşmada, organizasyonel amaçları paylaşıyorlar mı?”
- CO=”Astlarım, tercih yapılacak çözümler üzerinde çatışıyor mu?”
- SI = “Astlarım, yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi? [6]



**QR=** "Kararın kalitesi ne kadar önemlidir?"

**CR=** "Astların kararı benimsemeleri ne derece önemlidir?"

**LI =** "Yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?"

**ST=** "Problemün belli bir yapısı var mı?" (Açık ve belirli mi)

**CP=** "Eğer kararı kendim verirsem,astların bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin miyim?"

**GC=** "Astlarım, problem çözümüne ulaşmada, organizasyonel amaçları paylaşıyorlar mı?"

**CO=** "Astlarım, tercih yapılacak çözümler üzerinde çatışıyor mu?"

**SI=** "Astlarım, yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?"

Şekil 6.8. Wroom-Jago karar verme modeli [6]

## 6.7. Karar Verme ve Kültür İlişkileri

Karar verme işinin yönetim uygulamaları içindeki önemine yukarıda edilmişti. Karar verme, sonuç itibariyle, bir kişinin, tek başına veya başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini seçme işidir. Karar sürecinin yukarıdaki safhalarına yakından bakıldığında, her safhada karar vericinin “kültürel değişkenlerin” etkisi altında olduğu görülebilir. Dolayısıyla bir organizasyondaki karar verme işi, genel makro kültür olduğu kadar mikro veya örgüt (şirket) kültürü tarafından etkilenecektir.

Karar verme ile kültür arasındaki ilişkiler şu sorularla açıkça gösterilebilir.

- Değişken kültüre sahip yöneticiler sorunları aynı şekilde mi algılar?
- Sorunları analiz edip incelerken benzer bilgi türleri ve miktarını mı toplamaya çalışırlar?
- Benzer çözüm modelleri mi oluştururlar?
- Alternatifler arasından seçim yaparken benzer stratejileri mi izlerler?
- Kararların uygulanmasında benzer yolları mı izlerler?

Bu soruların cevabı “hayır” dır. Makro ve mikro kültürün özelliklerine göre yöneticilerin karar verme davranışları farklı olacaktır. Bazı kültürler “sonuç almayı” “sorun çözmeyi” karşılaşılan sorunları, değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görmeyi vurgularken, başka bazı kültürlerde durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumunun özelliklerine göre kişinin kendisini değiştirmesini vurgular. Aynı şekilde değişik kültürlerin “risk alma” olayına bakışı farklıdır. Benzer tarzda bazı kültürlerde “kararlı” olmak arzu edilen bir özellik sayılırken başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür.

Bu konudaki tipik örnek olarak verilen şudur: Amerikan yöneticileri karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışır. Buna karşılık Japon yöneticiler ise kararla ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, yakın bir iletişim içinde bilgi-görüş alışverişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikir birliği (konsensus) oluştuktan sonra organizasyonun kaynaklarının tahsis edileceği “seçim” yapılır. Bu nedenle karar verme çok uzun zaman alır.

Makro kültürün bu etkileri yanında mikro veya örgütsel düzeyde de kültürün karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgüt kültürünü genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir klavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller kullanılan dil ve konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen hususları oluşturur.

Her organizasyonun sahip olduğu bu özellikler toplamına göre oluşacak kültürün o organizasyondaki karar vericilerin davranışlarını da etkileyecektir. Dolayısı ile yukarıda sorulan soruların cevapları, organizasyon kültürüne göre şekillenecektir.

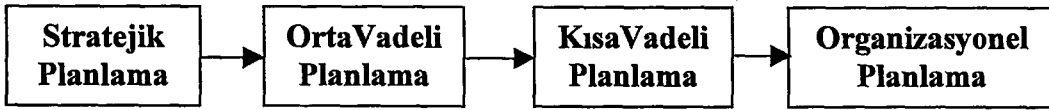
Organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur. Esasında her kültür kendine özgü bir çalışan modeli üretmektedir.

Bu konunun önemi sadece karar vericilerin davranışlarını anlama yönünde değildir. En az bunun kadar önemli olan karar davranışlarını değiştirmenin örgüt kültürünün değiştirmekle mümkün olduğu hususudur. Son yılların önemli kavramlarından olan “güçlendirme” (empowerment) uygulamaları da büyük ölçüde bu karar verme örgüt kültürü ilişkisine dayanmaktadır. Aynı şekilde otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları; işi fiilen yapanı karar verici haline getirme çabaları vb. uygulamalarına hepsi kültürle çok yakından ilgilidir.



## 7. ORGANİZE ETME VE ORGANİZASYON

Planlama süreci daha öncede belirtildiği gibi stratejik, orta ve uzun vadeli planlamayı kapsamaktadır. Şekil 7.1.' de görülen bu model, organizasyon şemasının ve araştırmasının gösterdiği çok doğru bir ifade olan; stratejiden yapıya tanımını kapsayacak şekilde genişletilebilir. [17]



Şekil 7.1. Stratejiden yapıya [17]

Alfred D. Chandler'a göre, "strateji yapı için bir şarttır." ABD' de büyüklüğü 35 işçiden 17.000 işçiye kadar değişen 40 imalat şirketinde yapılan çalışmalardan sonra, şirketin ölçeği ile hem strateji hemde yapısı arasında bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre "organizasyon büyüdükçe stratejik yapı irtibatına verilen dikkat de o anda arttığı" sonucuna varılmıştır. Böylece küçük bir işletmenin, resmi organizasyon tasarımıyla en alt düzeyde ilgilenmesi yeterli olurken, ölçeği büyüdükçe, insan gücü ve maddi kaynakları organize etmek için mantıksal bir temel formüle etmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Gerçektende küçük bir işletmede yapılan faaliyetlerin sayısı ve çeşidi azdır. Bunları bir veya birkaç kişi yapabilir. İşletme sahibi, işletme amacını ve bu amaca ulaşmak için uygulanacak politikaları kendisi belirler. Çalışanların herbirine verilecek görevleri ve bu görevlerin yerine getirilmemesinden doğacak sorumlulukları kendisi kararlaştırır. Ayrıca bunların denetimini de yapar.

İşletme büyüdükçe, yapılması gereken faaliyetler de, bu faaliyetleri yapacak insan sayısı da artar. Yönetim kademeleri ve iş bölümü fazlalaşır. İşletme amaçlarını ve amaçlarla ilgili ana politikaları kararlaştıranlar, politikaları yürütenler ve bunların denetimini yapanlar arasında

işbölümü genişledikçe; çeşitli grupları ve bunların faaliyetlerini ortak amaca ulaşacak şekilde düzenlemek, görevleri dağıtmak, yetki ve sorumlulukları belirlemek önem kazanır. Böylece, bir işletmede amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşılabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, bir sıra ve düzene konularak bölünmesi ile işletmenin organizasyonu ortaya çıkar. [22]

### 7.1. Organizasyon Nedir?

Organizasyon adı verilen teknik ve sosyal nitelikteki birim çok çeşitli açılardan incelenmiş ve yönetim konusunda üzerinde en fazla durulan alanı oluşturmuştur.[20] Organizasyon terimi Yunanca “organon” kelimesinden gelen bir sistemin amaçlarına ulaşabilmesi için belirlenen faaliyetleri gerçekleştiren sisteme ait bir parçadır.Yönetim literatüründe organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. [12]

Temel olarak organizasyon, planlanan hedefler doğrultusunda ana işin belirli işlere bölünmesi ve yapılacak bu işlere karar verildikten sonra bu işlerin yapılmasının koordinesidir.[16] Yani, organizasyon bir düzen veya düzenlemeyi ifade eder. [20]

Organizasyona ilişkin yapılmış bazı kısa tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

- “Organizasyon belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir.”
- “Organizasyon bir yönetim fonksiyonudur, yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir.”
- “Organizasyon insan-iş teknoloji faktörlerinin birleştiren bir sistemdir.”
- “Organizasyon sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir.”
- “Organizasyon bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki otorite ve haberleşme ilişkilerini gösteren bir yapıdır.”

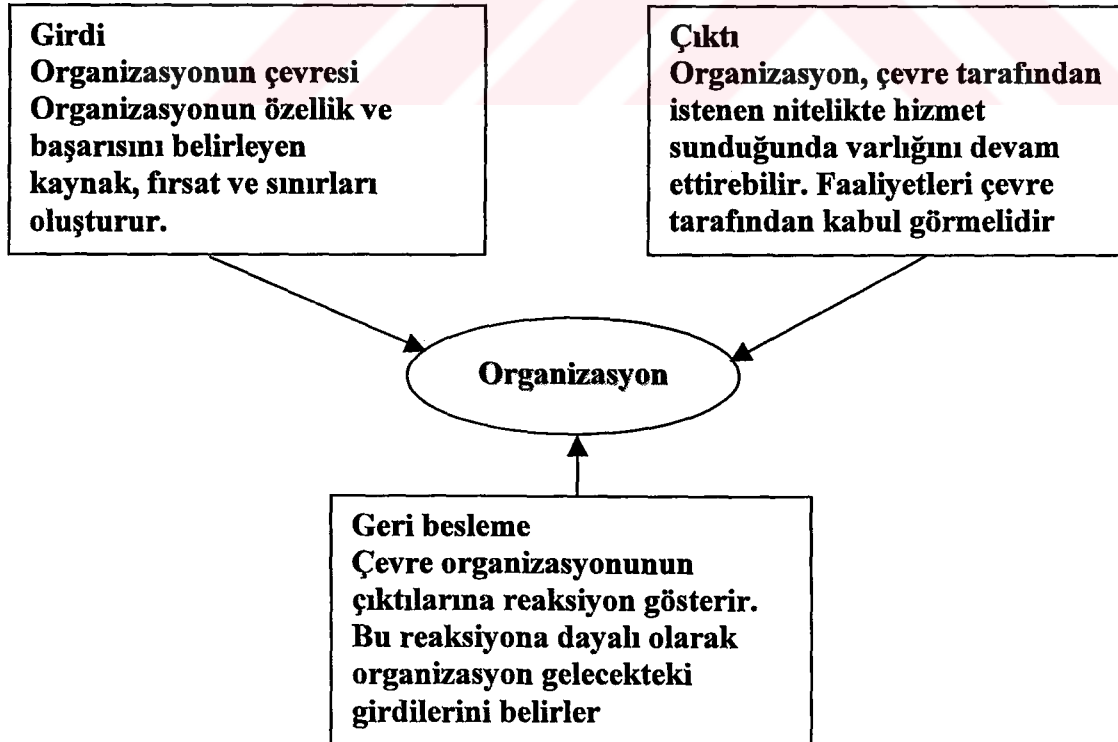
Kısaca organizasyon, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerinin birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemidir. [20]

Organizasyon bir yapıyı yani bir sonucu ifade eder ve organize etme sürecinin bir çıktısıdır. Organize etme süreci (organizasyon süreci) yönetimin planlama ve karar verme fonksiyonlarından hemen sonra gelen ve planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma ve organizasyonu oluşturma ile ilgili faaliyetler topluluğudur.[22]

## 7.2. Çevre, Teknoloji Ve Organizasyon

### 7.2.1.Çevreyi Oluşturan Elemanlar

Bir organizasyonun çevresini oluşturan elemanlar insan, fiziksel kaynaklar ve iklim, ekonomi ve pazar koşulları, davranış ve ve yasalardan oluşur. Bu elemanlar Şekil 7.2 'de gösterilmektedir.



Şekil 7.2. Organizasyon ve çevresi [7]

### 7.2.1.1. İnsanlar

Organizasyonun çevresini oluşturan elemanlardan birincisi insandır. Birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunacak ve organizasyonun işini yapacak insanlar olmadan organizasyon da olmaz. İnsanlar diğer kaynakların organizasyona olan uygunluğuna, organizasyonun ne yapacağına ve nasıl yapacağına karar verirler.

### 7.2.1.2. Fiziksel Kaynaklar ve İklim

Fiziksel kaynaklar bir organizasyonun yerini belirler veya işleyişi üzerine etki eder. İmalat yapan organizasyonlar ürünlerini oluşturmak için hammaddeye ihtiyaç duyarlar. Ayrıca gerekli makine ve atölye olanaklarına sahip olmalıdırlar. Örneğin, kereste fabrikaları çoğunlukla orman kenarına kurulurlar. İklim de organizasyonun yerine ve işleyişine etki eder. Örneğin, bir kayak merkezi soğuk hava, bol bol kar ve dağların olduğu yerde kurulmalıdır.

### 7.2.1.3. Ekonomi ve Pazar Koşulları

Eğer pazar organizasyonunun ürettiği ürün veya hizmetlere para ödeme yeterliliğinde veya isteğinde değilse organizasyon doğal olarak başarısızlığa uğrayacaktır. Depresyon dönemlerinde işler çoğunlukla bozulur. Hükümetin para ve mali politikası firmalar tarafından yakından izlenir. Çünkü ekonomiye etki edecektir. Tüketicilerin değişen zevkleri de organizasyonun ürün veya hizmetine olan talebi etkileyecektir. Organizasyonun yapısı da pazar koşullarından etkilenir. Dinamik ve çabuk değişen tüketici talepleri formal organizasyon yapısını gerektirebilir.

### 7.2.1.4. Davranışlar

Sosyal, kültürel, dini ve politik davranışlar da organizasyonun çevresindeki önemli faktörlerdir. Örneğin, doğum kontrolüne karşı olan dini ve ahlaki görüşler doğum kontrol maddeleri üreten firmalar için tehdit oluştururlar.

### 7.2.1.5. Yasalar

Yasalar organizasyonun işlediği toplum için “oyunun kuralını” oluşturur. Dernek, hükümet kuruluşları gibi bazı organizasyonlar yasalarla kurulur. Diğer taraftan, yasalar bazı organizasyonların varlığını yasaklayabilir.

Yasalarla ilgili bir başka önemli etkide organizasyonun çalışması üzerine getirebileceği bazı sorumluluklardır. Örneğin, çevre kirliliğinin kontrol altına alınması ile ilgili yasalar organizasyonlara bir takım yükler getirebilir.

Bazen organizasyonun çevresi üzerine yaptığı etkiler de çevrenin organizasyon üzerine yaptığı etkiler kadar önemli olabilir. Birinin diğerine olan etkisi karşılıklıdır ve çeşit ve derece olarak sürekli değişim gösterir. Organizasyon bir çevre ile birlikte varolmaktadır ve ürettiği ürün hizmet, para ve diğer faktörlerle çevreye sürekli etki etmektedir. [7]

### 7.2.2 Çevre ve Organizasyon Üzerine Çalışmalar

Her organizasyon bir çevre içinde çalışır. Politik, ekonomik ve sosyal trendler, Pazar trendleri, rekabet trendleri ve ürün/teknoloji trendlerini içine alan bu çevre organizasyon üzerinde değişen karmaşıklık ve değişim derecelerine yol açar. En iyi ayakta duran organizasyon en iyi adapte olabilen ve yenilebilen organizasyon olacaktır.

#### 7.2.2.1. Burns ve Stalker’ ın Çalışmaları: Çevre ve Organizasyon

Burns ve Stalker değişmez koşullara göre organize olmuş firmalarayeni ve bilinmeyen işler girdiğinde neler olabileceğini bulmak amacıyla İngiltere’de 20 firma üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bir organizasyonun çevresi hızla değişmeye başladığında değişik bir çeşit yönetim biçiminin uygun olacağına inanıyorlardı.

Çalışmaları bir ipek üreticisi, büyük bir mühendislik firması ve bir dizi elektronik firmasını kapsıyordu. Buldukları sonuçları üç çeşit çevre arasında dağıtarak yansıtabiliriz: istikrarlı çevre, değişen çevre ve yenilenen çevre.

### 7.2.2.1.1. İstikrarlı Bir Çevrede Organize Olmak

İstikrarlı bir çevre şu şekilde karakterize edilebilir.

1. Organizasyonun ürünlerine veya hizmetlerine olan talep değişmez ve tahmin edilebilirdir.
2. Değişmeyen, istikrarlı bir rakip grubu vardır.
3. Teknolojik yenilenme ve yeni ürün geliştirme devrimsel olmaktan ziyade evrimseldir. İhtiyaç duyulan ürün değişiklikleri ilerleme içinde tahmin edilebilir ve gerekli değişiklikler rahat bir ortam içinde yavaş yavaş yapılır.
4. Sektörün düzenlenmesi ve vergilendirilmesiyle ilgili hükümet politikaları istikrarlıdır ve zaman içerisinde çok az değişiklik gösterir.

Burns ve Stalker' in üzerinde çalıştıkları ipek üreticisi istikrarlı bir çevrede çalışıyordu. Rekabetin çok yüksek olduğu bu endüstride bir firmanın faaliyetlerini minimumda tutması ve olabildiğince etkin olması gerekiyordu. Bu nedenle, firmanın varlığını sürdürmesi, beklenmeyen olayların ortaya çıkmasını minimumda satış siparişlerini yüksek ve istikrarlı bir düzeyde tutmaya bağlıydı. Yani istikrarlı bir çevre gerekiyordu. Bu firmadaki organizasyon yapısı da bu istikrarlı değişmeyen çevreyi yansıtacak şekildeydi. Organizasyon piramit şeklindeydi. Kararları çoğunlukla üst yönetim alıyordu. Üretimde karar verme yüksek derecede merkeziydi ve özenli hazırlanmış bir prosedürler, politikalar, kurallar ve sıkı üretim kontrolleri ağına dayalı şekilde yürüyordu. İş tanımları dikkatle yapılmıştı ve en üstten en alt seviyeye kadar herkes uzmanlaşmış işlere sahipti. Koordinasyon emirler zinciri halinde sağlanıyordu.

### 7.2.2.1.2. Değişen Bir Çevrede Organize Olmak

Değişken bir çevrenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Organizasyonun ürün ve hizmetlerine olan talep dalgalanmalar gösterir, fakat hala tatmin edilebilir düzeydedir.
2. Rakipler sektöre girmekte ve çıkmaktadırlar, fakat bu değişikliklerin firmaya olan etkileri çok şiddetli değildir.
3. Teknolojik yenilenme ve yeni ürün geliştirme değişikliklerin iyi anlaşılmasıyla düzenli ve sıralı bir ilerleme kaydeder.
4. Sektörün düzenlenmesi ve vergilendirilmesiyle ilgili hükümet politikaları değişir,fakat bu değişiklikler genellikle tahmin edilebilir.

Burns ve Stalker elektrikli aletler üreten küçük bir mühendislik firmasının böyle bir çevrede çalışmakta olduğunu saptamışlardır. Bu aletlerin tasarım ve üretimi standart çizgiler üzerindeydi, ancak her kontrat bazı özel bölümlere ihtiyaç gösteriyordu ve tasarım gelişmelerinde devamlı bir akış vardı.

Sonuç olarak bu firma etkinliği arttırmak üzere yoğunlaşamıyordu. Bunun yerine müşterilerin isteklerine cevap verecek şekilde organize olmak durumundaydı. Açıkça tanımlanmış işlerden ve otorite çizgilerinden bir kaçınma göze çarpıyordu. İşler, en alt seviyelerde bile daha esnek tanımlanmıştı ve çalışanlar işlerini firmanın bütün işlerine katkıda bulunan bir parça olarak görmek eğilimindeydiler. İletişim komite toplantıları ile sağlanıyordu ve formal emir zincirinin dışında bir akış gösteriyordu.

#### **7.2.2.1.3. Yenilenen Bir Çevrede Organize Olmak**

Yenilenen bir çevrenin özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir.

1. Organizasyonun ürün ve hizmetlerine olan talep rakipler gelişmiş ürün sundukça, bazen olağanüstü boyutlarda değişim gösterir.
2. Organizasyonun rakiplerinde ani, beklenmeyen değişiklikler ortaya çıkar.
3. Teknolojik yenilenme ve yeni ürün geliştirme hızı çok büyüktür. Yenilenen çevredeki organizasyonlar genellikle ayakta kalabilmek için araştırma ve geliştirmeye ağırlıklı olarak güvenmek durumundadırlar.
4. Sektörün düzenlenmesi ve vergilendirilmesiyle ilgili hükümet politikaları çabuk değişir, firmalar tarafından piyasaya sunulan yeni ve daha teknolojik ürünlere ayak uydurmaya çalışır.

Sürekli yenilenen bir ortamda çalışmak durumunda olan sektörler örnek olarak elektronik ve bilgisayar sektörü, uzay endüstrisi vb. verilebilir. Burns ve Stalker inceledikleri elektronik firmalarının çoğunun böyle bir çevre içinde çalışmak durumunda olduklarını görmüşlerdir. Bu nedenle, bu firmaların varlığı sürekli olarak yeni ve gelişmiş elektronik ürünler sunabilme yeteneklerine bağlıydı. Ancak rakiplerinin piyasaya sürdüğü ürünlerle ilgili sürekli alarmla olmaları gerekiyordu.

Bu firmalarda bireysel işler tanımlanmaktan kaçınıldığı gözlenmişti. Her bir çalışanın işi, o günkü problemi çözmek için çalıştıklarından, günlük olarak değişiyordu. En önemlisi, tüm



çalışanlar ortak inanç ve amaçları paylaşma gereğinin farkındaydı. Bu kendi kendini kontrol firmanın çabuk değişen çevresine adapte olmasına yardımcı oluyordu.

#### 7.2.2.1.4. Mekanistik ve Organik Organizasyonlar

Burns ve Stalker bulduklarına dayanarak mekanistik ve organik olmak üzere iki değişik tip organizasyon sınıflandırması yapmışlardır. İpek üreticisi firma mekanistik plastik tip organizasyonlara, elektronik firmaları ise organik, davranışsal tip organizasyonlar örnektir. Mekanistik organizasyonların temel özellikleri şöyle sıralanabilir.

- Emir zincirine sıkı bağlılık
- İşin fonksiyonel olarak bölünmesi
- Tüm işlerde yüksek derecede uzmanlaşma
- Koordinasyon için formal hiyerarşi kullanılması
- Her iş için sorumlulukları, teknik metotları, kuralları tanımlayan ayrıntılı iş tarifleri.
- Çalışanlar arasındaki karşılıklı etkileşimin dikey olması eğilimi.
- İşlemler ve çalışma şeklinin amirler tarafından yayınlanan talimat ve kararlarla düzenlenmesi eğilimi

Burns ve Stalker'a göre organik organizasyonlar ise şu özelliklere sahiptirler:

- Emir zincirine katılmak konusunda az isteklilik
- Daha realistik bir iş bölümlendirme tipi
- Sorumluluğun sınırlı bir kurallar, yükümlülükler ve metotlar alanında dağıtılması. Örneğin, çalışanlar kendilerine sorulan herhangi bir şeye "Bu benim işim değil" şeklinde cevap vermezler.
- İşlerin önceden açıkça tanımlanması yerine, değişen duruma göre sürekli yeniden tanımlanması ve düzenlenmesi.
- İletişimde ağ veya Matrix tipi yapı.
- Dikeyden ziyade yatay iletişim ve emirden ziyade danışma özelliği. Burada iletişim genellikle talimatlar ve kararlardan çok bilgi ve tavsiyelerden oluşur.
- Organizasyonun işlerinin, çalışanları kendi kendini kontrole motive edecek şekilde yayılması.

Çizelge 7.1. Mekanik ve organik organizasyonların karşılaştırılması

| Sistemler ve Onların<br>Önemli Boyutları    | Organizasyon Sistemlerinin Özellikleri                          |                                                          |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|                                             | Kapsamlı/İstikrarlı/<br>Mekanik                                 | Açık/Uygulanabilir/<br>Organik                           |
| <b>ÇEVRESEL ÜST SİSTEM</b>                  |                                                                 |                                                          |
| Genel Yapı                                  | Sakin                                                           | Hızlı değişken                                           |
| Tahmin Edilebilirlik                        | Yüksek Belirlilik                                               | Yüksek Belirsizlik                                       |
| Teknoloji                                   | Sabit (Durağan)                                                 | Dinamik                                                  |
| Çevrenin Organizasyonu<br>Etkileme Derecesi | Düşük                                                           | Yüksek                                                   |
| <b>TÜM ORGANİZASYONEL SİSTEM</b>            |                                                                 |                                                          |
| Organizasyonun Neye<br>Önem Verdiği         | Performansa                                                     | Problem Çözmeye                                          |
| Faaliyetlerin Tahmini                       | Nispeten Belli                                                  | Nispeten Belirsiz                                        |
| Karar Verme Süreci                          | Programlanabilir                                                | Programlanamaz                                           |
| <b>AMAÇ ve DEĞERLER</b>                     |                                                                 |                                                          |
| Bütün Değerler                              | Etkinlik, tahmin<br>edilebilirlik, güvenlik,<br>riskten kaçınma | Etkililik, uyarlanabilirlik,<br>cevaplayıcı, risk alıcı  |
| Amaçların Saptanmasına<br>Katılım           | Esas olarak yukarıdan<br>aşağıya doğru                          | Geniş katılım (Tabandan üst<br>yönetime kadar)           |
| Teknik Sistem & Teknik<br>Bilgi             | Yüksek düzeyde<br>uzmanlaşma                                    | Yüksek düzeyde genelleşme                                |
| Zaman Perspektifi                           | Kısa Vadeli                                                     | Uzun Vadeli                                              |
| Görevlerin Birbirine<br>Bağlılığı           | Düşük                                                           | Yüksek                                                   |
| <b>YAPISAL SİSTEM</b>                       |                                                                 |                                                          |
| Prosedür ve Kurallar                        | Sayısı fazla, genellikle<br>resmi ve yazılı                     | Sayısı az, genellikle gayri<br>resmi ve yazılı değil     |
| Hiyerarşik Kademeler                        | Çok                                                             | Az                                                       |
| Yetkinin Kaynağı                            | Organizasyondaki Pozisyon                                       | Kişinin Bilgisi                                          |
| Sorumluluk                                  | Pozisyona Bağlı                                                 | Kişi Tarafından Üstlenilmiş                              |
| <b>PSİKO SOSYAL SİSTEM</b>                  |                                                                 |                                                          |
| Kişiler Arası İlişkiler                     | Resmi                                                           | Gayri Resmi                                              |
| Kişisel Katılım                             | Düşük                                                           | Yüksek                                                   |
| Motivasyon Faktörleri                       | Daha düşük dereceli<br>ihtiyaçları karşılama<br>yönünde         | Daha yüksek dereceli<br>ihtiyaçları karşılama<br>yönünde |
| Liderlik Stili                              | Otokratik                                                       | Demokratik                                               |
| <b>YÖNETİM SİSTEMİ</b>                      |                                                                 |                                                          |
| İletişimin İçeriği                          | Kararlar / Talimatlar                                           | Danışma / Bilgi                                          |
| Kontrol Süreci                              | Kurallar ve düzenlemeler<br>gibi mekanik araçlar                | Öneri, ikna gibi kişiler arası<br>araçlar                |
| Sorunları Çözme<br>Yöntemleri               | El kitapları                                                    | Konuların grup içinde<br>görüşülmesi- durumsal<br>ahlak  |

### 7.2.2.2. Lawrance ve Lorsch'un Çalışmaları: Farklılaşma ve Entegrasyon

Lawrence ve Lorsch' un çalışmaları büyük, çok departmanlı organizasyonlarda, her bir departmanın genellikle kendi çevresiyle çekişme içinde olduğunu ve bu nedenle her birinin kendisine has özel bir yapısının olması gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

Lawrence ve Lorsch' un cevabını bulmak istedikleri soru değişik ekonomi ve Pazar koşullarında çalışacak bir organizasyonun nasıl bir organizasyon olması gerektiği idi. Araştırmaları iki adımda gerçekleşti. İlk adımda plastik endüstrisinden 6 firma analiz edildi. Bu analiz çevre ve organizasyonel yapı arasındaki ilişkiye kalitatif bir anlayış getirdi.

İkinci olarak plastik, yiyecek ve konteyner endüstrilerinden yüksek etkinliğe sahip ve daha az etkinliğe sahip ikişer firma üzerinde çalışıldı. Bu üç endüstrinin seçilme nedeni, çevresel belirsizlik ve farklılaşma içinde önemli değişiklikler ortaya koymalarıydı.

Lawrance ve Lorsch iki birbiriyle ilişkili nokta üzerinde durdular. İlk olarak Burns ve Stalker'ın buldukları çizgisinde organizasyonun çevresinin belirsizliği ve iç yapısı arasındaki ilişkiyi analiz etmek istediler. Organizasyonun üç ana alt sistemi, pazarlama-ekonomik-teknik ve bilimsel- arasına bir sınır çizdiler ve herbir alt sistemin veya departmanın yapısının kendi çevre koşullarının ne kadar tahmin edilebilir olduğuna değişeceği hipotezini kurdular. Hipotez, "ilgili alt çevrenin belirginlik derecesi ne kadar yüksekse alt sistemin yapısı da o kadar formalize olacaktır" düşüncesine göre kurulmuştu.

İkinci soru farklılaşma ve entegrasyon üzerinde odaklanmıştı. Alt çevrelerdeki farklılıkların her üç alt sistemin yapı ve yönlerinde aynı doğrultuda farklılıklara yol açması gerektiğini ve bu nedenle organizasyonun farklılaşacağını düşünmüşlerdir. Bu farklılaşma entegrasyona, bir başka deyişle organizasyonun işlerinin gerçekleştirilmesinde değişik alt sistemler arasında uyum sağlanması prosesine olan ihtiyacı ortaya çıkarır.

Lawrence ve Lorsch çalışmaları sonucunda departmanlar ne kadar farklılaşmışsa başarılı bir entegrasyona ulaşmak için kullanılan metotların da o kadar özenli olduğunu gözlemişlerdir.

### 7.2.2.3. Emery ve Trist'in Çalışmaları:

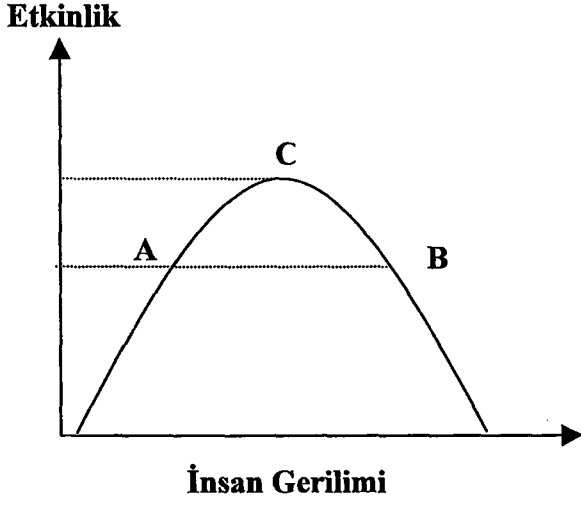
Emery ve Trist dört ideal tip çevre tanımlanmışlardır:

- **Tip1:** durgun, rassal. Bu çeşit çevre en basit olanıdır ve ekonomistlerin klasik pazarıyla uyumludur. Organizasyon çevresinin ne yapacağını önceden kestiremez, çevreden bağımsız olarak çalışır. Bu nedenle en iyi taktik deneme yanılma yöntemidir.
- **Tip2:** durgun, kümeleşmiş. Burada, çevre çabuk değişmediği halde, olayların sebep ve sonuçları arasındaki ilişkinin olasılık tahminlerini yapmak mümkündür. Çevresel bilgileri derlemek ve çevreye adapte olabilmek için organizasyonun bir master plan yapması ve kaynaklarının uygun şekilde kullanıldığını görmesi gereklidir.
- **Tip3:** zarar görmüş, reaktif. Bu tip ile bir önceki tip arasındaki en önemli fark benzer bir dizi organizasyonun daha mevcut olmasıdır. Bu durumda organizasyonun göz önünde bulundurması gereken çok önemli bir nokta bildiği şeylerin diğerleri tarafından da bilinebileceği gerçeğidir. Burada, stratejiler sadece pazar reaksiyonları ve şirketin uzun vadeli hedeflerine göre değil, aynı zamanda rakiplerin olası reaksiyonları da göz önüne alınarak geliştirilmelidir.
- **Tip4:** dalgalanmalı. Bu tip çevre en karmaşık ve hızlı değişen çevre tipidir. Ve üç birbiriyle ilişkili trendin sonucu olarak ortaya çıkar. İlk olarak, 3. Tip çevrenin taleplerine uyum sağlayabilmek için organizasyon büyür. İkinci olarak, toplumun ekonomik ve diğer özelliklerine büyük bir bağımlılık vardır. Son olarak, araştırma ve geliştirmeye artan bir güven mevcuttur. [7]

### 7.2.3. Teknoloji ve Organizasyon

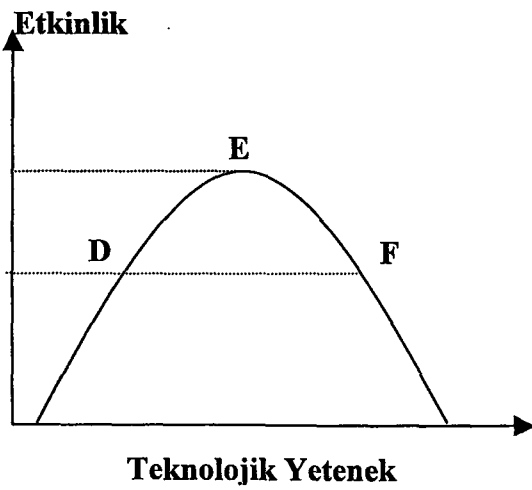
Pekçok modern organizasyon, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Ancak, yönetimin bu teknolojik değişimlerin, hem çalışan hem de organizasyonun yapısı üzerinde etkisi olduğunu aklında tutmasında yarar vardır. [17]

İnsanları ve teknolojiyi bir araya getirmek gerilime neden olabilmektedir. Örneğin Şekil 7.3. etkinlik ve gerilim arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Şekildeki B noktasına çıkıldığında , bir miktar baskı, hesap verme, sorumluluk, gurur ve yükümlülük gereklidir. Ancak gerilim bu noktadan da ileriye götürülecek olursa (örneğin C noktası) etkinlik düşebilir.



Şekil 7.3. Gerilim ve etkinlik arasındaki ilişkiler [17]

Aynı şey şekil 7.4 de görüldüğü gibi teknolojik yetenek ve etkinlik durumlarında geçerlidir. Şekildeki E noktasının solundaki alan, işin yaptırılması için yetersiz teknolojik kapasiteyi gösterirken, bu noktanın sağ tarafı ise gereğinden fazla teknolojik yeteneğe sahiptir.



Şekil 7.4. Teknolojik yetenek ve etkinlik arasındaki ilişkiler [17]

Şekil 7.3 ve 7.4 üst üste karşılaştırılarak üç boyutlu hale getirilebilir. Henry M. Boettinger'in ifade ettiği gibi:

Eğer yetenekli bir teknolojist, araçların optimal tedarikini (E noktası), A ya da C noktasında çalışan yetersiz bir yöneticiye yaptırırsa, zamanını boşa harcamıştır. Eğer çalışanlarını B noktasına taşıyan ideal yönetici, yanlış süreçler ve ekipman ile donatılmış ise (D yada F noktası); onun çalışanları, kendi çıkarları peşinde olan yetenekli teknolojistlere sahip rakipleri ile baş edemezler. Belli bir yere kadar kötü teknoloji mükemmel liderlik ile telafi edilebilirse de kötü liderlik olağanüstü teknoloji ile telafi edilemez. Ancak zayıf performans; insan ve tekniğin her ikisinin de zirvede olması ile başarıya ulaşır. Böyle bir meydan okuma ne çok fazla ne de çok az gerilim veya teknolojinin ortaya çıkma biçimi olmadığı gibi hiç de kolay bir iş değildir. [17]

### 7.2.3.1. Woodward'ın Çalışmaları

Bir organizasyonu karakterize eden yukarıda belirttiğimiz yapısal ve davranışsal unsurlarla teknoloji arasındaki ilişki Joan Woodward tarafından araştırılmıştır. 1950' lerde İngiltere' de South Essex' de yapılan bir araştırma organizasyon – teknoloji ilişkileri konusunda önemli bir adım teşkil etmiş ve bu konuda çok bilinen bir araştırma olmuştur.

Araştırmaya başlarken Woodward'ın ilk amacı, klasik yaklaşımın önesürdüğü iddiayı, yani her yer ve koşulda geçerli en iyi organizasyon yapısı ve yönetim sistemi bulunduğu iddiasını test etmek olmuştur. Ancak araştırma sonuçlarının bu iddiayı desteklememesi üzerine veriler yeniden incelenmiş ve organizasyonların kullandıkları teknoloji ile organizasyon yapıları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Böylece Woodward araştırması organizasyon yapı ve işleyişini teknoloji koşullarına bağlayan önemli bir durumsallık yaklaşımı çalışması olmuştur. [20]

Woodward' un çalışmalarının temelinde bir firmanın üretim teknolojisinin de firmanın nasıl organize edileceği kararında etkili olacağı yatıyordu. Woodward'un araştırma ekibi araştırmaları için belirli bir bölgedeki en az 100 çalışana sahip firmaların hepsini incelemeye aldı. Araştırma ekibi her bir firma için aşağıdaki bilgileri topladı.

1. Firma tarihi, geçmişi ve amaçları
2. Üretim proses ve metotları ile organizasyon yapısı
3. Firmanın organizasyonu ve çalışması ile ilgili form ve prosedürler
4. Firmanın ticari başarısını sağlamak için kullanılan olaylar

Daha sonra araştırmacılar, firmaların yapıları ve yönetim davranışları arasındaki farklılıkları incelediler. Organizasyonel yapılarda çok açık bazı farklar göze çarpıyordu. Örneğin, yönetim seviyelerinin sayısı 2' den 12' ye, yöneticilerin kontrol alanları 2' den 18' e, üretimde çalışan personelin idari personele oranı 1/1' den 1/10' a, ilk kademe yöneticilerin kontrol alanı 10'dan 90' a kadar değişik değerlere sahipti. Bu durumun nedenleri araştırıldığında ortaya ilginç bir sonuç çıktı. Öncelikle farklılıklar firmanın büyüklüğü veya içinde bulunduğu sektörle ilgili değildi.

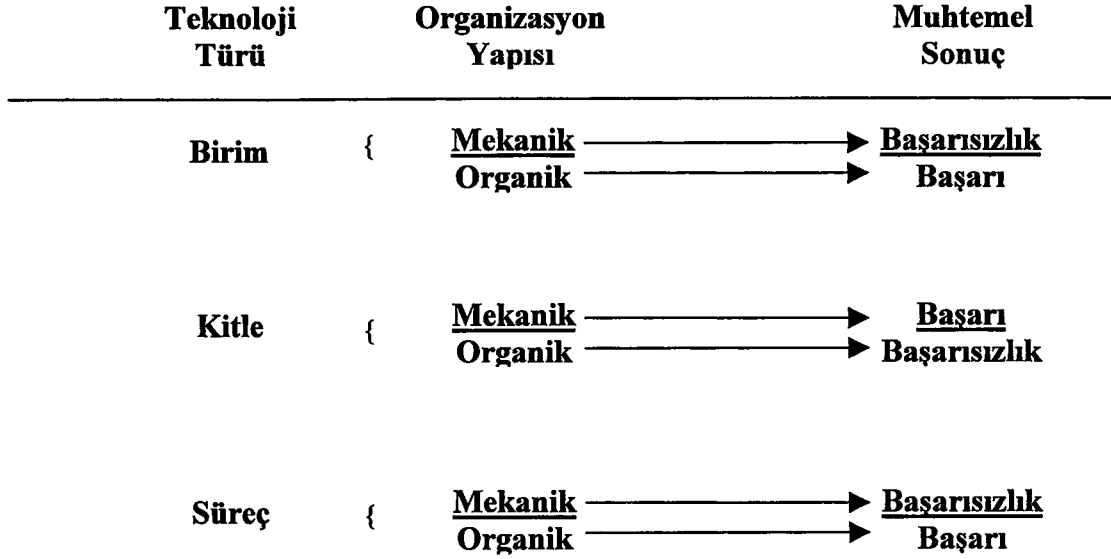
Diğer klasik organizasyon prensiplerini kullanarak bir sonuç alamayan araştırmacılar, son olarak firmaları kullandıkları teknolojiye göre 3 ana grupta sınıflandırdılar:

1. Tek ve küçük partiler halinde üretim yapan, örneğin müşteri isteğine göre otomobil üreten firmalar (small-batch production)
2. Kitle üretimi ve seri üretim yapan, örneğin seri üretimle araba yapan firmalar (mass-large batch production)
3. Aynı ürünü uzun süre üreten, örneğin kimya sektöründeki firmalar (proses production)

Firmalar kullandıkları teknolojiye göre sınıflandığında organizasyonlar arasındaki farkların kullanılan değişik teknolojilere uygun şekilde farklılık gösterdiği ortaya çıktı. Örneğin seri üretim yapan firmalarda departmanlaşma tek veya küçük partiler halinde üretim yapanlardan daha fonksiyoneldi. Seri üretim yapan firmalarda belirgin bir emir hattı-kurmay ayrımı varken tek ve küçük partiler halinde üretim yapan firmalarda bu ayrım yoktur. Şeflerin kontrol sahası da teknolojiye bağlı olarak değişiyordu. Proses tipi üretim yapan firmalarda kontrol alanı daha genişti. Seri üretim yapan firmalarda formal ve yazılı iletişim yaygınken, diğerlerinde sözlü iletişim göze çarpıyordu. Ayrıca seri üretim yapan firmalarda işlerde uzmanlaşma daha fazlaydı.

Seri üretimle çalışan firmalarda geleneksel emir hattı-kurmay organizasyon tipi vardı. Yöneticiler kurmay personelden direkt yardım ve tavsiyeler alıyordu. Diğer taraftan tek ve proses tipi üretim yapan firmalarda yöneticiler teknik konularda daha uzmanlaşmışlardı.[1] Yani birim üretim teknolojisi ve süreç üretim teknolojisi kullanan işletmelerde organizasyon yapısının organik ve sistem 4 türü bir görünüm arz ettiği, kitle üretim teknolojisi kullanan işletmelerde ise bunun Mekanik veya Klasik hiyerarşik bir görünüm arzettiği söylenebilir. Woodward'ın bu bulgusunu ve yorumunu aşağıdaki gibi göstermek mümkündür. [20]





Şekil 7.5. Woodward' un bulgusu ve yorumu

Woodward' un alıştırmaları sonucu bulduklarıyla ilgili yorumu firmaların ihtiyaç duydukları koordinasyon derecesine göre farklılaştığı şeklindeydi. Örneğin, tek tip üretim yapan firmalarda hiyerarşinin her seviyesinde departmanlar arası doğrudan ve hızlı iletişim gerekiyordu. Üretim dizininin herhangi bir aşamasında ortaya çıkabilecek bir kriz diğer tüm departmanları süratle etkileyebilirdi.

Diğer taraftan, seri üretim yapan firmalarda fonksiyonlar daha birbirinden bağımsızdı. Sonuç, departman sorumlularının birbirleri arasındaki yakın ilişkilerdeki başarılarına bağlı değildi. [7]

#### 7.2.3.2. Aston'un Çalışmaları

Burns Stalker ve Woodward gibi teorisyenler çevre veya teknoloji gibi tek bir faktör üzerinde durup bunun organizasyonel yapı ile ilişkisini tanımlamaya çalışmışlardır. Aston' un grubu ise iş yapmayı etkileyebilecek birçok faktör olabileceği kabulüyle başlamışlar ve birkaçını şöyle tanımlamışlardır.

1. **Başlangıç ve Tarih:** Örneğin, firma çalışmaya bir kişi tarafından mı yoksa mevcut bir organizasyon tarafından mı başlatılmıştır? Kaç yaşındadır?
2. **Sahiplik ve Kontrol:** Örneğin, firmanın halka karşı ne kadar yükümlülüğü vardır? Firmanın sahibi ile yönetim arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. **Büyüklik:** Çalışanların sayısı ve net varlıklar cinsinden firmanın büyüklüğü nedir?
4. **Ayrıcalık:** Firmanın amaç ve hedefleri ürün ve servislerinin çeşitliliği
5. **Teknoloji:** Bu faktör temelde iş akışını ne kadar rijit ve otomatize olduğuyla ve bileşenlerinin ne kadar birbirinden bağımsız olduğuyla ilgilidir.
6. **Yer:** Öncelikle, firmanın sahip olduğu çalışma ve yerleri kapsar.
7. **Bağımlılık:** Örneğin, firma kaynak olarak başka firmalara ne kadar bağlı?

Aston' un grubunun organizasyon yapısıyla ilgili tanıtımı üç bileşenden oluşuyordu:

1. **Faaliyetlerin Yapılanması:** Bu bileşen, işlerin belirlenmesindeki ayrıntı derecesi, kural ve prosedürlerdeki formalize ve dokümente olma derecesi gibi konuları yansıtmaktaydı.
2. **Otoritenin Dağılımı:** Bu üç şeyi yansıtmaktadır, organizasyon içinde kararların merkezi olma derecesi, bağlı olduğu firmayla ilişkilerindeki otonomi derecesi ve seçim ve yükselme prosedürlerinin standardize olma derecesi.
3. **İş Akışını Kontrolü:** Yöneticilerin firmadaki iş akışını kontrol etme derecesini gösterir.

Aşağıdaki tablo Aston' un çalışmaları sonucunda bulduğu sonuçları özetlemektedir.

Çizelge 7.2. Aston'un teknoloji ve org. yapı arasındaki ilişki araştırması sonuçları [7]

| FAKTÖRLER                                | AKTİVİTELERİN<br>YAPILANMASI | OTORİTENİN<br>DAĞILIMI | İŞAKIŞININ<br>KONTROLÜ |
|------------------------------------------|------------------------------|------------------------|------------------------|
| Yaş                                      |                              | 0.38                   |                        |
| Organizasyonun Büyüklüğü                 | 0.69                         |                        |                        |
| Bağlı Olunan Organizasyonun<br>Büyüklüğü | 0.39                         | 0.39                   |                        |
| İşlem Değişkenliği                       |                              |                        | 0.57                   |
| Ürün Çeşitliliği                         |                              | -0.30                  |                        |
| İş Akışı Entegrasyonu                    | 0.34                         | -0.30                  | -0.46                  |
| Çalışma Yerlerinin Sayısı                |                              | 0.39                   | 0.39                   |
| Bağımlılık                               |                              | 0.66                   |                        |

Sonuç olarak organizasyon büyüdükçe faaliyetlerin, kuralların dökümanate edilmesi, fonksiyonel speşiyalizasyon ve işlerin tamamlanması şeklinde yapılanması da artmaktadır. Ayrıca, organizasyonun herhangi dış bir organizasyona bağımlılığı ne kadar fazlaysa otorite de o kadar hiyerarşinin en üst toplanma eğilimi göstermektedir. İşlem değışkenliği, yani standart dışı ürünlerin üretilme gerekliliğinin derecesi, iş akışının kontrolü ile ilişkilidir. Standart dışı ürünler ne kadar fazlaysa formel kurallar ve prosedürler yerine doğrudan yönetici denetimi de o kadar gerekli olacaktır.

Woodward ve Aston' un çalışmalarının sonuçları birbirinden farklı noktalara varmaktadır. Bu çalışmalardan daha yeni bir çalışma olan Peter Blau'nun çalışması Aston'un bulduğu sonuçları desteklemiştir. Peter Blau'nun New Jersey de 110 firma üzerinde yaptığı çalışma teknolojinin organizasyon yapısının nasıl etkilediğinin ortaya çıkarılması amacıyla orta kademe yöneticiler, imalat müdürleri vb. kişilerle yapılan görüşmeleri kapsamaktadır.

Blau ve ekibi teknoloji ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi Aston grubunun kullandığı yöntemle incelemiştir. Teknoloji ve organizasyon yapısının her bir boyutu arasındaki ilişkinin derecesini test etmek amacıyla korelasyon katsayıları hesapladılar. Sonuçta Woodward'un bulduklarını destekleyecek sonuçlar alamadılar. Örneğın, teknoloji ve kontrol alanı, yönetici ve şeflerin oranı gibi konuların arasında çok düşük bir ilişki buldular. Diğer taraftan organizasyonun büyüklüğü Aston'unda bulunduğu gibi organizasyon yapısı üzerinde etkiliydi. [7]

### 7.3. Organizasyon Büyüklüğü ve Yapı

Organizasyonun büyüklüğünün yapı üzerindeki etkisi çok basit olarak bile gözlenebilir. Örneğın, başlangıçta çalışan sayısı az iken bir organizasyon yapısına bile gereksinim duyulmayacaktır. Çalışanlar doğrudan firma sahibine veya genel müdürüne rapor verecektir. Daha sonra şirket büyüdükçe ve çalışan sayısı arttıkça otoritenin daha alt seviyelere delege edilmesi, departmanlar oluşturulması, daha etkin denetim ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesi zorunluluğı ortaya çıkacaktır. Bu senaryo çok mantıklı da görünse araştırmalar organizasyon büyüklüğü ve yapı arasındaki ilişki ile ilgili olarak çok tutarlı sonuçlar vermemiştir.

### 7.3.1. Pozitif Buluşlar

Ernest Dale tarafından 100 büyük ve 66 orta büyüklükte firma arasında yapılan çalışmada iş bölümü, merkezilik derecesi ve firma içindeki seviyelerin sayısı gibi konularla ilgili bir anket yapılmıştı. Anketin sonucunda Dale, organizasyonel büyüklükle desantralizasyonun ilişkili olduğunu, ancak bazı büyük firmaların santralize organizasyon yapılarını koruduklarını bulmuştur. Bu konuyla ilgili araştırma yapan diğer araştırmacılarda çoğunlukla aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

### 7.3.2. Negatif Buluşlar

Woodward organizasyonun büyüklüğü ve yapı arasında çok az ilişki olduğunu savunmuştur. Bir grup araştırmacı da yaptıkları geniş bir araştırmada organizasyonun büyüklüğü ve yapı arasındaki ilişki ile ilgili olarak şu sonuçlara varmışlardır: Genel olarak, büyüklük ve organizasyonel yapı arasındaki ilişkiler tutarsızlık göstermektedir. Büyük firmalarda daha kompleks ve daha formalize bir yapıya sahip olmaya eğilimi önemsiz boyutlardadır. Sadece birkaç değişken yapıyla büyüklük arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğunu göstermektedir.

Bu tutarsız buluşlara bakıldığında büyüklük ve yapı arasındaki ilişki için ne söyleyebiliriz? Öncelikle, hiyerarşik seviye sayısı, bölüm sayısı, işlerin sayısı gibi belirli yapısal özellikler genellikle organizasyon büyüdükçe artar. Diğer taraftan, organizasyonel büyüklük ve desantralizasyon arasındaki ilişki ile ilgili kararlar organizasyonun teknolojisi göz önünde bulundurulmadan verilemez. Proses tipi üretim yapan firmalar ve üretim etkinliğinin geleneksel olarak çok yüksek olduğunu endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar (örneğin, çelik endüstrisi) çok büyükte olsalar genellikle santralize bir yapıyı tercih etmek eğilimindedirler. Rekabetin daha önemli olduğu başka endüstrilerde (örneğin, otomobil, elektrikli aletler) büyüme genellikle desantralizasyonu yitirir.

Son buluşlar hem teknolojinin hem de büyüklüğün organizasyon yapısı üzerinde değişik açılardan etkisi olduğunu göstermiştir. Marsch ve Mannari'nin 50 Japon firması üzerinde yaptığı bir çalışma, yapısal farklılaşma ve formalizasyonun teknolojiye çok firmanın büyüklüğünün bir fonksiyonu olduğunu göstermiştir. Yönetimdeki farklılaşma ve yöneticilerin kontrol sahaları gibi diğer bazı kavramların ise daha çok teknolojiyle ilgili olduğu görülmüştür.[7]

#### 7.4. Merkezileşme Derecesi (Santralizasyon Ve Desantralizasyon)

Merkezileşme derecesi, karar verme yetkisinin organizasyon kademeleri arasında dağıtımı ile ilgilidir. Karar verme yetkisinin alt kademelere doğru kaydırılması halinde merkezileşmemiş (desantralize), yetkinin üst kademelere kaydırılması halinde merkezileşmiş (santralize) bir organizasyon söz konusudur.[22]

Desantralizasyon firmanın başlıca sorunları üzerinde kontrolü sağlarken çoğu karar için otoriteyi astlara delege etmek şeklinde tanımlanabilir. Örneğin General Motors' da herbir araba grubundan sorumlu yöneticiler kendi araba grupları ile ilgili üretim, satış ve tasarım kararları için geniş yetkilere sahiptirler. Ancak General Motors'un başkanı yeni alanlar para tahsisi, nakit akışının yönetimi gibi temel konularda kontrolü sıkı bir merkezilikle elinde tutar. [7]

Dolayısıyla merkezileşme kavramı karar almanın organizasyonda tek bir noktada yoğunlaşmasını ifade etmekte ve sadece formel yetkiyi içermektedir. Yerinden yönetim (yani desantralize yönetim) ise karar alma yetkisinin, organizasyonun alt kademelerine doğru yayılımına dayanmaktadır. Ancak yerinden yönetim karar alma yetkisinin organizasyonun alt kademelerine yayılması ve dağıtılması anlamına gelmemektedir. Yöneticilerin kendi organizasyonlarını gözleyerek organizasyonun ihtiyacını karşılayacak en uygun karar alma düzeyini belirlemesi önem taşımaktadır. [10]

Burada önemli bir nokta delegasyonun ve desantralizasyonun farklı anlamlar ifade etmesidir. Delegasyon otoritenin astlara devredilmesidir. Desantralizasyon ise (1) hangi otoritenin astlara devredileceğine karar verilmesi, (2) otoritenin devredildiği astlara yol gösterecek kural ve politikaların geliştirilmesi, (3) performansın izlenmesi için seçici fakat yeterli kontrollerin tamamlanması konularını içine alır. [7]

Merkezileşme derecesini tartışırken karar alma süreci üzerinde de durmak gerekmektedir. Bilindiği gibi kararlar programlanmış kararlar ve programlanmamış kararlar olmak üzere iki grup altında incelenebilmektedir. Aşağıdaki şekilde merkezileşme derecesi ile karar türleri arasındaki ilişkiyi incelemek mümkündür.

Çizelge 7.3. Karar türleri ve merkezileşme derecesi arasındaki ilişki [10]

|                                          | Programlanmış Rutin Kararlar                | Programlanmamış Kararlar               |
|------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------|
| Yüksek ve Düşük Kararlara Katılım Düzeyi | MERKEZİLEŞMİŞ YERİNDEN YÖNETİM (SANTRALİZE) | GERÇEK YERİNDEN YÖNETİM (DESANTRALİZE) |
|                                          | MERKEZCİL YÖNETİM                           |                                        |

Şekilden de görüldüğü gibi sadece programlanmış yani rutin kararlarda alt kademeler karar sürecine katılıyorsa santralize olmuş bir yönetimden bahsedilir. Kişi ve grupların programlanmamış kararların alınmasına katılması durumunda gerçek bir yerinden yönetim modelinin uygulandığı tespiti yapılabilir. [10]

Organizasyon yüksek derecede santralize ise tüm kararlar emir zinciri kanalı ile başkana iletilmelidir. Aksine, organizasyon yüksek derecede desantralize ise tüm kararlar daha aşağı seviyelerde alınabilir, başkan sadece seçilen ana kararlarla ilgilenir. [7]

#### 7.4.1. Desantralizasyon, İletişim ve Delegasyon

Nasıl desantralize olunacağını daha açık bir şekilde anlayabilmek için desantralizasyonun hem iletişim hem de delegasyon yönünü anlamakta fayda vardır.

**İletişim Yönü** : Desantralizasyonun iletişim yönü ile ilgili iki önemli nokta vardır. Birincisi, iletişim başkandan ne kadar bağımsız ilerliyorsa yapı o kadar desantralizedir. İkincisi, desantralize olabilmek için, başkanın etkileşim yapısının, iletişimin başkan kanalı ile ilerlemesine gerek olmayacak şekilde değiştirmesi gereklidir.

**Delegasyon Yönü**: Desantralizasyonun iletişim yönü tek başına desantralizasyonu açıklamaya yeterli değildir. Bir yönetici desantralize olduğu halde aynı organizasyon yapısını koruyabilir. Burada değişen, her bir astın yürüttüğü faaliyetlerdir. Kısaca, delegasyon ortaya çıkar, astlara daha fazla otonomi verilir ve sonuç olarak organizasyon daha çok desantralize olur. Bu nedenle, delegasyon ve desantralizasyon kelimeleri birbirinden ayrılamaz.

Bir organizasyonda desantralizasyon derecesini arttırmanın iki ana yöntemi vardır. Birincisi, kontrol sahasını düşürmek ve daha önce üste doğrudan rapor veren astların kalan diğer astlara rapor vermesini sağlamak. İkincisi ise, organizasyon yapısını olduğu gibi bırakmak ve astlarla karşılıklı etkileşimin içeriğini değiştirmek, astların belirli (veya tüm) konularda üste danışmalarını önleyecek otonomiye sahip olmalarına yol açacak delegasyonu gerçekleştirmek.

#### 7.4.2. Bölümlendirme ve Desantralizasyon

Organizasyonun tipi ile desantralize olma derecesi arasında genellikle bir ilişki vardır ve çoğu zaman bölümleşmenin olduğu bir organizasyon aynı zamanda desantralizedir. Bunun nedeni, bir kararın alınmasında yetkinin kararın etkisinin sınırlı olduğu seviyeye delege edilebilmesidir. Fonksiyonlara göre departmanlaşmış bir organizasyonda, başkan satışlarla ilgili kararları satış müdürüne, üretimle ilgili kararları üretim müdürüne delege eder. Diğer taraftan, sendika anlaşmaları gibi tüm firmayı etkileyen kararlar başkana santralize olmalıdır ve bu konulara ait tüm iletişim akışı başkan yardımcılarında başkana doğru olmalıdır.

Ürüne göre departmanlaşmış organizasyonlarda ise ürün müdürleri için kendi ürünlerini ilgilendiren her türlü şey onların sınırları içindedir ve onları ilgilendirir. Sonuç olarak, bölümleşmenin olduğu bir organizasyon üst seviyelerin altındaki haberleşme akışı yüksek, başkan ve başkan yardımcıları arasındaki haberleşme akışı düşük olacak şekilde tamamı ile desantralizedir.

#### 7.4.3. Desantralizasyonu Belirleyici Faktörler

Bir yöneticinin desantralize olmaya karar verme nedenlerinin başında santralizasyonun yöneticinin daha fazla zamanını tüketmesi gerekir. Santralizasyon ile yönetici tüm veya çoğu astının vereceği kararlarla ilgilenmek zorunda kalır. Desantralizasyonda ise yönetici bu iş yükünün çoğundan kurtulur, sadece temel ve gerekli konularla ilgili kontrolü elinde tutar. Yani, üst yönetimin iş yükünü arttıracak herhangi bir etken desantralizasyon için bir baskı oluşturur. Özet olarak desantralizasyonun iki ana avantajı vardır. Birincisi, desantralize yapılarda iletişim daha az sınırlıdır. Çalışanlar, üst yönetime çıkmaya gerek duymadan problemlerinin en çabuk çözüleceğine inandıkları kişiyle iletişim kurarlar. Astlar daha fazla otonomiye sahiptirler ve üstlerinin onayını almadan kararlar alabilirler. İkinci olarak, yönetici



üzerindeki iş yükü fazlalığı hafifler. Günlük ayrıntılarla ilgilenmek yerine stratejik ve temel kararlar üzerine yoğunlaşabilirler. Bu durum yöneticinin iş gücü arttıkça daha da önem taşır. [7]

Desantralizasyonun avantajları şu şekilde özetlenebilir:

- Üst yönetimin yükünün azaltılması
- Karar vermenin eylem noktasına yakınlığı nedeniyle daha gerçekçi ve etkin oluşu
- Daha iyi eğitim, moral ve inisiyatifin alt kademelerde kullanılışı
- Değişen çevre ve ortama süratle uyabilecek esnek ve çabuk kararların alınabilmesi

Bir organizasyonda desantralizasyona gitme derecesini etkileyen faktörler ise şunlardır:

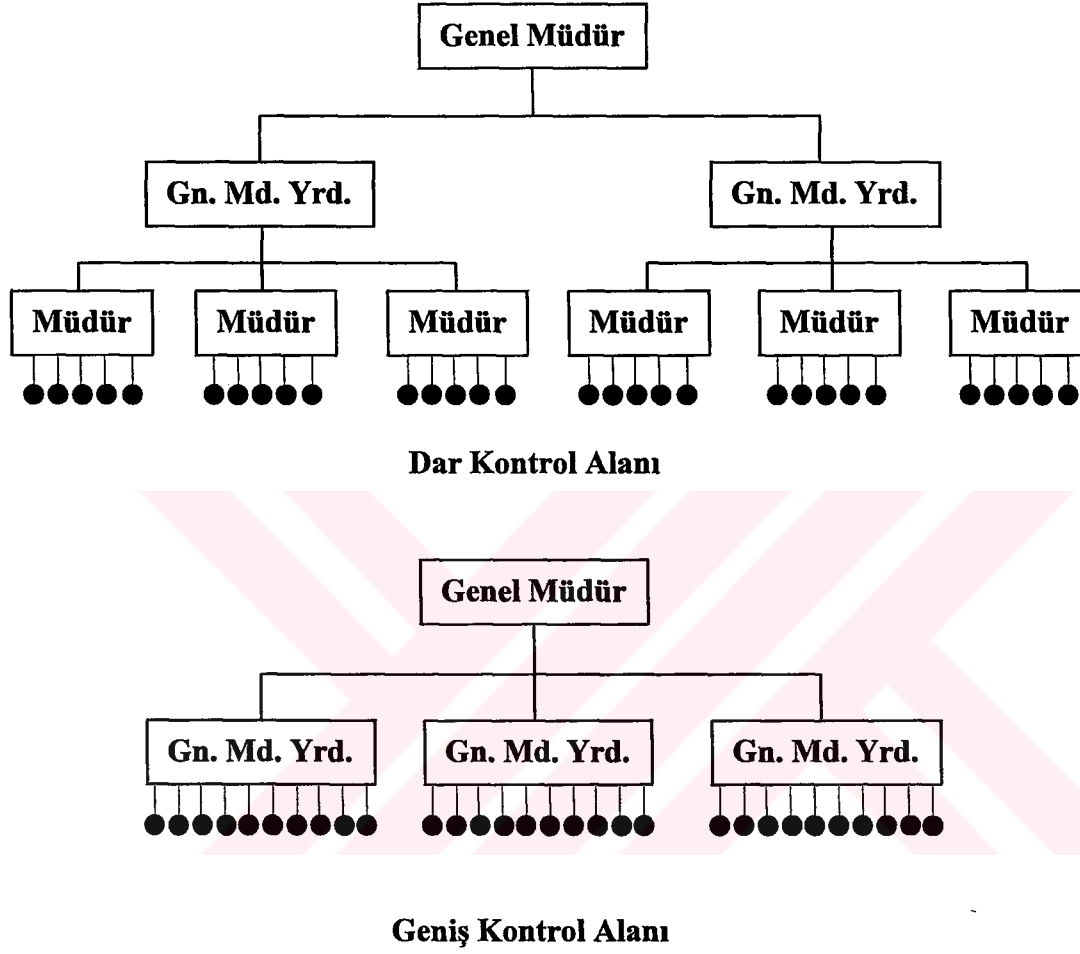
1. Kuruluş dışındaki çevrenin etkileri: Pazar karakteristikleri, rekabet baskıları malzemelerin temini
2. Organizasyonun büyüklüğü ve büyüme hızı
3. Organizasyonun karakteristiği: Verilen kararların mahiyeti, üst kademenin tercihleri, kuruluşun tarihçesi ve alt kademe yöneticilerin yetenekleri olarak sayılabilir. [13]

## 7.5. Hiyerarşik Seviyeler ve Kontrol Alanı

Kontrol alanı (span of management); bir yöneticiye bağlı çalışan astların sayısı anlamına gelen bu kavram; organizasyonun diğer önemli bir yönüdür. Pekçok klasik teorisyen kontrol alanı için, ideal sayının üç veya altı olduğuna inanmışlardır. Her ne kadar bu sayı tartışmaya açık ise de organize etmenin tasarımı üzerinde büyük etkisi vardır. Örneğin; yaklaşık aynı sayıda çalışana sahip olan iki şirket ele alalım. Şekil 7.6. 'nin üst kısmı dar bir kontrol alanı yapısını, alt kısmı ise geniş bir kontrol alanı yapısını göstermektedir.

Dar bir kontrol alanı yapısı, organizasyonun hiyerarşi içinde (emir komuta) daha fazla kademe oluşmasını ve bundan dolayı yapının daha çok bir piramite benzemesini gerektirir. Bunun tersine, geniş bir kontrol alanına sahip bir organizasyon daha az seviyeye (derinliğe) ve dikdörtgen bir şekle sahip olup, daha yüzeysel ve geniştir. Dar denetim alanı yapısına sahip

organizasyon biçimleri; dikey yapılar; geniş kontrol alanına sahip yapılar; yatay yapılar olarak adlandırılır. [17]



Şekil 7.6. Yöneticilerin kontrol alanları [17]

Yöneticiye rapor veren kişilerin sayısı ile organizasyondaki yönetim seviyelerinin sayısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Örneğin, 64 işçiye sahip organizasyonda kontrol alanı 8 ise, işçileri denetleyen 8 usta başı ve ustabaşları denetleyen bir müdür olacaktır (“düz” organizasyon). Diğer taraftan, eğer kontrol alanı 4 olsaydı bu durumda aynı sayıda işçi denetleyecek usta başı sayısı 16 olacaktı. Bu 16 usta başı 4 müdüre, 4 müdürde bir genel müdüre bağlı olacaktı (“uzun” organizasyon).

Düz ve uzun organizasyonların karşılaştırılması, birincisi çalışanlar üzerinde oluşturduğu moral. İkincisi ise etkinlik olmak üzere iki yönden yapılabilir.

Moral üzerinde oluşturduğu etki üzerinde yapılan çalışmalarda genel olarak geniş kontrol sahasına sahip müdürlerin elemanlarının (yani düz organizasyon tipi) daha yüksek morale sahip olduğu gözlenmiştir. Ancak, bu durum her zaman belirleyici bir faktör olmayabilir. Organizasyonun büyüklüğü, çalışanın kişiliği gibi bir çok faktörde moral üzerinde etkilidir.

Carzo ve Yanouzas düz ve uzun yapıların etkinliğinin karşılaştırılması amacıyla bir laboratuvar deneyi düzenlemişlerdir. Deney için iki deneysel organizasyon grubu kurmuşlardır. Her iki organizasyonda 15 üyeden gelmekteydi. Uzun organizasyon dört, düz organizasyon ise iki seviyeye sahipti. Her pozisyon uzmanlaşmış bir iş ve bir ünvana sahipti ve belirgin bir hiyerarşi mevcuttu. Her iki başkanda tüm işlerin koordine edilmesinden ve son kararın verilmesinden sorumluydu. Astlarda belirli pazar alanlarında kararların verilmesi sorumluluğuna sahipti. Deneyde yapılması istenen iş sipariş edilecek malzemelerin miktarı konusunda karar vermektir. Bunu yaparken, organizasyon üyeleri talepleri tahmin edecek, daha önceki dönemlerden kalan envanteri analiz edecek ve önceden yapılan siparişleri ve miktarlar üzerindeki sınırlamaları da gözönüne alarak sipariş edilecek miktarları belirleyeceklerdi. Deney boyunca her iki organizasyonun çalışmaları incelendiğinde organizasyon yapısının performans üzerinde çok önemli bir etki yaratmadığı görüldü. [7]

Kontrol alanı ile ilgili olarak bir çok uzman değişik görüşler ortaya atmıştır. Örneğin, Fayol hangi kademede bulunursa bulunsun bir yöneticinin doğrudan emir vereceği ast sayısının altıyı aşmaması gerektiğini savunmuştur. Ancak, çoğu uzmanlar kontrol alanının bir çok faktöre bağlı olarak değişim gösterebileceğini kabul etmektedirler. [16]

Gracinas isimli bir Fransız matematikçi yöneticiye bağlı ast sayısının adet olarak artmasının ilişkileri geometrik (üssel) biçimde arttığını ispat etmiştir. Düşünre göre, örgütte dört tip ilişki birbirinden ayırd edilmektedir.

- a) **Direkt İlişkiler:** Yöneticinin astlarıyla olan ilişkileridir. Eğer yöneticinin astlarının sayısı “n” ise, direkt ilişkiler “n” olur.
- b) **Çapraz İlişkiler:** Bir yöneticiye bağlı astların birbirleri ile geliştirdikleri karşılıklı ve ikili ilişkilerdir. Ast sayısı “n” olursa çapraz ilişkiler “n(n-1)” olmaktadır.

- c) **Grup İlişkileri:** Bir yöneticiye bağlı astların iki veya daha fazla sayıda biraraya gelebilmelerinden oluşan ilişkilerdir. Bu ilişkiye çapraz ilişkiler de dahil olmaktadır. Ayrıca üçlü, dörtlü, beşli v.b. gruplaşmalarda söz konusu olmaktadır. Şu halde, iki veya ikiden fazla astın birbiriyle ilişkileri kapsayan grup ilişkilerini şu şekilde formüle edebiliriz. Grup ilişki sayısı: " $n((2^n / 2) - 1)$ " olmaktadır
- d) **Toplam İlişkiler:** Direkt ilişkiler, çapraz ilişkiler ve grup ilişkilerini toplu halde ifade edersek ortaya toplam ilişkiler çıkar. Toplam ilişkileri şu şekilde formüle edebiliriz. Toplam İlişkiler: " $n((2^n / 2) + n - 1)$ " olmaktadır. [12]

Çizelge 7.4. İlişki tipleri ve kontrol alanı [12]

| İLİŞKİLER | DİREKT | ÇAPRAZ   | GRUP             | TOPLAM               |
|-----------|--------|----------|------------------|----------------------|
| C         | n      | $n(n-1)$ | $n((2^n/2) - 1)$ | $n((2^n/2) + n - 1)$ |

Robert J.House ve Jhon B.Miner'in kontrol alanı ile ilgili belirlemeler aşağıdaki gibidir.

1. Bir çok belirlemeye göre en optimal kontrol alanı; 5' den 10' a kadar olmaktadır.
2. 8' den 10' a kadar giden daha geniş alanlar, daha büyük problem çözme yeterliliği gerektiren tepe politikalarını belirleme seviyeleri için uygundur. (problem çözme yeterliliği, yalnız geniş alanlarda bulunmak zorunda değildir.)
3. Alt kademe yöneticilerin etkin kontrol alanı genişliği organizasyonun teknolojisine bağlıdır.
4. Özel durumlar için kontrol alanı belirlenirken, grup içi yüksek bağlılık isteği, işin gerektirdiği performans düzeyi, çevresel stress derecesi, görevler arası bağımlılıklar, tatmine duyulan ihtiyaç, organizasyonun liderlik becerisi vb. içsel faktörler gözönüne alınmalıdır. [17]

## 7.6. Formalizasyon

Formalizasyon bir organizasyonda işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesi konusunda verilen ağırlığı ifade eder. Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı olarak belirlenmiş ve bunlara uyulması zorunlu hale getirilmiş ise formalizasyon ya da formalleşme derecesi çok yüksek olacaktır. [20]

Formalizasyon bir başka kaynağa göre, organizasyonda işlerin standartlaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. İşlerin formalleşme derecesi arttığında işi yerine getirmekle yükümlü olan kişiler ne yapılacağı, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğine karar vermede minimum zaman harcamaktadırlar. Formalizasyon yükseldiğinde çalışanların aynı faaliyet girdilerini aynı şekilde elealarak, aynı ve tutarlı miktarda çıktıyı elde edecekleri varsayılır. Bu durumda kesin iş tanımları, bir dizi organizasyonel kural ve iş prosesini içeren açık şekilde tanımlanmış prosedürler mevcuttur. Formalizasyon düşük olduğunda ise çalışanlar görece olarak programlanmamış niteliktedir ve işlerini yerine getirmede büyük ölçüde özgürdürler. Eğer işin yerine getirilmesinde kişilerin davranışları önem taşıyorsa formalizasyonun artırılması çalışanların alternatif çalışma şekillerini denemelerini ve farklı çalışma yöntemleri üzerinde düşünmelerini engellemektedir. [10]

Bir organizasyonda, formalizasyon kural, prosedür talimat ve haberleşmenin yazılı olma derecesini gösterir. Organizasyonlarda davranışları formalize etmenin bir çok yolu vardır. Mintzberg bunları şu şekilde listelemiştir:

**1-İşe göre formalizasyon:** Öncelikle , organizasyon, formal iş tanımıyla dokümente ederek işi formal olarak belirleyebilir. Buna ek olarak, işçiye işini yaparken hangi temel adımları izlemesi gerektiği anlatılabilir.

**2-İş akışına göre formalizasyon:** Organizasyon iş akışını formalize ederek de davranışları belirleyebilir veya formalize edebilir. Diğer bir deyişle akışın her adımında hangi belirli işlerin ortaya çıkabileceği tanımlanabilir.

**3-Kurallarla formalizasyon:** Kurallar formalizasyonun belkide en yaygın örnekleridir. Örneğin “çalışma esnasında sigara içilmez” gibi kurallar iş yerindeki davranışları formalize eder.

**4-Yapıya göre formalizasyon:** Son olarak,her çalışanın organizasyonel emir zinciri içinde kiminle iletişim kurabileceği veya kuramayacağı belirlenerek organizasyonel haberleşme formalize edilebilir.

### 7.6.1. Formalizasyonun Nedenleri

Organizasyonların davranışları formalize etmek istemesinin çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle değişkenliği azaltmak, bir başka deyişle; her işin birbirine uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamayı amaçlar. Yazılı prosedürler şeklindeki formalizasyon, ayrıca koordine işgücünü sağlamaya da yardımcı olur. Formalizasyon aynı zamanda hem çalışanlara hem de müşterilere iyi davranılmasını sağlar. Kurallarla işleyen bir organizasyonda istenmeyen davranışlar belirtilmiştir ve çalışanlar böyle bir durumda ne gibi bir reaksiyon görececeklerini önceden tahmin edebilirler.

### 7.6.2. Formalizasyonun Bazı Dezavantajları

Formalizasyonun oldukça açık avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da vardır. Formalizasyon derecesinin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanların ihtiyaç duyduğu otonomi ve serbestlik bir organizasyonel kurallar ağında boğulmuştur. Sıkı kurallar çalışanlarda direnç ve tepki ortaya çıkmasına yol açacak ve tepkiyi kontrol etmek için yeni kurallar ortaya çıkacaktır. Bu durum organizasyonun yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasında ve rekabet baskılarına cevap vermede çabuk davranma gibi özelliklerini körelterek çevreye cevap verebilme yeteneğini azaltabilir.

Formalizasyonda doğru dengenin bulunması yönetim sanatının bir parçasıdır. Formalizasyon bir takım dezavantajlar ortaya çıkarabilir, ancak optimum noktadaki bir formalizasyonun faydalı olacağı gözden kaçırılmaması gereken bir gerçektir.

### 7.6.3. Formalizasyonu Belirleyici Faktörler

Bir organizasyonda formalizasyon derecesini belirleyen bir çok faktör vardır. Aston tarafından yapılan bir araştırma organizasyonun büyüklüğünün formalizasyon derecesini en çok etkileyen faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Büyük organizasyonların küçüklere göre daha fazla formalizasyona sahip olduğu gözlenmiştir.

İşin değişkenliği ve tahmin edilebilirliği de formalizasyon derecesine etki eden faktörlerdendir. Hall 10 firma üzerinde yaptığı araştırmada rutinleşmiş ve tekdüze işlerin

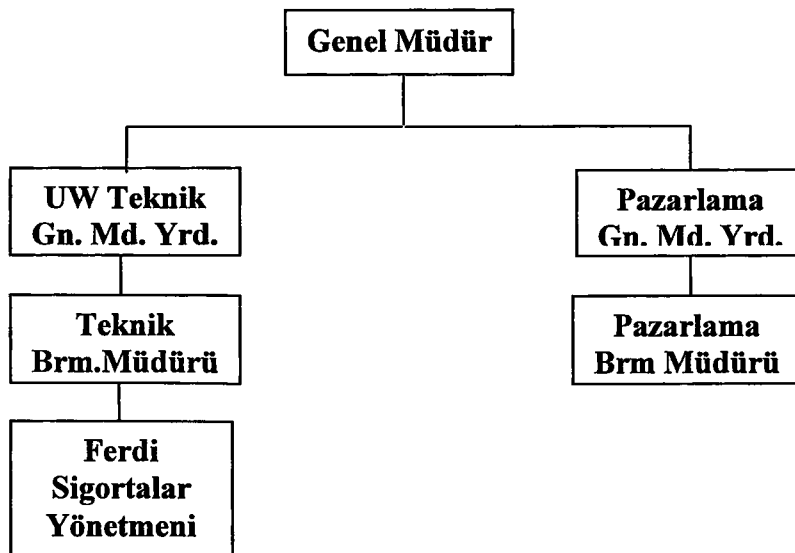
yapıldığı departmanlarda bürokrasi ve formalizasyonun daha fazla olduğunu görmüştür. Çabuk değişen bir çevrede çalışmak durumunda olan firmalarda formal yazılı politika ve prosedürler minimumda tutulmaktadır. [7]

### 7.7. Organizasyonel Haberleşme

Organizasyonel haberleşme organizasyon içindeki bilgi alışverişi ile ilgilidir. Haberleşme yazılı politikalar, prosedürler ve kurallar, sözlü iletişim gibi pek çok şekilde olabilir. Çoğu organizasyonlar formal haberleşme akışları ve dökümanlar oluşturdukları halde, çalışanları arasında etkin haberleşmeyi sağlamak için öncelikle kendi organizasyon yapılarına güvenirler. Bazı organizasyon yapılarında izin verilen haberleşme akışı formalize ile sınırlıyken, bazılarında iletişim kanalları yoktur ve isteyen istediği kişi ile konuşabilir.

#### 7.7.1. Haberleşme ve Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı tüm haberleşmeyi formal olarak onaylanmış belirli bir yöne doğru sınırlar. Şekil 5.1 de görülen organizasyon yapısında üretim müdürü formal olarak üretim şefi ve üretim başkan yardımcısı iletişim için yetkilendirilmiştir. Doğrudan satış müdürü ile temasa geçmesi beklenilemez. Eğer üretim müdürü bir siparişin ileri bir tarihe alınmasını isterse öncelikle üretim başkan yardımcısına bildirecek, oda satış başkan yardımcısı kanalı ile satış müdürüne iletecektir. Bu nedenle, organizasyon yapısı iletişimi formal olarak kabul edilmiş kanallara sınırlamaktadır.

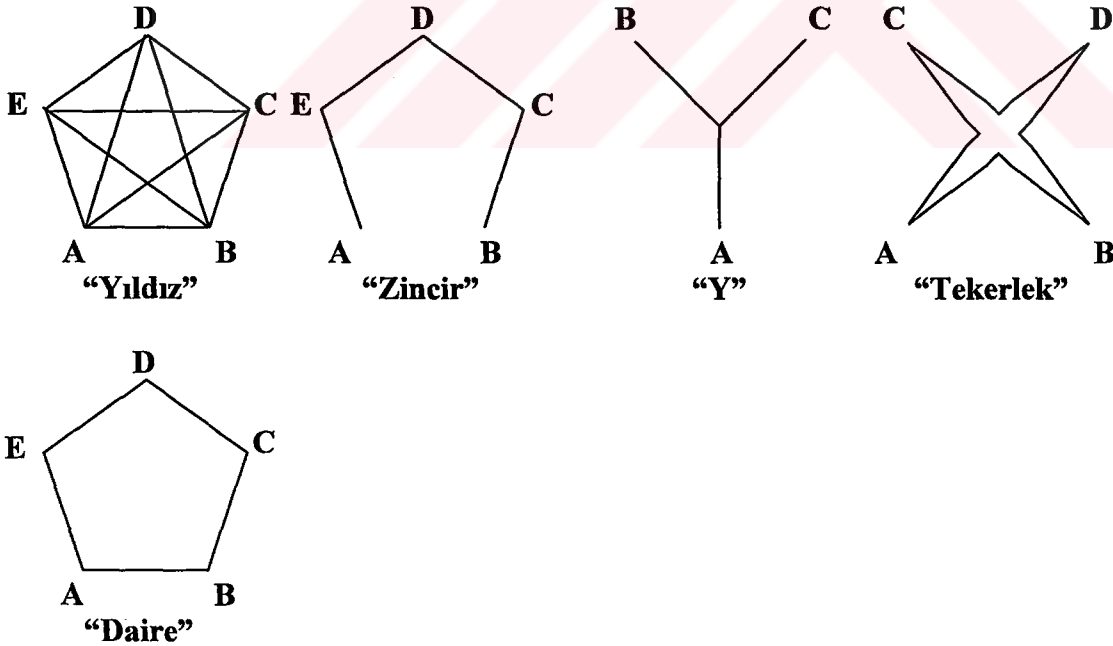


Şekil 7.7. Organizasyon yapısı ile belirlenen formal haberleşme [16]



**İnformel Organizasyonel Haberleşme :** İletişimi formal kanallarla sınırlamak, cevap alma hızının düşmesine yol açabilir. Örneğin, yukarıdaki şekilde görülen organizasyon şemasında satış müdürünün emir zinciri içerisinde isteğini üretim müdürüne iletmesi ve ondan cevap alması birkaç gün alabilir. Bu zaman sürecinde müşteri kaybedilebilir. Organizasyonlarda sürekli olarak informal haberleşmenin kullanılmasının ana nedeni budur. Biraz informal iletişim olmadan işler kontrolden çıkabilir. Bazen yöneticiler bu informal iletişimi formalize edebilirler. Örneğin, yukarıdaki örnekte başkan satış müdürü ve üretim şefine üstlerini değişikliklerden haberdar etmek şartıyla doğrudan iletişim kurma ve birlikte program değişiklikleri yapma değişiklikleri verebilir.

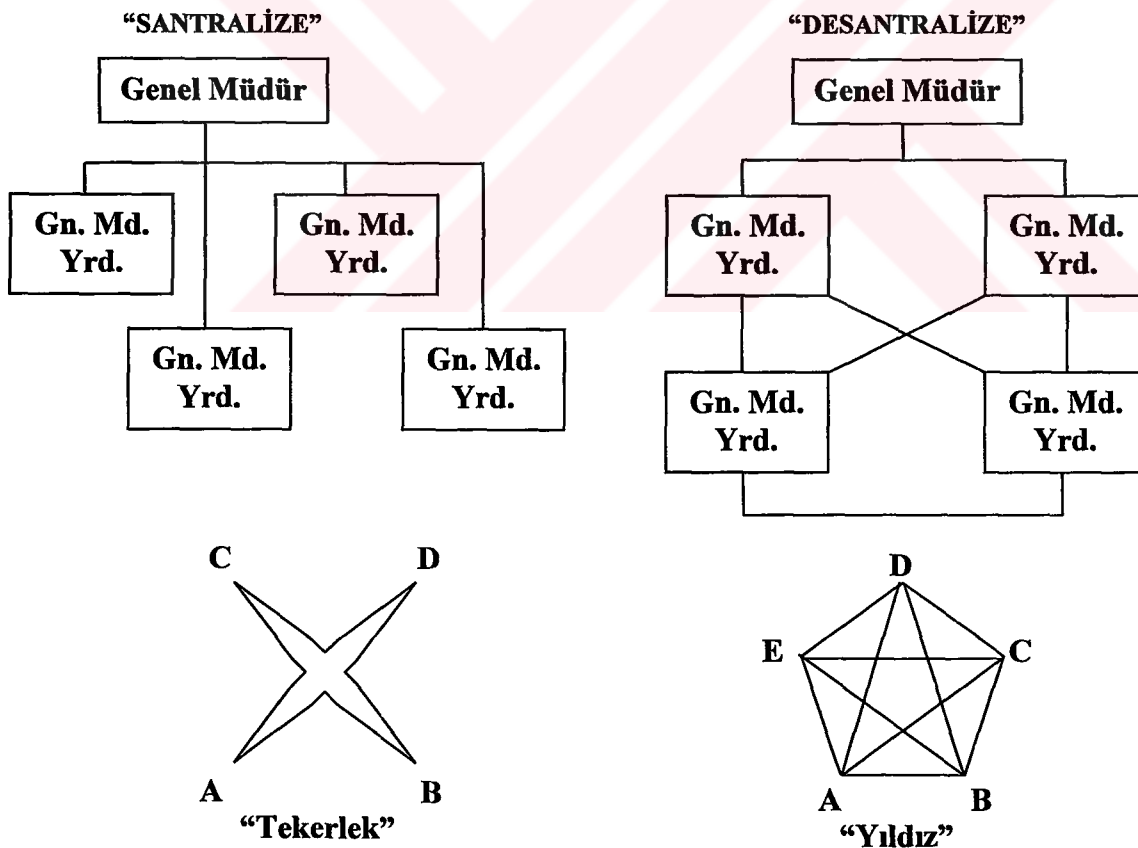
**Bir Haberleşme Ağı Çalışması:** Nasıl bir iletişim şekli en iyisidir sorusuna cevap arayan Leavitt her biri beş kişiden oluşan 20 grup üzerinde bir çalışma yapmıştır. Grupları şekil 5.2 de görülen haberleşme ağlarına dağıtmıştır. Her bir şahıs bir bölmedeki masalara iletişimi sınırlanacak şekilde yerleştirilmiştir. Örneğin yıldız ağında bir şahıs diğer herhangi bir şahısla iletişim kurabilir. Ancak, tekerlek ağında bir kişi sadece ağın merkezindeki kişiyle haberleşebilir, merkezdeki kişi ise ağdaki diğer 4 kişiyle de iletişim kurabilir.



Şekil 7.8. Leavitt’in deneylerinde kullandığı dört haberleşme ağı [16]

Bavelas'ın araştırmasına göre az merkezileşmiş biçime sahip olan haberleşme yapısı basit işlerde en fazla hataya neden olmaktadır (yukarıdaki şekillerde daire ve zincir). Bu hatalar yapı merkezileştikçe azalmaktadır. Merkezileşme arttıkça kimin lider olduğuna dair fikir birliği artmaktadır. Ancak merkezileşmenin arttığı gruplarda en çok tatmin olana kişiler en fazla merkezi bulunanlardır. Diğerlerinde tatmin ve moral düzeyi azalmaktadır. [12]

İlk bakışta bu ağlar gerçekçi gözükmesine de aslında gerçek organizasyon yapılarını yansıtır. Örneğin tekerlek ağ aşağıdaki şekilde gösterilen ve tüm başkan yardımcılarının rapor verdiği bir başkana sahip merkezi organizasyona benzemektedir. Başkan yardımcılar sadece astlarıyla ve başkanla iletişim kurabilmektedirler. Basit ve tekrarlanan sorunların çözümünde, işlerin daha hızlı, az hatalı ve daha az iletişim ile yapılması ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde tekerlek yapılar daha yararlıdır. Diğer taraftan yine aşağıdaki şekil de görülen desantralize organizasyon yapısı da yıldız ağına benzemektedir. Yıldız ağ yapısında, herkes birbiriyle haberleşme olanağına sahiptir. [7]



Şekil 7.9. Ağlarla gerçek organizasyonların benzerlikleri [16]

Belirli bir haberleşme merkezi olan gruplarda (Tekerlek) ortada bulunan kişi dışındakilerin hepsi ile iletişimde bulunabilir. Dıştakiler ise yalnızca ortadaki ile iletişimde bulunabilirler. Tekrarlanan sorunlardan sonra, ortadaki üye, kişiliği dikkate alınmadan, karar verici veya lider olarak ortaya çıkar. Bunun nedeni, ortadaki üyenin gerekli olan bilgiyi diğerlerine göre daha kolay almasıdır. Şu halde haberleşme olanağı fazla olan ve bu durumu etkili kullanabilen kişilerin yönetici olma şansları artmaktadır.

Deney sonucunda araştırmacılar, en iyi iletişim şeklinin çözülmesi gereken problemin özelliklerine bağlı olduklarını bulmuşlardır. Problemin basit ve açık olduğu organizasyonlarda tekerlek tipi ağ kullanmak daha uygun gözüküyordu. Karmaşık problemlerin bulunduğu yapılarda ise daha desantralize olan yıldız ağını kullanmak en iyisiydi.

### 7.8. Karmaşıklık ve Komplekslik Derecesi

Karmaşıklık ve komplekslik, organizasyonun, dikey, yatay ve coğrafi olarak farklılaşma yani yayılma derecesini ifade eder. Organizasyonların faaliyetleri genişledikçe ve içinde bulundukları çevre karmaşık hale geldikçe organizasyonun karmaşıklık derecesi artacaktır. Bu işe en başta haberleşme koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkaracaktır. Dikey, yatay, coğrafi olarak farklılaşma derecelerini aşağıdaki gibi incelemek mümkündür. [20]

#### *Yatay Farklılaşma:*

Yatay farklılaşma organizasyonda yer alan birimler arasındaki ayrılma derecesidir. Bir organizasyonda uzmanlaşmış bilgi ve becerileri gerektiren faaliyet sayısı arttıkça yatay olarak karmaşıklık derecesi artmaktadır. Çünkü farklı yönelimler hem iletişimi hem de koordinasyonu güçleştirmektedir. Dolayısıyla koordinasyon problemi olan –örneğin muhasebe departmanının endüstri mühendislerinin önceliklerini anlamadığı veya pazarlama ile alacak yönetimi personelinin amaçlarının çatışma içinde bulunduğu– bir organizasyonda sorunların kaynağında yatay farklılaşma yatmaktadır.

#### *Dikey Farklılaşma:*

Dikey farklılaşma organizasyonel hiyerarşinin yüksekliğini göstermektedir. Çalışanlar ile üst yöneticiler arasında ne kadar çok basamak mevcut ise organizasyon o ölçüde karmaşık demektir. Dikey farklılaşma arttıkça iletişim sistemi aksamakta, yöneticilerin karar alma ve

koordine etme görevleri güçleşmekte ve üst yönetimin faaliyetleri yakından izleme olanağı daralmaktadır.

#### *Coğrafik Farklılaşma:*

Coğrafik farklılaşma bir organizasyonun üretim, satış ve servis gibi tesislerinin ve personelinin yerleşim alanı itibarıyla coğrafik olarak dağılma derecesini ifade etmektedir. Bu durumda da organizasyonun karmaşıklık derecesi artmaktadır. Çünkü, örneğin tüm dünyada faaliyet gösteren otel zincirlerinde olduğu gibi iletişim, koordinasyon ve kontrol mekanizmaları daha da güç çalışmaktadır. [10]

### **7.9. Organizasyonlarda Bölümlere Ayırma**

Birbiriyle ilişkili işlevlerin yada temel faaliyetlerin yönetebilecek büyüklükteki birimler içinde gruplandırılmasına bölümlere ayırma, bölümlendirme (departmantasyon) adı verilir. Bölümlendirme, iş bölümü ve koordinasyon sağlama ihtiyacının sonucu olarak ortaya çıkar. Bölümlendirme sonucunda ortaya çıkan her birim yada bölüm, yaptığı işler konusunda yöneticisine yetki ve sorumluluk verilen bağımsız alanlardır. Bölümlendirmeye giderken organizasyonların temel sorunları gözönünde bulundurulmalıdır.

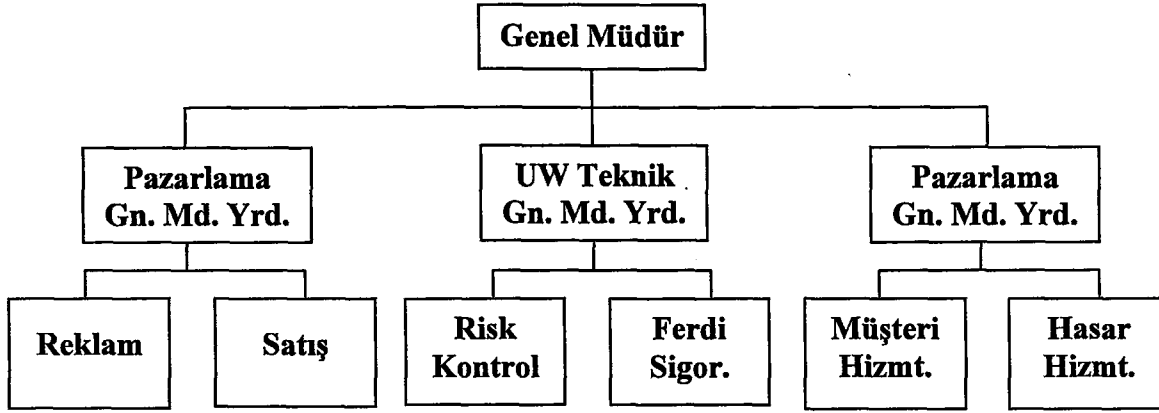
#### **7.9.1. Bölümlere Ayırma Biçimleri**

Bölümlere ayırmada yaygın olarak kullanılan 3 tip bölümlendirme vardır. Bunlar; fonksiyonel, ürün ve bölge temeline göre ayırmadır. [17]

##### **7.9.1.1. Fonksiyonel Olarak Bölümlere Ayırma**

En yaygın bölümlere ayırma tipi olarak kullanılan fonksiyonel bölümlendirme, şirketin kendini temel faaliyetleri çerçevesinde organize etmesi ile oluşur. [17] Fonksiyonel bölümlendirmede aynı işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilerek aynı bölüme konulur. [22]

Örneğin büyük bir bankada genellikle teftiş kurulu, kredilendirme faaliyetleri, hukuk işleri ve halkla ilişkiler bölümleri bulunacaktır. Bir sigorta şirketi ise, yaygın olarak acenteler, müşteri hizmetleri, sigortalama ve hasar ödeme bölümleri şeklinde organize edilir. [17]



Şekil 7.10. Fonksiyonel olarak bölümlere ayırma

Böyle bir yapıda her departman yöneticisi sadece ilgili faaliyetlerden sorumlu olacaktır. Hasar müdürünün sorumluluğu hasar ihbarı alma, inceleme ve ödeme ile ilgilidir. Hasar müdürü bu faaliyetleri belirlenen ilke ve yöntemlere göre yaptığı sürece bir sorun olmayacaktır. Her departman yöneticisi sorunlara sadece kendi faaliyetleri açısından bakmaktadır. Dolayısıyla böyle bir yapıda en önemli yük organizasyonun tepe yöneticisine düşmektedir. Faaliyetleri koordine etme sorumluluğu ona aittir çünkü ancak kendisi faaliyetlerin tamamını görme imkanına sahiptir. Dolayısıyla fonksiyonel yapı “dar görüşlülük” (tunnel vision) adı verilen ve sorunlara sadece kendi fonksiyonu açısından bakmayı ifade eden eğilimi kuvvetlendiren bir yapıdır. [20]

Belki de fonksiyonel bölümlere ayırmanın yaygın kullanımının en büyük nedeni , çok büyük sayıda istihdamda bulunma, temel faaliyetlere verilen önem, uzmanlaşma çatı ve mantıksal bir fırsat sağlamasıdır. [17]

#### **Avantaj ve Dezavantajları:**

Fonksiyonel bölümlendirmenin avantajları olarak;

1. Uzmanlaşmayı Kolaylaştırma: Fonksiyonel Bölümlendirme personelin yaptığı işlerde fonksiyonel uzmanlaşmayı sağlayarak organizasyonel etkinlik ve verimliliği artırır. [12]  
Uzmanlaşma sayesinde aynı tip araç ve makinelerle yapılan işlemlerin bir araya toplanmasına yardımcı olur.

2. Koordinasyonu Kolaylaştırma: Fonksiyonel bölümlendirmede herbir departman aynı tarz işlemleri yapmakla sorumlu olacağından bölüm yönetici bunların üzerine yoğunlaşacaktır. Aynı tür faaliyetlerin tümünden tek bir yönetici sorumludur. Bu nedenle yöneticinin faaliyetleri koordinasyonu daha kolay olacaktır. [4]
3. Güç ve Prestij Sağlama: Fonksiyonel bölümlendirmenin en önemli yararlarından birisi işletmenin temel işlerinin güç ve prestijinin üst düzey yöneticiler tarafından savunulmasına olanak sağlamasıdır. Bu bazen ana kumanda zincirine uymayan davranışları azaltmakta, sorumluluk çizgisinin kesinleşmesine yardımcı olmaktadır. [12]

Fonksiyonel bölümlendirmenin dezavantajları olarak;

1. Bütünü Görememe: Fonksiyonel bölümlendirme, yönetici ve personelin işletmeyi bir bütün olarak görmeleri yerine sadece kendi fonksiyonları ya da işlevsel amaçları doğrultusunu görmelerine yol açar. [12]
2. Departmanlar Arası Koordinasyon, Kontrol ve Karar Vermenin Zorlaşması: Fonksiyonel bölümlendirme faaliyetlere göre uzmanlaşmaya dayandığı için organizasyonel amaçların gözden uzak tutulma ihtimali vardır ve bu bölümler arasında koordinasyon sorunları doğurabilir. Koordinasyon sorunları aynı zamanda fonksiyonel departmanların işletmeyi bir bütün olarak görememelerinde kaynaklanır. [10] Fonksiyonel bölümlendirme aşırı merkeziyetçiliğe yol açacaktır. [22] Büyümenin ortaya çıkaracağı merkezden yönetim sorunları özellikle karar vermede gecikmeler biçiminde ortaya çıkacaktır. Üstelik kontrol ve yapılan işlerin değerlendirilmesi güçleşecektir. [4]
3. İletişimin İyi İşlememesi: Fonksiyonel bölümlendirmede haberleşme koşulları iyi bir biçimde işlemeyecektir. [22] fonksiyonel bölümlendirmede dikey iletişim hakim olduğu ve haberleşme bölüm yöneticileri tarafından sağlandığı için haberleşme süreci yavaş işleyecektir.[10] haberleşmenin iyi işlememesi koordinasyon sorunlarını ve karar verme güçlüklerini arttıracaktır.
4. Çevre Koşullarına Hızlı Adapte Olamama: Fonksiyonel bölümlendirmenin bir diğer zayıf yönü de dış çevre koşullarının değişmesinde etkinliğin sınırlı olmasıdır. [10] farklı departmanlar arasındaki uzmanlaşmaya dayalı bariyerler işletmenin çevresel değişikliklere yavaş cevap vermesine neden olmaktadır. [6] Yani, müşteri istek ve beklentilerinde ve rakiplerin faaliyetlerinde bir değişimin olması durumunda bu değişimin pazarlama, üretim ve ürün geliştirme bölümlerine yansıtılması zaman alıcı olmaktadır. [10]
5. Yönetimsel Sorunlar: Fonksiyonel bölümlenmede sadece en üst düzeydeki yönetici ana amaçları gerçekleştirmek için sorumlu olmaktadır. Bu yönetici üzerinde taşınamayacak bir

sorumluluk yaratır. [12] Aynı zamanda, kendi konusunda uzmanlaşmış bir departman yöneticisi daha üst düzeyde bir göreve atandığında geldiği bölümün işlevlerine ağırlık verme eğilimini sürdürebilir. [4]

Çizelge 7.5. Fonksiyonel bölümlendirmede avantaj ve dezavantajlar [6]

| AVANTAJLAR                                    | DEZAVANTAJLAR                                                         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Uzmanlaşmayı kolaylaştırma                    | Bütünü görememe                                                       |
| Departman içi koordinasyonu kolaylaştırma     | Departmanlar arası koordinasyon, kontrol ve karar vermenin zorlaşması |
| Güç ve prestij sağlama                        | İletişimde aksamalar                                                  |
| Basit olma                                    | Çevre koşullarına yavaş adaptasyon                                    |
| Yüksek kalitede teknik problem çözümü sağlama | Yönetimsel sorunlar                                                   |

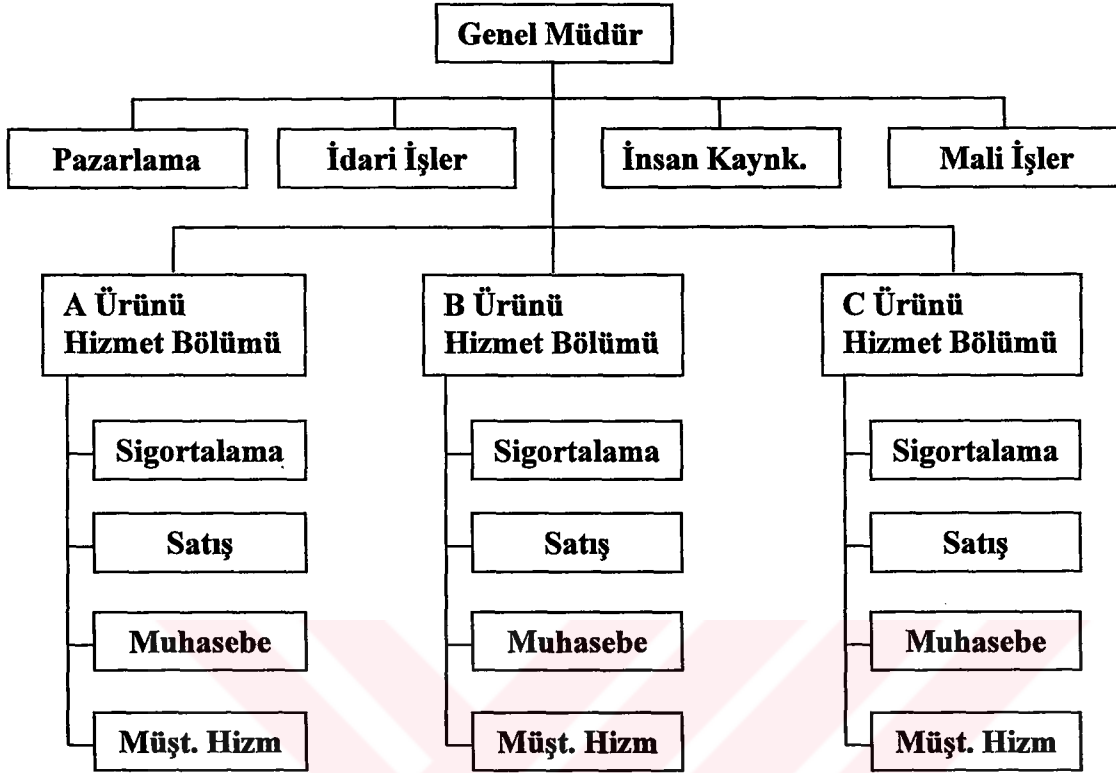
Bu tür dezavantajları olması nedeniyle fonksiyonel bölümlendirme yöneticileri işletmeler büyüdükçe üst düzeyde bölge veya ürün esasına göre bölümlendirme kar ve maliyet merkezleri kurma yollarına götürmektedir. Bu nedenle, hızla gelişen ve çeşitlendirmeye yönelen kuruluşlarda bu ölçüt üst düzeyde kısa sürede terkedilmiştir.[12]

#### 7.9.1.2.Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmenin büyümesi ile üretim yöneticileri, satış ve servis yöneticileri ve mühendisler çalışmalarını büyütme sorunu ile karşı karşıya kalmışlardır. Yönetim oldukça karmaşık ve zor bir durum almıştır. [12] Çözüm olarak şirketler ürün bantları boyunca reorganizasyon geliştirmişlerdir. [17]

Böylece, birden çok ürün veya hizmet üreten işletmelerde üretilen her bir ürün için özerk bir birim oluşturulmuştur. Ağırlık işleve yönelik değil üretilen ve satılan ürüne yöneliktir. [4] Şekilde basitçe üretim hatları boyunca yeniden organize olmuş imalat şirketinin yapısı görülmektedir. [17]





Şekil 7.11. Bir sigorta şirketinde ürün temeline göre bölümlere ayırma [17]

Pazarlama , insan kaynakları, üretim, finansman v.b. organik fonksiyonlar hala organizasyon yapısı içinde bulunabilir, fakat asıl dikkat şimdi ürün hatları ile bir ürünü bir araya getirmesi için gereken tüm faaliyetlere verilmektedir. [17]

Bu tür bölümlendirme, bölümlerden her birinin yöneticisi ürüne ilişkin tüm eylemlerden sorumlu olacağı gibi her bir bölüm ayrı ayrı tüm işlevlerin yerine getirilmesini üstlenmiş olacaktır. [6]

#### ***Avantaj ve Dezavantajları:***

Ürün temeline göre bölümlendirmenin avantajları olarak;

1. Departman İçi Koordinasyonun Sağlanması: Büyük işletmeler de ürün temeline göre bölümlere ayırma koordinasyonu sağlanmasına ve uzmanlaşmaya izin verir.[17] Her

departman yöneticisi sadece belirli bir ürünün tamamından sorumludur. Ürünün üretiminden pazarlamasına kadar bütün sorumluluğun tek bir kişide toplanması o kişiyi bir nevi küçük bir işletme yöneticisi haline getirmektedir. Bu yönetici ürüne ilişkin tüm fonksiyonlardan sorumlu olacaktır. [20] Böyle bir durumda ise büyük bir organizasyon daha küçük ve esnek yönetsel birimlere ayrılmış olacaktır buda koordinasyonu kolaylaştıracaktır. [4] Böylece satış ve mühendislik hizmetleri daha yaratıcı, planlı ve üretimde yardımlaşma mükemmel olabilir.[12]

2. Başarılı Kontrol: Ürün temeline göre bölümlendirme aynı zamanda faaliyetlerin başarısının kontrolüne ve ölçümüne yardımcı olacaktır. Bütün gelirler ve giderler ayrıştırılarak belirli ürün hatlarına bağlandığı için maliyet merkezleri kurulabilmekte, yüksek kar merkezleri oluşabilmekte, kar getirmeyen ürün hatları iptal edilebilmektedir. [17] Her ürünün bir kar merkezi olarak düşünülmesi sermayenin etkin kullanımını gerçekleştirecektir. Bu tip yapılarda haberleşmenin basit ve yalın hale gelmesi kontrolü ve koordinasyonu kolaylaştıracaktır.
3. Değişen Çevreye Hızlı Uyum Sağlama: Belirli bir ürünün üretiminde, satış ve hizmetlerinde aşırı uzmanlaşma sayesinde çevresel değişiklikleri önceden tahmin etmek ve ihtiyaçlara göre üretim, hizmet veya satış fonksiyonlarını daha düzenlemek hızlı yapılır. Herbir departmanın en esnek yapısı sayesinde değişen çevreye daha hızlı uyum sağlanır. [6]
4. Genel Yönetim Yeteneklerinin Gelişmesi: Ürün temeline dayalı bölümlere ayırma aynı zamanda yönetici personel yetiştirmek için gerekli mükemmel şansı sağlar. Çünkü departman veya bölüm çok fonksiyonludur. Bu nedenle genellikle bölümler, bir şirket gibi çalışırlar ve daraltılmış çıkarların üstesinden gelmek için faydalı ve zengin bir bölümlenmiş fonksiyonel deneyim sağlarlar. Gelecekte pazarlama, finansman, insan kaynakları ve üretim faaliyetlerinin koordine edebilmesini üstlenebilecek ve sorumluluk alabilecek şef pozisyonundaki bir çalışan için bu çok önemli olabilir. [17]

Ürün temeline göre bölümlendirmenin dezavantajları ise şöyle özetlenebilir:

1. Departman Kaynaklarında Duplikasyonlar ve Pahalılık: Ürün temeline dayalı bölümlendirmenin en önemli sakıncası pahalı olmasıdır. Bu pahalılık iki kaynaktan doğmuştur. Birincisi malın tamamından sorumlu olacak yöneticinin pahalı olmasıdır. İkinci ise içerik itibari ile benzer işler her ürün departmanında tekrarlanacaktır. Örneğin,

A ürünü departmanının kendi satış teşkilatı B ürünü departmanının kendi satış teşkilatı olacaktır. [20]

2. **Uzman Kişi İhtiyacının Artması:** Ürün temeline dayanan bölümlendirmede üretilen faaliyetleri ürün ve hizmet temeline göre ayrıldığında satış, kredi, üretim ve muhasebe gibi faaliyetleri de ürün ve hizmet temeline göre ayırmak gerekecek bu da uzman kişilere olan ihtiyacı daha da arttıracaktır. [10]
3. **Daha Az Üst Yönetim Kontrolü:** Herhangi bir bölüm yöneticisinin ilgili faaliyetlerin tümünü kendi bünyesinde toplaması genel müdüre sanki rakipmiş gibi bir hava yaratabilecektir. [11] Bazı hırslı yöneticiler bütün faaliyetlerin kendilerine bağlanması konusunda baskı uygulayabilirler.

Örneğin, Pazar payı ve getirisi yüksek bir ürünün yöneticisi kendisinde daha fazla söz hakkı olduğunu düşünebilir. Hatta bu tür bir yönetici tepe yöneticisi ile çekişecek kadar kuvvet kazanabilir. Bu gibi kuvvetleri bölüm başkanlarına veren bazı büyük Ameriken firmaları genel istihdam ve finans gibi konularda politika belirleme işlemini merkezileştirerek kendilerini korumaktadırlar. [12]

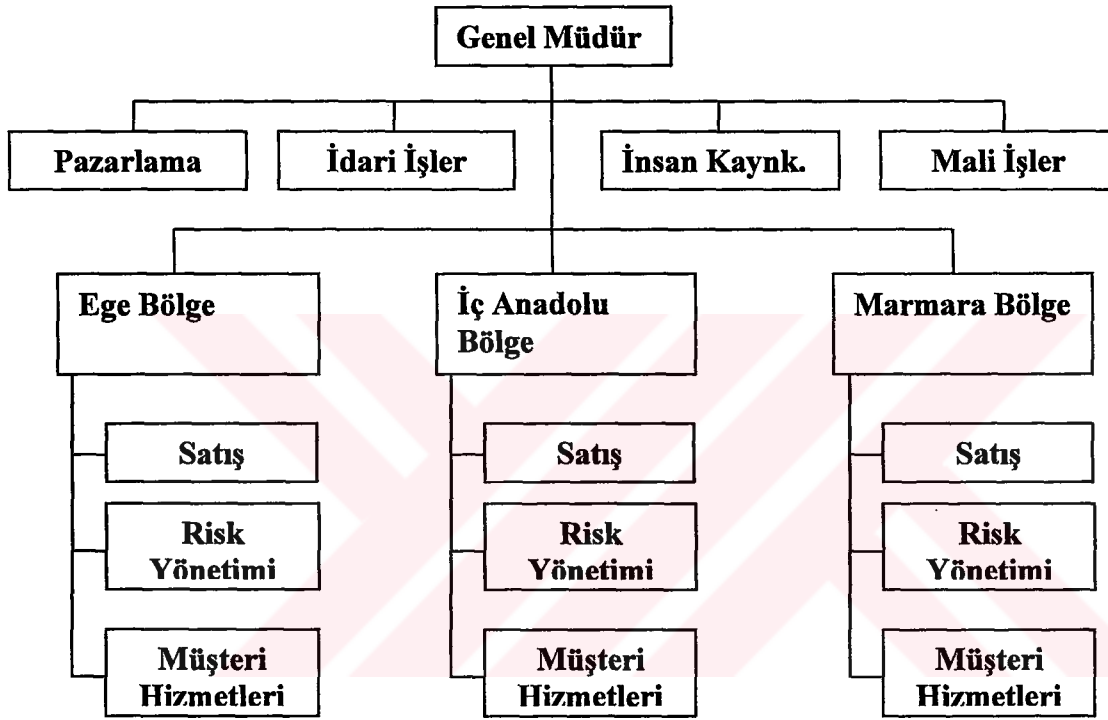
Bu nedenle yetki ve sorumlulukların dengeli olarak dağıtılması ve koordinasyonu sağlama açısından çaba göstermek gerekir. [10]

Çizelge 7.6. Ürün temeline göre bölümlendirmede avantaj ve dezavantajlar [6]

| AVANTAJLAR                              | DEZAVANTAJLAR                          |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| Departman içi koordinasyonun sağlanması | Departman kaynaklarında duplikasyonlar |
| Başarılı kontrol                        | Pahalılık                              |
| Değişen çevreye hızlı uyum sağlama      | Uzman kişi ihtiyacının artması         |
| Genel yönetim yeteneklerinin gelişmesi  | Daha az üst yönetim kontrolü           |

### 7.9.1.3. Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşlerin bölge temeline göre gruplanarak organizasyon yapısının oluşturulması ürün tipi organizasyonu benzemektedir. Özellikle coğrafi açıdan çok geniş ve değişik alanlara dağılmış olan işletmelerde belirli bölgelerdeki faaliyetler o bölge yöneticisinin sorumluluğuna verilmektedir. Bu yapı aşağıdaki şekilde gösterilebilir. [20]



Şekil. 7.12. Bir sigorta şirketinde bölge temeline göre bölümlere ayırma

Görüldüğü gibi bölgeler bazında bir üst örgütlenme oluşturulurken her bölgenin kendi içinde fonksiyonel yapısı şekillenmektedir. Bölge temeline göre bölümlendirmeye genellikle sigorta, petrol, telefon ve demiryolu işletmelerinde rastlanmaktadır. [10]

### **Avantaj ve Dezavantajları**

Bölge temeline göre bölümlendirmenin avantajları olarak;

1. **İletişim ve Karar Vermenin Hızlanması:** Bu yapı haberleşmeyi ve karar vermeyi hızlandırması bakımından pek çok büyük işletme tarafından kullanılmaktadır. [20]
2. **Bölge İmkanlarından Yaralanma:** Bölge temeline göre bölümlere ayırmanın en büyük yararı yerel faaliyetlere olanak vermesidir. [17] Herşeyden önce bu yapı yerel pazara en iyi hizmet eden bir bölümlendirmedir. Yöneticiler kendi bölgelerindeki özel koşulları merkezdekilerden daha iyi görebilirler. Diğer yandan kullanılan ham maddeyi o bölgeden sağlama olanağı varsa ulaşım harcamaları ve gecikmeleri ortadan kalkacaktır. [4]
3. **Yetki Devrinin Kolaylaşması:** Bölgeler itibarı ile yönetim seçildiği için yetki devri kolaylaşır. [10]

**Müşteri İsteklerini Daha İyi Karşılama:** Yöresel satış bölümündeki çalışanlar, müşterilerin ve pazarın özelliklerini bölgeleri dışında yaşayan satıcılarda daha iyi bilebilirler. [17] Böyle bir durumda satış elemanları müşterinin isteklerini daha iyi karşılama imkanına kavuşur.

Bölge temeline göre bölümlendirmede dezavantajları ise şöyle sıralanabilir:

1. **Koordinasyon Sorunu:** Çeşitli mal üreten işletmeler açısından koordinasyon sorunu ile karşılaşılabilir. Özellikle bölgelerde merkezden yürütülen faaliyetler söz konusu ise bu faaliyetlerin koordinasyonu sorun yaratabilir.
2. **Uzmanlaşmış Yönetici Gerekliliği:** Çeşitli bölgelerin söz konusu olduğu bu yapıda genel yönetici niteliklerine sahip çok sayıda uzman yöneticiye gerek vardır. [10]
3. **Duplikasyonların Artması:** Her bölgede yürütülen faaliyetlerde duplikasyonlar olacaktır. Bu nedenle büyük ölçekli faaliyetlerin sağlayacağı tasarruftan yararlanılamaz. [22]

Çizelge 7.7. Bölgelere göre bölümlendirmede avantaj ve dezavantajlar [6]

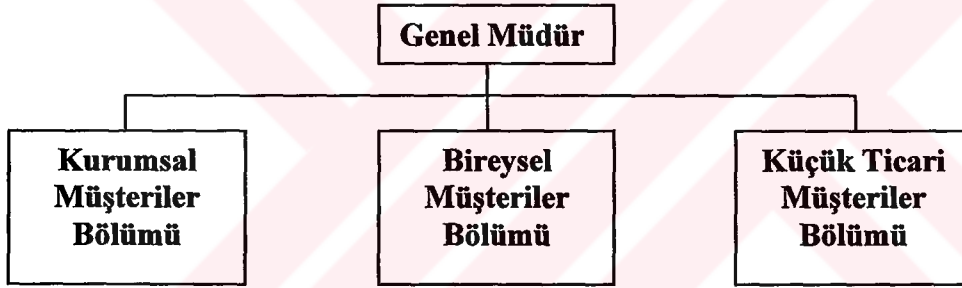
| AVANTAJLAR                                  | DEZAVANTAJLAR                              |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|
| İletişim ve karar vermenin hızlanması       | Koordinasyonun yeterince iyi sağlanamaması |
| Yetki devrinin kolaylaşması                 | Uzmanlaşmış yönetici gerekliliği           |
| Müşteri isteklerini daha iyi karşılama      | Düplikasyonların artması                   |
| Bölge imkanlarından daha iyi yararlanılması | Uzman yönetici ihtiyacının artması         |

#### 7.9.1.4. Bölümlere Ayırmanın Diğer Biçimleri

##### 7.9.1.4.1. Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Müşteriye sağlanacak hizmetlerin önemli olması bazı işletmelerde müşteri temeline göre bölümlendirmeyi ön plana çıkarmıştır. [12] Bu bölümlendirmede özellikle satış faaliyetleri müşteri temeline göre ayrılır. Başka bir deyişle bölümlendirmede hizmet verilen müşteri grupları esas alınır. Örneğin büyük mağazalarda perakende, toptan gibi veya bayanlara, erkeklere satış yapan kısımlar bulunur. Bunun yanında başka kısımlarad sözkonusu olabilir. Bu bölümlendirme türü aşağıdaki gibi gösterilebilir.

**ŞEKİL: Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma**



Şekil 7.13. Müşteri temeline göre bölümlere ayırma [10]

Müşteri bazında bölümlere ayırma müşterilerin özel ve değişen isteklerinin karşılanmasına yardım eder. Bu yöntemin avantajlarından en önemlisi bir yöneticinin tüm dikkatini sürekli ve bölünmeden bir müşteri veya müşteri grubuna vermesidir. Bu da müşterilerin değişik ihtiyaçlarının daha hızlı ve tatmin edici şekilde karşılanmasını sağlar. [17]

Bu tür bölümlendirmenin bazı sakıncaları vardır. Bölümlendirme sonucu bölümlerdeki araç ve uzmanlaşmış iş gücü kapasitenin altında kullanılabilir. Bölümler arasında rekabet yaşanabilir. [10]

#### **7.9.1.4.2. Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma:**

Zamana dayalı bölümlendirme grup faaliyetlerini biraraya getirmenin en eski yollarından biridir. Örneğin, iş gücünün günde 3 vardiyaya bölünmesi çok rastlanan bir uygulama çeşitidir. [17]

Bu tür bir bölümlere ayırmada her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması gerektiğinden, yalnız normal çalışma saatlerinde iş başı yapan uzman amirlerle, normal çalışma saatleri dışında aynı görevi yapan kişiler arasına ne gibi ilişkilerin kurulması gerektiği sorunu büyük önem taşır. [12]

#### **7.9.1.4.3. Donanıma Göre Bölümlere Ayırma:**

Genellikle süreç bazında üretim yapan şirketlerde, örneğin; elektronik bilgi işlem bölümünde olduğu gibidir. Tıpkı bunun gibi, bir çok fabrikada, torna tezgahlarının ve otomatik vida makinalarının aynı yerde bulunması çok sık rastlanan bir durumdur. Bu tip organizasyon biçiminin en büyük yararı getirdiği ekonomik avantajdır.[17]

Üretim işlerinin daha çok alt kademelerinde uygulanan bu gruplandırma biçimi, makinaların kullanılmasında özel ustalık ve yeteneğin gerekli olduğu durumlarda faaliyetleri bir işlem çerçevesinde toplama ve gruplamanın maliyeti büyük ölçüde düşürmesi halinde yararlı olacaktır.

Öte yandan bir tek işlem üzerinde çalışma uzmanlık kazandıracağı gibi, birbirinin aynı olan tesislere yatırım yapmaktan kaçınma eğilimi ve işlemin bir yerde yapılması suretiyle denetim kolaylığı sağlanır. Bu sistemin en büyük sakıncası; bölümün başındaki yöneticinin diğer bölümlerle olan koordinasyonunu sağlayamamasından kaynaklanır. Bu durumda üretim



aksayacağından iyi bir zaman ayarlaması ile etkin bir program yapılması gerekecektir. [28]

### 7.10. Uyarlamalı Organizasyon Yapıları

Değişim ve direnme ile başa çıkabilmek; modern yöneticilerin yüzyüze bulunduğu en büyük güçlüklerden birisidir. Bazı değişimler, dış çevredeki şartlardan kaynaklanırken bazıları da içeride yaratılır. Her iki durumda da şirket, şartların gerektirdiği talepleri karşılayabilecek durumda olmalıdır.

Şirketler için bunu yapmanın bir yolu uyarlamalı organizasyon yapılarının kullanılmasıdır. Şirketler, yeni, esnek tasarımlar sayesinde dış çevreleriyle daha iyi etkileşimde bulunmaktadır. Bu yapılar aynı zamanda etkili motivasyon ve liderlik tekniklerinin kullanılmasını teşvik eder. Uyarlamalı organizasyon yapıları şu 2 ana başlık altında incelenecektir.

1. Proje organizasyonları
2. Şebeke organizasyonları

#### 7.10.1. Proje Organizasyonları

Proje organizasyonunun kullanımı son on yıl içerisinde artmıştır. Baraj ve silah sistemlerinden, araştırma geliştirmeye, dağıtım merkezlerinin seçilmesinden banka kredi kartlarının yeniden tasarlanmasına kadar çeşitli şirketlerde yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Proje organizasyonu çeşitli şekiller alabilir, ancak belirgin bir özelliği onu diğer klasik komuta-kurmay departmanlardan ayırır: Proje tamamlandığında organizasyon dağıtılır. Bu tanımı itibarıyla de oldukça açıktır. Proje yönetimi; belirli ve karmaşık bir görevi zaman, maliyet v/veya kalite parametreleri içerisinde gerçekleştirmek için eldeki mevcut en iyi yetenekleri bir araya getirmek ve görevin sona ermesiyle de takımı dağıtmaktır.

Basitçe ifade etmek gerekirse; proje müdürü ve proje elemanları bir iş için kendilerini adarlar. Grup üyeleri daha sonra bir başka projeye gidebilirler. Şirkette başka görevler alabilirler ya da bazı durumlarda şirketten tamamen ayrılırlar.

Proje organizasyon biçiminin bir yararı; proje müdürünün ve takımın, bütün dikkatlerini belirli bir göreve yoğunlaştırmasına izin vermesidir. Proje müdürü, projenin organizasyonel faaliyetlerin arasında kaybolmadığından emin olmalıdır. Kısaca, proje müdürleri, proje faaliyetleri için odak noktası görevini görürler.

Proje organizasyonun kullanılmasına karar verildiği takdirde hemen amaçlar belirlenmeli, çalışanlar biraraya formüle edilmeli ve geri bildirim elde etmek için kontrol sistemi tasarlanmalıdır. Bir proje müdürü gelişmeleri, görmek için tayin edilmeli ve proje üyelerinin bu kişiye rapor vermeleri sağlanmalıdır.

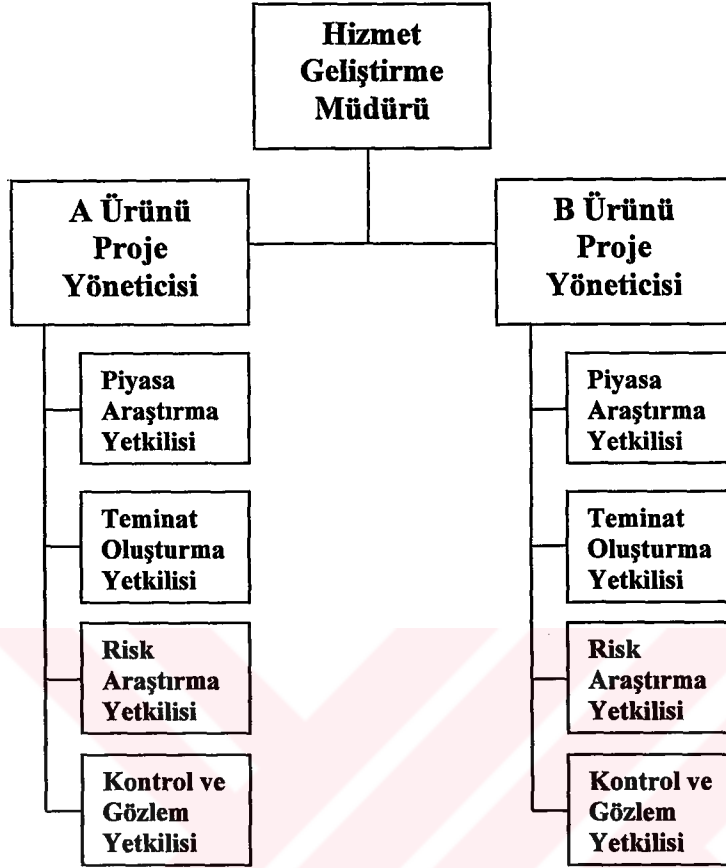
Proje tipi organizasyon modelleri uygulamada değişik biçimlerde görülmektedir. Bunlar,

- 1) Saf proje organizasyonu
- 2) Kurmay proje organizasyonu
- 3) Proje grubu organizasyonu
- 4) Matriks proje organizasyonu
- 5) Çok boyutlu proje organizasyonlarıdır.

#### **7.10.1.1. Saf Proje Organizasyonu**

Saf proje örgütünde, tepe yönetiminden sonra gelen yönetim basamağında işletme tarafından üstenilmiş projelere göre bir bölümlendirme yapılmıştır. Saf proje örgütünün de iyi ve iyi olmayan yanları bulunmaktadır. Sakıncalarından biri, birden fazla projeyi üstlenen işletmelerde, bazı işlemler her proje, için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve maliyetlerin yükselmesine sebep olmaktadır. Ayrıca bazı işlerde uzmanlaşmış kişilerin belirli proje bölümlerinde başlangıçtan bitişine kadar görevlendirilmeleri, bu kişilerin bazen boş kalmalarına neden olmakta ve uzmanlardan en iyi şekilde yararlanılmamaktadır.

Saf proje örgütünde önemli olan işletmenin geleceği değil, projelerin gelişimi daha önemli tutulduğundan işletmenin aldığı riskler fazlaşmaktadır. Bunun yanında, saf proje örgütünde proje faaliyetleri üzerinde emir-komuta birliğine uygun bir yönetim uygulaması da bu tip proje örgütünün iyi yönleri olduğunu göstermektedir.

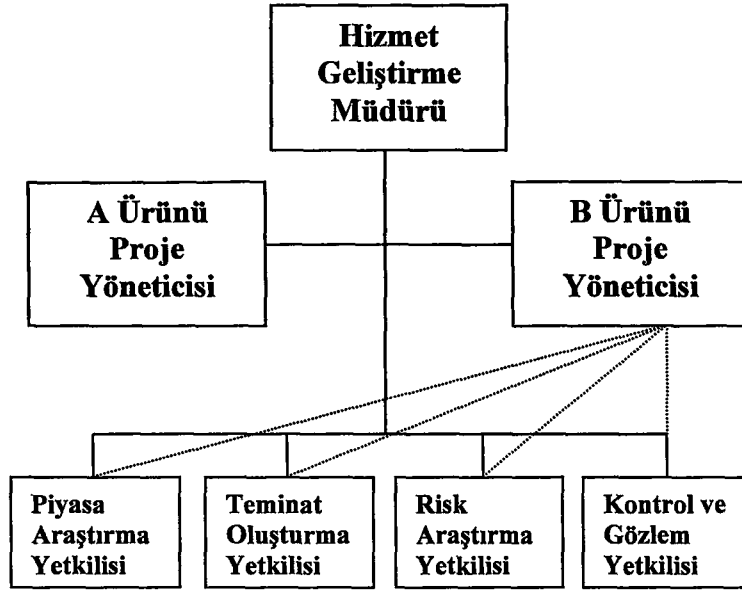


Şekil 7.14. Saf proje organizasyonu [28]

#### 7.10.1.2. Kurmay Proje Organizasyonu

Kurmay Proje Organizasyonunda proje yöneticisi, bir kurmay ya da danışma olarak proje ile ilgili inceleme, araştırma, çözümleme, tasarım ve koordinasyonu sağlama görevlerini üstlenmiş bulunmaktadır. Temel görevi bağlı olduğu üst organın proje faaliyetinden doğan yükünü azaltmak ve bu organa proje faaliyeti açısından yardımcı olmaktır [28]

Kurmay proje organizasyonunda, arı proje organizasyonundaki bir takım sorunlar önlenmiş olmakla birlikte, bu defa tüm projeden sorumlu bir yetkili kişiyi bulmak olanaksızdır.



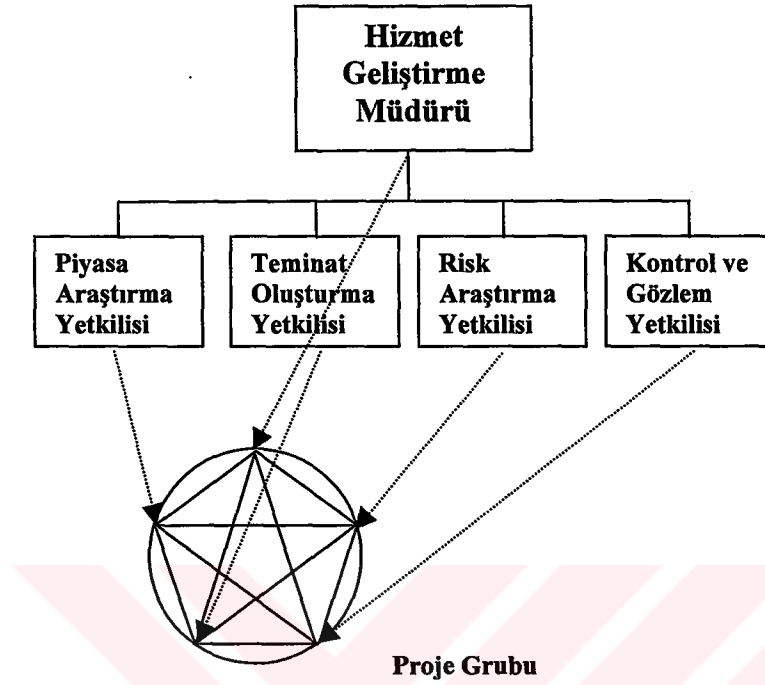
Şekil 7.15. Kurmay proje organizasyonu [28]

Projeyi yürütenler hem proje danışmanına hem de bölüm yöneticisine karşı bağımlı durumdadır. Kurmay Proje Organizasyonunda proje yöneticisinin görevi danışmanlık olup, emir kumanda yetkisi yoktur. Emir kumanda yetkisi işlevsel bölüm yöneticisindedir. Ayrıca birden fazla proje olması durumunda, proje faaliyetleri arasında yeterli bir koordinasyon sağlanamamakta ve gerekli uyumu gerçekleştirmek güçleşmektedir.

Proje görevlerinin uzmanlar arasında dağıtımında hangi projeye öncelik verileceği sorun yaratmakta, yeniliklere ilişkin görüşler işlere yönelik olmakta ve bunların proje faaliyetlerinde kısa sürede uygulanması olanaksızlaşmaktadır

#### 7.10.1.3. Proje Grubu Organizasyonu

Personel sayısı fazla olmayan birçok işlevi birkaç elemanla gerçekleştirmek zorunda olan küçük bir işletmede ayrıntılı bir organizasyon yapısını aramak yersiz olacaktır. Bu tür bir işletmede proje veya işlevlere göre uzmanlaşmadan çok, komite, takım veya grup halinde çalışılmakta ve sorunlara birlikte çözüm aranmaktadır.



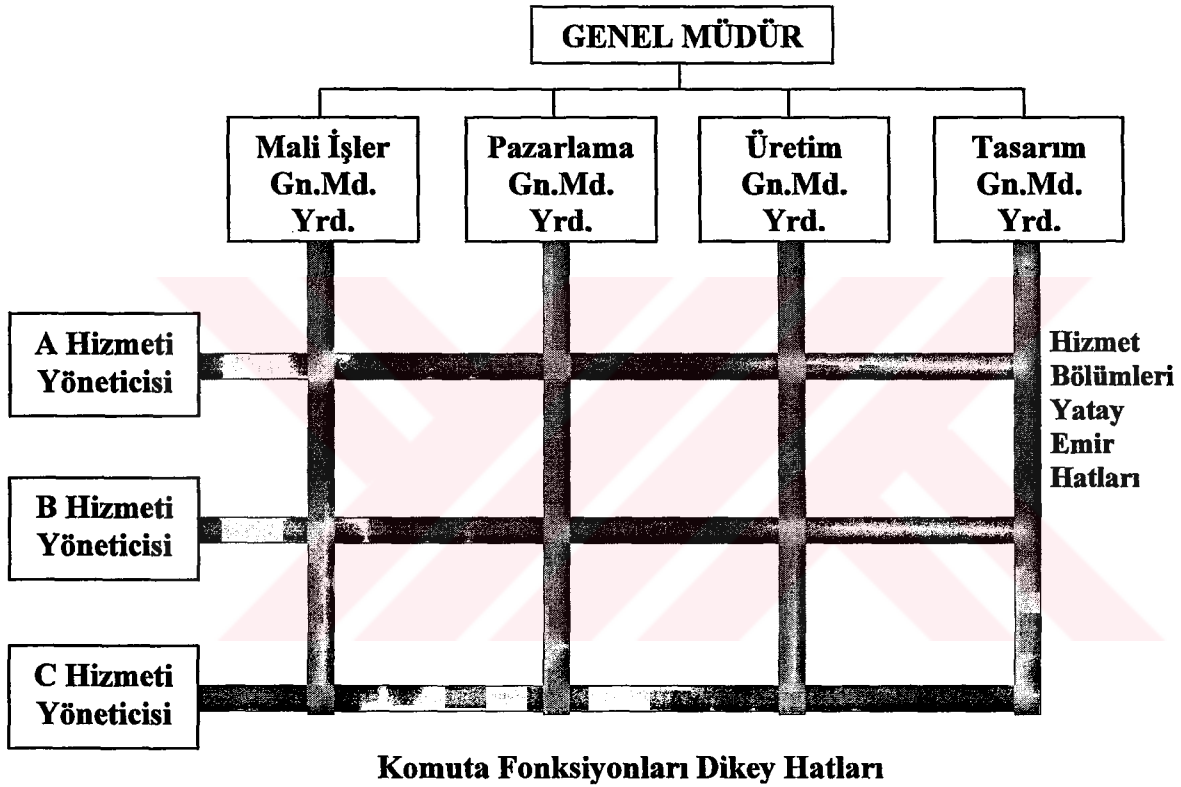
Şekil 7.16. Proje grubu organizasyonu [28]

### 7.10.2. Matriks Organizasyonu

Matriks yapı; hem proje hem de fonksiyonel yapıların özelliklerini taşıyan melez bir organizasyondur. Temelde matriks tasarım; faaliyet sorumluluklarının iki bölüme ayrılmasına izin verir. Bir bölüm; bir işin yönetilmesi ile ilgili bütün sorumlulukları alır ve işden sorumlu müdür ünvanını taşıyan bir kişiye bu sorumluluk verilir. Diğer bölüm ise, işin yapılabilmesi için personel ve diğer kaynakların temini ile ilgili sorumlulukları alır. Bunlardan sorumlu kişiye ise kaynak müdürü adı verilir.

Matriks; işi yönlendiren, ancak elemanları belirlemeyen işden sorumlu müdür ile işi yapan insanların işe alımını eğitimini, ücretlerini ve işten ayrılmalarını düzenleyen, ancak yaptıkları

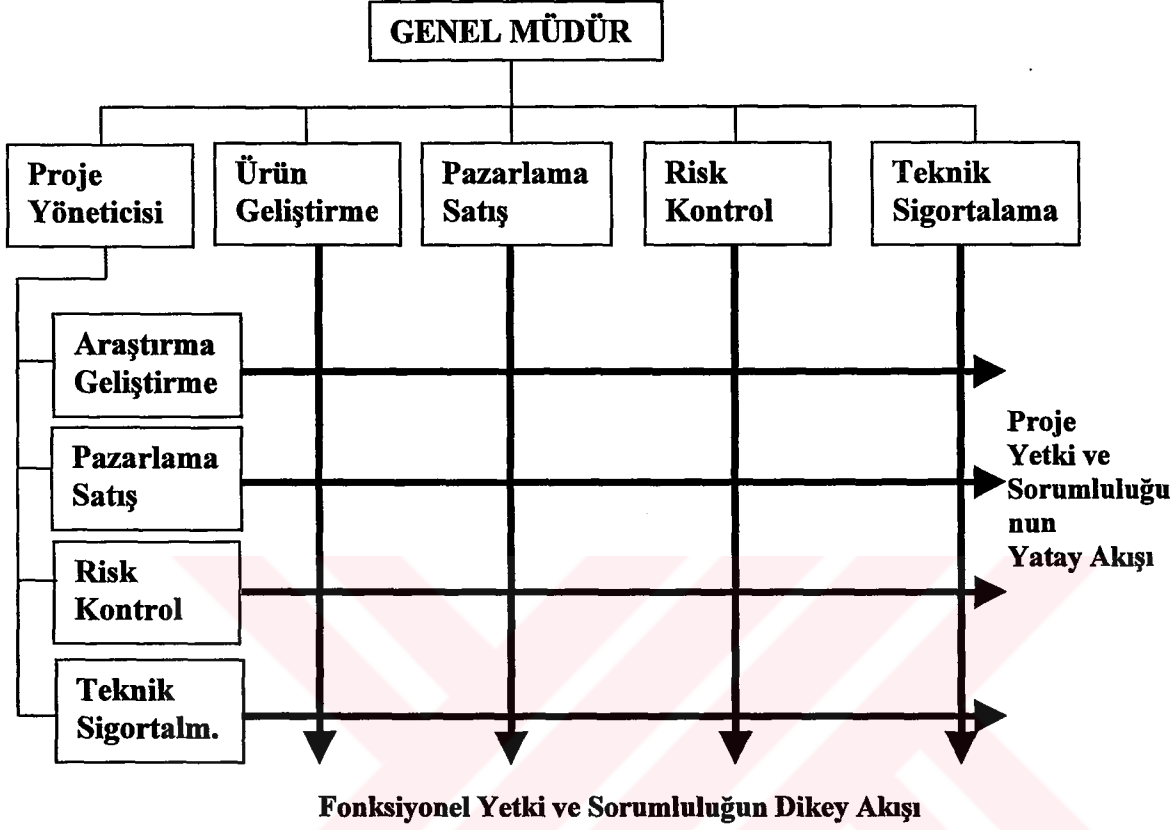
işi belirlemeyen kaynak müdürü arasında işbirliği çalışması esası üzerine kurulur. Bu nedenle matriks yapıda çalışanlar çifte sorumluluğa sahiptirler. İlk olarak; onları projeye dahil eden fonksiyonel departmanlarının başındaki kişiye karşı sorumludurlar. Fonksiyonel departmanın başındaki kişi, onların amiridir ve matriks yapının tersine öyle olmaya da devam edecektir. Ancak bunun yanı sıra matriks proje müdürünün de proje elemanları üzerinde proje yetkisi adı verilen bir yetkisi mevcuttur. Sonuç olarak; çalışanlar biri kalıcı olan, diğeri sadece matriks proje süresince görevli iki yönetici kişiye rapor verirler. Şekil 6-7’de üç proje müdürünün her birinin aldıkları görevin sorumluluğu içinde çalışanları üzerindeki yetkileri görülmektedir.



Şekil 7.17. Matriks organizasyonu [6]

Fonksiyonel ve proje yetkisi üst üste getirildiği zaman ortaya hem yatay, hem de dikey olan bir yapı çıkar. Dikey yetki akışı, üstten asta akan tipik emir-komuta yetkisinin bir sonucudur. Yatay yetki akışı ise, hem nicelik, hem de emir-komuta birliği ilkesinin ihlal edilmesiyle

sağlanır ve onların yerini, Proje müdürü ve fonksiyonel müdürlerin her birinin kendi arasında yakın bir işbirliği ihtiyacı alır (Bkz. Şekil 6-8). Bütün bunlar, proje yetkisi kavramının detaylı bir incelemesini takiben daha da netleşecektir.



Şekil 7.18. Matriks organizasyonlarda yetki [17]

Proje yetkisi şu şekilde tanımlanabilir: Proje (matriks) organizasyonunu oluşturma çalışmaları bir ana problemi ortaya çıkarmıştır: Fonksiyonel yetkiye sahip müdürler astları üzerinde komuta ya da doğrudan yetkiye sahipken; proje müdürleri projenin işlemlerini sağlayan ve takım personelini işe alan, ilgili fonksiyonel müdürler ile birlikte çalışmak zorundadırlar. Proje müdürleri bir yetki boşluğu ile yüzyüzedir. Çünkü; çalışanlarını ödüllendirecek ya da terfi ettirecek yetkiye sahip değillerdir. Takım üzerinde proje yetkisi hariç bütün yetkilerden



mahrumdurlar. Sorumlulukları yetkilerini arttıracak bir yol bulmalı ve bu şekilde yetik boşluklarını asgariye indirmelidirler.

Bu tam yetki eksikliği, proje müdürünün klasik komuta yetkisine güvenemeyeceği anlamına gelmektedir. Bunun yerine, bu kişi fonksiyonel müdürleriyle birlikte çalışmak ve onları belirlenen zaman, maliyet ve kalite ölçütlerine göre görevi bitirebilmek için gerekli desteği vermelerine ikna etmek zorundadır. Bu ikna etmeye yönelik davranış, bir müdürün, diğeriyle faaliyetlerini koordine edebildiği yatay bir ilişkiyi gerektirir. Hiyerarşik düzen, pozisyon tanımları, yazılı dökümanlar, vb. “yasal yetki” düzenlemeleri; proje müdürleri için pek bir şey ifade etmez. Proje müdürleri, iş arkadaşları ile uzlaşma, fonksiyonel müdürlerle yakınlık kurma, biçimsel olmayan organizasyonu etkili kullanıma gibi “gerçeklik yetkisi”ne dayanmalıdırlar. (Tablo 6-4’de fonksiyonel ve proje örgütleri karşılaştırılmaktadır).

Yazar; proje yöneticileri tarafından kullanılan kendi yetkilerini tamamlayıcı ve yetki boşluğunu dolduruculuğu açısından çalışma sırasında bütün proje müdürlerinin hem kişilik hem de ikna yeteneğinin önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bazıları; uzlaşmaya, işinin ehli olmaya ve karşılıklı insan ilişkilerine güvenmektedir. Bu yaklaşımların amacı; proje müdürlerinin gerçek yetkiye ne kadar önem verdiklerini göstermektedir.

Her bir proje müdürünün bu tekniklere olan ihtiyacı farklıdır. Yöneticilere çok az resmi yetki verilen projelerde, yatay ilişkiler çok önemli olacaklardır. Tam tersi olarak proje müdürüne büyük ölçüde yetki verildiği durumlarda; benzer bir yapı daha az matriks organizasyonuna, daha çok tam proje organizasyonuna benzeyecektir. Araştırmalar, daha küçük çaplı projelerin büyüklerine oranla daha yaygın olduğunu ve proje müdürlerinin de büyük projeleri yönetenlere nazaran biçimsel yetkiye daha az eğilim gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Bunun anlamı, onların biçimsel yetki yaklaşımından çok, insan ilişkilerine güvendiklerini ortaya koymuştur. Örneğin; yazar araştırılan kırk bir şirkette küçük proje organizasyonlarından büyüklere doğru bir süreklilik olduğunu gözlemiştir. Bir araştırmacı bu sürekliliği takip ederken, proje yetkisinin önem açısından azaldığını, bunun yerini biçimsel yetkinin aldığını görecektir. Küçük boy şirketlerin işine yarayan uzlaşma, kişilik, ikna yeteneği, işinin ehli olma ve karşılıklı menfaatler, vb. gayri resmi liderlik teknikleri; büyük proje müdürlerinin işine yaramayabilir.

## **Matriks Organizasyonun Avantajları**

Her ne kadar bir matriks organizasyon yöneticisi pek çok güçlükle karşılaşsa da böyle bir yapıyı kullanmanın pek çok avantajı da mevcuttur. Daviz I. Cleland ve William R. King,i bu avantajları şu şekilde belirlemektedir.

1. Kendisiyle ilgili bütün meseleler için odak noktası olarak bir kişi görevlendirilerek, projenin önemi vurgulanır.
2. İnsan gücünün kullanımı esnek olabilir. Çünkü; fonksiyonel örgütte bir uzmanlar rezervi bulunmaktadır.
3. Bütün programlar için eşit düzeyde uzmanlaşmış bilgi mevcuttur; bilgi ve deneyim bir projeden diğerine aktarılabilir.
4. Proje çalışanları kendilerine bilirli bir projede daha fazla ihtiyaç duyulmadığı zamanlarda, fonksiyonel bir yere sahiptir.
5. Proje ihtiyaçlarına ve müşteri arzularına verilen cevap daha hızlıdır. Çünkü iletişim hatları kurulmuştur ve karar noktaları merkezileştirilmiştir.
6. Projeler arası yönetim tutarlılığı; proje fonksiyon ortamında yer alan çatışmalar aracılığıyla sağlanabilir.
7. Sabit kontrol ve dengelemeler (çatışmalar) ile proje ve fonksiyonel organizasyonlar arasında sağlanan sürekli uzlaşmalar sayesinde, zaman, maliyet ve performans arasında daha iyi bir denge kurulabilir.

Son yıllarda diğer yazarlar da matriks organizasyonun lehinde övgüler sıralamışlardır: Örneğin Stanley M. Davis ve Paul R. Lawrence; Bechtel, Citibank, Dow Chemical, Shell Oil ve Teksas instruments vb. büyük şirketlerin hepsinin matriks organizasyon düzenini kullandıklarını belirterek bu yapının en büyük avantajının, değişen piyasaya ve teknik gereksinimlere hızlı yönetim cevabı getirebilmesidir demişlerdir. Ayrıca, öte yandan matriks organizasyonlarda eksik tarafların olduğunu da belirtip, yöneticilerin bunun farkında olmaları gerektiğini söylemişlerdir.

## **Matriks Organizasyonların Sakıncaları**

Matriks organizasyonun pek çok sakıncasını saymak mümkündür. Ancak şu beş tanesi en önemli olanlarıdır. Bu sakıncaları inceleyen bir araştırmacı, bunların çoğunun matriks

organizasyon yapısından olduğunu unutmamalıdır. Yöneticiler bundan kaçınamazlar, ancak bunlarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmenin yollarını öğrenebilirler.

İlk sakıncalarından birisi, güç çekişmeleriyle ilgilidir. Matriks kullanımı çifte emir anlamına geldiği için, yöneticiler çoğu zaman güç için birbirleriyle çekişir bir hale gelirler. Pek çok proje müdürü gereksiz olduğu durumlarda kendi projeleri için tercihli bir konuda bulunabilmek için, zamanlarının çoğunu harcarlar. Bu sorunla başa çıkabilmenin tek yolu; genel müdürün proje ihtiyaçlarını organizasyonel kaynaklarla dengelemesi ve proje müdürlerinin de projenin tamamlanması ile ilgili örgütsel tatmini kişisel tatminin üzerinde tutmasıdır.

İkinci olarak, matriks başarısı için, grup işbirliğine ihtiyaç gösterdiğinden büyük ölçüde grup karar alma mekanizmasını gerektirir. Ancak, eğer proje müdürü dikkatli olmazsa grupçuluk adı verilen bir sendrom ortaya çıkacak ve her bir fikir, çekişmeli geçen toplantılarda ortaya çıkmadan engellenecektir. Harcanan zaman açıkça görüldüğü üzere çok masraflıdır. Dahası, bu tarz toplantılar katılanların moralini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bu problemi çözenin en iyi yolu; grup kararını kullanma gerektiğinde sık, fakat mümkün olduğunca kısa, kişisel bir yönetim politikası olarak izlenmesidir.

Üçüncü olarak, eğer organizasyonunu devam eden pek çok projesi mevcutsa sonuç, matrikslerin katmanlaşması olacaktır. Her yerden matriks projeler fırlayacak ve bazı büyük matriks yapılar da kendi iç matrikslerini yaratacaklardır. Davis ve Lawrence'ın belirttiği gibi; bu olduğu zaman, organizasyon şemaları, karmaşık bir elektronik makinanın bir kopyası durumuna gelir, ilişkiler gereksiz yere karmaşıklaşır ve matriks organizasyon yapısı değerinden çok bir yük haline dönüşür. En iyi çözüm, projenin başındaki kişinin rapor sunduğu fonksiyonel yöneticinin yapının mümkün olduğu kadar basit tutulmasında ısrar etmesidir. Matriks yapıların kontrolsüz şekilde büyümesi çoğu zaman yöneticilerin güç çekişmelerine sahne olur ve bu tarz karşıtlıkların olduğu dönemlerde organizasyonel etkinlik büyük ölçüde sekteye uğrar.

Dördüncü olarak, bir matriks yapı pahalı olabilir. Emir komuta zincirinin çift olması, yönetim maliyetlerinin de iki katına çıkmasına neden olabilir. Bu özellikle organizasyonel yapı kurulurken gerçekleşir. Matriks olgunlaştıkça, eklenen bu maliyetler etkinlik artışı ile dengelenmelidir. Bu nedenle, organizasyon maliyet kontrolü üzerinden gözünü ayırmayıp

büyüme dönemi boyunca matriksin dikkatle kontrol ve gözetimini yaptıkça her şey yoluna girecektir.

Beşinci olarak, ekonomik bir sıkıntı olduğunda ve organizasyon kısıntı yapmak zorunda kaldığında matriks yapılar genellikle ilk elenenler olur. Bu çoğu zaman gerektiği için böyle olur. Zayıf bir ekonomide, bazı projeler müşteri talebinde inanılmaz değişiklikler yaşayabilir ve bu nedenle sona erdirilebilirler. Ancak bazı şirketler iş hacmindeki düşüş matriks organizasyona bağlarlar bu durumda matriks tamamıyla terkedilir. Bu üzücü bir sonuçtur. Çünkü; makro ekonomik yapıdan matriks sorumlu değildir. Yönetimlerin, ekonomik düşüşlerle başa çıkabilecek planları olmalıdır. Matriks, kötü yönetim yüzünden günah keçisi olmamalıdır. Bu tehlikeden kaçınmanın yolu; üst kademe yönetim, matriksin verimliliği için yeni basamak oluştururken, etkili yönetimin yerini tutmayacağını da göz ardı etmemelidir. Matriks, kötü yönetim yüzünden günah keçisi olmamalıdır. Bu tehlikeden kaçınmanın yolu; üst kademe yönetim, matriksin verimliliği için yeni basamak oluştururken, etkili yönetimin yerini tutmayacağını da göz ardı etmemelidir. Matriks organizasyonun eksikliklerini özetlerken Davis ve Lawrence bu konuda şunları yazmıştır:

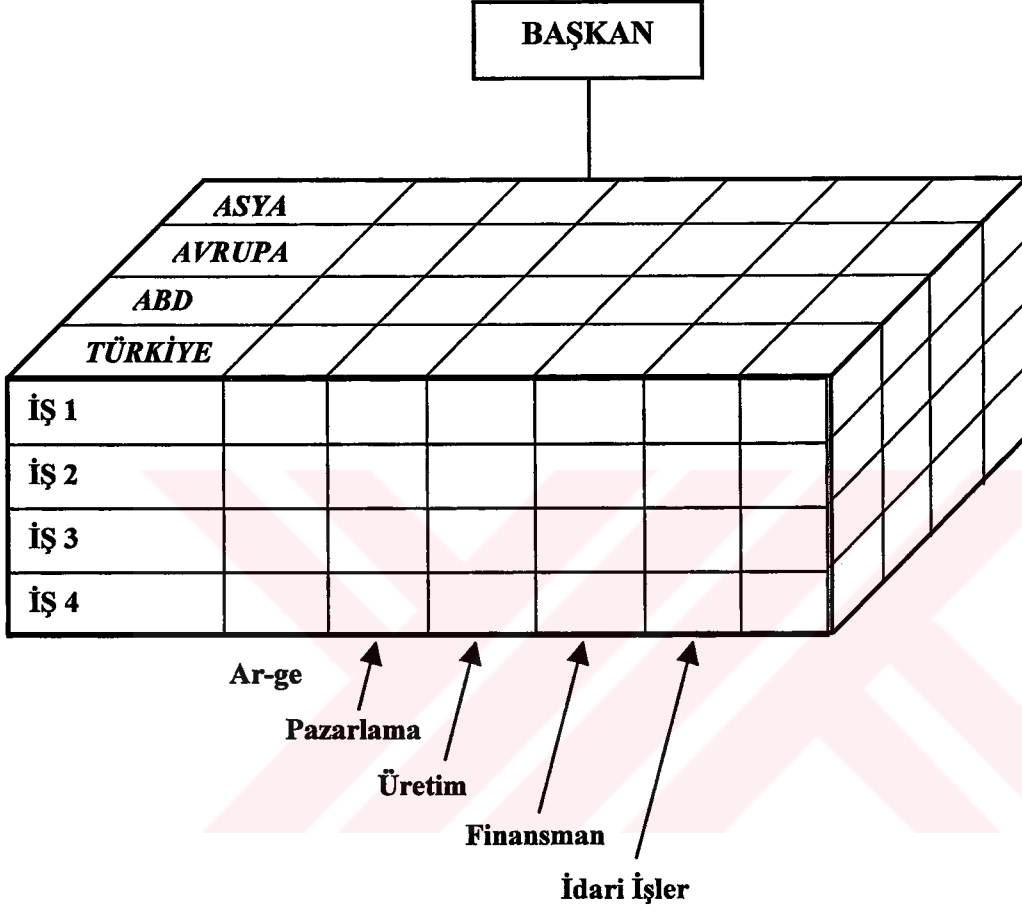
Her şirkete matriks yapıyı uygulamasını tavsiye etmeyiz. Ancak ilgili olduğu durumlarda etkili bir yönetim süreci için önemli bir parça haline gelebilir. Bu da her yeni yöntem gibi ciddi sorunlara sebep olabilir. Ancak pekçok şirketin elde ettiği deneyimler, diğer şirketlere bunun yararlarını ve sakıncalarını daha kolay kavramasına yardımcı olabilir.

### 7.10.3. Çok Boyutlu Organizasyon Yapıları

Çok boyutlu organizasyon yapısını uygulayan çok uluslu işletmelerden ilki birçok ülkede kimya ve cam sanayinde faaliyet gösteren bir Amerikan şirketi olan Dow Corning, diğeri ise Avrupa'da kimya sanayinin öncülerinden BASF A.G. dir. [28]

Dow Corning Şirketi 1967 yılında sağlıklı bir kuruluş olmakla birlikte, tepe yöneticilerini tedirgin eden bazı belirtiler göstermeye başladı. Yöneticiler yeterli finans bilgisine sahip değillerdi ve faaliyetlerini yetirince kontrol edemiyorlardı. İşlevler arasında, özellikle pazarlama ve üretimde haberleşme sorunları vardı. Artan rekabet karşısında organizasyon yapısı ve düşünce açısından çok içe bağımlı kalmıştı ve dış dünyaya açıklığı yetersizdi. Bölümlerarası haberleşmenin yetersiz olması nedeniyle grup çalışması yapılamıyor ve kaynak

israfi oluyordu. Nihayet uzun dönem planlama yapay ve dağınıktı, bu da fazla kadroya, güce e verimsizliğe neden olmaktaydı.



Şekil 7.19. Çok boyutlu organizasyonel yapı [17]

Dow Corning yöneticileri 1967 yılında bir reorganizasyon yaptı, önce matris organizasyona daha sonra da çok boyutlu organizasyon türüne geçti. Matris organizasyon ile masraf ve kar merkezlerinden oluşan çift boyutlu bir örgüt yapısı oluşturulmuştu. Pazarlama, üretim, araştırma-geliştirme, mali işler gibi işlevsel bölümler bir masraf merkezi olarak tanımlanırken; mühendislik grubu, kimya grubu, ilaç grubu, elektrikli mamüller grubu, vb. gibi mamül türleri de birer kar merkezi olarak tanımlanmıştı. Uygulamanın başarılı olması,

yöneticileri bir adım daha ileriye götürdü, organizasyona faaliyetlerin yürütüldüğü bölge ya da yörelerde (ABD, Avrupa Orta Amerika, Avustralya ve Asya) oluşturulan kar merkezleri de eklenerek, üç boyutlu bir yapıya geçildi (Şekil 18). Böylelikle; işlev, üretilen mal ve hizmet ve coğrafi bölge temeline göre bölümlere ayırma ölçütlerinin birlikte kullanıldığı bir organizasyon yapısı oluştu.

Dow Corning faaliyetlerinin zaman süresi içinde artmasıyla birlikte organizasyon yapısının da büyüyüp gelişeceği görüşü, dördüncü bir boyutun, zaman boyutunun örgüt yapısına eklenmesine yol açmıştır. Böylelikle oluşturulan dört boyutlu organizasyon yapısı geleceğe dönüktür ve sürekli bir değişim içindedir.

Dow Corning'in geliştirildiği çok boyutlu organizasyonda karar verme örgüt içine yayılmıştır. Kararların çoğu orta kademedede verilir ve grup birliği teşvik edilir. Ayrıca etkinliğin sağlanabilmesi için uygun ve zamanlı bilgiler, bilgiye ihtiyacı olan herkese gitmelidir. Projelerin yürütülmesinden sorumlu kişiler eldeki verileri anlayabilmeli ve kullanılabilmelidir.

Çok boyutlu bir organizasyonun Dow Corning'de bir organizasyonun Dow Corning'de uygulanması sonucu elde edilen yararları şöyle özetlemek mümkündür. Fiyatların rekabetten fazlasıyla etkilediği sanayi dallarında biye yüksek kar sağlanabilir. Kardan fedakarlık etmeden teknolojik yineliğe ve mamul kalitesine dayanarak rekabet yeteneği artmaktadır. Açık haberleşme kanalları ve tümüyle katılımcı bir çalışma ortamı ile örgütün her düzeyinde sağlam ve hızlı karar verme sağlamaktadır.

Mamul grupları, işlevler ve bölgeler arasında sağlıklı ve dengeli bir otorite yapısı sağlanır. Tüm çalışanların desteği ile kısa ve uzun dönem planlamada ilerleme sağlanır. Kaynaklar beklenen sonuçlarla orantılı olarak dağıtılır. Daha etkin bir işbaşında eğitim sağlanır.

Otorite ile daha yakın ilişkili bir sorumluluk sağlanır. Sonuçlar görülebilir ve ölçülebilir niteliktedir. Üst düzey yönetimi günlük sorunlarla daha az uğraşırken uzun dönem planlamaya daha çok zaman ayırır. Değişim süreci daha etkin bir biçimde değerlendirilebilir.



#### 7.10.4. Şebeke (Network) Organizasyonu

Günümüzde yaşanan hızlı değişme ve gelişmeler, gerek iç gerek dış rekabetteki yeni durumlar, işletmelerin organizasyon yapılarıyla ilgili birtakım yeniliklere de yol açmaktadırlar. Ülke içinde rekabet yanında, gitgide dünyayı bir bakıma tek bir pazar haline getiren globalleşme doğrultusunda, uluslararası pazarlardaki rekabet, işletmeler hatta dünyaca ünlü dev rakip işletmeler arasında yakın ilişkileri, “stratejik işbirliği”ni gündeme getirmiştir. İşte bu yöndeki gelişmelerden biri, piyasada yakın işbirliğini temel alan “şebeke organizasyonları”dır. Üretilen bir malın giderek bir ülkeye ait olmaktan çıkıp, adeta “dünya markası” niteliğini büründüğü bir dönem yaşanmaktadır.

Şebeke organizasyonları, bir mal veya hizmet üretmek için iki veya daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır; veya daha geniş bir bakış açısıyla: “birbirinden bağımsız karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan, ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan işletmeler topluluğudur.

Şebeke organizasyonun başta gelen özelliği, bir mal ve hizmeti üretebilmek için yapılması gereken faaliyetleri ve bunları destekleyecek kaynakları tek bir işletme bünyesinde toplama yerine, farklı işletmelere dağıtıldığı bir yapı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, aynı amaca hizmet eden kaynaklar farklı işletmelerde bulunmakta ve işler bu farklı işletmelerde yürütülmektedir .

Bunlar büyük bir işletmenin bünyesinde bir çeşit küçük işletmeler (holding yapı gibi) şeklinde yer alabilmektedir. Organizasyon yapısı, klasik yapılardan çok farklı olarak, komuta ve kontrol açısından hiyerarşik kademelerden olabildiğince uzak yatay ilişkilere dayalı birimlerden oluşmaktadır.

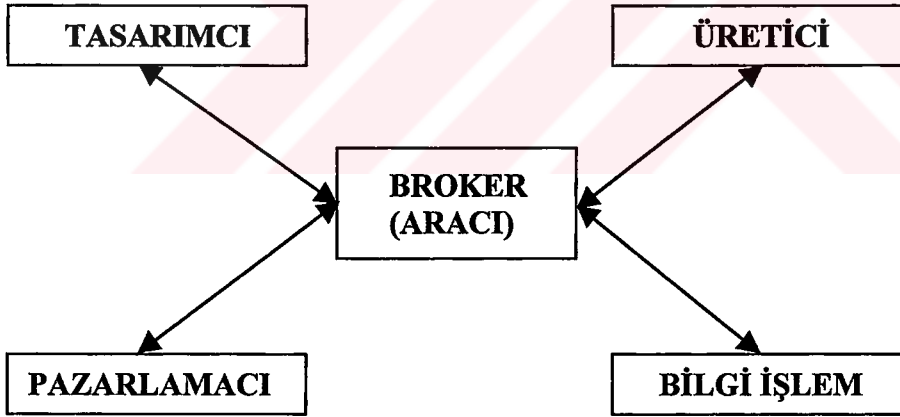
Klasik yapılarda işletmeyi amaçlarına ulaştıracak işler ve faaliyetler aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre gruplandırılarak mevkiler ve bunlardan bölümler oluşturmakta; tüm işler ve kaynaklar, organizasyonun kontrolünde bulunmaktadır.



Şebeke organizasyonunda ise, temel faaliyetlerin herbiri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir organizasyonun konusu olmaktadır. Örneğin, satın alma işleri, satınalma konusunda uzmanlaşmış ayrı bir işletme; üretim ve pazarlama işleri, bu konularda uzmanlaşmış ayrı ayrı işletmeler (organizasyonlar) tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bu organizasyon şeklinin ortaya çıkmasının temel nedeni, işletmenin çevresel değişmelere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, böylece etkinliğin artırılması, esas (büyük) işletmenin kendi iyi bildiği işi yapıp, diğer işleri bir piyasa disiplini içinde başka organizasyonlara devretme düşüncesidir.

Bu yeni organizasyon şeklinde, lider konumundaki esas organizasyon yanında çeşitli diğer işletmeler ile “broker” denilen aracı işletme yer alır. Ayrıntılarına girmeyeceğimiz şebeke organizasyonunun başlıca çeşitleri; dahili şebeke organizasyonu, dengeli şebeke organizasyonu ve dinamik şebeke organizasyonudur.



Şekil 7.20. Şebeke organizasyonu [6]

### 7.11. Organize Etme Prosesi

Organize etme, faaliyetleri yönetilebilir birimlere ayırıp, herbir birimin bir diğeriyle uyumlu çalışmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Bu nedenle organize etme prosesi dört adımda incelenebilir.

1. Planlanan hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi
2. Bu faaliyetlerin mantıksal bir yapıda gruplanması
3. Faaliyetlerin belirli pozisyon ve kişilere atanması
4. Birey ve grupların eforlarını koordine edecek yolların oluşturulması

Organize etme faaliyeti planlama aşamasında belirlenen hedefler ile bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak yollar arasındaki köprü olarak görülebilir.

#### 7.11.1. Organizasyon Şemaları

Organizasyon şeması organize etme fonksiyonunu sağlamada yardımcı olarak değerlendirilebilir. Organizasyon şeması otorite ve yükümlülük ilişkilerinin, faaliyetlerin ve iletişim kanallarının yapılandırılmasına yardımcı olur. Ancak, organize etme faaliyeti organizasyon şeması olmadan da başarılı olabilir. Aslında, organize etme asıl yapılması gereken iştir. Organizasyon şeması organizasyonel ilişkilerin tanımlandığı şematik bir modeldir. Yine de organizasyonel ilişkilerin görülmesi açısından organizasyon şemaları faydalıdır. Organizasyonel yapının bir resmini oluşturur. Bir bütün olarak organizasyonun daha iyi anlaşılmasını sağlar.

#### 7.11.2. İLETİŞİM ve BİLGİ AKIŞI

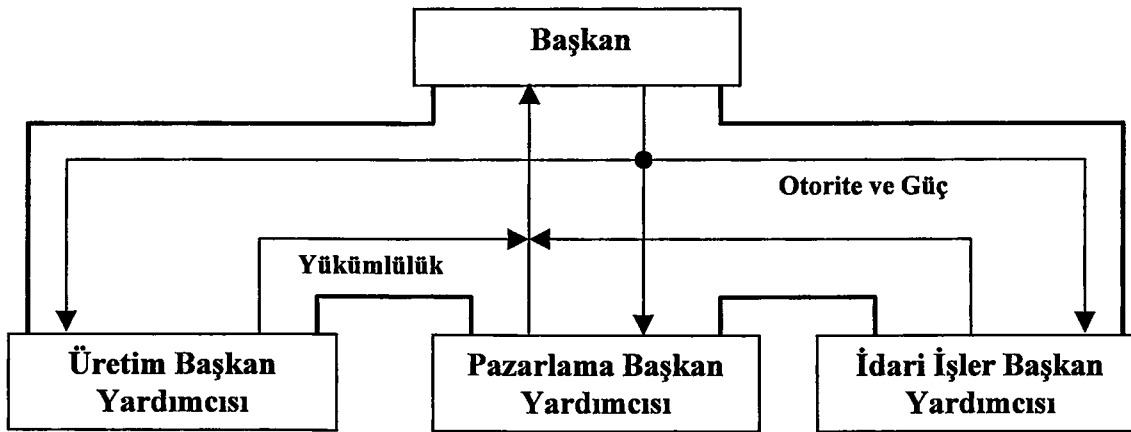
Organizasyon şemaları organizasyon içindeki haberleşme kanalları ve bilgi akışını tarif eder. Büyük bir organizasyon kendi içinde ürettiği veya dışarıdan gelen çok sayıda bilgiye sahiptir. Organizasyondaki her eleman için gelen her bilgiyi kabul etmek ve işlemek mümkün değildir. Organizasyon bilginin akacağı ve haberleşmenin yapılacağı kanalları tanımlar.

### 7.11.3. Statü ve Mevki

Organizasyon şemaları organizasyon içindeki kişilerin statü ve mevkilerini göstermekte de kullanılabilir. Askeri organizasyonlarda bir kişinin mevkisini üniforması gösterir. Fakat çoğu organizasyonda mevkii böyle doğrudan doğruya gösterecek bir sembol yoktur. Bu nedenle, organizasyon şemaları bir kişinin organizasyon içindeki statü ve mevkisini göstermede kullanışlı bir yol olarak ortaya çıkarılırlar. Diğer şeyler sabit kalmak üzere, organizasyonel hiyerarşi, yapı veya şemada daha yukarıda olan kişi statü ve mevki olarak da daha yukarıdadır. Ancak, şemada gösterilen pozisyon tek başına mevki ve statüyü oluşturamaz. Otorite, güç ve astların sayısı da statü ve mevkiiyi belirler. Yine de şematik pozisyon statü ve mevkiiyi belirlemede kuşkusuz çok önemlidir.

### 7.11.4. Güç, Etkileme, Otorite, Yükümlülük Ve Sorumluluk İlişkilerinin Yapılandırılması

Organizasyonun bir amacı da pozisyonların dikey bir hiyerarşisini oluşturmaktır. Bu otorite, güç, yükümlülük ve sorumluluğun yapılandırılmasını kapsar. Organizasyon hiyerarşisi otorite, güç ve yükümlülüğün akacağı bir kanal olarak etki yapar. Bu kavram Şekil x.x de gösterilmektedir. Şekilde otorite ve güç akışı organizasyon yapısı boyunca aşağı doğru, yükümlülük akışı ise yukarıya doğru görülmektedir. [7]



Şekil 7.21. Organize etme prosesi [7]

#### 7.11.4.1. Güç, Etkileme ve Otorite

##### 7.11.4.1.2. Güç Nedir?

Bertrant Russel' a göre, enerji kavramı nasıl fiziğin temel kavramı ise, “güç” kavramı da sosyal bilimlerin ve organizasyon biliminin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi arzusu yönünde davranışta bulunmaya yönlendirebilme kabiliyetidir. Sonuç olarak güç, insan ilişkilerine dair bir kavramdır ve her zaman insanlar arasındaki ilişkileri ifade eder. Tek başına ve başka kimseler ile ilişkileri dikkate alınmadan bir kimsenin güçlü olduğunu söylemek mümkün değildir. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişkide bulunduğu zaman ortaya çıkar. Eğer kişi başkalarını kendi arzuladığı yönde davranışa yönltebiliyorsa, bu durumda onun güçlü olduğu söylenebilir. [15]

Güç kavram ve ilişkilerini daha açık halde tanımlayabilmek için, güç kavramı ile birlikte gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekir. Güç alanı (domain of power) kişinin etkileyebileceği kişilerin toplamını belirler. Güç konusu (scope of power) ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkilediğini ifade eder. Güç kaynakları ise, kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını açıklar. Dolayısıyla “A güçlüdür” demenin hiçbir anlamı yoktur. A'nın kimleri (güç alanı), hangi konularda (güç konusu) ve nasıl (güç kaynağı ) etkilediğinin de belirtilmesi gerekir. [20]

##### 7.11.4.1.2. Etkileme Nedir?

Etkileme, bir eylem veya örnek sonucu direkt veya endirekt olarak diğer bir kişi veya grubun davranışlarını değiştirmek anlamına gelir. [13]

Etkileme kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilenmeyi, bir kimsenin başka birinin öneri talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda öneride bulunan veya emir, talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer diğer kişiler bu talimatlar doğrultusunda davranırlarsa, talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır.

Güç kavramı ile etkileme kavramı birbirine çok yakındır. Bu nedenle aralarındaki sınırı çizmek genellikle güçtür. Ayrıca bu iki kavramın birbirini destekler oluşu, aralarındaki ayrımı belirtmeyi daha da güçleştirmektedir. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyebilecektir. [20]

#### 7.11.4.1.3. Otorite Nedir?

Bu kavram ayrıntılı olarak Max Weber tarafından tartışılmıştır. Weber ‘ e göre otorite, belirli bir organizasyon mensuplarının istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarına uymalarıdır. Çünkü bunlara göre üstlerin butür talimat vermeğe yasal hakları vardır ve astlar için bu talimatlara uymamak yasal değildir. Henry Fayol ise otoriteyi “emir verme veya itaat bekleme hakkı” olarak tanımlamıştır. [20]

Otorite yasal bir güçtür.[17] Yönetisel anlamda otorite, emir – kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve gruba teşkil eden fertler arasında hiyerarşik ilişkilere doğurmak suretiye psiko sosyal farklılaşma oluşturan bir kuvvettir. Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının bu hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme yetkisine sahip olurlar. [11]

Otorite, organizasyonu bir arada tutan faktörlerden birisidir. Otorite herhangi birşeyi yapma hakkıdır. Organizasyonel bakış açısından otorite, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için yöneticinin astlarından istemek zorunda olduğu şeydir.

Otorite, organizasyonlarda, yöneticinin sahip olduğu çeşitli güç kaynaklarına dayanır. Bunlar, kaynağını yöneticinin kişisel özelliklerinden aldığı karizmatik güç (referent power), bilgi yetenek ve tecrübeye dayanan uzmanlık gücü (expert power), kişi ve grupların değer verdiği ödülleri sağlayabilme yani ödüllendirme gücü (reward power), korkuya dayalı zorlayıcı güç (coercive power) ve kişinin bulunduğu mevkiden kaynaklanan yasal-meşru güçtür ( legitimate power). Çoğu durumda bu güçler çeşitli şekillerde birbirini doğurur ve birlikte kullanılırlar. [26]

#### 7.11.4.2. Güç Kaynakları

Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflamaya göre yöneticinin veya liderin gücünü alabileceği kaynaklar şu şekilde açıklanabilir.

*Karizmatik Güç:* Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ile ilişkilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Bilindiği üzere karizma çekiciliği ifade etmektedir. Grup içinde bazı kişiler, kendi kişilik özellikleri nedeniyle diğer kişiler üzerinde bir nevi çekici etki yapabilecektir. Dolayısıyla grup üyelerini etkileme imkanına kavuşacaktır. Yönetici veya liderin astlar için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir ve bu da onları lider tarafından daha kolaylıkla etkilenir hale getirecektir.

*Uzmanlık Gücü:* Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Burada da yine astların (izleyicilerin) algısı önemlidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce bir örnektir. Uzmanlık gücü yüksek bir kurmay personel emir-komuta personelinin daha kolaylıkla etkileyebilecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilmesi, onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkanını arttıracaktır.

*Ödüllendirme Gücü:* Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme vs. gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır. Eğer yönetici bunları dağıtabiliyorsa, grup üyelerini etkilemek için önemli bir kaynağa sahip demektir.

*Zorlayıcı Güç:* Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerinin korkutan herşey bir güç kaynağıdır. Bu güç kaynağı organizasyonlarda cezalandırmadan ödüllendirmemeye kadar çeşitli şekillerde yapılabilir. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkanına sahip olması kadar, astların onu bu şekilde algılaması da oldukça önemlidir.

**Yasal Güç:** Bu güç kaynağı, izleyicilerin liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Dolayısıyla eğer organizasyondaki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa (izleyiciler tarafından), o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Burada astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri sözkonusudur. Bu mecbur hissetmenin çeşitli nedenleri olabilir. Bir toplumdaki kültürel değerler bunu etkileyebilir, belirli bir organizasyona katılma bu organizasyonun ilke ve yöntemlerini benimsemekle sonuçlanabilir veya yasal yetkisi olduğu varsayılan kişi belirli bir grubu temsilen seçimle gelmiş olabilir. Bu gibi nedenlerle, kişiler belirli kademe mevki veya kişilerden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.[20]

Etkili yöneticiler, insanları yönetmek için gücü akıllı bir şekilde kullanmak gerektiğini bilmektedirler. Hangi tip güç en iyidir? Seçim ağırlıklı olarak çalışanlara bağlıdır. Örneğin; bazı çalışanlar şirkete çok bağlıdırlar. İsteklerini çok hevesli bir şekilde gerçekleştirirler. Başarmak için tüm güçlerini harcarlar. Diğer astlar emirlere uyarlar ama bu gibi istekleri yerine getirmede çok istekli değildirler. Bazıları, hala kendilerinin yönetilmelerine ve kontrol edilmelerine direnirler. Tablo x.x .beş farklı güç tipinin çalışanlar üzerinde etkisini göstermektedir.

Çizelge 7.8. Farklı güç tiplerinin ortaya çıkan sonuçları [17]

| GÜÇ KAYNAĞI    | YAPICI      | ŞİKAYETÇİ | DİRENEN  |
|----------------|-------------|-----------|----------|
| Yasal Güç      | Olabilir    | Uygun     | Olabilir |
| Ödül Gücü      | Olabilir    | Uygun     | Olabilir |
| Zorlayıcı Güç  | Uygun Değil | Olabilir  | Uygun    |
| Uzmanlık Gücü  | Uygun       | Olabilir  | Olabilir |
| Karizmatik Güç | Uygun       | Olabilir  | Olabilir |



#### 7.11.4.3. Güç Kazanma

Güç ve yetki ile ilgili başka önemli bir konu da güç kazanma konusudur. Bir çok insan organizasyon içerisinde üst kademelere ne kadar çok yükselirse, kişisel olarak güç ihtiyaçıda o oranda azalır. Pozisyonun yetkisi, kişiye istenilen bütün gücü sağlar. Bu görüş ne yazık ki doğru değildir. Kişisel gücü arttırmanın çeşitli yollarını uygulayan yöneticiler vardır. Bunlardan bazıları saldırma ve suçlama, bazıları etkileme, imaj yaratma ve güç birliğini kullanma, etkili personelle ilişkiler kurma ve karşılık gerektiren zorunluluklar yaratılmasıdır. Araştırmaların gösterdiği ilginç diğer bir nokta da yöneticilerin organizasyonel politikalar ile ilgilenmelerine rağmen pek çoğunun bu yön verici politik eylemlerin farkında olmamalarıdır. Dörtüzyirmisekiz yönetici arasında yapılan araştırmada Victor Murray ve Jeffrey Gandz; yöneticilerin %90'ının organizasyonda politikalar olduğunun farkında olduklarını ve başa oynamak için politika yapmanın gerekliliğine inandıklarını tespit etmişlerdir. Bu araştırmacılar çok ilginç bir noktaya dikkat çekmişlerdir. Üst kademe yöneticilerde gelir arttıkça pekçoğu inanılanın aksine daha az politik davrandıklarını ifade etmişlerdir. Politika organizasyonel yaşamın bir parçası olduğuna göre, yöneticiler gücü kullanmalı ve yaratmalıdır. Araştırmacı ve uygulayıcılar bu konuda aşağıda belirtilen bazı önerileri getirmişlerdir.

1. **Gücün algılanması sağlanmalı:** Yönetici güce sahip olmasa bile, başkalarına öyle hissettirmeli ve aynı şekilde düşündürmelidir.
2. **İlk önce en ucuz olan güç seçilmesi:** Eğer yönetici para yönünden çok zengin olanaklara sahipse ödüllendirme gücünü kullanmalıdır. Eğer bu açıdan sınırlı ise , yasal bir gücü veya daha az maliyetli diğer bir gücü kullanmalıdır.
3. **Davranışa bağlı ödül ve ceza verilmeli:** Yöneticiler, işini iyi yapanları ödüllendirerek bağlılıktan emin olabilirler. İşlerini iyi yapmayanları cezalandırarak (en azından ödüllendirmeyerek), yöneticiler en azından onların performansını arttıracak ve şirketten ayrılmaya zorlayacaklardır. En önemlisi, bu yaklaşım yöneticiye doğruluk ve uyum konusunda ün kazandıracaktır.
4. **Uzun vadeli davranış değişikliği için motive etme zaman zaman yapılmalı:** Etkili yöneticiler; işlerin doğru yapılması halinde çalışanları devamlı ödüllendirmek zorunda değildir. Onları belirsiz zamanlarda ödüllendirmek, yöneticinin ödül gücünü arttıracaktır.
5. **Güç stratejisi, bireyin etkilenişine göre kullanılmalı:** Bu yaklaşım kişiye uydurulmalıdır. Bazı insanlar ödüle en iyi cevabı verirken bazıları zorlanır ve dürtülerek çalıştırılır.

6. **Direkt kontrol yöntemi mümkün olduğunca az kullanılmalıdır:** Direkt kontrol, çok zaman kaynak harcanmasına sebep olur. Etkili yöneticiler, dolaylı kontrolün etkili olmadığı durumlarda direk kontrolü kullanmalıdır.
7. **Güç sınırları kendi kontrol alanında kullanılmalıdır:** Etkili yöneticiler kendi kontrol alanı dışında bulunanları etkilemeye çalışmamalıdır.
8. **Güç devamlı kontrol edilmeli, istenilen sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediği gözlemlenmelidir:** Başarılı bir yönetici, yetki verilen kişilerde, gücün nasıl, ne kadar iyi kullanıldığının değerlendirmesini yapmalıdır. Ancak bu şekilde bir değişikliğin yapıp yapılmayacağı belirlenebilir [17]

#### 7.11.4.4. Otorite ve Güç İlişkisi

Bir yönetici herhangi birşeyi yapma yetkisine sahip olabilir, fakat bunu yapmak için gücü eksiktir. Diğer taraftan başka bir yönetici herhangi bir şeyi yapma gücüne sahiptir fakat yetkisi yoktur. Her iki durumda sağlam olmayan bir organizasyonu tanımlamaktadır. Uç noktalardaki vakalarda bu dengesizlik organizasyonun dağılmasına dahi yol açabilir. Bu nedenle, bir yöneticinin en önemli görevi tüm seviyelerde astlarının eşit yetki ve güce sahip olmalarını sağlamaktır. [7]

#### 7.11.4.5. Yetki (Otorite) Türleri ve Organizasyon Yapıları

Organizasyonlarda kişiler arası görev ve sorumlulukların dağıtılması verimli iş görme çabalarının başında gelmektedir. Bu nedenle yetki ilişkileri organizasyondaki görevlere göre çeşitlendirilir, sınırlandırılır ve bir plan dahilinde hazırlanarak ilgililere sunulur. Şimdiye kadar ileri sürülen yönetim ve organizasyon teorilerine göre ortaya çıkarılan üçtürlü yetki ilişkisi sözkonusudur. Bunlar,

1. Emir hattı (line) yetkisi
2. Kurmay (staff) yetkisi
3. Fonksiyonel yetkidir.[12]

Modern işletmelerde, üst düzey yöneticiler, ortak amaçlara ilişkin politikaları belirleyerek tüm fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak bir organizasyon yapısı düzenleyeceklerdir. Dolayısıyla faaliyetleri çeşitli organlara dağıtacak ve belirli fonksiyonlara böleceklerdir.[28]

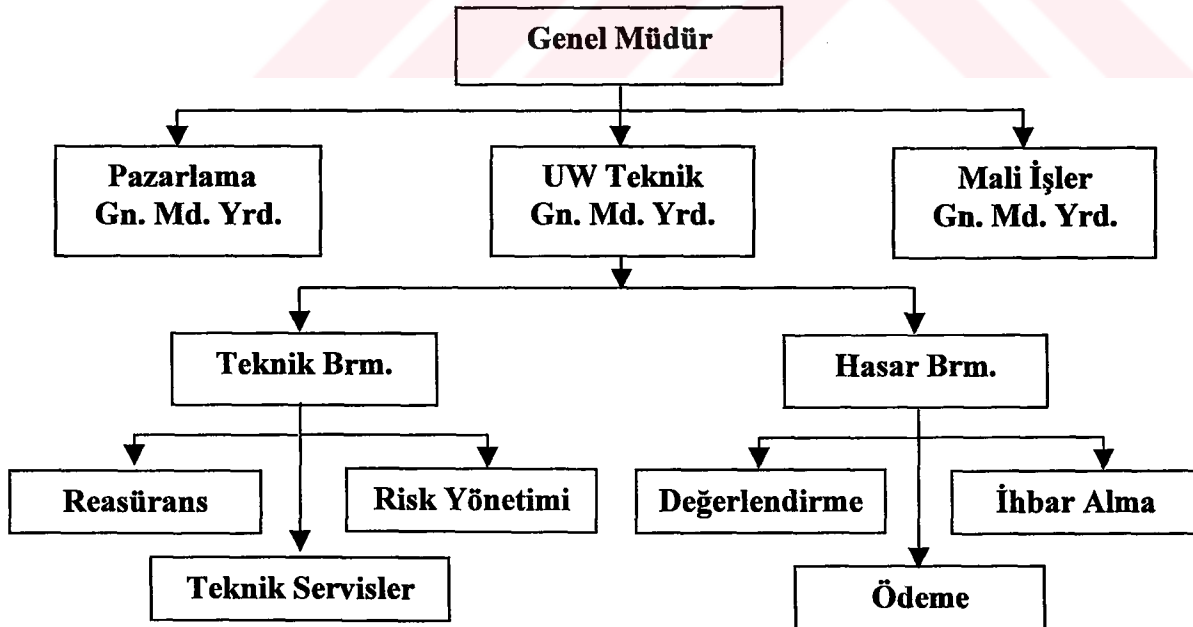
Departman ve bölümler arasındaki ayırım için bir başka yolda emir hattı ve kurmay yetkilerine sahip birimlerin oluşturulması olarak görülmektedir. Yetkilendirmelere göre oluşturulacak organizasyon yapıları üç şekilde incelenebilir.

- Emir hattı (kumanda-line) organizasyonlar
- Emir hattı – kurmay (line-staff) organizasyonlar
- Fonksiyonel organizasyonlardır.

#### 7.11.4.5.1. Emir Hattı Yetkisi ve Organizasyonları

En temel yetki tipi olan hat yetkisi, genellikle doğrudan yetki olarak ifade edilir. Çünkü; kararlar emir verme ve uygulatma hakkına sahiptir. [17]

Emir hattı yetkisi, bir işin yapılması veya yapılmaması hususunda üstün ast düzeyinde doğrudan doğruya emir verebilme yetkisidir. [12] Tüm üstler, kendi astlarına karşı hat yetkisine sahiptir. Şekilde görüldüğü gibi genel müdür genel müdür yardımcılara karşı emir hattı yetki ilişkisine sahiptir. Emir hattı yetki ilişkisi, tepeden tabana kadar çalışan ve yetki – sorumluluk ilişkisini sağlayan bir emirler zinciridir. [17]



Şekil 7.22. Hat yetkisi ve organizasyon yapısı

Weber' e göre emir hattı yetkisinin temelini teknik bilgi ve yetiştirme meydana getirmektedir. Astlar kurallar ve emirleri akılcı olmanın doğruluğuna inandıkları için ve üstlerin akılcı olduklarını düşündükleri için kabul ederler. Çünkü, bir personel hiyerarşi kademelerinde yükseldikçe liyakat ve tecrübe kazanacağı ve örgüt amaçlarını daha iyi kavrayacak bilgilere sahip olacağını düşünmek yerinde olacaktır. Böylece organizasyonlarda aynı işi gören kimseler arasında üst kademelerden alt kademelere inildikçe bilgi, yetenek ve iş tecrübesi bakımından bir düşüşün göze çarpacağı muhakkaktır. [12]

Bu tür organizasyonlarda yönetim yetkisi en üst düzey yöneticide toplanır. Emir ve yönergeler bu kişiden çıkarak dikey olarak en alt düzeylere kadar iner. Böylece alt kademe yöneticisi üst düzeyden kendisine devredilen yetkiler dahilinde kendine bağlı olan kişileri, astlarını seçer ve yetiştirir, gerekli araç ve gerçleri toplar, istenilen donanımı sağlar ve nihayet denetiminde olan kişiler veya kendisi tarafından tutulan kayıtların hesabını verir.

Bu organizasyon tipinde, basitliğinden ötürü, çalışanlar kimden emir alacakları ve kime rapor verecekleri konusunda güçlük çekmezler. Müdürler ve yönetmen (şefler) arasındaki yetki ve sorumluluklar kesinlikle belirtilmiş olduğundan bir işin yapılmış olup olmadığı da derhal öğrenilebilecek, dolayısıyla disiplin ve denetim kolaylıkla sağlanabilecektir.[28]

#### **7.11.4.5.2. Kurmay Yetkisi ve Emir Hattı ve Kurmay Organizasyonları**

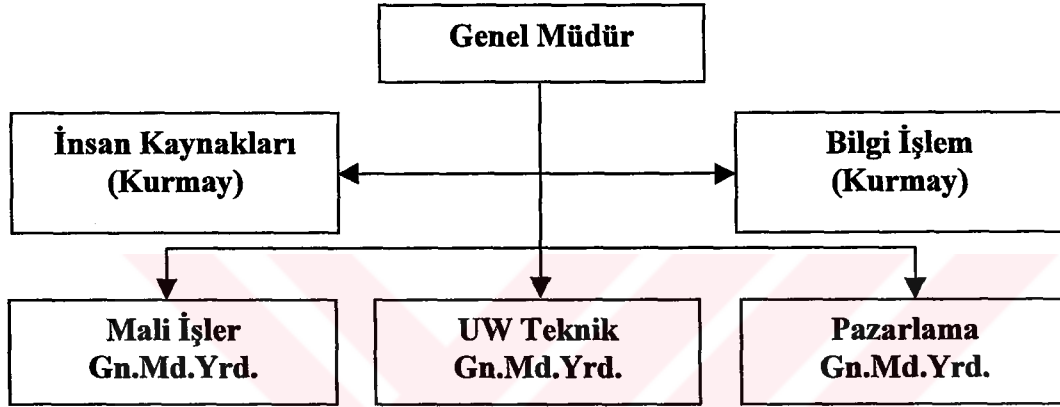
Organizasyon dendiği zaman kalsik olarak aklımıza sadece hiyerarşik yetki gelmesine rağmen, bütün işletmelerde hem cesaretin hem de teknik gelişmelerin artması yönetim yetki ve ilişkilerinde yeni bir fonksiyonun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Buna kurmay yetkisi adını veriyoruz.[12]

Kurmay yetkisi, yardımcı bir yetki tipidir. Amacı, tek bir önemli noktada belirginleşmiştir. Emir verme hakkı vermez. Aksine kurmay yetkisi karargah ilişkisinin doğasını destekleyici niteliktedir.[17]

Emir hattı fonksiyonları firmanın amaçlarına ulaşmada doğrudan sorumluluk yüklenenler, kurmay fonksiyonlar ise bu amaçlara ulaşmada emir hattı yöneticilerine yardımcı olan ve tavsiyelerde bulunanlardır.[6]

Şirketler büyüdükçe, yöneticilerin karşılaştığı problemler daha da karmaşık hale gelmiş, hat yetkisi ilişkisi tek başına yetersiz kalmış ve bu yüzden de kurmay yetki ilişkileri yaratılmıştır.

Kurmay yetki ilişkisine sahip bireyler, organizasyon faaliyetlerine yardımcı olur, tavsiyelerde bulunur ve organizasyonel faaliyetleri kolaylaştırır. Bunlara en yaygın örneklerden biri üstü için tavsiye ve öneriler biçiminde yardımcı hizmetlerde bulunan bir ast yöneticidir. Bir avukat, halkla ilişkiler uzmanı veya sigortacılık sektöründe aktüerler bu örnekler arasındadır.[17]



Şekil 7.23. Emir hattı ve kurmay organizasyonu

Emir hattı ve kurmay yöneticiler arasındaki en önemli fark ilkinde, emir hattı boyunca emir veebilme ikincisinde ise sadece yardımcı fonksiyonu üstlenme ve tavsiyelerde bulunmadır. Bu nedenle kurmay birimler çoğunlukla organizasyon şemalarında emir zincirinden ayrı olarak gösterilirler.

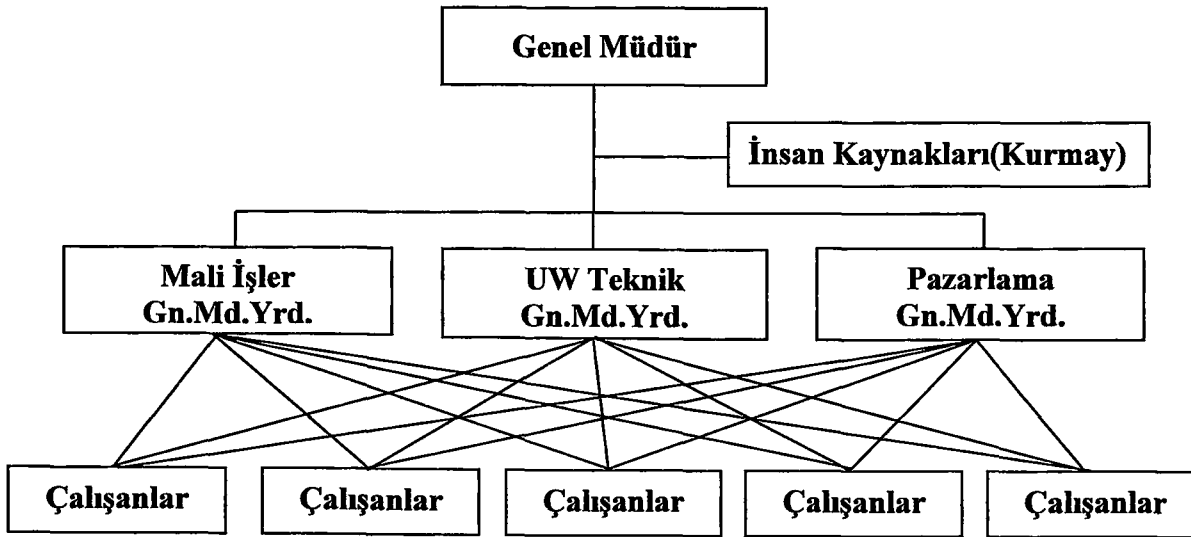
Organizasyonlarda kurmay organlar emir hattı organlarına fikir veren, öneride bulunan ve ihtiyaç duydukları hizmeti sağlayanelemanlardan oluşur. Ancak işletmede çeşitli görevlerin gerektiği biçimde yürütülebilmesi için heriki organın varlığı veya işbirliğiyaparak çalışmaları zorunludur.

### 7.11.4.5.3. Fonksiyonel Yetki Ve Organizasyonlar

Kurmayın çoğu hallerde icra ile ilgili bir problemi incelediğini ve bir teklif sunduğunu daha önce belirtmiştik. Teklif ve öneriler kabul edildiği taktirde tepe yöneticisi bunu, icradan sorumlu yöneticilere emir olarak bildirir.

Fonksiyonel yetkiye sahip kişiler de esas itibariyle aynı şekilde hareket ederler; ancak bunlar teklif sunma ve amir adına emir vermekle kalmazlar bizzat emirde verirler. Normal olarak bir kimseye, ancak sınırlı bir faaliyet tipi üzerinde fonksiyonel yetki tanınır. Şu hale göre fonksiyonel yetki, belirli bir grup faaliyet veya belirli bir faaliyetin bazı yönleri hakkında emir hazırlama ve verme iznidir. Bu izinin organizasyonun tepe yönetimi tarafından tanınır ve bizzat tepe yönetimi tarafından verilmiş gibi kabul edilir.[12]

Fonksiyonel organizasyon türü ise kumanda organizasyonlarının sakıncaları karşısında Taylor tarafından geliştirilen bir organizasyon türüdür. Taylor bir şefin kendisinden beklenen herişte uzman olamayacağını kabul ederek, uzmanlık gerektiren konularda çalışanların uzman bir üste başvurabileceklerini ileri sürmüştür. Bu organizasyon, yönetim sorumluluklarının yukarıdan aşağıya doğru, herkese mümkün olduğu kadar az sorumluluk yüklenmesine ve kendi konusunda uzmanlaşmasına olanak sağlayacak bir yapı olarak dizayn edilmiştir.



Şekil 7.24. Fonksiyonel yetki ve organizasyon [28]

Fonksiyonel organizasyon uzmanlaşma sağlarken denetimin etkinliğini de artırır. Ancak etki sahaları bazı durumlarda iç içe geçebileceğinden çatışmalar ortaya çıkabilir. Bu nedenlerden dolayı arı bir fonksiyonel organizasyon sistemi kullanılması tavsiye edilmemektedir. Yalnız diğer organizasyon türleri ile birlikte daha gelişmiş organizasyon yapıları oluşturulmakta ve uygulamalarda görülmektedir.[28]

#### 7.11.4.6. Organizasyonlarda Yetki Devri (Delegasyon)

Bir yöneticinin görevlerinin bir bölümünü (genellikle) kendisine doğrudan bağlı birisine, görevin yürütülmesi için gereken sorumluluk ve yetki ile birlikte bırakılması yetki devri olarak tanımlanmaktadır.

Sorumluluk ve yetki devredilebilmektedir ancak yükümlülük yani yapılan işin hesabını vermek durumunda olmak devredilemez. [24]

Üst astına sorumluluğu aktarabilir, fakat işin uygun bir şekilde yapılmasını sağlamak için azami sorumluluk yine kendisine aittir. İşin performansı ile ilgili azami sorumluluk üste ait olduğundan, otoritenin devredilmesi yükümlülüğün ortaya çıkmasına yol açar. Bu nedenle astlar kendilerine tahsis edilen işlerin performansı için otomatik olarak üste karşı yükümlüdürler. [7]

Ancak burada yetki devretme (delegasyon) ile iş verme karıştırılmamalıdır. İş vermek ekibin hangi üyesinin, zaten işin normal bir parçası olan bölümü üstleneceğine karar vermektir. Oysa “yetki devretmek” birisine normalde yöneticinin görevinin bir parçası olan işi vermek demektir. Etkili yetki devri; yönetsel açıdan aşağıdaki nedenlerden dolayı önemlidir.

- Yöneticinin daha önemli işlere daha fazla zaman ayırabilmesini sağlar.
- Kuruluş içinde ilerlemek isteyen kişilerin gelişmesi için çok iyi bir yoldur.
- Motivasyonu yükseltir; ama iyi yapılmadığı zaman motivasyonu düşürücü etkisi vardır.



İyi bir yetki devri için şunlar önerilebilir:

- Devretmek için doğru iş seçilmelidir. Çalışanın zaten yapması gereken iş, delege etme kapsamına alınamaz.
- Devretmek için doğru kişi seçilmelidir. Etkin olmayan bir yetki devrinin motivasyonu çok düşüreceği gözönüne alınmalı ve delegasyon işi yapabilecek yetkinlikte kişilere yapılmalıdır.
- Delege edilecek işin zorlayıcı olmasına ancak olanaksız olmamasına dikkat edilmelidir. Yapılmayacak tarzda bir işi devretmek kötü sonuçlar doğuracaktır.
- Yetkinin devredileceği insanlara güvenmek ve yetkiyi vermek gerekir. Yetki devrinin etkin olmamasının en büyük nedeni korkudur. Bu nedenle çalışana bağımsız karar verme yetkisi belirli sınırlar içinde verilmelidir.
- Sıkıcı bir işi özel bir işmiş gibi devretmek kişiler arası güvensizliği arttıracak ve ileride yapılacak yetki devirlerinde rutinlik duygusunun oluşmasına neden olacaktır.
- Delege edilen iş hakkında planlama işlemi çalışana bırakılmalı yönetici tarafından varsayımlarda bulunulmamalıdır. Bu yaratıcılığı engelleyen bir faktördür. Çok gerekli durumlarda işin nasıl yapılacağı konusunda ipucu verilebilir.
- Yetki devri yapılan çalışandan, devredilen iş ile ilgili kontrol noktaları koynaları istenmeli ve yöneticiye ulaşabilmeleri için yollar oluşturulmalıdır.
- Öğrenme aşamasında doğabilecek bir takım küçük hatalar için toleranslı olunmalıdır.
- İş tamamlandıktan sonra, yönetici tarafından sonuçlar gözden geçirilmelidir. Sonuçların yeterli hassasiyetle incelenmemesi güven azaltıcı bir unsurdur.[24]

#### 7.11.4.7. Sorumluluk

Sorumluluk otorite ve güç ile yakından ilişkilidir. Sorumluluk bir şeyi yapma zorunluluğudur. Organizasyonlarda sorumluluk kişinin gerçekleştirmesi gereken görevlerdir.

Yetkinin uygun şekilde delegasyonu ile görevler astlara atanabilir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi sorumluluk delege edilemez. Yetkiyi (otoriteyi) astına devrettikten sonra üstün kendi sorumluluğu azalmaz . Aksine, otoritenin delegasyonu üstün sorumluluğunu daha da artırır. İşin başarıyla gerçekleştirilmesi yöneticinin sorumluluğuna , yetkiyi delege ettiği astını denetleme sorumluluğunu da ekler. Yöneticinin bir işin yapılmasını kendi üzerine almak veya

bir astına devretmek seçenekleri vardır. Ancak heriki durumda da sorumluluk tamamen yöneticiye aittir.

Sorumluluk geniş ölçüde kişinin kendisinde toplanmaktadır. Şekil x.x de (organize etme prosesi) sorumluluğun akışı gösterilmemiştir. Sorumluluk öncelikle kişinin işlerini gerçekleştirmesindeki iç zorunluluğudur. Ancak kişinin iç zorunluluğu organizasyonlarda koordine edilmiş performansı sağlamak için yeterli değildir. Bu nedenle yükümlülük organizasyon boyunca yukarı doğru ilerler.[7]

#### **7.11.4.8. Yükümlülük**

Bir organizasyon üyesi kendi kendine sorumlu olmakla beraber daha yüksek otoritelere karşı da yükümlüdür. Yükümlülük astına delege ettiği otorite ve güç ve atadığı görevler için yöneticinin hesap sorma hakkının olması sonucu ortaya çıkar. Ast, yönetici tarafından kendisine verilen yetki ve gücün nasıl kullanıldığıyla ilgili sorulara cevap vermelidir.

Daha önce de söylendiği gibi bir yönetici delegasyon yoluyla kişisel sorumluluklarını azaltamaz. Aynı zamanda, kişi delegasyon ile daha yüksek bir otoriteye karşı yükümlülüğünü de azaltamaz. Bir yönetici devredilmiş yetki ve astlara verilmiş işler için hala dah üst otoritelere karşı hesap verme yükümlülüğündedir.

#### **7.11.4.9. Otorite, Güç, Sorumluluk ve Yükümlülük Arasındaki Denge**

Sürekli bir denge sağlanmak ve devam ettirmek isteniyorsa organizasyon içindeki her noktada otorite, güç, sorumluluk ve yükümlülük dengelenmelidir. Bunlardan herhangi birinin dengesizliğini, örneğin otoritenin veya gücün yükümlülüğü aştığını düşünelim. Fazladan otorite veya güç keyfi veya diğerlerinin üzerinde yaratacağı olumsuz etki düşünülmeden kullanılabilir. Bu durum rahatsızlıklara yol açar, çünkü insanlar fazla otorite veya gücü elinde bulunduran kişiden, bu gücü kullanmasa da korkarlar. Bunun yanı sıra insanlar başkalarının kendileri adına karar vermesinden rahatsız olabilirler.

Sorumluluk ve yükümlülüğün otorite ve gücü aştığı durumlar da istenmeyen durumlardır. Böyle bir durumda insanlar değiştiremeyecekleri veya kontrol edemeyecekleri şeylerden

sorumlu tutulacaklardır. Daha çok otorite veya daha az yükümlülük ve sorumluluk peşinde koşacaklardır.

Organizasyonlarda ana otorite-güç-sorumluluk-yükümlülük problemi tüm seviyelerde kişilerin yetki ve güçlerini maksimize etmeye çalışmalarıdır. Aynı zamanda yükümlülük ve sorumluluklarını minimize etmeye çalışacaklardır. Benzer şekilde, yöneticiler astlarının sorumluluk ve yükümlülüklerinin arttırırken, otorite ve güçlerini azaltma eğilimine girebilirler. Bu nedenle, organizasyon içindeki yöneticilerin en önemli görevlerinden biri bu dört kavram arasındaki ilişkiler dengesini hem kendileri hem de astları için kurabilmektir. Organizasyon şeması veya yapısı bu ilişkilerin yapılandırılmasında yöneticiler için en değerli araçlar olarak görülebilir. Yönetici organizasyondaki otorite, güç, sorumluluk ve yükümlülüğü delege etme, iş tahsisi ve yükümlülüğü zorlayarak yapılandırabilir.[7]



## 8. KOORDİNASYON SÜRECİ

### 8.1. Koordinasyon Nedir?

Organizasyon yapısı oluşturulup kurulan her yeni organın görevleri belirlendikten sonra, ortaya acaba bu organ ve birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl gerçekleştirecekleri sorunu ortaya çıkacaktır. Bu soruna organizasyon teori ve uygulamalarında koordinasyon işlevi adı verilmektedir. [11]

James D. Thompson'a göre, organizasyon üniteleri arasında üç tür iç bağlılık mevcuttur. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Topluca iç bağlılık:** Burada üniteler günlük işlerin yürütülmesinde birbirine bağlı olmakla beraber topluca yaşayabilmeleri faaliyetlerin uygun gitmesine bağlıdır. (Bir hukuk danışmanlığının muhtelif yörelerdeki branşları gibi)
- **Sıralı iç bağlılık:** Organizasyon ünitelerinden biri devreye girmeden önce diğerlerinin işini bitirmesi halidir.
- **Karşılıklı iç bağlılık:** Üniteler arası alış - veriş konuları gibi (Nakliye şirketlerinde vasıtaların şehirler arası boş gidip gelmelerini önlemek gibi)

Buna göre koordinasyon; bir kuruluşun amaçlarını etkin bir biçimde sağlamada ayrı üniteler (departman veya fonksiyonel alan) hedef ve faaliyetlerinin entegre edilme prosesidir.[13]

Koordinasyon birbirinden bağımsız faaliyetler arasında hareket bütünlüğünü sağlama prosesi olarak tanımlanabilir. Koordinasyon iki veya daha fazla birey, grup veya departman ortak bir amaca ulaşmak için çalıştığında zorunludur. Departmanların birbirine bağlılık derecesi farklılık gösterdiğinden koordinasyonu sağlamanın zorluğu da durumdan duruma farklılık göstermektedir. [7]

Başka bir deyişle koordinasyon, bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.

Ancak burada koordinasyon ile işbirliği (kooperasyon) sözcükleri birbirine karıştırılmamalıdır. İşbirliğinde olduğu gibi koordinasyon da bir amaca ulaşmak için maddi ve manevi ortak bir hareketi gerektirir. Ancak koordinasyonda bu hareketin niteliği yönverici şekildedir.[10]

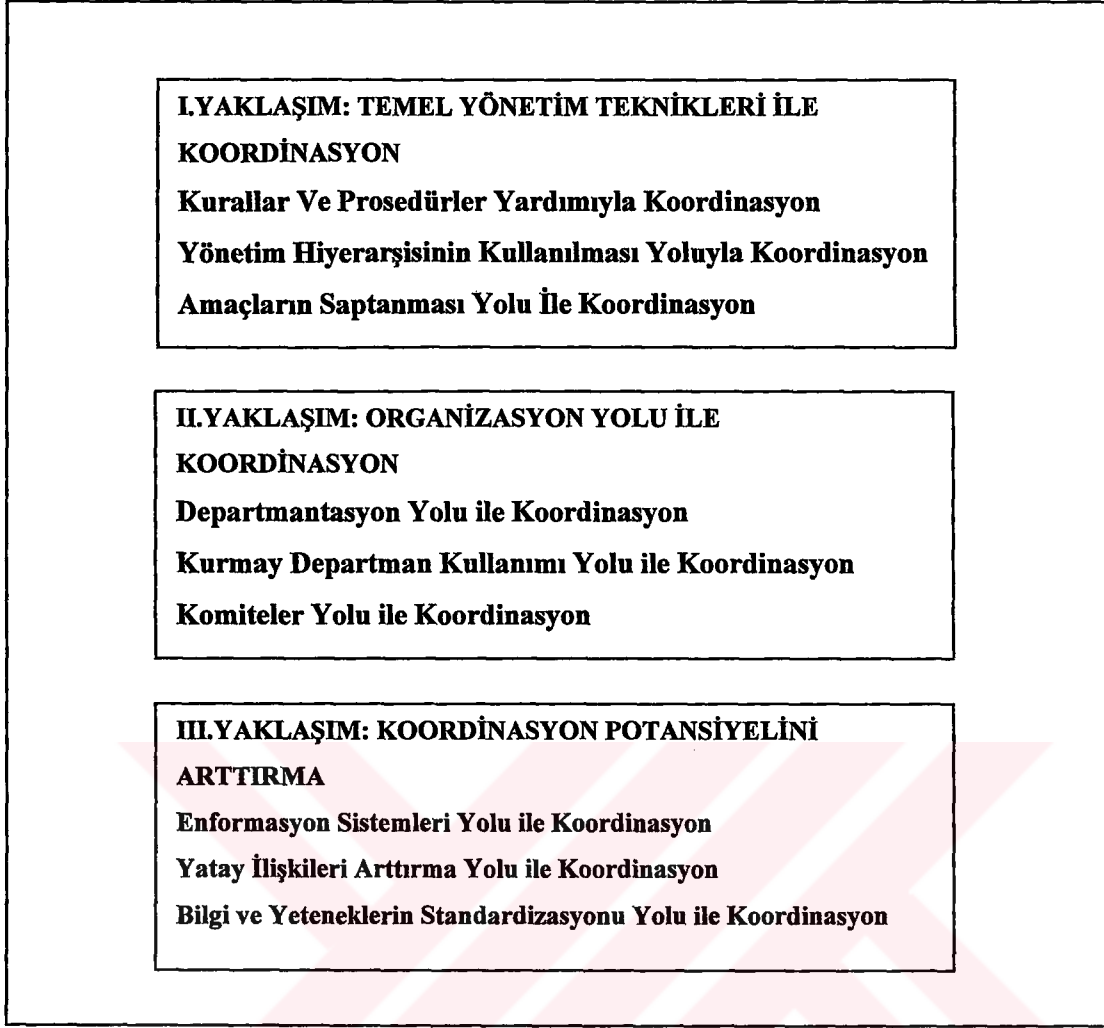
Koordinasyon Mintzberg'e göre karşılıklı uyum sağlama tekniğidir. Örneğin bir yükü kaldırmaya çalışan iki kişinin ortak çalışması işbirliğidir. Burada koordinasyon ise bir kişinin üçe kadar sayıp "kaldır" komutunu vermesi ile sağlanacaktır [7]

İşletmeyi oluşturan farklı bölümler, birbirlerinin ne yapacaklarından haberdar olmazlarsa , işletme kararsız ve kendi kendine rakip (competitive in itself) bir duruma gelir. İşte koordinasyon, çabaların birbirine zıt yönde götürmeyecek şekilde uyumlaştırılması yani koordine edilmesi sürecidir. [16]

## 8.2. Koordinasyon Sağlamada Yaklaşımlar

Bir işletme içinde koordinasyonun sağlanmasında üç temel yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar;

1. Temel Yönetim Teknikleri ile Koordinasyon
  - Kurallar ve Prosedürler Yolu ile Koordinasyon
  - Yönetim Hiyerarşisinin Kullanılması Yolu ile Koordinasyon
  - Amaçların Saptanması Yolu ile Koordinasyon
2. Organizasyon Yolu ile Koordinasyon
  - Departmantasyon Yolu ile Koordinasyon
  - Kurmay Departman Kullanımı Yolu ile Koordinasyon
  - Komiteler Yolu ile Koordinasyon
3. Koordinasyon Potansiyelini Arttırma
  - Enformasyon Sistemleri Yolu ile Koordinasyon
  - Yatay İlişkileri Arttırma Yolu ile Koordinasyon
  - Bilgi ve Yeteneklerin Standardizasyonu Yolu ile Koordinasyon[13]



Şekil 8.1. Yönetim fonksiyonları arası etkileşimler [13]

### 8.3. Temel Yönetim Teknikleri Yolu İle Koordinasyon

#### 8.3.1. Kurallar ve Prosedürler Yolu ile Koordinasyon (İş Sürecinin Standardize Edilmesi)

Yapılacak iş önceden tahmin edilebilir ve planlanabilir ise çalışanların hangi faaliyetleri gerçekleştireceği belirlenebilir. Bu nedenle, kural ve prosedürler rutin ve yinelenen faaliyetler için yararlıdırlar. Belirli bazı durumlar ortaya çıktığında kişinin ne çeşit bir işlem yapması gerektiğini ayrıntısı ile belirlerler.

### 8.3.2. Yönetim hiyerarşisinin Kullanılması Yolu ile Koordinasyon

Yönetim hiyerarşisinin kullanılması yolu ile koordinasyon tekniğinde, koordinasyon bir kişinin diğerlerinin çalışmalarının sorumluluğunu yüklenmesi, onlara talimatlar verip, sonuçları takip etmesiyle sağlanır. Kural ve karşılıklı görüşmelere ek olarak tüm yöneticiler koordinasyonu sağlamak için emir zincirini kullanırlar. Bu nedenle, kurallar ve hedeflerle ilgili olmayan durumlar ortaya çıktığında, astlar problemi yöneticiye götürmek üzere eğitilmişlerdir. Koordinasyonun sağlanmasında hiyerarşi kullanmak sadece yöneticiye götürülecek problem sayısının çok fazla olmadığı durumlarda iyi sonuç verir. Eğer çok fazla sayıda problem ve anlaşmazlık getirilirse yöneticinin etkin çalışması mümkün olmayacaktır.

### 8.3.3. Amaçların Standardizasyonu Yolu ile Koordinasyon

Bir işin sonuçları belirlendiği zaman çıktılar standardize edilmiş demektir. Örneğin, bir organizasyonda başkan satıştan sorumlu başkan yardımcısından 10.000 birim mal satmasını, üretim başkan yardımcısından 10.000 birim üretim yapmasını, finans başkan yardımcısından 10.000 birim mamülü finanse etmesini isteyebilir. Sonuçta her bir başkan yardımcısı kendi hedefine ulaşırsa çabaları, firma 10.000 birim mamül finanse edecek, üretecek ve satacak şekilde koordine edilebilir. [7]

### 8.3.4. Organizasyon Yolu ile Koordinasyon

#### 8.3.4.1. Departmanlaşma Yolu ile Koordinasyon

Departmanlaşma koordinasyonu sağlayacak şekilde olmalıdır. Birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan işler aynı çatı altında toplanıp aynı bölüme verilirse koordinasyonun rahatça yürütülmesi sağlanır. Organizasyon yapısı koordinasyonu sağlayacak ölçüde iyi ve basit olmalı ve departmantasyon buna göre yapılmalıdır. [10]

Öncelikle, departmanlaşmanın bazı tiplerinde koordinasyon diğerlerinden daha iyi sağlanabilir. Örneğin, üretim, finans ve satış grupları için ayrı departmanlar oluşturarak fonksiyonel organize olmuş bir firmada bu departmanlar birbirine bağımlı olacağından başkanın bölümler arası koordinasyon sağlamak için büyük çaba harcaması gerekecektir. Ürüne göre departmanlaşmış bir firmada ise firmanın her ürünü için kendi üretim, finans ve



satış bölümlerine sahip ayrı yöneticiler bulunacaktır. Bu durumda başkan ürün bölümlerini koordine etmek için çok fazla çaba harcamak zorunda kalmayacaktır. Çünkü ayrı bir departman ve müdür olması her bir ürünün üretim, finans ve satışının sıkı şekilde koordine edilmesinin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Kural olarak, fonksiyonel departmanlaşma fonksiyonel departmanlar birbirine bağımlı olacağından daha fazla koordinasyon ister. Ürüne (veya müşteri, pazar veya bölgeye) göre departmanlaşma ise bağımlılığı azaltacağından koordinasyon ihtiyacı da azalacaktır. [7]

#### **8.3.4.2. Kurmay Departman Kullanımı Yolu ile Koordinasyon**

Yöneticiler astlarını koordine etmeyi kolaylaştırmak amacıyla kurmay departmanlardan yararlanmaktadırlar. Kurmay departmanlar komuta departmanlarındaki koordinasyon eksikliklerini araştırır, bilgi toplar ve uygun alternatifleri yöneticiye sağlayarak koordinasyonu kolaylaştırır.

#### **8.3.4.3. Komiteler Kullanma Yolu ile Koordinasyon**

Çoğu yönetici koordinasyonu departmanlar arası komiteler, görev grupları veya ekipler kullanarak sağlarlar. [7] Bu komite ve gruplar beş, altı departmanın temsilcilerinden oluşur ve çeşitli bölümlerin çalışmaları esnasında doğal olarak ortaya çıkan ve diğer departmanlarla görüşme ve fikir alışverişini gerektiren sorunları periyodik olarak tartışır ve problemi çözüme kavuştururlar. [12]

#### **8.3.5. Koordinasyon Potansiyelini Arttırma**

##### **8.3.5.1. Enformasyon Sistemleri Yolu ile Koordinasyon**

Enformasyon sistemleri özellikle çalışanlar arasında bilgi akışını gerçekleştiren ve geliştiren iç düzenlemelerdir. Enformasyon sistemleri hem kuruluş içi hem de kuruluş dışı diğer firmalarla olan koordinasyon problemlerini azaltmada ve performansı yükseltmede oldukça etkilidir. On-line, real time çalışan bilgi sistemleri, raporlama araçları, elektronik haberleşme ve bilgi iletim sistemleri koordinasyon potansiyelini arttıran sistemlerdir.

### 8.3.5.2. Yatay İlişkileri Arttırma Yolu ile Koordinasyon

Organizasyonların aynı seviyedeki birimlerinin ve görevlerinin aralarındaki iletişim bağlantısına yatay koordinasyon denilmektedir. Yatay koordinasyonda bir amirin biçimsel yetkisini kullanarak astları arasında oluşturduğu koordinasyon yerine, bir birim içindeki aynı seviyede bulunan görevlilerin veya organizasyonun aynı seviyeli farklı birimlerinde görev alan eşit stttüye sahip personelin herhangi bir işi neticelendirmek üzere gönüllü bir şekilde bir araya gelip işbirliği yapmalarından kaynaklanan bir koordinasyon sözkonusudur. Örnek olarak bir işletmenin üretim, pazarlama ve finans bölüm yöneticileri veya pazarlama bölümündeki satış, reklam yönetmenlerinin gönüllü bir şekilde bir araya gelip belirli bir iş işletmenin amacı doğrultusunda sonuçlandırmaları yatay koordinasyona uygun bir örnek oluşturur. [15]

### 8.3.5.3. Bilgi ve Yeteneklerin Standardizasyonu Yolu ile Koordinasyon

Çalışanın bilgi, yetenek ve değer olarak standardizasyonu belki de koordinasyonu sağlamanın en etkili yoludur. Örneğin, bir anesteziist ve bir cerrah apandist ameyliyatında bir araya geldiklerinde çok fazla konuşmaya gereksinim duymazlar. Çünkü aldıkları eğitim ışığında , tam olarak birbirlerinden ne beklediklerini ve nasıl gerçekleştireceklerini bilirler. [7]

Yine Arthur Andersen vb gibi danışmanlık firmalarında proje yönetimi konusunda, direkt koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik oolarak proje yürütülmesinde kullanılan terimlerin proje lisansı olarak proje başlamadan önce tüm üyelere öğretilmesi bu tür koordinasyona bir örnektir.[23] Ancak sadece çalışanların standardize edilmesi yeterli değildir. Çalışanın yaptığı işe nüfus edecek ve yardımcı olacak bir dizi değer ve felsefenin, özetle kültürün de oluşturulması gereklidir [7]

### 8.3.6. Etkin Bir Koordinasyonu Sağlamada Sorunlar

Etkin bir koordinasyonu güçleştiren davranış farklılıklarını Paul R. Lawrance ve Jay W. Lorsch şöyle özetlemişlerdir.

1. Belirli Amaçlar için Yön Farklılıkları: Satışın mamül çeşitliliği, üretimin kalite görüşü, finansmanın maliyet ve pazarlamanın mamül dizaynı gibi ana konulardaki amaç farklılıklarının uyumlaştırılmasındaki zorlukları temsil eder.
2. Zaman Kavramı Bakımından Farklılıklar: Üretim yöneticilerinin acil, araştırma-geliştirmenin geniş zaman kavramları arasındaki uyum zorluklarını temsil eder.
3. Şahışlar Arasındaki Oryantasyon Farklılıkları: İşletmecinin işini bitirmedeki aceleci tutumu, araştırma-geliştirmenin gevşek ve hekesin fikrini almadaki tutum uyumsuzlukları
4. Yapıdan Gelen Formalitedeki Farklılıklar: Gelişmeyi değerlendirmede her ünitenin ayrı yöntemlerinin olması (üretim ünitesinin maliyet ve kalite bakımından kesin standartlara bağılı olması ve örneğin insan kaynakları departmanının personel kalitesinin yükseltilmesi gibi kriterleri) [13]



## 9. KONTROL SÜRECİ

### 9.1. Kontrol Nedir?

Rekabet durumuna sahip olmak önemli bir şeydir, ancak bunu uzun bir zaman periyodunda sürdürebilmek gerçekten daha büyük bir meydan okumadır. Rekabet durumunu korumak yönetsel kontrolü gerektirir. [13]

Hedeflerine ulaşan bir şirket, daha hırslı ve başarılı olan şirketler olarak formüle edilebilir. Amaçlarına ulaşamamış bir şirket ise, yeniden gözden geçirilmiş bir planı tasarlamak zorundadır. Heriki durumda da şirketler performanslarını belirleyen değerlendirmeleri yapmalıdırlar. [17]

Kontrol süreci iş planlarını ve deneyimlerini değerlendirme anlamına gelmektedir ve yönetimin başlıca fonksiyonlarının dördüncü ve son bölümünü teşkil eder.

Kontrol, erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin organizasyonel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan süreçler toplamıdır. [12]

Başka bir tanımlamaya göre kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. [4]

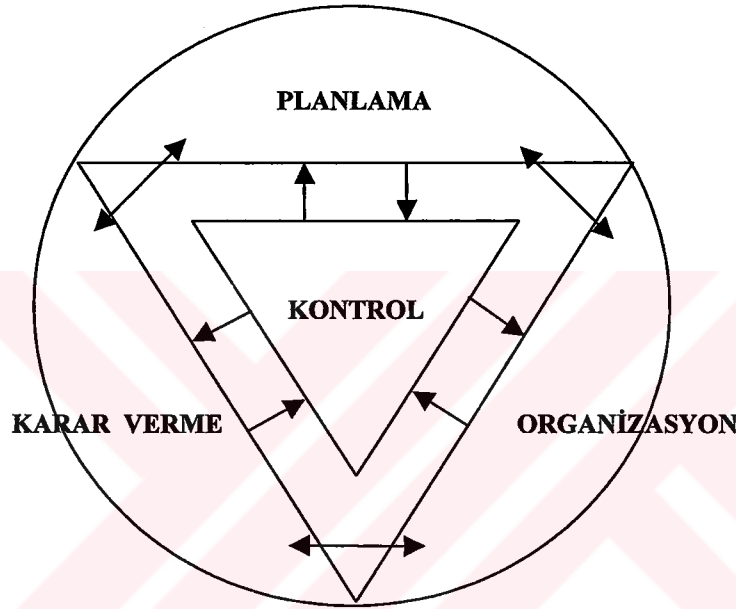
Yani kontrol, işletmenin amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemidir. [10]

Henry Fayol'ün de belirttiği gibi üstlenilen işin kontrolü, herşeyin uygulanan plana, verilen emirlere ve belirlenen prensiplere uygun yürütüldüğünü görmekten geçer. Kontrolün amacı, hatalara dikkat çekmek ve tekrar ortaya çıkmasını engellemek için hata noktalarının tespit edilmesidir.

Kontrol yönetimin diğer fonksiyonlarının entegral bir parçası olmasına rağmen, gene de ayrı bir fonksiyon olarak düşünülmelidir. Aşağıdaki şekil yönetimin dört fonksiyonu arasındaki

ilişkileri göstermektedir. Şekle dikkat edilecek olunursa fonksiyonların bir bütünü teşkil etmek üzere daire şeklinde oluştuğunu ve oklarında her yöndeki ilişkileri belirttiği görülmektedir.

Bu bütün fonksiyonların birbirini etkilemek üzere aralarında etkileşimde bulunmalarını, bunu karşın da düşünsel alanda herbirinin aynı zamanda ayrı birer süreç olduğunu göstermektedir.



Şekil 9.1. Kontrol süreci ve diğer süreç ilişkileri [13]

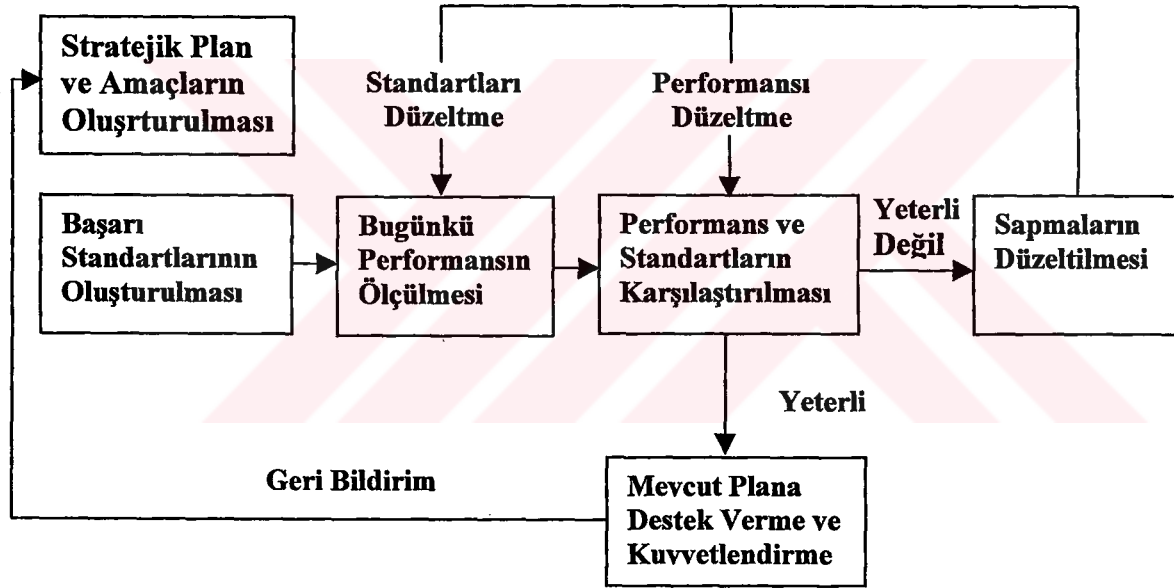
Diyagramın ortasında bulunan kontrol bütün yönetim sürecinin merkezini teşkil etmek üzere diğer fonksiyonların ortasına yerleştirilmiştir.

Kontrol, gayretlerin öngörülen planları gerçekleştirip gerçekleştirmediğini güvence altına almada organizasyonu uyarmaktadır. Kontrol sistemleri yönetimi gidişattan haberli kıldığı gibi çalışanların sapmaları düzeltmelerinde etkilenmeleri gereğini işaret eder.

## 9.2. Geleneksel Kontrol Prosesi Adımları

Kontrol sürecinin evrelerini aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi dört kısım içinde inceleyebiliriz. Bunlar;

1. Başarı standartlarının oluşturulması
2. Performansın ölçülmesi
3. Performansın standartlarla karşılaştırılması
4. Sapmaların düzeltilmesi adımlarıdır.



Şekil 9.2. Kontrol sürecinin evrimleri [6]

### 9.2.1. Başarı Standartlarının Oluşturulması

Bir organizasyonun kapsamlı stratejik planı içerisinde, yöneticiler organizasyonel departman ve birimlerin hedeflerini, organizasyonel aktivitelerin performans standartlarıyla karşılaştırılabilmesi için, spesifik ve operasyonel terimler ile tanımlarlar. [6]

Standartlar performansın ölçülebileceği bir temel oluştururlar ve genellikle şirketin kendi planlama aşamasında belirlediği amaçların bir sonucudurlar. [17]

Standartlar performansın ölçülmesinde kullanılan hedeflerdir ve iki bileşeni vardır. Bunlardan biri “Değişken” diğeri de “ Karşılanması Gerekli Değer” dir.

“Değişken” ölçülen değerdir. “karşılanması gerekli olan değer”ise arzu edilen başarı düzeyidir. Örneğin normal vücut ısısı olarak 36.5 derece saptanmıştır. Buna göre termometere ile ölçülen değer “Değişken”; 36.5 derece ise “Karşılanması Gerekli Değer” dir.

Standartlar aşağıdaki tiplerde olabilirler;

- Fiziksel; Örneğin parasal olmayan değerler ve ölçümler, kullanılan malzeme, çalıştırılan işçiler, sağlanan hizmetler ve üretilen mallar gibi
- Maliyet; Bu standartlar işletme masraflarının para değeri olarak ifadesi olup örneğin hizmet edilen bir yemeğin ünite maliyetleri veya bir uçakta rezerve edilen bir yerin bedelidir.
- Sermaye; Bunlar yatırılan sermaye ile ilişkilidir. Bunların işlev maliyetleri ile bir ilişkisi bulunmayıp kar veya zarar hesabından ziyade bilanço ile ilişkisi vardır.
- Gelir; Satışların parasal değeri gelir standartlarını teşkil eder.
- Program; bir program yöneticinin değişken bir bütçe yardımı ile yeni mamüller, veya bir satış teşkilatının kalitesini geliştirmek üzere kullandığı bir standarttır.

Buraya kadar sıralanmış standartlar elle tutulur somut ve belirlilikriterlerden oluşur. Bununla beraber moral, imaj ve çalışanların geliştirilmesi gibi standartlar soyuttur. Bir dereceye kadar bu gibi standartlar anketler, mülakat ve diğer yaklaşımlarla ölçülebirlirler, ancak objektif bir değerlendirme yapmak oldukça güçtür. [13]



Zaman içinde örgütsel faaliyetler her hiyerarşik düzeyde bu standartlarla mukayese edilerek başarı düzeyleri saptanmaktadır. Standartlar endüstrinin özelliklerine, çevre koşullarına, işletme ve kuruluşun çeşitli özelliklerine bu işletmelerde çalışan yönetici ve personelin bilgi, beceri ve tecrübeleri gözönüne alınarak bilimsel bir takım inceleme ve araştırmalar sonucu gerçekçi olarak belirlenmelidir. [12]

Standartlar, yönetici ve çalışanların hedef/hedefler üzerindeki aktiviteleri belirleyebilmeleri amacıyla kesin çizgilerle tanımlanmış olmalı ve organizasyonel başarıdan sorumlu olacak kişiler tarafından anlaşılabilir olmalıdır. [6]

### 9.2.2. Performansın Ölçülmesi

Kontrol sürecinin gerçekleşmesi ve başarı ile tamamlanması için yöneticilerin ve personelin sorumlu oldukları faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini, eğer gerçekleştirilmişse bunların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçülmesi gerekmektedir. [12]

İdeal olanı, yönetimin büyük hataları henüz meydana gelmeden önce tespit edebilecek bir kontrol sistemi tasarlayabilmesidir. Örneğin, araştırmalar verimlilik düşmeden önce çalışanların işlerine karşı olan tutumlarının düşüş gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Eğer yönetim ana faktörü belirleyebilirse, çıktıdaki tehlikeli düşüşü engellemek için adım atabilir. Ancak, çoğu zaman bu, pratik bir çözümden daha çok idealist bir istek olduğundan en iyi ikinci adım; bu tarz sapmaları mümkün olan en kısa zamanda tespit edebilmektir. [17]

Bunun için organizasyon içinde çeşitli araçlardan yararlanılır. Bu araçlar fiili durumun veya gerçekleştirilen hususların miktar, nitelik olarak kaydedilmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin, muhasebe bir çok işlem için kuruluşun hafızası veya kayıt mekanizmasını oluşturur. Bunun dışında yönetim bilgi sistemi ve bu sistemin hiyerarşi içinde kademelerde olup bitenin zaman içinde raporlanması, tablolar haline getirilmesi, analiz edilmesi ve hatta şimdiki durumu belirleme yanında, gidişatın ileride ne gibi sonuçlar doğuracağına ilişkin bilgileri de içerebilmektedir. Ayrıca, bütçe kayıtları, maliyet kayıtları, stok kayıtları vb. hususlar kontrol süreci içinde başarı standartlarının belirlenmesinde çok önemli rol oynarlar. [12]

Pek çok yöneticinin karşılaştığı ana problem, gerçek performansın nasıl ölçüleceğidir. Bazı standartlar kolaylıkla ölçülebilir ancak bazıları dışarıya ısmarlama yaptırılmış değerlendirmeleri (custommade appraisals) gerektirir. Bazıları da objektif değerlendirmeye karşı koyar gibi gözükmektedir. Örneğin, motivasyon kişiye bağlı bir değişken olduğundan (yani doğrudan gözleme elverişli olmayan ve değerlendirilmesi sadece çıkarım ile yapılabilecek kişisel bir psikolojik süreç olduğundan), bir kişi çalışanın gerçek motivasyonunu nasıl ölçebilir? Eğer x kişi işi ile ilgili gibi gözüküyorsa motive olmuş demektir. Eğer ilgisiz gözüküyorsa motive değildir, ancak bu değerlendirme hatalı da olabilir. Sıkça rastlanan bir başka performans ölçüm ikilemi de bir işletme en üst kademe yöneticisini, örneğin pazarlama genel müdür yardımcısını değerlendirirken ortaya çıkar. Bir kişi organizasyonda yükseldikçe kesin, ölçülebilir standartlar geliştirmek çok daha zor olacaktır. Hangi kriter seçilirse seçilsin sonuç pek net olmayacaktır. İş daha az teknik hale geldikçe, standartların geliştirilmesi daha zorlaştıkça, yönetimin değerlendirmelerinin de giderek daha zorlaştığı görülmektedir. Bundan dolayı son yıllarda çalışanları neredeyse tamamen objektif temellere göre ölçmeye yönelik bir akım gelişmiştir. Eğer bir standart ölçülebilir değilse kullanılmaz. Hatalı tarafları açık olan bu yaklaşım, hala subjektif ve önyargılı değerlendirmeleri en aza indirgeyen temel bir değerlendirmedir. Bu aynı zamanda performansın neye göre ölçüleceğini bilen çalışanlarada bir yön sağlar. [17]

### 9.2.3. Performansın Standartlarla Karşılaştırılması

Kontrol sürecinin en önemli evrelerinden biri, olması gerekenlerle (standartlarla), olan veya gerçekleştirilenin karşılaştırılması faaliyetidir.

Ne olması gereklidir ile ne olmuşturun karşılaştırılması bu kademenin yoğunluk noktasıdır. Bu safhada yönetici sonuçların, beklentilerin ne ölçüde karşılanmış olduğunu belirler [13]

Standartlarla fiili durumun karşılaştırılması sonucunda, eğer gerçekleştirilen başarı düzeyi düşük bulunursa bunların nedenini objektif ve gerçek nedenlerine inerek analiz etmek, sorumluları bulmak ve yorumlamak çok kolay bir iş değildir. Asıl kontrol işleri burada kendini göstermektedir. Kuşkusuz bu evrenin başarı ile gerçekleştirilmesi için birinci ve ikinci evrelerin çok iyi ve eksiksiz biçimde tamamlanması gerekmektedir. Kontrol faaliyetleri ile görevli bulunan bir üst hiyerarşik düzey yöneticisi sorunların nedenlerini bulma ve dördüncü evrede düzeltici faaliyetlerin başarılı biçimde gerçekleştirilmesini kolaylaştırması zorunludur. [12]

### 9.2.4. Sapmaların Düzeltilmesi

“Yangın için bir siren hiçbir zaman bir yangını söndüremez.” Kontrol sürecindeki ilk üç kademe siren anlamındadır, ancak yangını gerçekten durduran düzeltici eylem olan dördüncü kademedir. [13]

Standartlardan sapmalar ortaya çıktığında bunun nedenleri ve sorunları gözönünde bulundurarak faaliyetlerin standartlara uygun hale getirilmesi için bir dizi düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir. Katılımcı yönetim yaklaşımlarında bu düzeltici önlemlerin alınmasında sorumlu yönetici ve uzmanlar tek başlarına hareket etmezler, aksine emrinde çalışanlarla veya daha açık bir şekilde faaliyetleri kontrol edilen çalışanlarla birlikte bir durum değerlendirmesi yaparak yapılması gerekenleri belirlerler.

Bazen, bu çalışmalar sonucunda, standartlarda kontrol edilir ve düşük veya çok yüksek saptanmış gerçekçi veya bilimsel olmayan veya zaman içinde bu niteliklerini yitiren standartlar değiştirilebilirler. Aksi taktirde, çalışanlar standartlara inanmayan kişiler durumuna gelebilir ve ne planlama ne de kontrol fonksiyonu işlevini sürdüremez. Personel için olumlu geliştirme ve motivasyon makul ve gerçekçi standartlarla verilen hedeflere ulaşabilmektir. [12]

### 9.3. Kontrol Tipleri

Kontrol geleceğe yönelik bir süreçtir. Kontrol üzerindeki bir otorite olan Harold Kontz ‘un “Geçmiş değiştirilemeyeceğine göre, etkin kontrol, planları mevcut ve gelecekteki sapmalardan önlemeyi başarabilmelidir” demiştir. [13]

İşte buradaki etkin kontrol, süreç başlamadan önce diğer bir deyimle hazırlık döneminde, süreç başladıktan sonra, sürecin devamı esnasında ve sürecin tamamlanmasından sonra yapılan kontrol işlemlerinin etkinliğidir. [6]

Kontrol tiplerini üç şekilde incelemek mümkündür.

#### 9.3.1.Yönlendirici, İleriye Destek Verici Kontrol (Feed Forward):

Bu kontrol organizasyon içindeki, finansal, materyal ve insan kaynaklarına odaklanır.

Bu kontrol mal veya hizmet üretme faaliyetlerine başlamadan önce, miktar ve kalite bakımından üretim kaynaklarının belirlenen standartlara uygun olup olmadığını inceleme verilerde yapılabilecek hataların baştan önlemlerinin alınması amacını taşımaktadır. İleriye destek verici veya besleyici kontrol, beşeri kaynaklar, hammadde, makine, malzeme ve finansal kaynaklar için belirlenen ve beklenen miktar ve kalite ölçülerinde veya standartlarında olup olmadıklarına bakılarak daha baştan kuruluştaki kabul edilip sürece katılıp katılmamasına karar verilmektedir.

Örneğin işe alınacak elemanların (yönetici veya diğer personel) miktar ve nitelikleri norm kadro çalışmalarıyla belirlendikten sonra bu insanların işletmeye başvuran çeşitli adaylar arasında standartlara en uygun ve en ekonomik olanlarının test, mülakat vb araçlarla seçimi bu tür bir kontrole örnek oluşturmaktadır.

### **9.2.3. Önleyici, Süreçler ve İşlemler Sırasında Kontrol (Concurrent)**

Bu kontrol, girdilerin çıktıya dönüştükleri sırada belirli kritik noktalara yerleştirilen personel aracılığıyla yapılan kontrol faaliyetlerinden ibarettir.

Süreç esnasında meydana gelecek hataların anında farkına varılarak nedenlerinin araştırılması ve derhal gereken önlemlerin alınması işlemler veya süreçler sırasında kontroldür. Bu kontrol de hataların anında müdahale ile önlenmesi hem kümülatif olarak çoğalmasını ve hem de hatanın yerinde ve zamanında müdahale ile önlenmesini gerçekleştirecektir.

İşlem veya süreçler esnasındaki kontrol ile ileriye destek verici kontrol sistemleri kuruluş içinde çok iyi biçimde oluşturulursa önleyici kontrol düzeni gerçekleştirilmiş olur. Önleyici kontrol mekanizması, kuruluşun etkili ve verimli çalışmasında emniyet subabı görevini ifa etmekte ve planlı çalışma çabalarını güçlendirici rol oynamaktadır. [12]

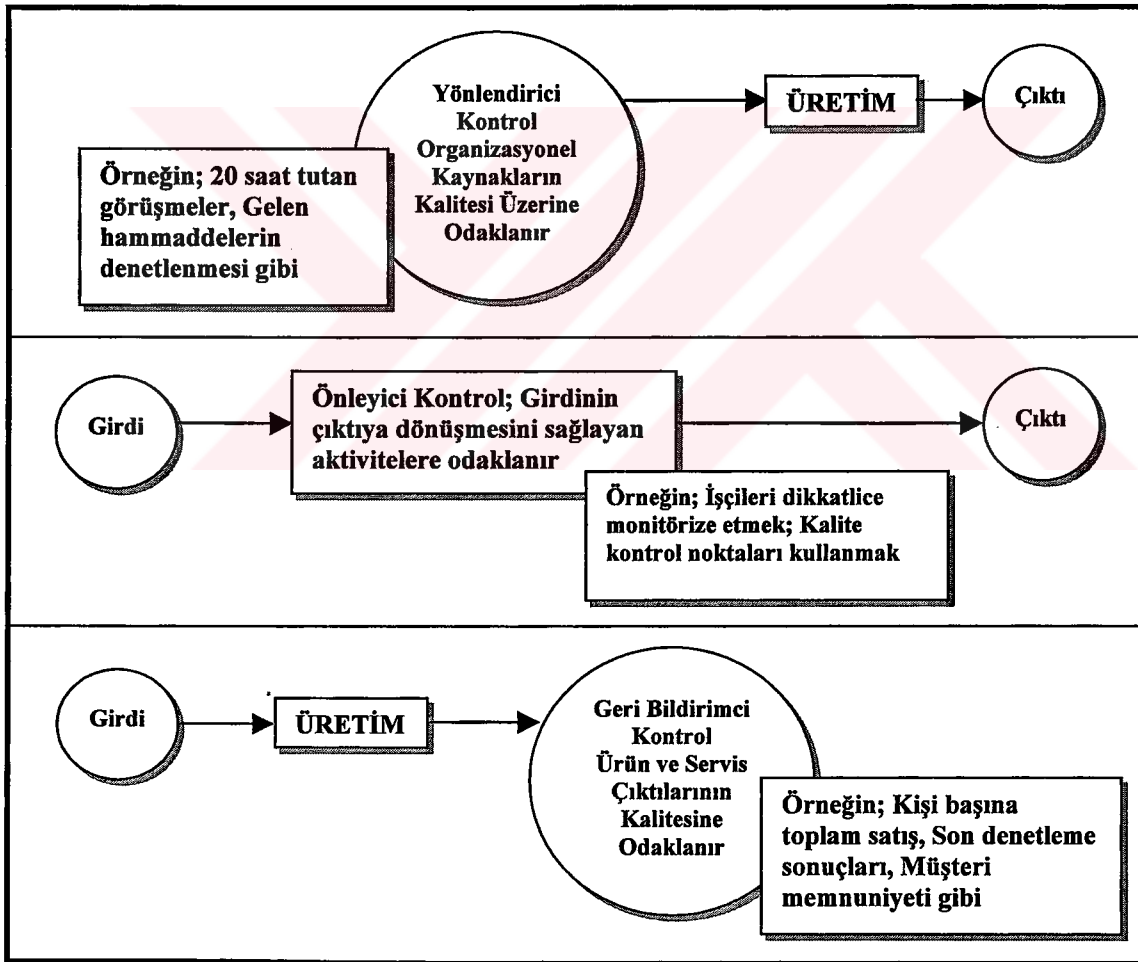
### **9.3.4. Geri bildirimci, Faaliyet Sonrası Geri Besleme Şeklinde Yapılan Kontrol**

Kontrolün bilinen en klasik biçimlerinden biri tüm faaliyetler bittikten sonra ilgili yönetici, uzman veya müfettişlerce yapılan kontrol biçimidir. Bu tür kontrollerin çoğu kez zamanı ve yeri periyodik olarak belirlidir ve eğer yapılan faaliyetlerde bir hata varsa bu hataları önleyici rolü hemen hemen hiç yoktur. Ancak bu tür kontroller içinde bulunulan dönem için değil daha

sonra yapılacak işlemler için yapılması gereken hususlar ve alınacak önlemler için yapılmaktadır. Eski dönemlerde yapılan hatalar ve bunların nedenleri ve alınacak önlemler gelecek dönemin program, bütçe ve standartları ile personelin görevleri, eğitimi malzeme ve maliyetlerin gözden geçirilmesi bakımından önemlidir.

Çıktıların kontrolü, miktar, kalite, müşteri tatmini, prestij, personel morali gibi hususlardan oluşur. Örneğin, kişi başına satışlar, hizmetlerin kalite kontrolü, müşteri tatmini, çalışan verimlilik kontrolü gibi geri besleme tarzında yapılan kontrol türleridir.

Yani bu kontrol iki önemli fonksiyona hizmet eder. Bunlardan birincisi gelecekteki planlamalar ve ikincisi ise çalışanların verimlilikleri ve buna bağlı ödüllendirmelerdir. [13]



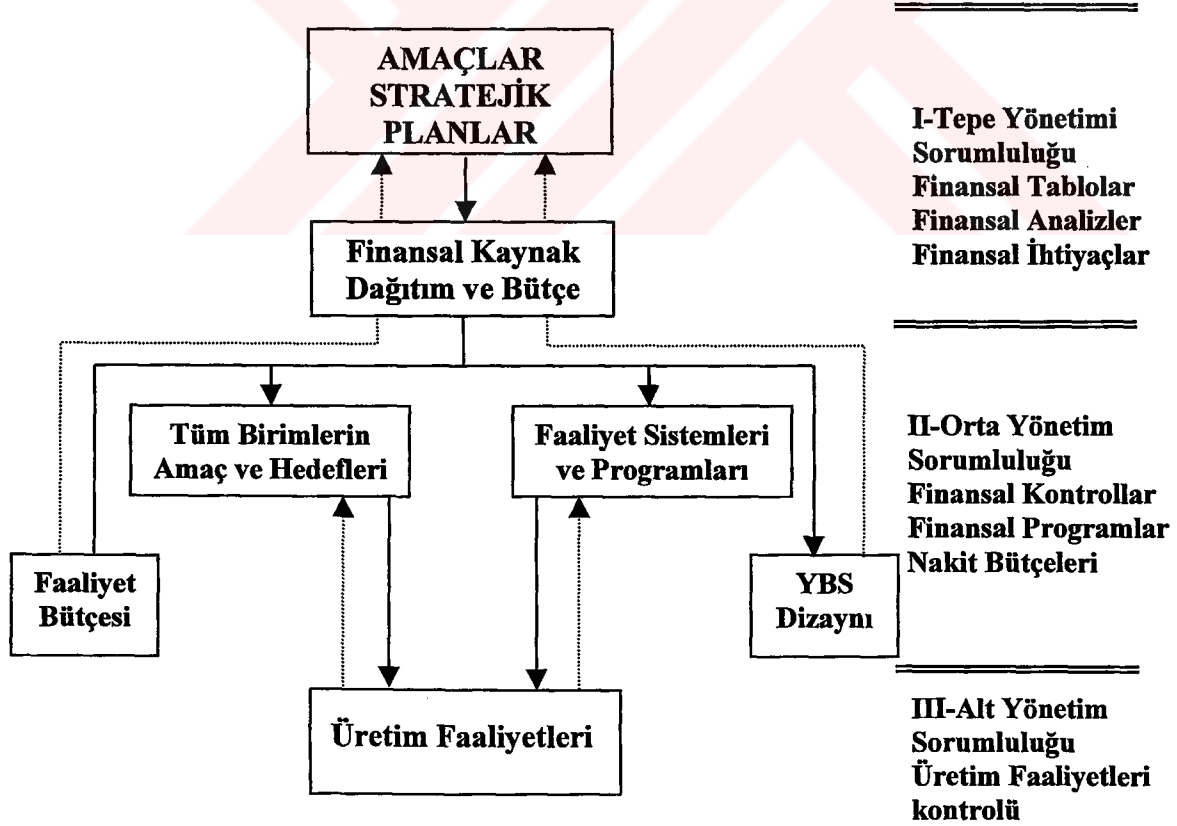
Şekil 9.3. Organizasyonel kontrol tipleri [6]

#### 9.4. Yönetim Kontrol Sistemleri ve Bu Sistemin Elemanları

İşletme ve kuruluşlarda yönetim faaliyetlerinin etkili ve verimli biçimde sürdürülmesi için temel yönetim kontrol sistemleri oluşturulmalıdır. Bu sistem örgütsel faaliyetlere rehberlik etmek, onlara yol göstermek ve arzu edilene yönlendirmek amacıyla kurulmuş entegre bir sistemdir.

Kontrol Sistemi Elemanları şunlardır,

1. **Stratejik Plan/Planlar:** Genel stratejik amaçları, üretilen ürün veya hizmetleri, rekabeti, ekonomik gelişmeleri ve yeni iş akımlarını içerir.
2. **Finansal Plan/Planlar:** Stratejik planlara dayanarak 1 ile 5 yıl içerisinde gerçekleştirilecek satış ve gelirlerin projeksiyonu ile ilgilidir.
3. **Faaliyet Bütçesi:** Gelecek yıl için öngörülen ve bir yıllık giderler, gelirler, varlıklar ve diğer finansal rakamları içerir. Bütçe raporlarını tüm bölümler için geliştirir.



Şekil 9.4. Organizasyonel kontrol araçları

4. **Amaçlara Göre Yönetim:** Yönetici ve diğer çalışanların başarıları için standartlar geliştirme ve faaliyet sonuçlarını ya da fiili başarılarını resmen değerlere ve sicillere kaydetme yöntemidir.
5. **Yönetim Bilgi Sistemi Raporları:** Bir organizasyonun tüm birim ve bölümlerinin başarıyla ilgili istatistiksel verilerinin zaman içinde düzenli bir şekilde akışı ile ilgilidir. YBS normal olarak finansal olmayan verileri kapsamaktadır.
6. **Faaliyetler Yönetimi Sistemleri ve Raporları.** Bir kuruluşun planlama ve kontrol sistemi, satınalma, süreçler ve dağıtım sistemleri ve proje yönetimi ile ilgili geliştirilen sistemler ve raporlarla ilgilidir.

Burada açıklanan her kontrol sistemi elemanı birbirinden ayrı geliştirilir. Ancak başarılı bir temel kontrol sistemi bu altı sistemi birbiri ile uyumlaştıran, kombine ve bütünleştirilmiş sistemdir. Kontrolün hatasız yürütülebilmesi için bu şarttır.

#### 9.5. Etkin Bir Kontrol Sistemi İçin Gerekenler

Etkin bir kontrol sistemi;

1. **Strateji ile bağlantılı olmalıdır:** Etkin kontrol sistemi kuruluşun stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Kontrol faaliyetlerinin geçmişte neyin önemli olduğunu, şimdiki faaliyetlerin değerlendirilmesini ve kuruluşun gelecekte nereye gideceğini ve yeni stratejilere uyumunun ne olduğunu belirlemek son derece önemlidir.
2. **Tüm kontrol adımları kullanılmalıdır.** Standartların belirlenmesi, başarının ölçülmesi, standartlarla fiili durumun karşılaştırılması ve düzeltici önlemlerin alınması adımlarının hepsine sırayla uyulmalıdır. Ancak bu şekilde yöneticiler ve diğer çalışanlar düzeltici önlemleri uygulayabilirler.
3. **Kullanıcılar tarafından kabul edilmelidir:** Kontrol standartları kullanıcılar tarafından kabul edilebilir nitelikte olmalıdır. Standartlar çalışanlar tarafından ne oranda kabul ediliyorsa, kontrol sistemi de o kadar başarılı olur. Aksi halde, kontrol sistemi çalışanları motive etmekten uzaklaşır.



4. **Doğru bilgiye dayanmalıdır:** Kontrol sistemi doğru bilgi ve verilere dayanmalıdır. Kontrol sistemi doğru bilgi verilmesini cesaretlendirici olmalıdır. Bu taktirde, hataları belirlemek ve düzeltmek mümkün olur. Çünkü, alt kademe yöneticiler gerçek durumu rapor etmek yerine üst yönetimin duymak istediği şeyleri söylemeye yönelebilirler. Bu durum oldukça kötü sonuçlar doğurabilir.
5. **Esnek olmalıdır:** Kontrol sistemi esnek bir yapıda olmalıdır. Böylece değişen amaç ve stratejiler ile standartlara uydurabilme olanağı elde edilmiş olunur.
6. **Zamanlaması olmalıdır:** Kontrol sistemi standartlarda olan sapmaları zamanında bildirmelidir. Böylece, yönetim kademelerinde görevli bulunan ve gerekli önleyici faaliyetleri yapmaya yetkili olan yöneticiler harekete geçme fırsatı bulacaklardır. Veri ve uyarıların zamanında alınamaması sadece zaman ve para kaybıdır.
7. **Ekonomik olmalıdır:** Kontrol sistemi ekonomik olmalıdır. Diğer bir ifade ile sistemin getireceği yararlar, sistemin kurulması ve işletimi için harcanacak zaman ve parasal masrafları karşılamalı ve işletmeye katma değer vermelidir. [6]

## 10. LİDERLİK

Etkili bir liderin etkisiz bir liderden farkı nedir? Belki daha ziyade cevap; yönetimin tanımında yatmaktadır. Başka deyişle; işlerin insanlar tarafından yapılmasını sağlamaktır. Her durumda işlerinde başarılı ve başarısız olan yöneticiler vardır. Bu bölümün amacı liderliğin doğasını araştırmak ve güncel liderlik teorilerinden bazılarını gözden geçirmektir. [17]

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Bu nedenle liderlik tarihin her döneminde karşımıza çıkmaktadır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğinin söylemek yanlış olmayacaktır. Bazı yazarlar dünyada demokrasi hareketlerinin ve katılımcı davranışların yaygınlaşması nedeniyle liderliğe olan ihtiyacın azalacağı görüşünü savunurlar. Ancak grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insanların çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere gereksinim duyulur. Ayrıca kriz ve değişim dönemlerinde de liderlerin fonksiyonu son derece önemli olmaktadır. [25]

### 10.1. Liderliğin Önemi

Bir çok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi iş görenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğunda açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani iş görenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır.

Liderlik, aşağıdaki nedenlerle önemini sürdürmektedir.

- Mükemmel iletme yapısını oluşturmak ve tüm elemanların faaliyetlerini her an kontrol etmek olanaksızdır. Yani, yönetici elemanlarına her koşulda istediği hareketi yaptırma yetkisine sahip değildir. Bu nedenle, elemanların çabalarını sürekli olarak hedeflere yönlетеcek bir mekanizmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Bu mekanizma da liderliktir.

- İşletmelerin içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve kendini yenilemesini sağlar. İşletme normal koşullar altında hareket ederken, yönetici bir nevi uçaklardaki otomatik pilot görevi görmektedir. Herkesin ne yapacağı bellidir ve belirlenmiş olan prosedürler çerçevesinde faaliyetler devam eder. Ancak kriz anlarında, veya normalden farklı durumlar ortaya çıktığında lider ortaya çıkarak faaliyetlere yeni bir yön vermek zorundadır. Bu durumda da, işletmenin bu belirlenen yönde ilerlemesi, çalışanların liderin belirlemiş olduğu yolu benimsemelerine ve istekle takip etmelerine bağlıdır. [30]

Lider, çatışan taraflar arasında ara bulucu rolü üstlenir. Lider insanlar tarafından saygı duyulan ve sözü istekle dinlenen kişi olduğundan, kişiler ve gruplar arası çatışmaların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır. Görüldüğü gibi liderlik etkin işletme ile etkin olmayan işletme arasındaki farkı yaratacak kadar önemli bir süreçtir. Tüm işletmelerin liderlere ihtiyacı vardır.

## 10.2. Yönetim ve Liderlik Üzerine Farklı Bakış Açıları

Yönetim ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetim insanları etkilemede formal / biçimsel gücüne güvenirken, liderlik sosyal etkileme gücünden kaynaklanır. Mintzberg'in yönetim kavramıyla başlarsak, liderlik rolünün yöneticilere atfedilen ortak on rolden yalnızca bir tanesi olduğunu ve bu rolünde çalışanları güdülemek ve yol göstericilikle ifade edildiğini ortaya koyar. Bu noktadan baktığımızda Liderlik yönetsel bir görevdir. Arthur Jago'ya göre liderlik, grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek/uyumlaştırmak ve yöneltmeyi zorlama yapmadan etkilemektir. Stogdill'e göre liderlik hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme süreci / sanatı olarak düşünülmektedir. Yukarıdaki tanım incelendiğinde üç eleman öne çıkmaktadır; etkileme, grup ve hedef.

Örgütsel bakış açısından liderlik bireysel ve grup davranışlarını etkileme gücü içermesi nedeniyle çok önemlidir. Grubun yönlendirdiği amaçlar liderin arzuladığı amaçlardır, bu amaçlar örgütsel amaçlarla iç içe geçmiş olabilir veya olmayabilir. Conger'a göre astların davranışlarının doğrudan zorlanması gerekliliğine inanan kimi yöneticiler liderliği uygulayamazlar. Bu aşamada önemli olan lidere atfedilen özellikler kümesidir.[18]

Yönetim teorisyenleri liderliği değişik biçimlerde tanımlamışlardır. Örneğin; Martin Gannon'a göre liderlik; emre hazır asları faaliyetlere yöneltmektir. Richard Daft liderliği, amaçlara erişilmesinde diğer insanları etkileyebilme yeteneği olarak tanımlar. David Van Fleet, diğerlerinin davranışlarını şekillendirebilme doğrultusunda bir etkileme süreci olarak liderliği tanımlamaktadır. Arthur Bedeian, şirketin amaçlarını başarmasına doğru bireylerin ve grupların faaliyetlerini etkileme süreci olarak görür. Geçerli ve uygulanan görüşler sentezlenirse, yönetim alanındaki yazarların çoğunun liderliği; belli amaçlara ulaşma doğrultusunda insanların çabalarını yönlendirme ve bir etkileme süreci olarak tanımladıklarını görürüz. Tabii yöneticiler bunlardan daha çoğunu yapmalıdırlar, ama belirlenen amaçları başarmada insanları etkileyemezlerse, yönetici olarak başarısız olacaklardır. [17]

Yukl; liderliği, idarecilik merkezli görevler, rol ilişkileri, birbirini etkileme kalıpları, diğer insanlar üzerindeki etkileri, davranış ve bireysel özellikler açısından tanımlamıştır. Bass'a göre etkilenmenin ötesinde liderlik, örgütsel yapının harekete geçirilmesi, rol farklılaştırılması, birbirini etkileme, amaçlara ulaşma, güç, inandırma, belli davranışlar kişilik ve grup süreçleri açısından incelenmelidir. Katz ve Kahn; liderlerin hizmet ettikleri grupları muhtelif temel işlevlerini başardıklarını öne sürmüşlerdir. Bennis liderlikteki temel elemanlar, vizyonlara yol göstericilik yapmak, hırs ve tutkunun bileşimi, kendini tanıma ve dürüstlük (samimiyet) ve olgunluğu içeren doğruluk, meraklı ve cesaretli olmak biçiminde ortaya koymuştur. [18]

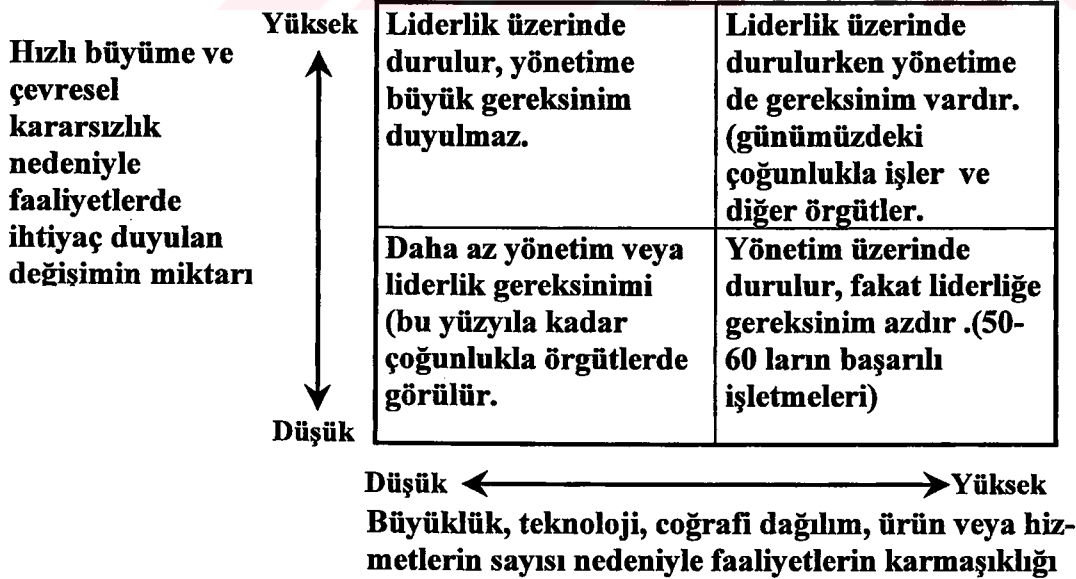
Liderlik belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısı ile önderlik, önderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren kişidir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Etkileme olayı ise daha önce bahsedildiği gibi liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. [3]

Yani; liderlik, belirli şartlar altında kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevkeden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır.

Yönetici ve liderlik kavramları birbirine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir.

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olarak ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. Yönetici ve lider arasındaki temel farkta bundan kaynaklanır. Yönetici başkaların saptadığı amaçlara hizmet eder. Oysa lider amaçları kendisi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.

Bir önemli farklılık da kullandıkları güçten kaynaklanır. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır. Yöneticinin varlığı ve gücü biçimsel yapıyı gerekli kılarken liderliğin oluşması için biçimsel yetkiler her zaman gerekli değildir. Her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olmayacağını ve yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceğini söyleyebiliriz. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik yeteneğine de sahip olunması gerektiği açıktır. [25]



Şekil 10.1. Yönetim ve liderliğin karşılaştırılması [25]

Litaratürü derinlemesine tarayan Stogdill, başarılı önderlerin genel olarak şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

- Güçlü bir başarıma arzusu,
- Hedeflerin istikrarlı bir biçimde izlenmesi,
- Problem çözme ve fikir üretmede yaratıcılık ve zeka,
- Kendinden emin olmak,
- Olayların davranışsal sonuçlarını kabul etmek,
- Kişiler arası strese daha az maruz kalmak,
- Belirsizliğe tahammül,
- Diğer insanları etkileme yeteneği,
- Sosyal ilişkilere şekil verebilme yeteneği,

Kenneth Labich ise, etkin bir önder olabilmek için yedi altın anahtar tespit etmiştir. Bunlar:

- Astlara güvenmek,
- Bir vizyon geliştirmek,
- Soğuk kanlı olmak,
- Riske atılmak,
- Bir uzman olmak,
- Karşı çıkmalara (dissent) izin vermek,
- Basitleştirmek.

Yukardaki tüm bu özellikler, başarılı bir yöneticiyi, etkin ve güçlü bir önder yapabilir. Ancak bu özelliklerin tek bir kişide toplanması mümkünse de, oldukça zordur. Bu takdirde, bir yönetici bu özelliklerden ne kadar fazlasına sahipse başarısı ve etkinliği de o ölçüde fazla olacaktır. [21]

Çizelge 10.1. Yönetici ve liderin karşılaştırılması

| LİDER                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | YÖNETİCİ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vizyon Sahibi</i></li> <li>• <i>Heyecanlı</i></li> <li>• <i>Yaratıcı</i></li> <li>• <i>Geliştirici</i></li> <li>• <i>Esnek</i></li> <li>• <i>Yenilikçi</i></li> <li>• <i>Deneyimli</i></li> <li>• <i>Değişimi Başlatan</i></li> <li>• <i>Neden? ve Niçin? 'ci</i></li> <li>• <i>İnsanlara Odaklanan</i></li> <li>• <i>Doğruluğa Güvenen</i></li> <li>• <i>Gücünü İnsanlardan alan</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>İdareci</i></li> <li>• <i>Mantıklı</i></li> <li>• <i>Tekrarcı</i></li> <li>• <i>Devam Ettirici</i></li> <li>• <i>İnatçı</i></li> <li>• <i>Analitik</i></li> <li>• <i>Tedbirli</i></li> <li>• <i>İstikrarlı</i></li> <li>• <i>Nasıl? ve Ne zaman? 'cı</i></li> <li>• <i>Sisteme ve yapıya odaklanan</i></li> <li>• <i>Kontrole güvenen</i></li> <li>• <i>Gücünü pozisyonundan alan</i></li> </ul> |

### 10.3. Liderlik Perspektifi

Yönetme ve liderlik, yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasındaki karşılıklı kişisel ilişkilerle ilgilidir ve planlama, organizasyon ve kadro kurma işlemleri, ne kadar etkin bir biçimde yapılırsa yapılsın, insanlara yol göstererek, iyi bir iletişim kurarak ve kişinin diğerlerinin yönetme ve motive etme yeteneği ile desteklenmelidir.

Liderlik genelde “etkileme” olarak tanımlanır. Başka bir deyişle, kişilerin grup hedeflerini gerçekleştirmek için istekle çalışmalarını sağlamak üzere onları etkileme sanatı veya sürecidir. [23]

Liderlik teorisi muhtelif perspektifler çerçevesi içinde ele alınır. Arthur Jago, başlıca liderlik perspektiflerini örgütlemek için bir kavramsal çerçeve geliştirmiştir. Kavramsal çatı odaklanma ve araştırma olarak iki boyutu içermektedir. Odaklanmada davranışlar kümesi (davranışsal perspektif) veya özellikler kümesi (özellik perspektifi) olarak liderliğe bakış açısının kararı verilir. Özellik perspektifinde bireysel özelliklerin kararlılığı ve



sürdürülebilirliği / devamlılığı açısından birincil olarak liderlik görülür. Diğer bir ifadeyle liderin doğuştan gelen özelliklerinin olduğuna inanılır ve bu özellikler liderin etkinliği için önemlidir.

Diğer yandan doğuştan ve gözlemlenemeyen özelliklerden ziyade liderin gözlemlenen davranışları (liderin faaliyetleri) üzerinde odaklanan davranış perspektifi mevcuttur. Liderlik teorilerinin değerlendirilmesinde üzerinde durulan birincil neden, zayıf bir liderin iyi bir liderden nasıl ayrılacağına belirlenmesidir. Bu aşamada gündeme gelen soru, etkin liderin önemli özellikleri nelerdir? sorusudur. Sosyal bilimciler etkin liderliğin doğası hakkındaki varsayımlar ve yönlendirmelerle bu soruya yaklaşmışlardır.

Jago'nun kavramsal çerçevedeki ikinci boyut yaklaşımındaki tanımlar, genel ve koşulsal perspektife uyarlanmıştır. Genel perspektifte en iyi tek bir yol olduğu varsayılır. Etkin liderlik bu ideallere her zaman uymalıdır, etkin liderlik tek bir durumda geçerlidir veya örgüt farklı durumlarda etkindir. Durumsal özellikler, izleyicilerin doyum düzeyleri, profesyonelleşme, eğitim, görev veya projelerin özellikleri, amaçlar ve kültür olmak üzere örgütün içerisinde.

Liderlik teorisindeki çoğunlukla mevcut gelişmeler liderler ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkilenme süreci üzerinde odaklanmaktadır. İzleyiciler ve liderler arasındaki karşılıklı bağımlılık, ilişkiler içerisinde ele alınır. Koşulsallık perspektifi, liderlik uygulamalarının can alıcı durumlarının olduğunu varsayar. Etkin liderlik duruma bağlı olması nedeniyle koşulsal ve durumsal bir faktördür. Liderlikte dört perspektifi oluşturan iki boyutun bütünleştirilmesini aşağıdaki şekilde görmekteyiz. [18]

### 10.3.1. Lider Özellikleri Teorisi

Liderlikteki popüler perspektiflerden biri liderin kişilikleri veya davranışlarını yansıtan görünüşleri nedeniyle bizzat kendileri olmalarıdır. Liderlikteki özellikler yaklaşımı iki kısımda ele alınabilir; teorilerdeki liderlik kişiye bağımlıdır ve liderlik davranışa bağımlıdır.

Liderlik konusunda yapılan yeni çalışmalarda liderliğin “büyük adam” teorisi öne çıkarılmıştır. Liderlik konusunda yapılan bilimsel analizler liderin kendisi üzerinde odaklanılmasıyla başlamıştır. Bir kişiyi lider yapan hangi kişilik ve özelliklerdir? Bu hayati soruya verilecek cevap yaklaşımın zeminini hazırlamıştır. Liderlikteki “büyük adam”

teorisinin bir kısmı, liderlik için zorunlu özellikler sahip veya değil biçiminde doğduklarını ifade etmektedir. Atatürk, Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi “doğal” liderler olarak algılanmaktadırlar.

Büyük adam teorisi liderlikteki gerçekçi özellik yaklaşım yollarını vermektedir. Psikolojik düşüncenin davranışsal okulunun etkisi altında, araştırmacılar liderlik özelliklerinin tamamen doğuştan kaynaklandığını kabul etmemektedirler, fakat aynı zamanda liderlik öğrenilir ve tecrübe edilebilir. Bunu izleyen özellik yaklaşımında araştırmacılar liderin seçilme tekniklerinin kullanılması, herbirinin etkinliklerinin ölçülmesi için tekniklerin geliştirilmesi ve liderlik özelliklerinin tanımlanması üzerinde durmuşlardır [5]

Liderlikteki özellik teorileri, bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişiselikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanır. Çalışmalar yaş, boyi zeka düzeyi, akademik başarı, yargılama yeteneği gibi liderlik faktörlerini sınamıştır, aynı zamanda bu faktörlerin tümü başarılı liderleri önceden tahminlemeye çalışmada temel oluşturmuştur. Özel olmayan özelliklerin tüm durumlarda liderlerle ilişkilendiği bulunmuştur.

Araştırmacılar kişisel özellikleri beş ayrı sınıflandırma içersinde ele alan liderlik hünerlerinin etkinliği ve gelişimiyle de ilişki kurmuşlardır. Liderler, üstünlüklerini ve sosyal özelliklerini sergileme eğilimi içerisinde olurken, liderlik potansiyeli iktidar/güç ihtiyacı ve başarıya duyulan gereksinimle bütünleştirilir. Buna ek olarak kendini gerçekleştirme veya özgüvenin kişisel dinamikliği izleyiciler ve koşulların geniş çeşitliliği karşısında liderlikte ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. [18]

Liderliği  $L = f$  (liderin özellikleri, izleyiciler, ortam) biçiminde bir fonksiyonla ifade edecek olursak bu teori liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride liderin entellektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. [12]

Yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan özellikler fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört grupta toplanabilir.

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlülük, yaş, boyi cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma gibi olabilir.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme gibi olabilir.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek yüksek başarıma duygusu, hırs gibi olabilir.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi olabilir.

Teoriye göre liderlerde bu sayılan özelliklerin dengeli bir bileşiminin bulunması gerekir. Başka bir deyişle sadece üstün zekalı ya da iyi iletişim kurma özelliğine sahip bir lider, iyi bir lider olma niteliklerine sahip sayılmaz. [23]

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur.

Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Başka bir deyişle, başarılı liderleri başarısızlardan ayırmak ve liderlerin performansının nedenini açıklayabilmek için, sadece “lider” değişkenini kullanmanın pek fazla işe yaramadığı sonucuna varılmıştır.

Bu teori ile ilgili araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de, liderin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde anlaşılması olmuştur.

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamakla yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini önderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır. [20]

### 10.3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımlar

Statü liderlere atfedilmektedir. 1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak liderliğe bakmışlar ve özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Liderlikteki davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının çok verimli ve etkin olmaması nedeniyle geliştirilen bir perspektiftir.

Davranış yaklaşımının amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin etkin bir lider olması için ne yapılmalıdır sorusuna cevap aramaktadır. Araştırmacılar etkin lider davranışları ile etkin olmayan bir liderin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ve etkin liderin davranışlarının tüm koşullar karşısında aynı olduğunu varsaymaktadır.

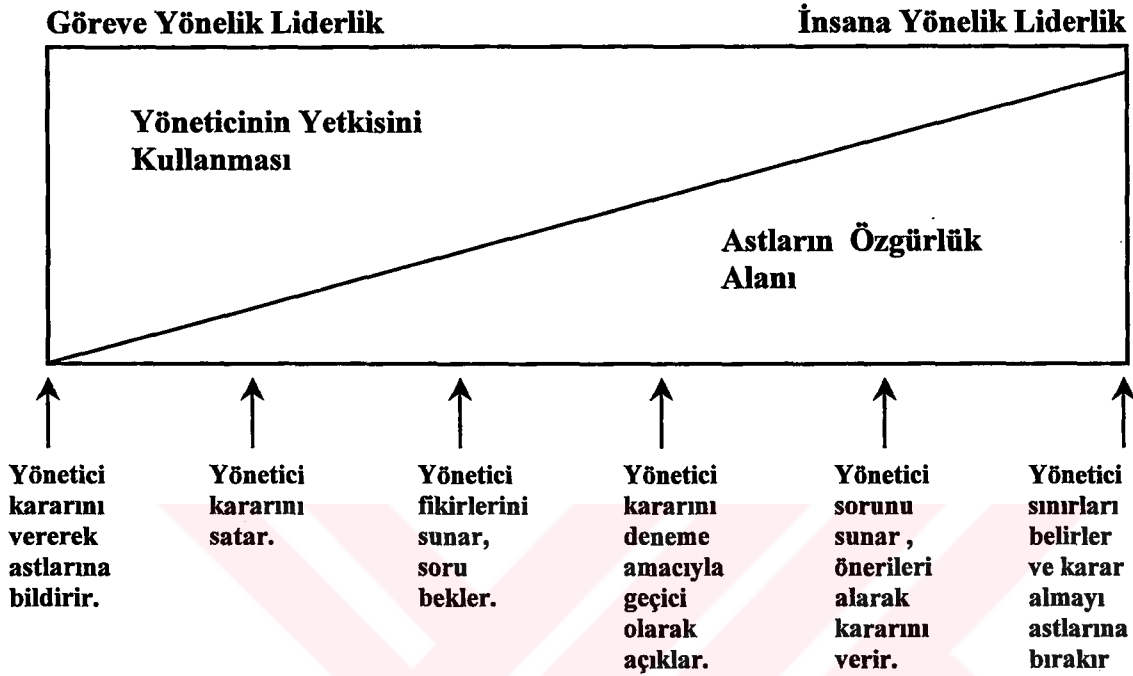
Lider özelliklerinden ziyade davranışlar üzerinde odaklanmanın çeşitli avantajları mevcuttur. Bunlardan biricisi, formal liderlerde olduğu gibi informal liderler dikkate alındığında özelliklerden ziyade davranışlar sınıranır. Liderin yalnızca kişisel özellikleri üzerinde odaklanması, liderliği kararlı mevkilerde bireylerin yaptıklarıyla sınırlandırır. [18]

Davranış yaklaşımına göre, liderin bireysel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, liderin grup üyeleri ile iletişimi, yetki devri, planlama ve denetim sistemleri vb. davranışlar, liderin etkinliğini belirleyen faktörler olarak alınmıştır. Davranış ekolü temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır. Göreve yönelmiş lider tipi ve insana yönelmiş lider tip.

Duruma göre, belirli dönemlerde (örneğin değişim ve kriz dönemlerinde) göreve yönelmiş otoriter lider tipinin daha etkili olabileceği gibi görüşlere rastlanmakla birlikte, davranış ekolü daha çok insana yönelmiş lider tipinin daha başarılı olacağı sonucuna ulaşmıştır. Tannebaum ve Schmidh, yöneticinin astlarıyla olan ilişkilerine göre geliştirebileceği çeşitli davranışları "liderlik davranışları doğrusu" üzerinde göstermektedir.

Şekil temelde yöneticinin yetki derecesi ve astların karar vermedeki bağımsızlık oranları ile ilişkilidir. Sol taraf, yüksek derecede kontrolü kendisinde toplayan yöneticinin, sağ taraf ise

kontrolün büyük bir kısmından vazgeçen yöneticinin niteliklerini belirtmektedir. Bu nedenle sol tarafta göreve yönelik liderlik, sağ tarafta ise insana yönelik liderlik söz konusudur.



Şekil 10.2. Liderlik davranışları doğrusu [25]

Davranış yaklaşımına üç yönden eleştiri getirilmiştir. Bunlar;

- Çeşitli davranış ekolleri liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları liderin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yöneltmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa çeşitli araştırmalar bir ferdin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu göstermiştir. Bu nedenle lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.
- Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da tam bir fikir birliği yoktur. Bazı ampirik araştırma bulguları insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Diğer bir takım araştırmaların ortaya koyduğu

sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.

- Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtmaktadır. Bu araştırmalardan çıkna sonuçlar “genel” (demokratik, insana yönelmiş) liderlik tipinin “yakından” (otokratik, göreve yönelmiş) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik çeşitleri başarılı sonuçlar verebilir.[18]

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Aşağıda, davranışsal liderlik teorisini oluşturan bu çalışmalar ve liderlik davranışları ele alınacaktır.[20]

#### 10.3.2.1. Ohio State Liderlik Araştırmaları

Ohio State Liderlik çalışmaları 1940’ların sonları ve 1950’lerin başlarında Michigan çalışmalarına göre aynı tarihlerde başlamıştır. Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar bir soru örneği geliştirerek liderlerin davranışlarını astların düşüncelerinin değerlendirilmesinde askeri ve sanayi kurumalarına uygulanmıştır. Ohio State grubu çoğunlukla üstlerin davranışlarını ilgi ve yapıyı harekete geçirme biçiminde iki boyutlu olarak ele alırken, değerlendirmeler iki boyutun yalnızca birisi için yapılmaktadır. Grup lider davranışlarını tasvir etme soruları geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda bu sorular görülmektedir.

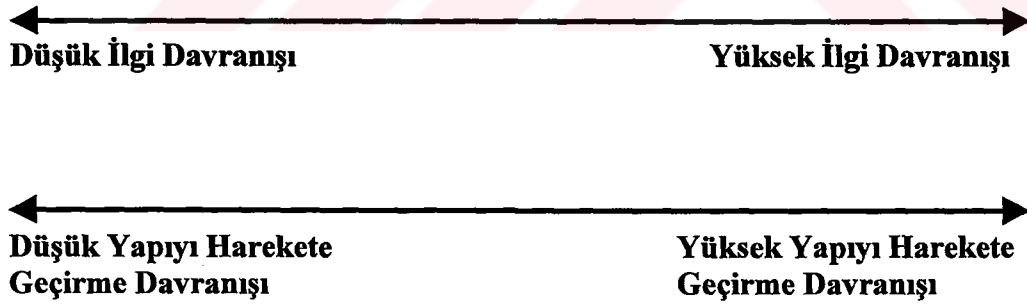
İlgi davranışlarında lider astların hisleriyle ilgilenirken, fikirlerine saygı duyar. Lider-ast ilişkisi karşılıklı saygı, güven ve iki yönlü iletişim ile ifade edilir. Yapıyı harekete geçirici davranışlarda lider, lider-ast rolünü açıkça tanımlamıştır, bundan dolayı da ast kendinden beklenenleri bilir. Lider grupların görevlerini başarmaları yönündeki yöntemleri belirler ve iletişim kanallarını oluşturur.

Şimdi de Ohio State çalışmasındaki yapıyı harekete geçirme v ilgi boyutlarını farklı biçimlerde / formlarda elealacağız. İlk boyut şekil 4.a da gösterildiği üzere ilgi ve yapıyı harekete geçirmenin benzer davranışsal boyutlar üzerine yerleştirilemeyeceği düşüncesidir. Şekilde bunlar birbirinden bağımsız olarak görülmektedir. Sonuç olarak bir lider yüksek

yapıyı harekete geçirme ve düşük ilgi veya düşük yapıyı harekete geçirme ve yüksek ilgiyi sergilemektedir.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İLGİ NESNELERİ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tüm grup üyelerine faaliyetlerini açıklamak</li> <li>• Gelecekteki değişimler konusunda izleyicileri bilgilendirme</li> <li>• Faaliyetler içerisinde gruplar tarafından yaratılan fikirleri yerleştirme</li> </ul>                                                                                                     |
| <b>YAPIYI HAREKETE GEÇİREN NESNELER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne beklediğimizi grup üyelerine söylemek</li> <li>• Standartlaşmış süreçlerin kullanımını önermek</li> <li>• Çalışma yöntemleri hakkında karar vermek</li> <li>• Grup üyeleri arasındaki rol ilişkilerini saptamak</li> <li>• Özel amaçları oluşturmak ve performansları yakından izlemek</li> </ul> |

Şekil 10.3. Lider davranışlarını tasvir etme sorularındaki nesneler



Şekil 10.4. Ohio state çalışmalarında farklı boyutlar [25]



Böylece bir lider davranışsal eş zamanlılığın her birinde yüksek veya düşük düzeylerini sergilemektedirler. Örneğin bir lider astların rollerini ve beklentilerini açıkça tanımlarken onların hislerinin çok az dikkate alındığı görülmektedir. Bunun tersi de doğrudur.



Şekil 10.5. Ohio state çalışmalarında farklı boyutlar [25]

Yukarıdaki ifadelerin diğer bir boyuta taşınmasını yukarıdaki şekilde görmekteyiz. Şekil 4b de görüldüğü üzere bir lider ilgi ve yapıyı harekete geçirmenin her ikisini de yüksek tutabilir, iki boyutun derecelerinin herhangi bir bileşimini sergileyebilir. Ölçek konusunda birbirini izleyen araştırmalarda iki boyut arasındaki ilişkilerin ne mükemmel derecede negatif ne de mükemmel derecede pozitif olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda lider için eğilimin ilgi'den yapıyı harekete geçirmeye doğru olduğu bulunmuştur. Bir diğer boyut da Ohio State Üniversitesindeki liderlik araştırmalarının davranışsal modelinin sonuçlarını aşağıdaki şekilde görmekteyiz.

Çizelge 10.2. Ohio state çalışmaları sonuçları [25]

|                            |        | Yapıyı Harekete Geçirme                                           |                                                                  |
|----------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                            |        | Yüksek                                                            | Düşük                                                            |
| İlgiyi<br>Harekete Geçirme | Yüksek | Yüksek Performans<br>Düşük Şikayet Oranı<br>Düşük İş-Devir Hızı   | Düşük Performans<br>Düşük Şikayet Oranı<br>Düşük İş-Devir Hızı   |
|                            | Düşük  | Yüksek Performans<br>Yüksek Şikayet Oranı<br>Yüksek İş-Devir Hızı | Düşük Performans<br>Yüksek Şikayet Oranı<br>Yüksek İş-Devir Hızı |

Buradaki önemli soru şudur, üstün grup performansındaki alışılmış sonuçlarının lider davranışlarının yapılan bu genel sınıflandırma içerisindeki yeri nedir? Yapılan araştırmalarda yapıyı harekete geçirmenin ne tutumlar ne de verimlilik ile bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Ohio State araştırmacıları zaman içerisinde lider davranışlarının kararlılığını araştırmışlardır. Bireylerin liderlik kalıplarının uzun zaman tamamen sabit kaldığı ve çok az değiştiği bulunmuştur. Yazarlar yapıyı harekete geçirme ve ilgi davranışlarının birleşimi açısından konuya bakmışla ve bu iki boyutun etkinliklerini ilişkilendirmişlerdir. İlk olarak yazarlar liderin her iki davranıştan yüksek düzeyler gösterebileceğine ve çoğunlukla etkin olduğuna inanmışlardır. International Harvester firmasında yapılan çalışmalarda yapıyı harekete geçirmek yüksek sıralamada yer alan üstlerin çalışmalarında yüksek başarı gösterirken , düşük doyum düzeyinn olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun tam tersi olarak ilgide yüksek sıralamada yer alan üstlerin çalışmalarında düşük performans oranı görülmüştür.

Ohio State çalışmalarının sonuçlarına göre etkin lider hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek başarıya sahiptir. Lider grup içindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerinin planlama, örgütleme ve kontrol etme yeteneğine sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. İlginin yüksek çalışan doyumunu ile ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken , yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur. Bazı çalışmalarda da yapıyı harekete geçirme görev tatminiyle ilişkili bulunurken, yüksek verimlilik, düşük ise yabancılaşma ve düşük iş devir hızı ile ilişkisi daha azdır. Bu çalışmaların çok farklı örgütlerde gerçekleşmesi nedeniyle bazı tutarsızlıklar görülmüştür. Diğer karışıklıklar araştırmacıların liderlik ölçümlerindeki ölçeklerde farklı versiyonlar kullanmaları nedeniyle ortaya çıkmış ve bundan dolayı da farklı sonuçlara varılmıştır.[18]

#### **10.3.2.2. Michigan Liderlik Çalışmaları**

Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve bu düşünceden hareketle örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert'e göre, sermaye kaynaklarındaki kayıplar, sigortalama, ödünç alma vb. gibi yollarla kolayca kapatılabildiği halde, insan kaynaklarında meydana gelen kayıplar kolayca kapatılamazlar. Bu kaynakların sigortası mevcut değildir. Yeni personeli işe alma, eğitime ve geliştirme uzun yıllar alır. O halde,

örgütlerin en önemli servetleri insan kaynaklarıdır ve bu kaynakları yönetme en zor ve önemli bir görevdir.

Yüzlerce organizasyonda yürütülen liderlik araştırmaları neticesinde Likert ve arkadaşları etkin olmayan bir üstten etkin bir üstin nasıl ayrılacağını belirleyen ast davranış bilgilerini toplamış ve analiz etmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda lider davranışlarını görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki kısım içerisinde değerlendirebileceğini önermiştir. Şekilde bu iki kavram görülmektedir.

Görev ve üretim merkezli liderlikte üst birincil olarak yüksek üretim seviyesine ulaşmanın yolları üzerinde dururken, bunun içinde genellikle yüksek baskı kullanır. Liderin ana ilgisi görevin etkin olarak tamamlanması üzerinedir. Bunun içinde bütün dikkat çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde toplanmıştır. Çalışan merkezli liderlikte üst karşılıklı olarak doğruluk ve saygı atmosferinin yaratılmasına kalkışır ve astların hisleri üzerine eğilir. Çalışan merkezli lider davranışlarıyla ilişkili kimi liderler çalışma gruplarının birlikteliğini geliştirmeye kalkışmakta, çalışanların temel olarak işleriyle tatmin olmalarını sağlamaktadırlar. [18]

| Göreve Yönelik<br>Liderlik Davranışı |                         | Çalışana Yönelik<br>Liderlik Davranışı |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------|-------------------------|
| SİSTEM – 1                           | SİSTEM – 2              | SİSTEM – 3                             | SİSTEM – 4              |
| İstismarcı<br>Otoriter               | İyiliksever<br>Otoriter | Danışılabilen<br>Demokratik            | Katılımcı<br>Demokratik |

Şekil 10.6. Michigan çalışmaları ve likert ölçeği [17] ve [25]

Likert ve arkadaşlarının geliştirdikleri örgütsel değişim programları örgütleri X kuramından Y kuramına geçmelerine yardım etmeye, olgun olmayan davranışları olgun davranışlar yönünde özendirilmeye geliştirmeye, hijyen faktörleri yöreni güdüleyici faktörleri doyurmaya

yönelmisti. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır. Bu sistemler şunlardır:

**Sistem 1- Yönetim,** astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımakta ve onlara güveni bulunmamaktadır. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeylerinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmektedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimleri karşılanmaktadır. Ast, üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle yüksek yönetim kademeleri tarafından yapıldığından biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlemelere de rastlanır.

**Sistem 2- Yönetimin** astlara karşı güveni vardır ve bu bir beyin hizmetkarına karşı gösterdiği güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların önemli bir kısmı ve örgütsel amaçların saptanması yüksek yönetime düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerine göçerilmektedir. Astları güdülemede hem ödül ve hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Ast-üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye ya da lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci hala yüksek yönetim kademelerinin elindedir. Ancak, bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere göçerilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığının söz edilir, ancak, bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

**Sistem 3- Yönetimin** astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararlar, geniş ölçüde, yüksek yönetim kademeleri tarafından verilir. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Ödüller, ast sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar güdüleme araçlarıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere göçerilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir, ancak, o biçimsel örgütün amaçlarını benimser veyahutta kısmen bazı hususlara karşı gelir.

**Sistem 4- Yönetiminin** astlara güveni tamdır. Karar verme eşgüdümlü (dengeli ve koordineli) bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak

aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru (lateral) da işlemektedir. Astlara, ekonomik ödülleri artırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmiş ve eksiksiz bir güdüleme olanağı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast-üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. Bu nedenle, örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Sistem – 1 ve Sistem – 4 X ve Y Teorisine yaklaşırlar. Sistem – 1 yöneticileri, ileri derecede otokratik ve iş merkezîyetçidirler. Sistem – 4 yöneticileri, ileri derecede demokratik ve yüksek derecede çalışan merkezlidirler.

Bir organizasyonun liderlik tarzını incelerken, Likert'in grubu basit bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bu araç liderlik, motivasyon, iletişim, birbiriyle etkileşim, karar alma, amaç belirleme kontrol ve performans amaçlarına bağlı olan değişkenleri birleştirmek için ellibir madde kullanır. Yönetici bu alanların herbirinde değerlendirilerek yönetici veya analist profili derlenebilir. [17]

#### **10.3.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası**

Tektaş Üniversitesi'ne Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetimsel Izgara (Managerial Grid) adını verdikleri yönetim biçimleri modelini getirmişlerdir. Bu modelin özünde iki boyut dikkate alınmaktadır. Boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi üretime dönüklüktür. Düşünürler bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş türde yönetimsel davranış biçimi açıklamaya çalışmaktadırlar.

Burada açıklamaya çalışılan yönetimsel davranış biçimlerinden ile ifade edilen kısımda yöneticinin gerek sorumluluğunu taşıdığı işi başarmak ve gerekse yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz kaldığı sadece örgüt içinde kalabilme hatta tutunabilmek için asgari çaba gösterdiği ifade edilebilir.

9.1 ile ifade edilen yönetici davranışlarında ise yönetici örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlemektedir. Ancak bu düzenlemede insana arzu ve ihtiyaçları ile onu iş yerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurulmamaktadır. İnsan üretimi yapmak için diğer araçlardan farksızdır. Önemli olan örgütsel amaçlara etkili ve verimli biçimde ulaşmaktır. Doğaldır ki, bu nitelikte bir davranış örgütün beşeri havasına aykırı düşmektedir.

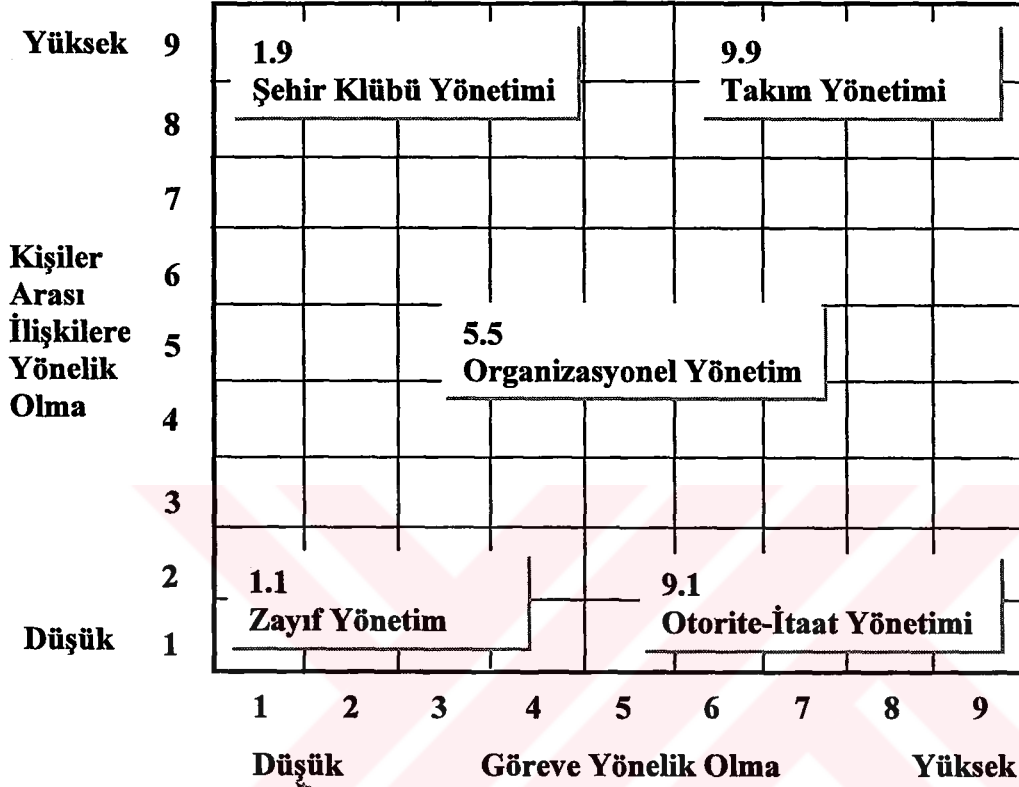
1.9. biçiminde ifade edilen yönetsel davranışlarda ise, insan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerlerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci planda yer ve önem verilmektedir. Böylece rahat ve arkadaşça kurulan bir örgüt havası buna göre geliştirilen bir iş temposu oluşmaktadır. İşyerinde örgütsel amaçlar ve bu amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışlar asgari düzeyde bulunmaktadır. Bu tarz bir yönetim biçiminin örgütsel başarılar bakımından zayıf olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

5.5. ile açıklanan yönetsel davranış biçiminde ise çalışanların arzu ve ihtiyaçları ile buna ihtiyaçları ile buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir örgütsel etkinlik ve verimlilik gözönünde bulundurulmaktadır. Böylece örgütsel amaçlara birey ve grup moralini tatminkar bir düzeyde tutmaya çalışarak erişme gayreti güdülmektedir. Şu halde, örgütte tüm ilgililerin mutlulukları sağlanmaya çalışmaktadır...

9.9 biçiminde açıklanan yönetsel davranış biçiminde, örgütte işi kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak örgütsel amaçlar etrafında toplamak ve onların bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etme ve hem de yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır. Ancak tüm örgütte, iş başarma arzu ve tutkusu bulunan insanları istihdam etme olanağını sağlamak kolay değildir. Bu modelin batılı birçok düşünür tarafından önderlik davranışlarının açıklanmasında bir yöntem olarak kullanıldığı görülmektedir. Ülkemizde yayınlanan bazı kitaplarda da bu modelin önderlik davranışları ile ilgili konularda yer aldığını görmekteyiz. Ancak bizce bu model önderlik davranışını açıklamaktan çok, iş yerinde yönetim biçimini betimleme (tasvir etmek) görevine daha uygun olacaktır. Çünkü, yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere 1.1; 1.9 ve 9.1 biçimindeki yönetsel davranışların önderlik sağlamaya yeterli



olmadıkları ancak bazı örgütlerin yönetiminde rastlayabilecek birer biçim oluşturdıkları söylenebilir.



**1.1 Zayıf Yönetim:** İşin yapılmasındaki minimum gayret ve çaba; organizasyonel üyeliği korumak için uygun görülür.

**1.9 Şehir Klübü Yönetimi:** Dikkatler insan ihtiyaçlarına çevrilmiştir. Bu sayede samimi bir organizasyon ortamı ve rahat bir iş temposuna olanak veren tatminkar ilişkiler geliştirilir.

**5.5 Organizasyonel Yönetim:** Organizasyonel performansın yeterli düzeyde ortaya koyulabilmesi için hem işin yaptırılma gereklerinin değerlendirilmesi, hem de eş zamanlı olarak insanların morallerini yeterli düzeyde tutulması gerekir.

**9.1 Otorite – İtaat Yönetimi:** Faaliyetlerdeki verim insanların en az seviyedeki katılımlarının düzenlenmesinden kaynaklanır. Faaliyetlerdeki etkinlik, insan unsurunun en düşük düzeyde katılımı yoluyla sağlanan iş şartlarından düzenlenerek elde edilir.

**9.9 Takım Yönetimi:** Kişilerin kendilerini işlerine adanmaları organizasyonel amaçların, ortak menfaatin esas alındığı bir dayanışma içinde gerçekleştirilmesi ve bu durumun sağladığı güven ve saygı ilişkilerinin korunması çalışmalarında başarı sağlar.

Şekil 10.7. Liderlik ızgarası [17]



## **DURUMSALLIK YAKLAŞIMI**

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler gözönüne alınmaz. Sadece ortamsal özellikler sözkonusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, grup üyelerinin nitelikleri yetenekleri ve bekleyişleri, liderliğin meydana getirdiği organizasyonun özellikleri, lider ve üyelerin geçmiş tecrübeleri.

Durumsallık yaklaşımı en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Öte yandan bu yaklaşım “vaziyeti idare etme yaklaşımı” değildir. Tam tersine her farklı durumda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşımdır. Durumsallık teorisinin mantıklı görünen tezine karşılık, hangi koşullarda hangi tür liderlik davranışının uygun olabileceğini gösteren çalışmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler’in liderlik etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır. [18]

### **10.3.3. Fiedler’in Durumsallık Teorisi**

Fred Fiedler tarafından geliştirilen liderlikte koşulsallık teorisi koşulların karmaşıklığı ve liderlerin kişiliklerini de yargulamaktadır. Teori liderlerin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu I bir liderin bir koşul veya örgütte bu etkinliğini gösteremeyebileceğini içermektedir. Teori bu farklılaşmanın niçin oluştuğunu açıklamakta, lider – koşul tamamlayıcılığını tanımlamaktadır.

Lider etkinliği liderin kişiliği ve koşullar arasındaki tamamlayıcılığa bağlıdır. Teori aynı zamanda nasıl liderliğe yönelindiğini, grup kurma ve grup başarısını etkileyen görev özelliklerini nasıl etkilediğini araştırmaktadır [18]

Fiedler’in araştırmasının özü; her liderlik tarzının bulunduğu duruma bağlı olarak etkili olabilmesidir. Bunu için yönetici uyum sağlayabilen bir birey olmalıdır. Blake ve Mouton’ın terminolojisini kullanarak bazen liderin bir 9.9 yönetici olması gerektiğini belirtmiştir.

Fiedler' a göre; üç ana durumsal değişken liderin etkinliğini saptamaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:[17]

**1.Lider – Üye İlişkileri:** Lider üye ilişkileri lider ve astları arasındaki kişisel ilişkileri gösterir. Bu ilişki içersine, astların/ izleyicilerin lidere güveni, aralarındaki saygı veya saygısızlık derecesini koyabiliriz. Lider – üye ilişkilerinde yüksek derece iyi ilişkilere işret ederken, düşük derece zayıf ilişkileri gösterir. Lider – üye ilişkileri iyi olduğunda çalışmalarda her zaman yüksek doyum mevcuttur, bireysel değerler örgütsel değerlerle çatışmamaktadır. Lider ve grup arasında karşılıklı güven vardır. Tam tersi durumda ilişkiler kötü ise karşılıklı güven eksikliği mevcuttur. Bu durumda grup birlikteliği düşüktür ve insanları birlikte çalıştırmak güçleşebilir.

Farklı bir durum olarak eğer grup birlikteliği yüksek fakat lider ilişkileri kötü ise grup hep birlikte örgüt veya lideri sabote etmek için çalışabilir.

**2. Lider Görev Yapısı:** grubun amaçları açık ve bu amaçlara ulaşmak için niyetler iyi ise lider görev yapısı yapılandırılmış yani yüksektir. Yüksek yapılı bir görevde çalışanların amaçları ve bunlara nasıl ulaşılacağına bilinmesi için epey bir zaman harcanır. Görev yapısı; kararların doğruluğu, amacın açıklığı, görevlerin çeşitliliği ve özelliği gibi bileşenlere sahiptir.

Kararların doğruluğu, işlerin sonuçlara nasıl iyi bir şekilde geri besleme sağlayacağını gösterir. Kararın özelliği, görevi optimal çözüm ve sonuçlara ulaştırma derecesidir. amacın açıklığı işin gereksinimlerinin nasıl açıklandığını ifade eder. Görevler düşük çeşitlilikte, yüksek doğruluk, özellik ve açıklık içeriyorsa görev yapısı yapılandırılmış olarak düşünülür.Bu tipteki görevler rutin, kolaylıkla anlaşılır yapıdadır ve belirsiz değildir.

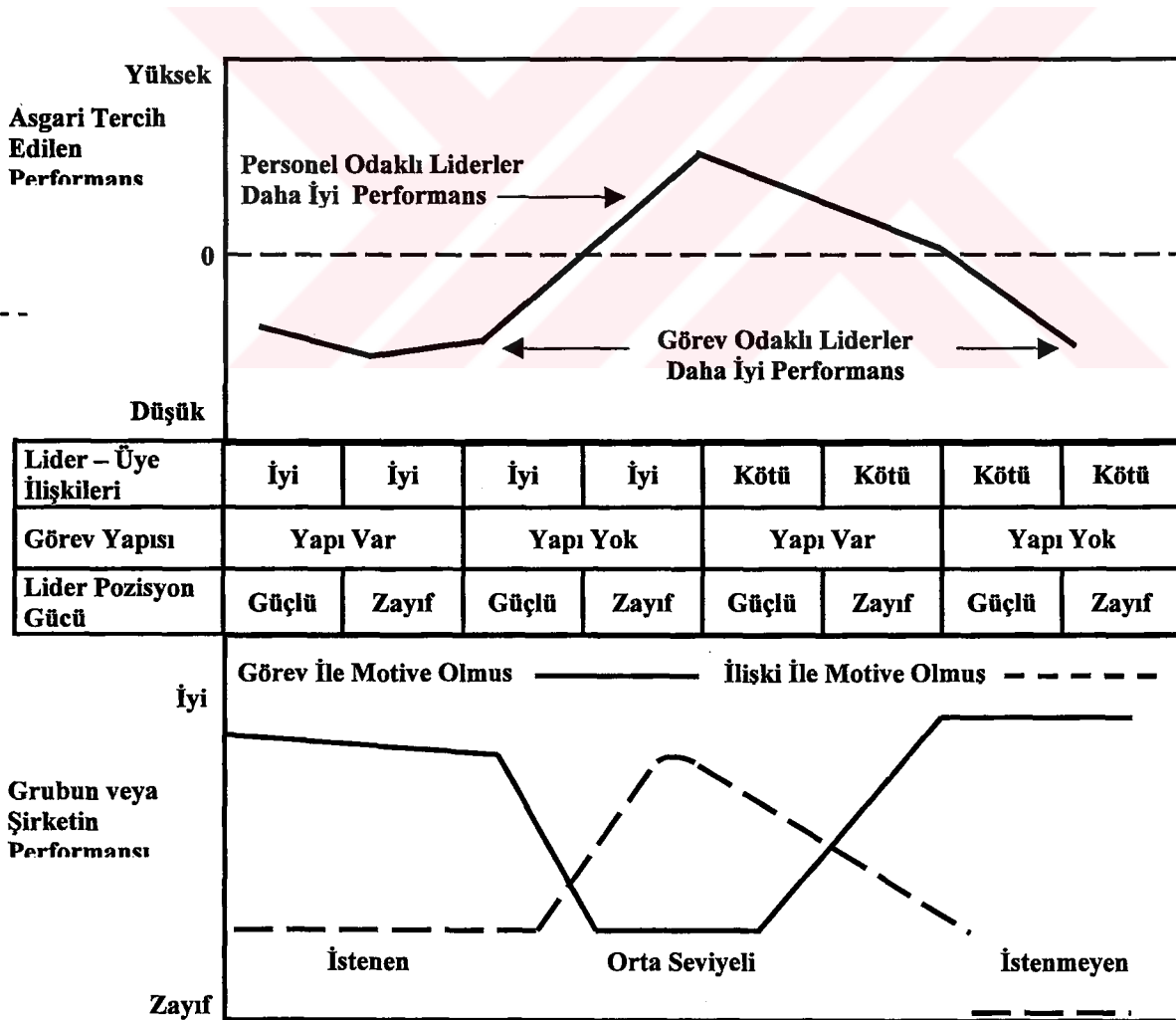
Görevler yüksek çeşitlilikte, düşük doğrulukta, özellikli, açık ve yapılandırılmamış ise bu durumda görev rutin olmamakta ve belirsiz bir yapı teşkil etmemektedir. Liderin astların faaliyetlerini yönlendirmesini gerekmektedir.

**3. Lider Pozisyon Gücü:** Lider pozisyon gücü liderin rolündeki doğal güçtür. Eğer lider çalışanlara iş dağıtma, ödüllendirme, cezalandırma ve ilerlemeler için tavsiye etme gücüne

sahip ise pozisyon gücü yüksek ve uygundur. Pozisyon gücü diğer bir ifadeyle astların davranışları açısından ödüllendirme ve cezalandırma yeteneğidir.

Yukarıdaki üç boyut yüksekse koşullar lider için uygundur. Diğer bir ifadeyle lider genellikle izleyiciler tarafından kabul ediliyorsa, görev yapılandırılmış ve yüksek bir otorite mevcut ise, güç liderin pozisyonuna formal veya informal olarak atfedilmişse koşullar çok uygundur. Bunun tam tersi durumda üç boyutunda düşük olmasıyla koşullar lider için uygun değildir.

Fiedler etkinliği belirleyen liderlik stili ile bütünleştirilen durumun / koşulun uygunluğundan emindir. Koşulların uygunluğu ve lider güdülemesi açısından Fiedler ve arkadaşları grup performansı, koşulların uygunluğu ve lider güdülemesi arasındaki ilişkileri sınırlayıcı, yol gösterici muhtelif çalışmalar yapmışlardır. Şekilde bu çalışmanın sonuçları özetlenmektedir. Şekil koşulsal özelliklerin belirli bileşimleri için en uygun liderlik stilini göstermektedir.



Şekil 10.8. Fiedler'in duruma uygun liderlik stili [6] ve [17]

Şekil 10.8. de gösterilen tavsiyeler / önermeler bir liderin sahip olduğu kontrolün miktarı çerçevesinde yapılmıştır. Yüksek kontrollü koşullarda lider grubun tüm sorumluluğunu üzerine almasına olanak tanımakla, grupta göreve yönelmiş liderliğin etkinliğini artırır. Göreve yönelmiş liderlik bundan dolayı da düşük kontrol koşullarında da etkindir. Düşük kontrol koşullarında göreve yönelmiş liderlik, lider – izleyicilerin birbirini etkilemesinin uygun olmayan doğasından ziyade görevdeki grubun faaliyetleri üzerinde odaklanan lidere olanak tanımaktadır. Yalnızca ortalama kontrol koşullarında Fiedler ilişkiye yönelmiş liderlik stilini tavsiye etmektedir.

Fiedler'in modeli üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi temelde etkinliği vurgular. İkincisi, hiçbir liderlik tarzının en iyi olmadığını ve yöneticinin duruma adapte olması gerektiğini gösterir. Üçüncüsü, yönetimi, lider ve durumu eleştirmesi için cesaretlendirir.

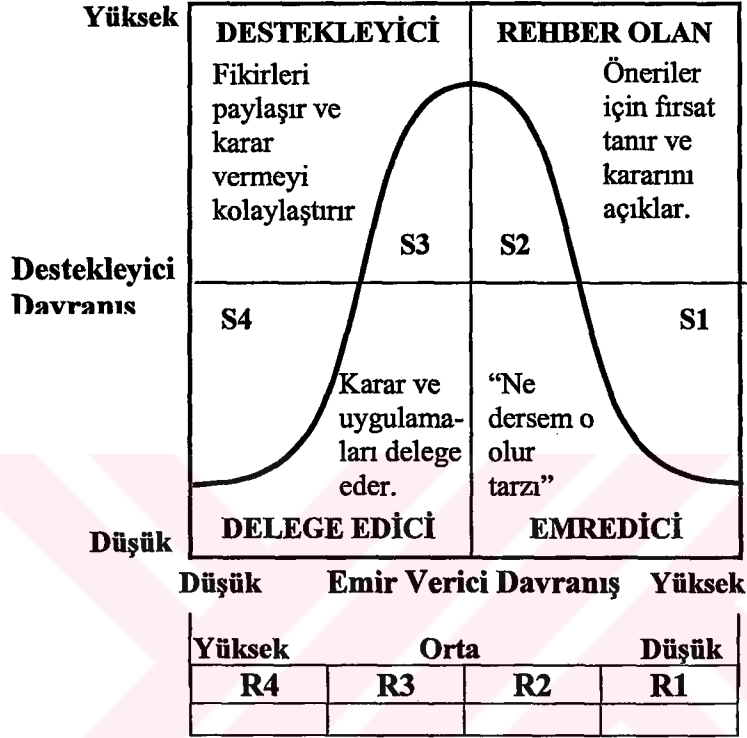
Fiedler'a karşı geliştirilen bir ana tartışma konusu, onun bütün temel durumsal değişkenleri tanımlamamış olmasıdır. Fiedler modelinin bir diğer eleştirisi durumsal istekliliğin lider davranışı ve astın performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklamaması olmuştur. Fakat Fiedler araştırmalarına devam etmektedir; şüphesiz bu eleştirilere cevap verecektir ve teorisinin uygulanabilirliğini de güçlendirecektir.

#### **10.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı**

Paul Hersey ve Kennet Blanchard'ın yaşam eğrisi olarak adlandırdıkları modele göre, liderin karar verme stilinin etkinliği, izleyicilerin doyum düzeyine, iş tecrübelerine ve duygusal anlamda doygunluğa geniş ölçüde bağlıdır. Doyum ile astların motivasyon/güdüleme derecelerine, yeteneklerine, tecrübelerine ve kabul ettikleri sorumluluklarındaki ilgilerine bakılmaktadır. Yaşam Eğrisi modelinde iki temel karar stili önerilmektedir; güvene uyarlanmış davranış ve ilişkiye uyarlanmış davranış. [18]

Bu yaklaşımda düşünürlerin dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Şekilde görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma

durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirlendikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumlardan olgun olan duruma göre derece derece R1, R2, R3 ve R4 olarak ifade edilmektedir. [eren]



Şekil 10.9. Hersey ve Blanchard'ın liderlikte durumsallık teorisi [6] ve [13]

Burada olgun olmayan astlar (R1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlar emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (R2) halinde ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi (S2) niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmemektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (R3) durumunda ise lider, yüksek ilişki görev davranışlarını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (R4) durumunda ise lider, düşük ilişki, düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına

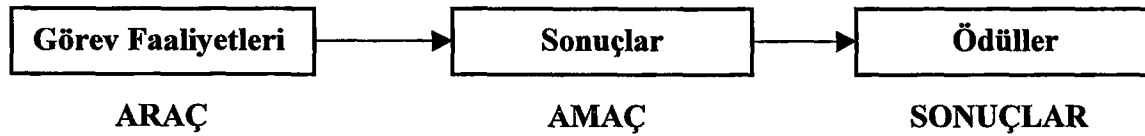
devretmektedir.[12] Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere modelde tek bir etkin liderlik stilinin olduğunu söylemek güçtür. Birbirinden farklı ancak birbirini sürekli olarak etkileyen boyutların bileşimleri bizleri farklı liderlik stillerine götürmektedir.

Yaşam eğrisi kuramının yöneticiler için çok cezbedici olduğu görülmektedir. Kuram bilimsel araştırmacılar tarafından çok dikkatlice test edilmemiştir. Bundan dolayıda kuram liderlik sürecinde bir ili ışığını içinde barındırırken yöneticiler kuramın çok mekanistik biçimde uyarlanması konusunda dikkatli olmalıdır. [18]

### 10.3.5. Yol – Amaç Teorisi

Yol – Amaç Teorisi Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Amaç teorisi liderin sabit özelliklerinden ziyade lider davranışları ve koşullar üzerinde odaklanır. Temelde yol – amaç teorisi lider davranışlarının sahip olduğu astların güdülenmesi, doyumu ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediğini, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığını ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır.

Teorinin özü liderin birincil amacının izleyicileri güdülemesidir. Çünkü yazarlar liderin rolü olarak temelde güdülemeyi görmektedirler. Aşağıdaki şekilde yol – amaç teorisinin temel fikrini görmekteyiz. Arzulanan örgütsel sonuçlar ancak görevlerin başarılmalarıyla sağlanır. Sonuçlar amaç, görevler ise yol (araç) dur. Uygun görevler başarıldığında amaçlara ulaşılır. Amaçlara ulaşıldığında bireyler için ödüller bunu izler. Liderin rolü amaçlara giden yolu astlarca açıkca anlaşılmasını sağlamak, amaçlara ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırmaktır.



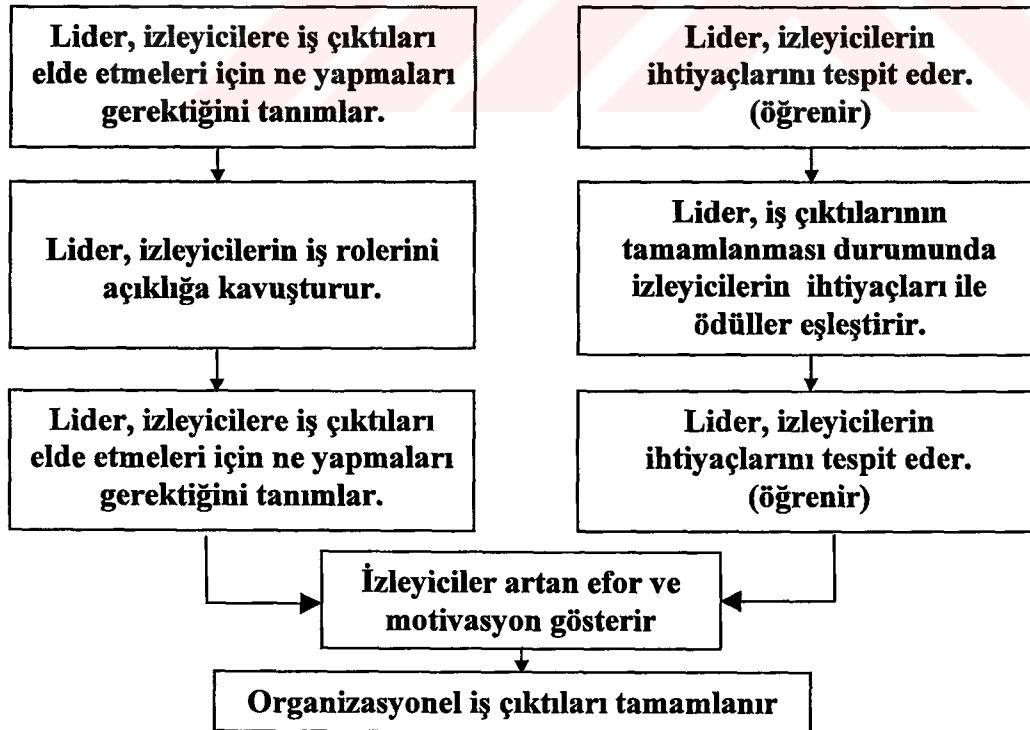
Şekil 10.10. Yol – amaç teorisinin temel önerimi [25]

Bu aşamada yol – amaç teorisindeki iki temel önerme dikkatimizi çekmektedir.

1. Astlar, liderin davranışlarını doyum kaynağı sağlama veya gelecekteki doyuma öncülük edecek özellikleri taşıyorsa kabul eder.
2. Lider davranışları yada astların ihtiyaçları iyi performansı koşulluyorsa ya da yol gösterici, destekleyici ve ödüllendirici bir yaklaşım içerisinde ise etkin olabilir.

House ve Mitchell' e göre bir liderin görevi astların beklenti bağlarını güçlendirmektir. Bu beklenti bağları yukarıda da ifade edildiği üzere bekleyiş teorisinden gelmiştir; çaba, performans ve arzulanan sonuçlar arasındaki bağın astların kavraması temel alınmıştır.

Bu bağlamda etkin lider, astları arzulanan amaçlara ulaşma yolunda cesaretlendirirken, denetimi de elden bırakmamalıdır. Beklenen sonuçlar ve performans arasındaki bağıntı kuvvetli olmalıdır. Başarılı performans yolu boyunca astlara yol göstericilik ve yönlendiricilik yapmalıdır. Beklentilerin netleşmesinde astlara yardımcı olmalıdır. Başarılı görev performansının da astların yararlanabileceği zorunlu kaynaklar sağlanmalıdır. Ayrıca astların dışsal ve içsel güdülemesinin herikisi de geliştirilmelidir.



Şekil 10.11. Yol - amaç teorisine farklı bir bakış



## 11. UYGULAMA

### 11.1. Sigorta Nedir?

Sigorta, fertlerin hayatta bazı şartlar altında karşılaşacakları, zarar ve masrafa sebep olan olayların ekonomik sonuçlarından kendilerini korumak için önceden tedbir alma ihtiyaçlarından doğmuştur.

Sigortanın gayesi, tesadüflerin zararlı sonuçlarını önceden alınacak tedbirlerle ortadan kaldırmaktır. Şu halde, sigortanın birinci yapıcı unsuru, fertlerin hayatta karşılaşacakları rizikolar için kendilerini güvende hissetmek istemeleridir. Bu güvenliğin sağlanması, rizikolardan doğacak muhtemel zararların önceden topluluğa dağıtılması ile mümkün olabilecektir. Sigorta, amacına hizmet edebilmek için bazı teknik ve bilimsel esaslara dayandırılmıştır. Sigortacılık tekniğinin temel prensibi kısaca şudur; aynı veya benzer rizikolara maruz ve mümkün olduğu kadar çok sayıda şahsın bir araya toplanması ve bunlardan tahsil edilecek primlerin, riziko gerçekleşmesi halinde ödenecek sigorta tazminatlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesidir. Bu işi yapabilmek için ilk şart, rizikoların gerçekleşme oranının gerçeğe en yakın şekilde tesbitidir. Bu da bir takım bilimsel esaslar ile sağlanabilir. İstatistik, ihtimaller hesabı ve büyük adetler kanunu gibi.

Sigorta kavramının bu, son derece kısa yapılan açıklamasının ardından sigortanın yararlarından şu şekilde bahsedilebilir.

- **Sigorta Güvenlik Sağlar:** Sigortanın ekonomik ve sosyal hayatta çok büyük önemi vardır. Fertler ve müesseseler, sigorta sayesinde geleceklerini güvence altına alırlar ve böylece kötü tesadüflerle karşılaşınca sefaletle düşerek, topluma yük olmazlar. Fertlerin ve müesseselerin sigorta sayesinde içinde bulundukları bu güvenlik, aynı zamanda , bir ekonomik güç kaynağıdır.
- **Sigorta Milli Kaynakları Korur ve Güçlendirir:** Fertlerin ve müesseselerin malvarlığının korunması sonuç itibariyle, milli kaynakların ve bu arada üretim araçlarının da güvence altına alınmasını sağlar.

- **Sigorta Kredi Temininde Kolaylık Sağlar:** Sigorta sadece sigorta ettiren veya sigortalı için bir güvence sağlamaz , sigorta ettirenin veya sigortalının alacakları için de bir güvence sağlar.
- **Sigorta Kapital Birikimi Sağlar:** Sigorta şirketlerinin tahsil ettikleri primlerle, büyük kapital oluşur. Bu fonlar atıl bırakılmayıp gelir getirici yatırımlara yönlendirilir. Bu suretle ülke ekonomisine de katkıda bulunulur.
- **Sigorta Tasarruf Aracıdır:** Sigorta fertlerin tasarrufuna da aracı olur. Yatırdığı primler, sigorta ettiren veya sigortalı için tasarruf teşkil edecektir.

M.Ö. 4500' lü yıllara dayanan ve yararları yukarıda sıralanan sigorta kavramının dünyada ve ülkemizdeki gelişimini göstermek için çizelge 11.1. i inceleyebiliriz;

Çizelge 11.1. Dünya'da ve Türkiye'de sigortanın/sigortacılığın tarihsel gelişimi

|                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M.Ö.4500'de Mısır'daki yardım sandıkları, Mısır'da taş işçileri kendi aralarında bir fon oluşturuyor ve biriken parayı, aralarından biri öldüğünde, vefat eden kişinin ailesine veriyorlardı... |
| M.Ö.2250'de Babil'de kervan tüccarlarının borç silme uygulaması                                                                                                                                 |
| 12.yy'da, İtalya'da kargo gemilerinin zararlarını karşılamak için oluşturulan fon                                                                                                               |
| İlk poliçe : Cenova'dan hareket eden Santa Clara gemisinin taşıdığı yük (1347)                                                                                                                  |
| 1435'de Barcelona kanunlarında deniz sigortalarına ilişkin hükümler eklendi                                                                                                                     |
| 17.yy sonlarında "Lloyd Kahvesi                                                                                                                                                                 |
| Türkiye'de sigortanın geri kalmasının nedeni Osmanlı Döneminde kumar olarak görülmesi ve yasaklanması...                                                                                        |
| 1800 lü yıllarda Beyoğlu ve Kumkapı'da çıkan 2 büyük yangın da verilen kayıplarla yabancı sigorta şirketlerinin acentelik açmasına izin verildi...                                              |
| 1870 : Beyoğlu yangını                                                                                                                                                                          |
| 1872 : Sun, Northern ve North British acentelikleri                                                                                                                                             |
| 1893 : Osmanlı Sigorta (Osmanlı Bankası kuruluşu)                                                                                                                                               |
| 1914 : Yabancı şirketlere tescil zorunluluğu                                                                                                                                                    |
| 1918 : İttihad-i Milli (Türk Kanunlarına göre kurulan ilk sigorta şirketi)                                                                                                                      |
| 1925 : Anadolu Sigorta (İş Bankası kuruluşu)                                                                                                                                                    |
| 1927 : 1149 ve 1173 sayılı Teftiş ve Murakabe Kanunları                                                                                                                                         |
| 1929 : Milli Reasürans (İş Bankası katkılarıyla)                                                                                                                                                |
| 1936 : Doğan Sigorta (ilk özel sermayeli şirket)                                                                                                                                                |
| 1989: Garanti Sigorta A.Ş.'nin kuruluşu                                                                                                                                                         |
| 1992: Garanti Hayat Sigorta A.Ş.'nin kuruluşu                                                                                                                                                   |
| 2000 : Türkiye çapında 63 sigorta, 4 reasürans şirketi                                                                                                                                          |

## 11.2. Garanti Sigorta Grubu

Garanti Sigorta Grubu, 1989'da kurulan Garanti Sigorta A.Ş. ve 1992 yılından beri faaliyetlerini sürdüren Garanti Hayat Sigorta A.Ş. şirketlerinden oluşmuştur. Garanti Sigorta A.Ş. , 1989 yılında Doğu Holding ve dünyanın önemli sigorta kuruluşlarından Fransız AGF (Assurance Generale de France) ortaklığı ile AGF Garanti Sigorta adı altında kurulmuş ve 1999 yılı başında AGF grubu ile stratejik ortaklığını ayırarak, 13 Mayıs 1999' da Garanti Sigorta adını almıştır. Grubun şu andaki sermayedarları %75 hisse ile Garanti Bankası ve %25 hisse ile Osmanlı Bankası'dır.

Garanti Sigorta Grubu, şu anda Türkiye çapında; İzmir'de Ege, Ankara'da İç Anadolu, Adana'da Çukurova, Antalya'da Akdeniz, Bursa'da Marmara, İstanbul'da Anadolu, Boğaziçi ve Rumeli olmak üzere toplam 8 bölge satış müdürlüğüne sahip olup, bölge temeline göre organize olmuş bir yapı sergilemektedir.

Vizyonunu 2004 yılına kadar Türk Sigorta Sektörü'nün EN İYİ SİGORTACILIK HİZMETİ VEREN GRUBU olmak olarak belirleyen Grubun misyonunu aşağıdaki maddeler oluşturmaktadır:

- Müşterilerimize en yüksek standartta hizmet sunmak,
- Müşterilerimizin, ortaklarımızın ve personelimizin azami memnuniyetini sağlamak,
- Kamuoyu için sosyal katkıda bulunmak.

Garanti Sigorta Grubu, bankasürans sigortacılığı yapan (banka şubelerini acentesi olarak kullanan) bir grup olup, 2000 yılı itibariyle dağıtım kanallarının %78' ini ilgili banka şubeleri geri kalan %22 'lik kısmını ise acenteler oluşturmaktadır.

Garanti Sigorta Grubu, teknolojiye ve insan kaynaklarına yatırım yapan, hizmet kalitesini ve verimliliği arttırmak, en iyiye ulaşmak amacıyla birçok projeler başlatan bir grup olup; Türk Sigortacılık Sektöründe lider duruma gelmeyi amaçlayan ve bunu gerçekleştirmek için dinamik adımlar atan bir sigorta grubumuzdur.

### 11.3. Garanti Sigorta Grubu Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri ve Liderlik Yaklaşımlarının Belirlenmesi

Garanti Sigorta Grubu yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada temel amaç, üst, orta ve alt seviyelerdeki yöneticilerin, karar vermenin gerekli olduğu, çeşitli önem derecesindeki durumlar karşısında verdikleri kararların, nasıl bir yapı sergileyeceğini belirleyerek, bu yapıdan hareketle yöneticilerin liderlik stillerini belirtilen üç seviye için belirlemektir.

Çalışma, “Liderlik” bölümünde de anlatılan Wroom – Jago modelinin bir uygulaması olup, çalışmada, her seviyedeki yöneticilerden, karar vermeyi gerektiren üç spesifik durumu düşünmeleri ve kendilerine verilen ve şekil 11.1.’ de de gösterilen karar ağacı diyagramını bu spesifik durumlar için uygulamaları istenmiştir.

Yöneticilerin kendi birim(leri) / departman(ları) nı ilgilendiren üç spesifik durum şunlardır.

1. Yüksek öncelikli ve kritik bir durum
2. Orta öncelikli ve kritik olmayan bir durum
3. Düşük öncelikli, rutin olabilecek ancak bir kararın verilmesini gerektirecek bir durum

Buna göre, grup içersinde her seviyedeki yönetici, bu üç kriterin herbirine göre spesifik ve karar vermeyi gerektirecek durumlar düşünecek ve karar ağacını uygulayacaklardır. Victor Wroom ve Arthur Jago’nun yöneticiler için pratik bir rehber görevi sağlayan bu modeli, üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Lider katılım stili
- Durumu analiz etmede kullanılan yönlendirici teşhis soruları ve
- “Karar Ağacı”nın kurallarıdır.

**Lider Katılım Stili:** Modern otokratikten, demokrasiğe doğru karar vermede astların katılım durumunu içeren beş farklı düzeye sahiptir. Otokratik liderlik biçimleri AI ve AII olarak gösterilmiştir. Danışman stili CI ve CII olarak, grup kararları ise G ile simgelenmiştir.

Yönetici duruma bağlı olarak en otokratik olan AI karar stilinden en demokratik olan G davranış biçimine kadar bu beş seçenekten birini seçmeye yönlendirilmektedir. Bu karar stilleri tabloda gösterilmiştir.

**Karar Stili Açıklama**

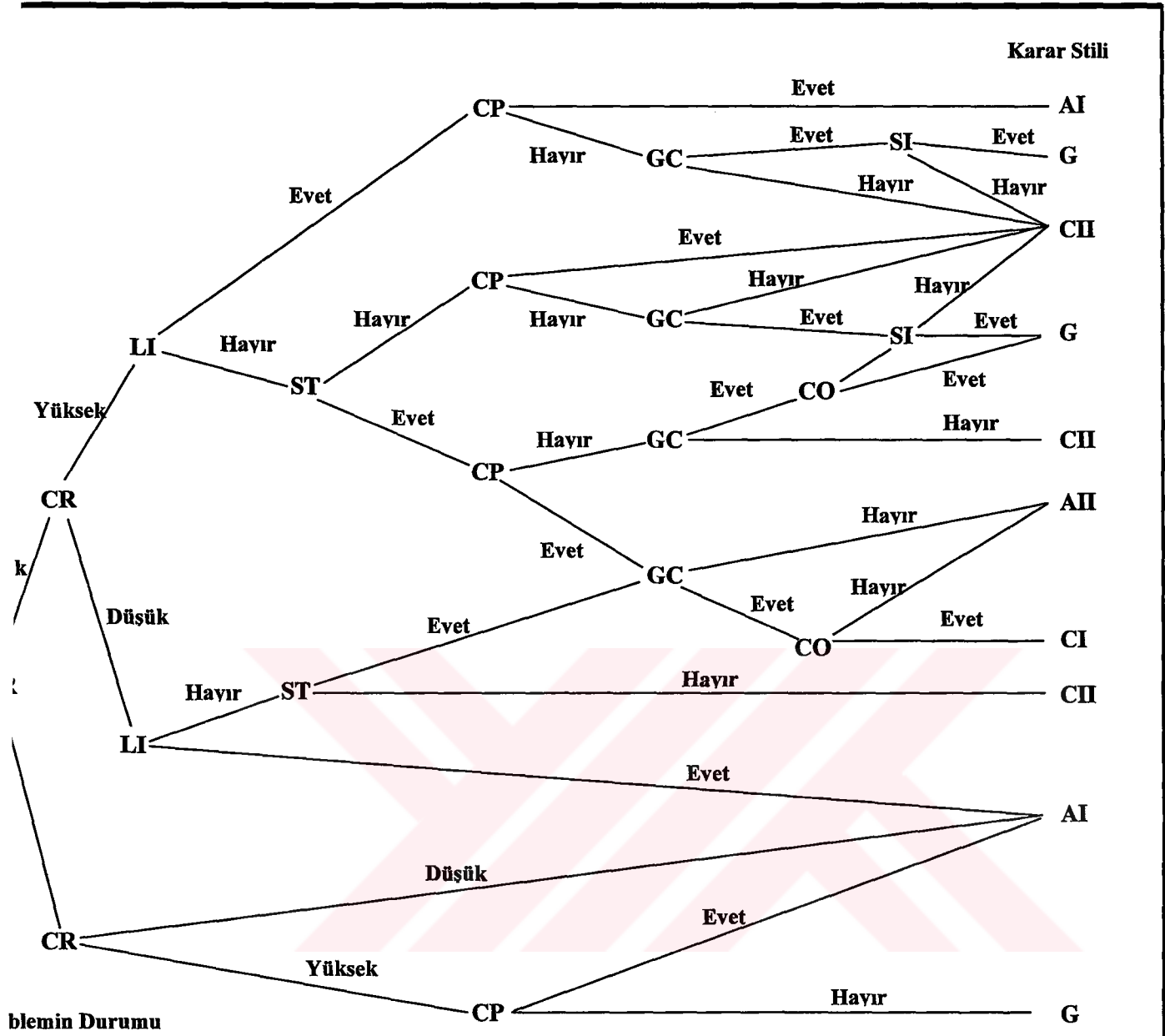
|            |                                                                                                                                                                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AI</b>  | Yönetici problem çözme veya karar verme işlemini o tarihte elinde bulunan bilgilere dayanarak kendisi verir ve sorunu kendisi çözer.                                                                  |
| <b>AII</b> | Yönetici gerekli olan bilgileri astlardan alır ve problemin çözümünde kendisi karar verir.                                                                                                            |
| <b>CI</b>  | Yönetici problemi ilgili astlarıyla birerbirer görüşerek paylaşır ve tüm astların görüş ve fikirlerini alır. Kararını ilgili astları biraraya toplamadan kendisi verir.                               |
| <b>CII</b> | Yönetici, astlarını bir grup olarak toplar ve problemi onlarla paylaşır. Onlarla müzakerelerde bulunarak fikir ve görüşlerini alır ve kararını verir.                                                 |
| <b>G</b>   | Yönetici astlarını bir grup olarak toplar ve problemi onlarla paylaşır. Bir toplantı başkanı olarak kendi çözümünü gruba empoze etmeden grubun eğilimi doğrultusunda onların karar almalarını sağlar. |

**Yönetici Teşhis Soruları:** Bir yönetici yukarıda anlatılan bu beş stili kullanarak nasıl karar verecektir?. Uygun karar katılımı 8 teşhis edici sorunun cevabına bağlıdır. Bu sekiz soru, kararın kalite düzeyi, astlar için önemi ve astların kararı benimsemeleri konularını belirlemektedir. Şimdi bunları gözden geçirelim;

- **Kalite Gerekliliği:(QR) (quality requirement):** “Kararın kalitesi ne kadar önemlidir?” Eğer yüksek kalite de karar grup başarısı için önemli ise, yönetici karara aktif olarak katılmalıdır.
- **Benimseme Gerekliliği (CR) (commitment requirement):** “Astların kararı benimsemeleri ne derecede önemlidir?” eğer uygulama astların kararı benimsemelerini gerektiriyorsa, yönetici karar sürecine astlarını iştirak ettirmelidir.

- Yöneticinin Bilgisi (LI) (leader's information): “Yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?” eğer yönetici yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değilse, astlarını karar sürecine katıp gerekli bilgiyi almalıdır.
- Problem Yapısı (ST) (problem structure): “Problemin belli bir yapısı var mı?” eğer problem muğlak ve çok belirsiz ise, yönetici astları ile görüşmeli ve onların problem ve mümkün çözümler hakkındaki tavsiye ve görüşlerini almalıdır.
- Benimseme Olasılığı(CP) (commitment probabiltiy): “Yönetici eğer kararı kendisi verirse, astların bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin midir?” Eğer astlar yöneticinin verdiği kararı başından sonuna kadar benimseyip bunu uyguluyorsa, astların karar sürecine katılmalarının önemi azalacaktır. Bu soru “eğer kararı kendim veririm, astlarımla bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin miyim” şeklinde de sorulabilir.
- Amacın Paylaşımı (GC) (goal congruence): “Astlar problem çözümüne ulaşmada, organizasyonel amaçları paylaşıyorlar mı?” Eğer astlar organizasyonel amaçları paylaşmıyorlarsa, yönetici onları karar verme sürecine dahil etmemeli, kararını kendisi vermelidir.
- Ast Çatışması (CO) (subordinate conflict): “Tercih yapacak çözümler üzerinde astlar çatışıyor mu? Astlar arasındaki bu anlaşmazlık ve çatışmalar, astların karara katılmalarına ve tartışmalarına imkan vererek çözülebilir.
- Ast Bilgisi (SI) (subordinate information): “Astlar, yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip mi?” Eğer astlar yeterli bilgiye sahipse, karar vermeleri için onlara daha fazla sorumluluk ve yetki delege edilebilir.

Bu sorular oldukça detaylıdır. Ancak bu, evet, hayır, yüksek, düşük gibi sınırlı cevaplarla karara katılmanın kolay olması içindir. Çalışmaya, üst (genel müdür/genel müdür yardımcısı) seviyesinden 6 kişi, orta yönetim seviyesinden 16 kişi (birim / bölge müdürü) ve alt yönetim (yönetmen) seviyesinden 12 yönetici olmak üzere toplam 34 kişi katılmıştır.



**QR=** "Kararın kalitesi ne kadar önemlidir?"

**CR=** "Astların kararı benimsemeleri ne derece önemlidir?"

**LI =** "Yüksek kalitede bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?"

**ST=** "Problem belli bir yapısı var mı?" (Açık ve belirli mi)

**CP=** "Eğer kararı kendim verirsem,astların bu kararı önemli oranda benimseyeceklerinden emin miyim?"

**GC=** "Astlarım, problem çözümüne ulaşmada, organizasyonel amaçları paylaşıyorlar mı?"

**CO=** "Astlarım, tercih yapılacak çözümler üzerinde çatışıyor mu?"

**SI=** "Astlarım, yüksek kalitede bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?"

Şekil 11.1. Karar Verme Modeli



Modelin uygulama sonuçları ise şöyledir.

Üst yönetim seviyesinde alınan sonuçlar çizelge 11.2 de gösterilmiştir.;

Çizelge 11.2. Üst yönetim seviyesi için değerler

| Üst Yönetim için Test Sonuçları |         |      |       |
|---------------------------------|---------|------|-------|
|                                 | ÖNCELİK |      |       |
| STİL                            | YÜKSEK  | ORTA | DÜŞÜK |
| AI                              | 0       | 0    | 1     |
| AII                             | 0       | 0    | 0     |
| CI                              | 0       | 0    | 0     |
| CII                             | 4       | 3    | 3     |
| G                               | 2       | 3    | 2     |
| TOPLAM                          | 6       | 6    | 6     |
|                                 | %       |      |       |
| AI                              | 0       | 0    | 17    |
| AII                             | 0       | 0    | 0     |
| CI                              | 0       | 0    | 0     |
| CII                             | 66      | 50   | 50    |
| G                               | 33      | 50   | 33    |
| TOPLAM                          | %100    | %100 | %100  |

Orta yönetim seviyesi için ölçümlenen değerler çizelge 11.3.' de gösterilmiştir.

Çizelge 11.3. Orta yönetim seviyesi için değerler

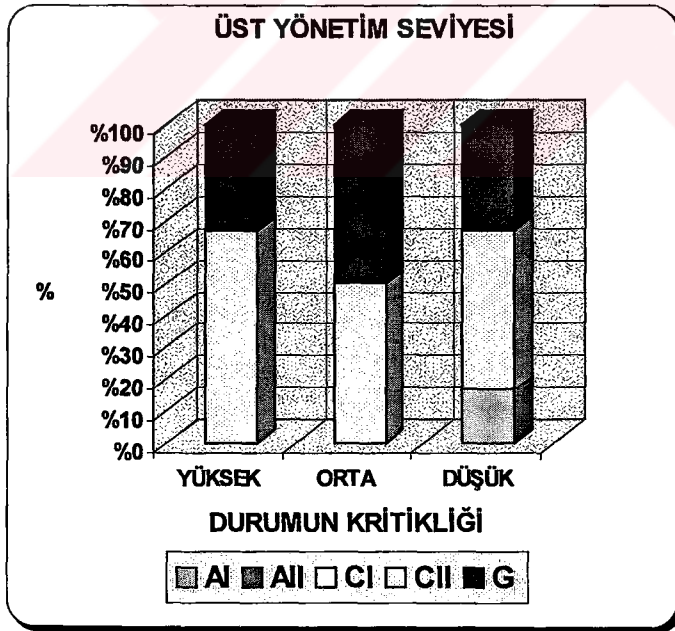
| Orta Yönetim için Test Sonuçları |         |      |       |
|----------------------------------|---------|------|-------|
|                                  | ÖNCELİK |      |       |
| STİL                             | YÜKSEK  | ORTA | DÜŞÜK |
| AI                               | 0       | 1    | 4     |
| AII                              | 2       | 1    | 0     |
| CI                               | 4       | 1    | 0     |
| CII                              | 9       | 9    | 5     |
| G                                | 1       | 4    | 7     |
| TOPLAM                           | 16      | 16   | 16    |
|                                  | %       |      |       |
| AI                               | 0       | 6    | 25    |
| AII                              | 13      | 6    | 0     |
| CI                               | 25      | 6    | 0     |
| CII                              | 57      | 57   | 31    |
| G                                | 5       | 25   | 44    |
| TOPLAM                           | %100    | %100 | %100  |

Orta yönetim seviyesi için ölçümlenen değerler çizelge 11.4.' de gösterilmiştir.

Çizelge 11.4. Alt yönetim seviyesi için değerler

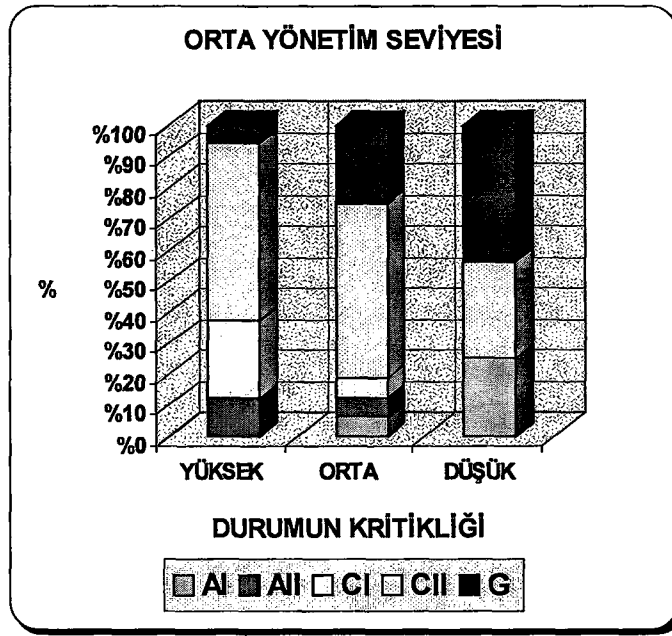
| Alt Yönetim için Test Sonuçları |         |      |       |
|---------------------------------|---------|------|-------|
|                                 | ÖNCELİK |      |       |
| STİL                            | YÜKSEK  | ORTA | DÜŞÜK |
| AI                              | 3       | 0    | 3     |
| AII                             | 3       | 2    | 0     |
| CI                              | 1       | 0    | 0     |
| CII                             | 5       | 5    | 6     |
| G                               | 0       | 5    | 3     |
| TOPLAM                          | 12      | 12   | 12    |
|                                 | %       |      |       |
| AI                              | 25      | 0    | 25    |
| AII                             | 25      | 16   | 0     |
| CI                              | 8       | 0    | 0     |
| CII                             | 42      | 42   | 50    |
| G                               | 0       | 42   | 25    |
| TOPLAM                          | %100    | %100 | %100  |

Elde edilen bu sonuçlara göre üst, orta ve alt yönetim kademeleri için çeşitli histogramlar çizilebilir. Üst yönetim seviyesi için sonuçlara istinaden Şekil 11.2 de görülen histogram çizilmiştir.



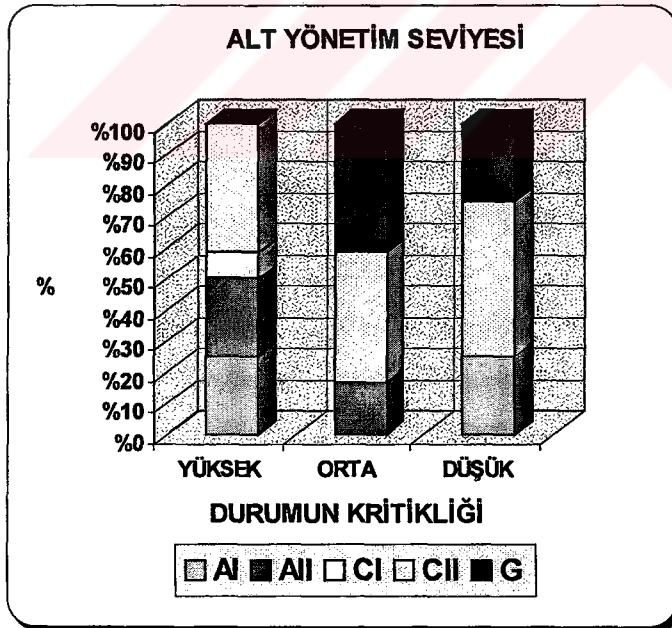
Şekil 11.2. Üst yönetim seviyesi sonuçları histogramı

Orta yönetim seviyesi için sonuçlara istinaden Şekil 11.3 de görülen histogram çizilmiştir.



Şekil 11.3. Orta yönetim seviyesi sonuçları histogramı

Alt yönetim seviyesi için sonuçlara istinaden Şekil 11.4 de görülen histogram çizilmiştir.



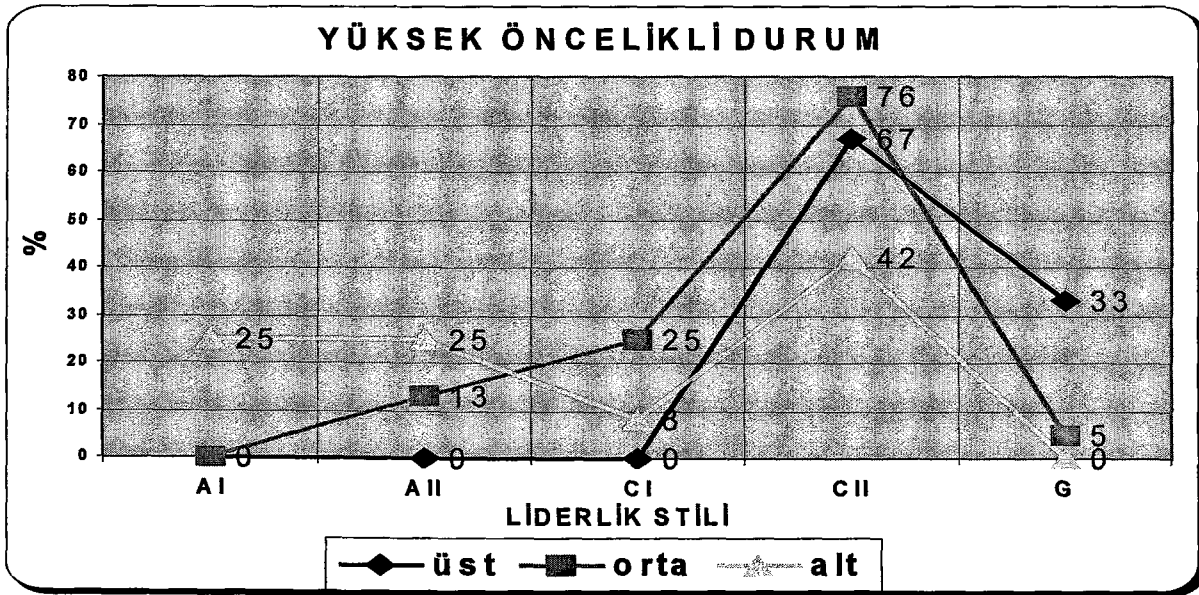
Şekil 11.4. Alt yönetim seviyesi sonuçları histogramı

Elde edilen bu sonuçlar tekrar derlenerek yüksek, orta ve düşük önemdeki durumlar (kararlar) için çizgi diyagramları hazırlanmıştır. Bu diyagramlar üç seviyedeki katılımcı sayısının eşit olmaması nedeniyle Çizelge 11.2, Çizelge 11.3. ve Çizelge 11.4 de gösterilen % 'sel değerler baz alınarak çizilmiştir. Bu yüzdesel değerleri içeren Çizelge 11.5. aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 11.5. Yüzdesel liderlik oranları

| Yüksek Öncelikli Durum |          |           |          |
|------------------------|----------|-----------|----------|
| Stil                   | Üst yönt | Orta yönt | Alt yönt |
| AI                     | 0        | 0         | 25       |
| AII                    | 0        | 13        | 25       |
| CI                     | 0        | 25        | 8        |
| CII                    | 67       | 76        | 42       |
| G                      | 33       | 5         | 0        |
| Orta Öncelikli Durum   |          |           |          |
| AI                     | 0        | 6         | 0        |
| AII                    | 0        | 6         | 16       |
| CI                     | 0        | 6         | 0        |
| CII                    | 50       | 57        | 42       |
| G                      | 50       | 25        | 42       |
| Düşük Öncelikli Durum  |          |           |          |
| AI                     | 16       | 25        | 25       |
| AII                    | 0        | 0         | 0        |
| CI                     | 0        | 0         | 0        |
| CII                    | 50       | 31        | 50       |
| G                      | 34       | 44        | 25       |

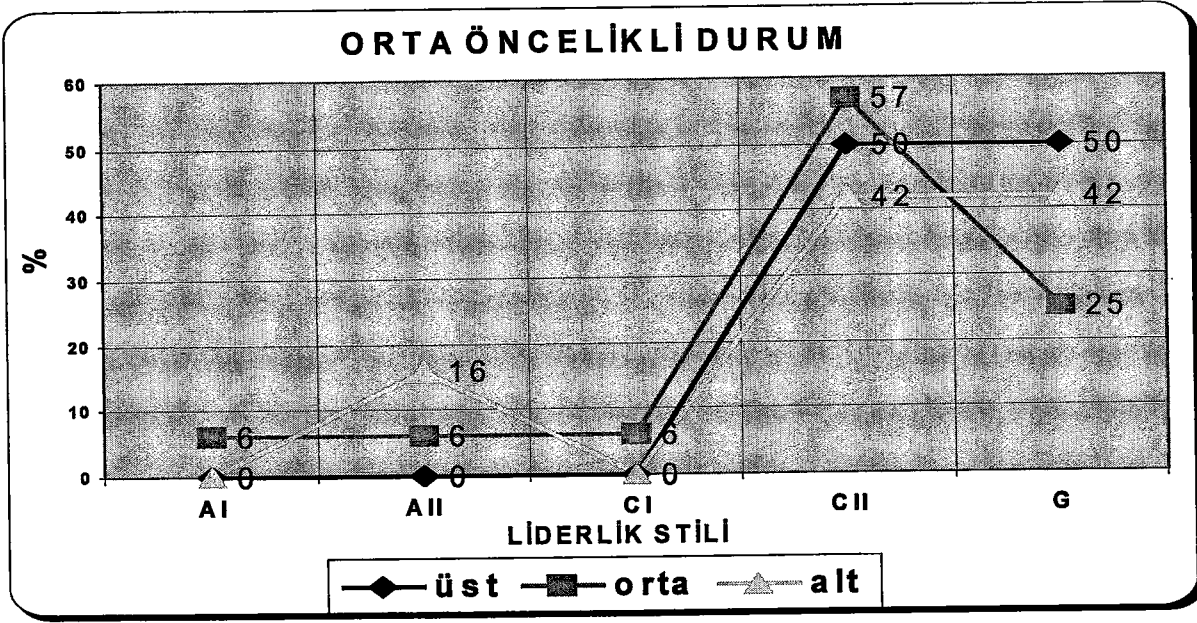
Bu çizelgedeki verilere dayanarak yüksek derecede önemli bir durum için Şekil 11.5.' de görülen histogram çizilmiştir.



Şekil 11.5. Yüksek öncelikli bir durum için liderlik stilleri histogramı

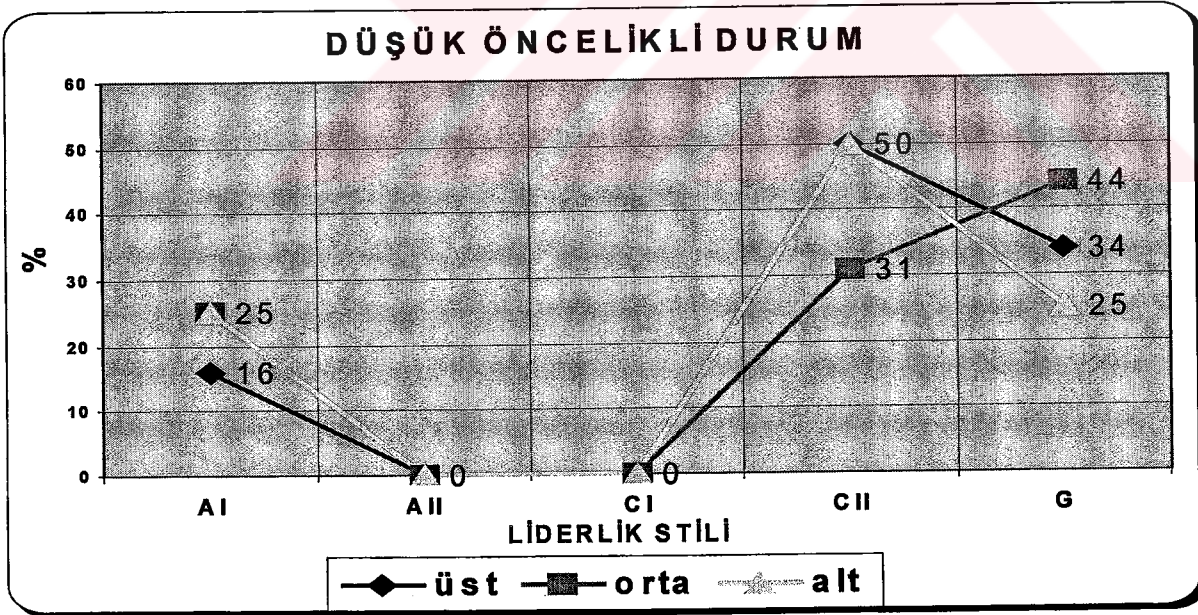


Orta derecede önemli bir durum için Şekil 11.6.' de görülen histogram çizilmiştir.



Şekil 11.6. Orta öncelikli bir durum için liderlik stilleri histogramı

Düşük derecede önemli bir durum için Şekil 11.7.' de görülen histogram çizilmiştir.



Şekil 11.7. Düşük öncelikli bir durum için liderlik stilleri histogramı

Çizelge ve histogramlar her üç kritik durum için değerlendirildiğinde.

Öncelikle herbir kritik durum için üst yönetimin, orta ve alt kademelere göre karar almada daha fazla grup yaklaşımı kullandığı görülmektedir. Bu hiyerarşik seviyenin getirdiği bir özellik olabilir. Grup karar alma (G liderlik stili) her yönetim seviyesinde, yüksek derecede önemli bir karar verme durumundan rutin bir karar verme durumuna doğru giderek artan bir yüzde de kullanım göstermektedir. Bunun anlamı kararın risk derecesi düştükçe, grup karar vermeye daha meyilli bir liderlik tarzının yöneticiler tarafından sergilendiği olabilir. Bu durum her seviyedeki yöneticilerin rutin kararları astlarına devretmesi olarak açıklanabilir. Bu durum astlar üzerinde önemsiz işleri yapma sendromu ve buna bağlı motivsyonsuzluk yaratabilir.

Grup karar almada en istikrarlı davranış üst yönetimde görülmektedir. Üst yönetimin ortalama %33 ü durumun kritiklik derecesi ne olursa olsun grup kararı vermeyi tercih etmektedir. Orta ve alt kademe yöneticiler ise orta ve düşük dereceli kararlarda grup yaklaşımını tercih etmekle beraber kritik bir durumda grup karar verme stilinden kaçınmaktadırlar. Üst yönetimde grup karar verme liderlik stiline tercih edilmesi organizasyonda üst yönetimin koordinasyonu sağlayıcı, teknik detaydan ziyade genel çizgiye ve stratejilere odaklanan bir bakış açısına sahip olduğunu gösterebilir. Ancak bu teknik detaylardan ve organizasyon içinde olan değişimlerden uzak olunduğu anlamına gelmez; çünkü üst ve orta kademe yöneticilerden büyük bir çoğunluk astların fikirlerini almayı temsil eden CII liderlik tarzını benimsemişlerdir. (yüksek derecede önemli bir kararda üst yönetim için %67, orta yönetim için %76 ve yine orta derecede önemli bir kararda üst yönetim için %50, orta yönetim için %57)

Yüksek ve orta derecede kritik durumlar incelendiğinde her iki durumda da verilen kararlarda orta kademe yöneticiler üst kademelere göre daha ziyade astlarının fikirlerini alarak ortak bir karar vermeyi belirten CII liderlik tarzını göstermektedirler. Üst kademe yöneticiler ise CII den ziyade G tipi (grup karar verme) stilini orta seviye yöneticilere göre daha benimsemiş görünmektedirler. Alt kademe yöneticilerde ise CII ve G liderlik stilleri, üst ve orta kademe yöneticilere göre, orta derecede önemli bir karar vermede daha düşük yüzde göstermekte ve yüksek derecede karar vermede; astların fikirlerini almadan karar verme stilini temsil eden AI (Otokratik) karar verme stili önemli bir oranda tercih edilmektedir.

Alt kademe yöneticilerin %25 oranda AI ve % 25 oranda AII otokratik liderlik tarzlarını seçmeleri ve orta kademe yöneticilerde de bu liderlik yaklaşımının azda olsa sergilenmesi (yüksek önemli kararlarda %13 orta derecede önemli kararlarda %6) ve bu liderlik yaklaşımlarının astın karara katılımını desteklemeyen liderlik tarzları olmaları, astlar arasında motivasyonsuzluk belirtileri, bilgi saklama, yapılan iş kalitesindeki düşüş ve çatışma durumları gibi bir takım organizasyonel problemler doğurabilir. Aynı zamanda alt kademe yöneticilerin %50 lik bir kısmının otokratik liderlik tarzı sergilemeleri yapılan işlerin astlar tarafından öğrenilmesini zorlaştıracak ve organizasyon içinde kişiye bağımlı görevlerin oluşmasını destekleyecektir. Bu ise organizasyonun dinamik ve değişime cevap verebilme derecesini önemli oranda düşürecek, insan kaynakları açısından çalışan devriminin oranının yüksek olmasına neden olacaktır. Burada, alt kademe yöneticilerin delegasyon yapmaları ve bunun üst yönetim tarafından teşvik edilmesi, buna ilaveten astların rol tanımlamalarının, iş zenginleştirme tekniklerinin kullanılması yoluyla zenginleştirilmesi ve yetkinlik bazı çalışmaların yapılması çözüm olarak ileri sürülebilir.





## 12. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu yüzyılda insanlığın kaydettiği ilerlemeler, bilim ve teknolojiadaki akılalmaz gelişmelerle karakterize edilip, yönetim becerileri ve uzmanlığı ile açıklanabilir. Amaçları formüle etme yeteneği olmadan, planlama icad edilmeden, insanların ve materyallerin sinerjik bir uyum içinde eşgüdümü yapılmadan ne Henry Ford kendi üretim hattını inşaa edebilirdi, ne Neil Armstrong Ay yüzeyinde yürüyebilirdi ve ne de mikro bilgisayar devrimi ortaya çıkabilirdi. Pek çok girişimde, yönetimde ve insanlar yoluyla birşeyler yaptırma sürecinde veya projesinde anahtar gösterge başarı veya başarısızlıktır ve her ikisi de bütünüyle yönetime dayanır.

20. yüzyılın ikinci yarısında ve özellikle son çeyreğinde, yönetim alanında iki önemli gelişme olmuştur. Birincisi üniversiteler ve iş hayatı çevrelerinde yönetimin temel süreçlerinin esaslı bir incelemeye dayandırılmasının ihtiyacı gittikçe artan bir önemle benimsendiğidir. İster büyük isterse küçük olsun, bir kuruluşun yönetim görevleri gittikçe karmaşık sorunların çözümünü gerektirmekte ve dolayısı ile yönetim prensip ve tekniklerinin bilinmesine olan ihtiyaç daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır.

İkincisine gelince, yönetimle ilgili bu çarpıcı ihtiyaç belirtisine paralel olarak, yöneticiler için büyük değerler ifade eden birtakım bilgi, kavram ve teknik kaynaklarında da önemli buluş ve artışların olduğudur.

Bir yöneticinin başarısızlığının pek çok kişi ve grubu etkilemesi yönetici geliştirmeyi daha da önemli hale getirmiştir. Yanlış veya yetersiz bir organizasyon yapısı kullanan, yapı içinde kullanılabilecek süreçlerin özelliklerinden ve sınırlarından haberdar olmayan bir yönetici, sadece kendisini değil bir grubu başarısızlığa sürükleyecektir.

Garanti Sigorta A.Ş. yöneticileri arasında yapmış olduğum karar stili ve liderlik yaklaşımları çalışması çerçevesinde, yöneticilerin karar verme stillerindeki değişimlerin astlar ve organizasyon üzerindeki etkilerini ve bunların ne tür organizasyonel sonuçlar veya problemler çıkaracağını değerlendirmeye çalıştım. Sonuçlar, yöneticilerin karar verme ve liderlik stillerine göre organizasyonu çok büyük başarılarla veya çok kötü sonuçlara ulaşabileceğini belirtmekteydi.. Bu ise karar vermenin ve liderlik tarzının veya günümüzde daha içiçe geçmiş kavramlar olarak yönetici-lider birleşim modelinin, etkinlik ve kalitesini yükseltecek bir takım

yönetim tekniklerini sağlamanın uygulamanın başarıyı getireceği anlamını taşımaktadır. % 80 oranda yöneticilerin başarılarına bağlı organizasyonel başarının sağlanması ise, yine yöneticinin başarılarını arttıracak yönetim tekniklerinin kullanılması yolu ile sağlanacaktır. Tezimde bu teknikler üzerinde durmaya çalıştım.

Yani bir yöneticinin geleceği bir organizasyona bağlıdır. Başarı ise büyük oranda çeşitli yönetim araç ve tekniklerini bilmek ve kullanabilmek ile ilgilidir.



## KAYNAKLAR

- [1] Aktan,C.Ç., (1997), “Değişim ve Yeni Global Yönetim”, MESS Yayın No:257
- [2] Bartol, K., Martin,C.D., (1991), “Management”, McGraw-Hill
- [3] Baysal, A.C., Tekarslan, E., (1987), “Davranış Bilimleri I-II”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:191
- [4] Can, H., (1999), “Organizasyon ve Yönetim”, Siyasal Kitapevi
- [5] Covey, R.C., (1999), “Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı”, Varlık Yayınları
- [6] Daft, L.R., (1997), “Management”, Dryden Press
- [7] Dessler, G., (1988), “Organizasyon Theory: Integrating Strategy and Behaviour”, Prentice-Hall Int.Inc
- [8] Dinçer, Ö., (1994), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İz Yayıncılık
- [9] Drucker, F.P., (1999), “21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları”, Epsilon Yayıncılık
- [10] Efil, İ., (1999), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Alfa Basın Yayın Dağıtım A.Ş.
- [11] Eren, E., (2000), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım Yayın A.Ş.
- [12] Eren, E., (1998), “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayın A.Ş
- [13] Erkmenol, A., (1998), “Yönetim ve Organizasyon”, YTÜ.Endüstri Müh.Bölümü Yayınlanmamış Ders Notları
- [14] Erkut, H., (1995), “ Hizmet Kalitesi”, İnterbank Yayınları
- [15] Ertürk, M., (2000), “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, Beta Basım Yayın A.Ş.
- [16] Gullet, R.G., Hicks, H.G., (1988), “Management”, McGraw-Hill
- [17] Hodgetts, M.R., (1999), “Yönetim, Teori, Süreç, Uygulama”, Beta Basım Yayın A.Ş
- [18] Keçecioğlu, T., (1998), “Liderlik ve Liderler”, Kalder Yayınları
- [19] Kemp, L.R., (1992), Strategic Planning in Local Government. A Case Book, Washington D.C. Planners Series.
- [20] Koçel, T., (1999), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayın A.Ş
- [21] Luthans, F., (1995), “Organizational Behavior”, McGraw-Hill
- [22] Mucuk, İ., (1996), “Modern İşletmecilik”, Türkmen Kitabevi
- [23] Özilen, M., (2000), “Projelerle Yönetim Basılı Notları”, BMC (Business Management Consultants) – Management Centre Türkiye
- [24] Payne, J., S., (2000), “Yöneticinin Elaltı Kitabı: Başarılı Bir Yönetici Nasıl?”, Rota Yayıncılık
- [25] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1998), “Örgütsel Psikoloji”, Alfa BasımYayın Dağıtım
- [26] Tevrüz, S., (1997), “Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, Kalder Yayınları
- [27] Thopson, B.L., (1995), “Yönetim Fonksiyonları”, Hayat Yayıncılık

[28] Ülgen, H., (1997), “İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması”,

İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:258

[29] Quigley, J. V., (1993), “Vizyon Oluşturulması ve Geliştirilmesi”, Epsilon Yayıncılık

## **DERGİ ve MAKALELER**

[30] Ateş, M., (2001), “Önderlik”, [www.merih.com](http://www.merih.com)

[31] ÖZALP, İ., (1988), “İşletmelerde Stratejik Planlama”, A.Ü.İkt. İdr. Bil. Der. C:6 S:1

[32] Taşkiran, N., (1990), “İşletme Çerçevesinde Mamül Üretim Politikasının Saptanmasına Yardımcı Yöntemler”, D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi:3



**ÖZGEÇMİŞ**

Doğum tarihi 16.03.1977

Doğum yeri İstanbul

Lise 1990-1993 Aydın Lisesi

Lisans 1994-1998 Yıldız Teknik Üniversitesi Mühendislik Fak.  
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Yüksek Lisans 1998- 2001 Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü  
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

**Çalıştığı kurum(lar)**

1991-Devam ediyor Garanti Sigorta A.Ş. İnsan Kaynakları ve Proje  
Uygulama Asistanı

