

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2944

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1900

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Yazarlar

Yrd.Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU (Ünite 1, 3)

Yrd.Doç.Dr. Nuray TOKGÖZ (Ünite 2, 8)

Yrd.Doç.Dr. Nurhan ŞAKAR (Ünite 4)

Yrd.Doç.Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER (Ünite 5, 6)

Prof.Dr. İnan ÖZALP (Ünite 7)

Editörler

Prof.Dr. Celil KOPARAL

Prof.Dr. İnan ÖZALP



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

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

Copyright © 2013 by Anadolu University

All rights reserved

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

UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ

Genel Koordinatör

Doç.Dr. Müjgan Bozkaya

Genel Koordinatör Yardımcısı

Doç.Dr. Hasan Çalışkan

Öğretim Tasarımcıları

Yrd.Doç.Dr. Seçil Banar

Öğr.Gör.Dr. Mediha Tezcan

Grafik Tasarım Yönetmenleri

Prof. Teyfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Öğr.Gör. Nilgün Salur

Kitap Koordinasyon Birimi

Uzm. Nermin Özgür

Kapak Düzeni

Prof. Teyfik Fikret Uçar

Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız

Grafikerler

Gülşah Karabulut

Özlem Ceylan

Kenan Çetinkaya

Dizgi

Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi

Yönetim ve Organizasyon

ISBN

978-975-06-1606-8

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 25.000 adet basılmıştır.
ESKİŞEHİR, Ocak 2013

İçindekiler

Önsöz	iv
1. Yönetim ve Yöneticilik	2
2. Yönetim Fonksiyonları.....	22
3. Örgütlerde Bölümlendirme Sistemleri ve İş-Mevki Tanımları.....	50
4. Yetki-Güç ve Yetki Devri	70
5. Liderlik.....	94
6. Güdüleme	124
7. Örgütlerde Çatışma.....	160
8. Yönetimde Güncel Yaklaşımlar	180

Önsöz

Yönetim başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır. Böyle olunca çok zor bir iş olduğu gibi insanlarla birlikte çalışma zorunluluğu vardır. Yönetim ve örgütlenme ile ilgili bütün sorunlar çözüm bekler. Emir-komuta sistemi yeterli olmamakta insanların güdülenmesi ve ekiplerle çalışması zorunlu olmaktadır. Örgütte ekiplerin nasıl çalışacağı yapısal olarak ortaya konur. İşletmelerde her şey uyum içinde olmayabilir. Bazen uyumsuzluk ve çalışma ortaya çıkar. Ayrıca yöneticilerin özellikle üst yönetimin liderlik davranışları çok önemlidir. Bu kitap işletmelerde yönetim organizasyon işlevini yakından tanımanıza imkan sağlayacaktır.

Editörler

Prof.Dr. Celil KOPARAL

Prof.Dr. İnan ÖZALP

1

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Yönetimin ne olduğunu tanımlayabilecek,
-  Yönetimin özelliklerini ifade edebilecek,
-  Yönetim sürecini açıklayabilecek,
-  Yöneticilik kavramını tanımlayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--|---|
|  Yönetim Tanımı |  Üst Yönetim |
|  Planlama |  Orta Yönetim |
|  Örgütlenme |  Alt Yönetim |
|  Yöneltilme |  Fonksiyonel Yönetim |
|  Denetim |  Yöneticilik |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yönetim Kavramı
- ❖ Yönetimin Amacı
- ❖ Yönetimin Özellikleri
- ❖ Yönetim Süreci
- ❖ Yöneticilik Kavramı
- ❖ Yöneticilerin Oynadığı Roller
- ❖ Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yönetim ve Yöneticilik

GİRİŞ

Yönetim konusunda birbirini tanımlayan ve farklı bakış açılarını belirterek birçok tanım yer almaktadır. Yönetim kavramı kimi zaman süreç, kimi zaman sürecin unsurları olan kişi veya grup, kimi zaman da karar verme ve liderlik gibi faaliyetlerle ilişkilendirilmektedir. Bu ünite, yönetim kavramı, yöneticilik kavramı ve yönetim sürecinden bahsedilecektir.

YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim ile ilgili çeşitli kavramlar yer almaktadır. Ancak birçok kavram olmasına rağmen, en çok kullanılan tanım, başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir.

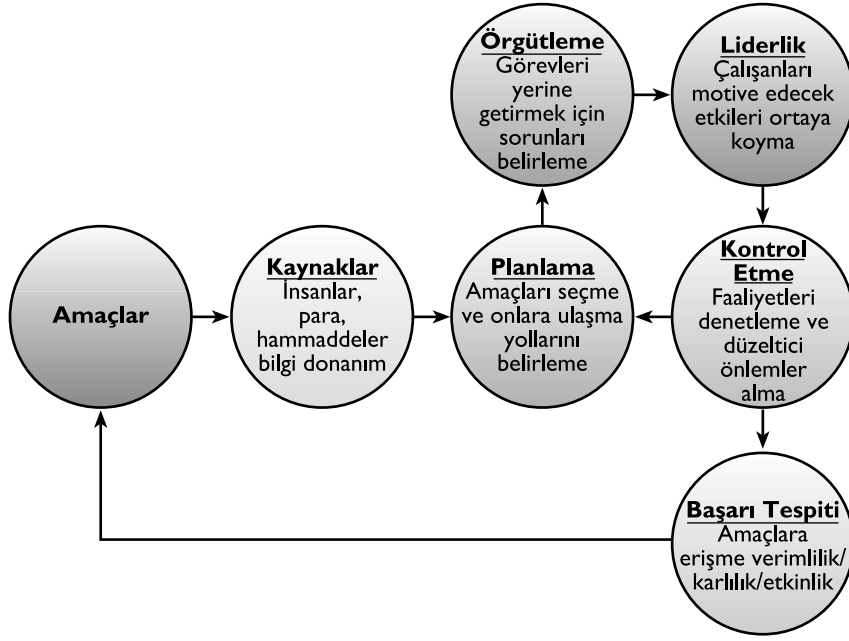
Yönetimin anlamı çeşitli bilim dalları tarafından da açıklanmıştır. İktisatçılara göre yönetim, doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetimi belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak vardır. İnsanları doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmaktır. Öyleyse yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2011, s. 3). Ancak şu unutulmamalıdır, ne olursa olsun insan kaynağının önemi büyüktür. Örgütte bulunan araç ve gereçleri kullanacak insan gücü ve bu insan gücünü yönlendirecek yönetici olmadıktan sonra yönetimden bahsedilmez. Yönetici kavramını ünitenin ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde ele alacağız. Ancak yönetici ile ilgili ön bilgi vermekte de yarar vardır. Yönetici, amaçları gerçekleştirmek için insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimsedir.

Aslında hayatımızın her alanında yönetim bulunmaktadır. Okulda öğretmenlerin öğrencileri yönlendirmeleri, onlara liderlik etmeleri ve sosyalleşmelerini sağlamaları yönetime örnektir. Bu tür yönetimde üretim faaliyeti yoktur ama bir amaç doğrultusunda yapılan faaliyetler yer alır. Görüldüğü gibi, maddi araç ve gereçler olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterlidir.

Başka bir tanıma göre planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme yönetim sürecini oluşturmaktadır. Yönetim kavramına fonksiyonel süreçler bakımından yaklaşan bu tanımın şekil olarak açıklaması Şekil 1.1'e görülmektedir (Eren, 2011, s. 5).



Yönetimin anlamı nedir? Tartışınız



Şekil 1.1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 5.

YÖNETİMİN AMACI

Yönetimin temel amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Örgütsel amaçlar üç başlık altında ele alınabilir (Genç, 2007, s. 25).

Düzen amacı: Örgütte çalışanların, örgütte istenen sonuçlara ulaşılması için gerekli davranışları göstermeleridir.

Kültürel amaçlar: Her örgütün kendine göre bir kültürü bulunur. Bu kültür örgüt çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.

Ekonomik amaçlar: Örgütün kurulma nedeni finansal kazançtır. Başka bir deyişle, kar sağlamaktır. Yukarıda açıklanan örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de yönetim ile sağlanır. Ayrıca, analitik, teknik, beşeri ve kavramsal beceriler gerektiren örgütsel faaliyetleri yerine getirmektir (Genç, 2007, s. 26). Analitik beceri, örgütte bulunan ve mevcut durumu doğru bir şekilde değerlendirme sonucunda karar vermedir. Teknik beceri, yöneticinin çalışanlarını yönlendirmesi dışında başka işler yapabilme kabiliyetidir. Beşeri beceri ise, yöneticinin çalışanlara eşit davranarak, çalışanların birbirleriyle uyumlu ve barışçıl çalışmalarını örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktır. Kavramsal beşeri ise, yöneticinin örgütte olan biten her şeyi bilmesi, örgütün tamamını görebilme yeteneğidir. Bu beceri türleri ünitenin ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde anlatılmıştır.



Yönetimin amaçları nelerdir? Tartışınız.

YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Yönetimle ilgili farklı tanımlar olduğundan bahsedilmişti. Ancak yönetimin özelliklerine bakıldığında, her tanımda yer alan bir veya birkaç özellik göze çarpmaktadır. Yönetimin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Genç, 2007, s. 27).

Amaç Özelliği: Örgütün hayatını sürdürebilmesi için bir amacı olmalıdır. Ancak bu amaç, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olmalı ve belirlenmiş olmalıdır. Yönetimin tanımında da yer aldığı gibi, belli bir amaca ulaşma vardır.

İşbölümü: Örgütte amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirmek için örgüt çalışanları arasında seçimler yapılır. Bu seçimler yapılırken amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri en iyi yapabilecek çalışanlara göre bölümlendirme gerekir. İşler çeşitli parçalara ayrılır ve o işlere göre işinde uzman kişiler seçilir.

Yaratıcılık: Yönetim çalışanları yöneltme faaliyetini içerir. Bu faaliyeti gerçekleştiren, yönetici çalışanlarını motive etmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve işte başarılı, verimli olacaklardır.

Hiyerarşi Özelliği: Yönetimde, yöneten amaçları yerine getirecek kişileri yönlendiren ve yönetilenler, amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar vardır. Yöneten, yönetilenlerin üstündedir. Başka bir deyişle, yönetimde as-üst ilişkisi, hiyerarşisi bulunur.

Demokratik Özellik: Yönetimde, önemli olan özellik araç gereç olmadan da çalışanlar aracılığıyla amacı gerçekleştirebilmektir. Ancak amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada, kontrolde de çalışanları sürece katmayı gerektirir. Yönetimde birlikte çalışma sağlanması önemlidir.

Grup Özelliği: Yönetim iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerini içerir. Bu yüzden yönetim bir grup faaliyetidir.

İletişim Özelliği: Örgütte yöneticinin hem çalışanlarıyla hem üst yönetimle, hem çalışanların çalışanlarla, iletişiminin olması gereklidir. İletişimin olduğu yönetimde, tüm örgüt çalışanları birbirlerini tanır, sorunları daha iyi çözer ve örgüte bağlılıkları fazla olur.

YÖNETİM SÜRECİ

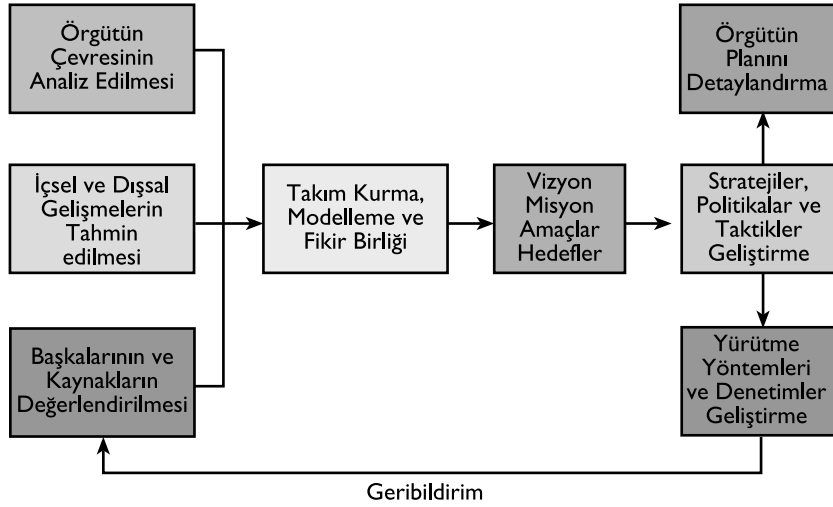
Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır (Efil, 2010, s. 31). Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevler literatürde farklı olsa da, genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimden oluşur.

Planlama

Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir. Örgüt, plan yaparken, hangi işi, ne zaman, nerede ve kiminle yapacağına karar verir. Bu kararı verirken, alternatifler arasından en iyi ve doğrusunu seçmeye çalışırlar. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir (Genç, 2007, s. 144).

Şekil 1.2'de örgütsel planlama sürecinin bileşenlerini göstermektedir. Bu temel planlama süreci şunlardan oluşmaktadır: 1-ekip oluşturma, modelleme ve fikir birliği, 2- bir örgütün neler başardığını ve sahip olduğu kaynakların değerlendirilmesi, 3- işlerinin, ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrelerin analiz edilmesi, 4- gelecekteki gelişmelerin etkisinin tahmin edilmesi ve değerlendirilmesi, 5- ortak bir vizyon yaratma ve başarmak istedikleri amaçlara karar verme, 6- amaçlara ulaşmak için yapılması gereken eylemlere karar verme.

Bu planlama sürecinin sonucuna *plan* adını veriyoruz. Planlar, amaçlarımıza ulaşmak için gerekli olduğunu hissettiğimiz eylemleri resmi olarak şekillendirmektedir. Dolayısıyla, bir plan bir eylem durumudur. Planlar, eylemlere yönlendirir; eylemler sonuçlar üretir; planlamanın bir kısmı da sonuçlardan öğrenmektir. Bu bağlamda, planlama sürecini yürütme takip eder. Yürütme, planlama için geri bildirim sağlayan denetim ölçütleri tarafından gözlemlenmektedir.



Şekil 1.2: Örgütsel Planlama Sürecinin Bileşenleri, Gatewood, Robert, Management, Irwin Inc., 1995, s. 242

Stratejik planlama, bir örgütün misyonu, amaçları, stratejileri ve politikalarının geliştirilmesi ile ilgilenmektedir. Kurumlar, takım kurma, senaryo modelleme ve fikir birliği yaratan alıştırma dâhil olmak üzere çeşitli teknikleri kullanarak ortak bir vizyonu geliştirerek sürece başlayabilir. *Taktik planlama*, hedefleri koymayı ve prosedürleri, kuralları, takvimleri ve bütçeleri geliştirmeyi kapsamaktadır. *Operasyonel planlama* ise, günlük faaliyetleri kısa dönemli olarak yürütmek ve denetlemek için yapılan planlamadır. Tipik örnekler, proje planlaması ve üretim takvimlemesidir.

Hedef ve stratejiler belirlendikten sonra, çalışanlar bunlara ulaşmak için en uygun yöntemleri geliştirmelidir. Seçilen yöntemin uygunluğu veya doğru yolda gidildiğiyle ilgili denetimin de elden bırakılmaması gerekmektedir. Eğer baştan bir denetim sağlanırsa, hataların düzeltilmesi daha kolay olacaktır. En baştan denetim sağlanmazsa, belirlenen hedeflerden ve stratejilerden sapma yaşanabilir. Bazen belirlenen hedef ve stratejiler değişen koşullar yüzünden, güncelliğini yitirebilir. Bu durumda da, örgütün daha önce başarısız olduğu alanlar gözden geçirilerek, yeni bir plan yapılmalıdır.

Örgütlenme

Yönetimin ikinci temel işlevi, örgütlenmedir. Örgütlenme, planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gerecin ve diğer işletme olanaklarının bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Görüldüğü gibi, örgütlenmenin kapsamına, bölümlere ayırma, örgüt yapısını oluşturma, yapıda yer alan makamların yetki ve sorumluluklarını tanımlama, makamlara uygun insanları atama ve örgütte görev alan insanları gerekli araç-gereç ve olanaklarla donatma konuları girmektedir.

İşletmede farklı uzmanlıklar isteyen işlerin belirlenerek, bunlardan her birinin bir yöneticinin yönetimine verilmesine bölümlere ayırma denir. Bölümlere ayırma, aslında, işletme faaliyetlerinin uzmanlaşmış gruplar biçiminde kümelenmesi demektir. Böylece, yöneticilerin görevlerini yapmaları kolaylaşmış ve işlerini daha etkili bir biçimde denetlemeleri sağlanmış olur. Bölümlere ayırma tamamlandığında, işletmenin örgüt şemasında bölüm, makam, daire, şube, şeflik, büro, ofis gibi birtakım uzmanlık birimlerinin oluştuğu görülür.

Örgütlenme sürecinin üç evresi vardır. Bu üç evre, yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin belirlenip atanması ve yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir. Planlama yapıldıktan sonra hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verdikten sonra fonksiyonlar örgüt birimleri halinde toplanır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse, bir işletmede üretim, pazarlama, muhasebe, yönetim gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerinde bakım, onarım, kalite kontrol gibi alt bölümlere ayrılmasıdır. Bu fonksiyonların hepsi örgüt şeması adı verilen bir bütün içinde örgütlenmenin ilk evresini oluşturur. Örgütlenmenin ikinci evresi olan personelin belirlenip

atanmasıdır. Bu evrede, örgütte işler ve faaliyetler belirlendikten sonra, bu iş ve faaliyetlere uygun personelin belirlenmesi veya yetiştirilmesi gerekir. En son aşamada ise, iş ve faaliyetler için seçilen personelin bunları gerçekleştirmesi için gerekli araç, gereç ve donatılardır. Örneğin, masa başında çalışan personelin, masaya, sandalyeye, bilgisayara, dolaba, kaleme, deftere, yazıcıya ihtiyacı vardır. Personel, bütün bu ihtiyaçları işlerini gerçekleştirebilmek için kullanır.

Örgütlenmenin on üç temel ilkesi vardır. Bu ilkeler, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, istisna ilkesi, amaç birliği ilkesi, kumanda birliği ilkesi, hiyerarşik yapı ilkesi, yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, denge ilkesi, açıklama ilkesi, basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, esneklik ilkesi, süreklilik ilkesi ve yönetim alanı ilkesi olarak sınıflandırılabilir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009, s. 112).

İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: Örgüt için önemli olan faaliyetlerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli yapılmasıdır. Bunların gerçekleştirebilmesi içinde, örgütte çalışan personelin alanında deneyimli, uzmanlaşmış olması ve uzmanlaştığı bölümde çalışması gereklidir. Örgüt yapısı oluşturulurken, örgüt amaçlarını gerçekleştirecek ölçütlere göre bölümlendirmeler yapılmalı ve bu bölümlendirmelere göre uzman ve deneyimli personeller alınmalıdır. Böylece, çalışanlar en iyi oldukları işte kendilerini geliştirirken, örgüte yararı daha fazla olacaktır. Bu ilkenin geçerli olduğu örgütlenme biçimi fonksiyonlarına göre bölümlendirmedir. Bölümlendirme ile ilgili konu 3. Üniteye yer almaktadır.

İstisna İlkesi: Örgütte günlük ve sık sık yapılan faaliyetlerin alt yönetim tarafından yapılmasını savunan ilkedir. Üst yönetimin günlük her gün karşılaşılan ve örgütün faaliyetlerinde hayati önem taşımayan kararlarla ilgilenmesinden daha çok, hayati önem taşıyan kararlarla ilgilenmesi görüşünü önerir. Böylece, üst yönetim günlük ayrıntılardan uzak kalarak, daha önemli konularda daha iyi kararlar alabilir.

Amaç Birliği İlkesi: Her örgütün açıkça belirlenmiş bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç belirlendikten sonra, amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçlara bölünmesi gerekir. Böylece alt amaçların gerçekleştirilmesi ile örgütün ana amacı gerçekleştirilebilecektir.

Kumanda Birliği İlkesi: Bu ilke örgütte çalışan personelin sadece bir üstten emir alması gerektiğini öngörür. Eğer personel birden fazla üstten emir alırsa, personel etkin ve verimli çalışamayacaktır. İlk önce hangi işi bitirmesi gerektiğini ve hangi emri yerine getirmesi gerektiğini bilemediği içinde, büyük sorunlar yaşanacaktır.

Hiyerarşik Yapı İlkesi: Örgütte yetki ve sorumluluklar yukarıdan aşağıya doğrudur. Ast üstünün kim olduğunu ve kendisinden neler beklediğinin bilmelidir. Böylece örgütte hiyerarşik bir uyumluluk ve koordinasyon oluşur.

Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi: Örgütte personele verilen yetkilerle sorumlulukları denk olmalıdır. Personelin görevleri örgütte sorumluluklarını oluşturur. Her personelin sorumluluklarını yapacak kadar yetkiye sahip olması gerekir.

Yetki Devri İlkesi: Örgütte çoğu zaman karar veren, araştırma, plan ve program yapan üst yönetimdir. Ancak üst yönetimdekiler yetkilerini astlarla paylaştığında, astlar onlara verilen görevi daha iyi yerine getirebilecek ve kendilerini daha iyi hissetmelerine sebep olacaktır.

Denge İlkesi: Örgütte bölümler arasındaki yetkiler, görevlere göre dağıtılmalıdır. Örneğin, bir ustabaşının yetki ve sorumluluğu, bölüm yöneticisiyle eşit olmamalıdır. Herkesin işine göre sorumluluğu ve yetkisi az ya da fazla olmalıdır.

Açıklama İlkesi: Örgütte personelin görev, sorumluluk ve yetkileri açık ve net olarak yazılı bir şekilde belirtilmelidir. Bu sayede, örgütte yaşanacak çatışmalar, görev karışıklıkları önlenmiş olur.

Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi: Örgüt kurulurken örgüt yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır. Ast ve üstlerin ilişkileri, iş akışları örgüte uyumlu olmalıdır.

Esneklik İlkesi: İşletme iç ve dış çevrelerin etkisinde kalmakta ve bu etkiler işletmeyi değişime zorlamaktadır. Bu değişimlere karşılık verebilmek ve değişimlere ayak uydurabilmesi için işletmelerin dinamik bir yapıya sahip olması gerekir.

Süreklilik İlkesi: Örgütte değişimlere ayak uydurabilmek için dinamik bir yapının yanı sıra personelin değişimi takip edebilecek, geleceği görebilecek şekilde yetiştirmelerinin sağlanması, örgütün sürekliliğinin devam ettirir.

Yönetim Alanı İlkesi: Örgütte bir yöneticiye bağlı ast sayısıdır. Bu sayı belirlenirken yöneticinin deneyimi, bilgisi, yeteneği ve yapılan işin özelliği yönetim alanını belirler.

Yönelme

Yönetimin yönelme işlevi bazı kaynaklarda yönelme terimi yerine yürütme, emir-komuta gibi terimler de kullanılmaktadır. Yönelme en basit tanımıyla, planlama ve örgütlemeye karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir.

Yönelme işlevinin asıl konusu insandır. Yönelme, bireylerin yapılan planlara bağlı kalarak işgörmeye çabalarıdır. Örgütte alınan kararlar ve yapılan planlar doğrultusunda işlerin yerine getirilmesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilmiş biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, iletişim düzenini kurma gibi konular yönelme işlevinde önemli bir yer tutar.

Yönelme, bireylerin planlara uyum içinde iş görmelerini sağlama çabasıdır. Yönelme, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için bireylere iş verme, onlara yol gösterme faaliyetidir. Yönelme, işletmenin amacına uygun sonuçların elde edilmesinde organize edilmiş kaynakların faaliyetlerinin uygulamaya konulabilmesi için gerekli ortamın yaratılması işlemidir.

Etkin bir yönelme yapılabilmesi için bazı koşullar gereklidir. Bu koşullar aşağıda açıklanmıştır.

Örgütte Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi: Yöneticilerin örgütte ki önemli sorumluluklarından biri de, personelin isteklerini, amaçlarını ve arzularını dikkate almalıdır. Böylece çalışan personel işlerinde daha verimli olacak ve başarı sağlayacaktır.

Personeli İyi Tanımak: Yönetici personelini bedensel, ruhsal ve diğer yetenekleri yönünden tanımalıdır. Böylece hangi personelin hangi işlerde çalışabileceğini ve hangi işi yapamayacağını daha iyi bilir ve ona göre yönlendirir. Böylece hem örgüte yararlı olur hem de yönetici başarı sağlamış olur.

Görev Sorumluluğu Gelişmeyen Kişileri Örgütten Uzaklaştırmak: Örgütte görevlerini yerine getirmeyen ve sorumluluk üstlenmeyen personelin diğer personelleri olumsuz etkilememesi için işletmeden uzaklaştırılması gerekir. Örgütte görevlerini, sorumluluklarını yerine getirmeyen personeller ilk önce uyarılır, uyarıların tekrarı sonrasında bir gelişme olmadığında personel işletmeden uzaklaştırılır.

Personel ile İşletme Arasındaki İlişkileri Yakından Tanımak: Örgütte bulunan yöneticiler astlarını çok iyi tanımalı, örgütün çıkarlarını savunmalı ve astlarını savunmalı, tarafsız olmalıdır.

Yönetici Çevresine İyi Bir Örnek Olmalıdır: Örgütte düzen ve disiplinin sağlanması en uygun yollarından biri de yöneticinin astlara her konuda iyi bir örnek olmasıdır. Astlardan; dürüstlük, çalışkanlık, düzen ve fedakârlık gibi nitelikler isteyen bir yönetici öncelikle kendisi bu özelliklere sahip olması gerekir.

Personeli Devamlı Denetim Altında Bulundurulmalıdır: Yönetici, personelin emirlerine uyup uymadığını kontrol etmelidir. Böylece verilen işleri ve sorumlulukları da kontrol etmiş olur.

Yönelmede Danışmalı Bir Sistem Kurulması: Yöneticilerin örgütte ki her konuda yeterli bilgisi olmayabilir. Bu yüzden yöneticilere yardım etmesi ve gerekli bilgiyi sağlaması için yardımcıları bulunur. Yardımcıları yöneticileri bilmedikleri konularda bilgilendirir ve işlerin daha çabuk ve düzenli yürütmesini sağlar.

Yönetici Ayrıntı İçinde Boğulmamaya Dikkat Etmelidir: Yöneticiler genellikle uzun dönem faaliyetlerle ilgilenir. Ancak örgütte ufak ayrıntılarla uğraşırsa zaman ve emek kaybı yaşanabilir. Bu yüzden ufak ayrıntılarla uğraşsa bile, zamanını ve emeğini çok fazla harcamadan ilgilenmelidir.

İyi Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurulmalıdır: Örgütte başarı ve örnek davranışlar ödüllendirilmeli, eğer örgütün kurallarına uyulmuyorsa ve sorumluluklar yerine getirilmiyorsa da cezalandırılma kullanılmalıdır.

Denetleme

Denetleme; işletmenin amaçlarına ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlara ve planlamalara uygun olup olmadığının ölçülmesi değil, gerekli düzeltici eylemlerin de yerine getirilmesini sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi işlemleridir. Önemli bir yönetim fonksiyonu olarak denetimin etkinliği bazı denetim standartları dâhilinde gerçekleşir. Bu standartlar niteleyici ve niceleyici olarak belirlenen performans ölçütleridir. Kriterler dâhilindeki bu performans ölçütleri faaliyet esnasında uygulamalar izlenerek, ölçülerek ve sonuçların eski veriler de gözetilerek karşılaştırması yapılır. Sonuçlar istatistiksel olarak değerlendirilir ve birtakım sapma analizlerine tabi tutularak sonuçlandırılır. Uygulama genel olarak üst yönetim tarafından atanmış ve süreci gereğinde durdurma yetkisine sahip denetçiler, gözetimciler, süpervizörler, yöneticiler tarafından veya uzman danışmanlarca gerçekleşir. Operasyonel günlük işlerde de denetim iş görenler tarafından gerçekleşir. Denetim konusunda ihtisas sahibi uzman kişilerce gerçekleştirilir ve sonuçları üst yönetime sunulur. Bu raporlar karar alma ve planlama süreçlerine girdi nitelik teşkil etmektedir. Periyodik dönemler halinde yapılan denetimlerin sonucu uygunsuzluklar saptanır, ortaya çıkan uygunsuzlukları giderici düzeltici faaliyetler tasarlanır, benzer uygulamalarda ortaya çıkma olasılığına karşın önleyici faaliyetler tasarlanır, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin benzer uygulamalara yaygınlaştırılması sağlanır. Diğer tüm süreçlerde olduğu gibi denetleme süreci de performans kriterleri doğrultusunda zaman zaman gözden geçirilir, gelişme ve iyileştirme fırsatları ortaya konur. Bu süreç performans sonuçlarıyla denetime katılan denetçilerin de performansları ölçülerek denetçilerin denetimleri sağlanmış olur.

Her işletme, bir noktada, insanların neler yapabileceklerini ve neleri yapamayacaklarını nasıl düzenleyeceklerine karar vermelidir, yoksa denetimden çıkma riski vardır. Bununla birlikte, denetim sistemleri iyi tasarlanmış bir örgütün temel parçalarıdır. Denetim gereklidir, çünkü bir çokuluslu İşletme strateji uyarladığı zaman, çalışanların çeşitli unsurları planlandığı gibi uyguladığından emin olmalıdır. Faaliyetsel olarak, bu yöneticilerin denetim sistemini, insanların uygun olmayan şeyleri yapmadığından ve ideal olarak, insanların yapmaları gerekeni yaptıklarından emin olmak için kurmalarını gerektirmektedir. Denetim ilk durumda öncelik almaktadır: İnsanlar uygun olarak performans göstermiyor, koordinasyon sorunları ortaya çıkıyor ve yönetim durumu düzeltmek için adımlar atmalıdır. Etkin bir denetim sistemi, işletmenin stratejisine ulaşmayı sağlayacak yöntemlerle etkinliklerin tamamlanmasını sağlamaktadır. Denetim sistemleri, kaynakların dağıtımını ve yararlanılmasını düzenlemektedir ve bunu yaparken de, standardizasyon, planlama ya da karşılıklı ayarlama rutinlerinden hangisi ile tasarlanmış olursa olsun koordinasyon sürecini kolaylaştırmaktadır. Bu söylenmiş olarak, denetim sistemlerinin etkinliğini belirleyen ölçüt, stratejiyi destekleyen etkinlikleri ne kadar iyi gerçekleştirmek zorunda bıraktığıdır.

Yaygın olan üç denetim yöntemi vardır:

Piyasa denetimi, nesnel standartları koymak için dış piyasa mekanizmalarını kullanmaktadır.

- Piyasa denetimi, İşletmelerin içsel performans kıyaslamalarını (benchmark) ve standartlarını koymak için, fiyat rekabeti ve göreceli pazar payı gibi dış piyasa mekanizmalarını kullanmaktadır. Bu tarzda, genel merkez örgütün her bir ayrı birimini değerlendirmektedir. Bunu yaparken de, her birinin katkı sağladığı toplam işletme kârlarının yüzdesi gibi piyasa tabanlı çok sayıda ölçüte bakmaktadır.

Bürokratik denetim, örgütsel yetkiyi vurgulamaktadır ve kurallara ve yönetmeliklere dayanmaktadır.

- Bürokratik denetim, İşletmelerin geniş yelpazedeki etkinlikleri yönetmek için, kapsamlı bir dizi kural ve yönetmelikleri yerleştirmek üzere merkezi yetki kullanmasıdır. Politika ve yönetmeliklere uyum sağlayamayan birimler, üst düzey yöneticilerin dikkatini çeken alarmları harekete geçirmektedir.

Klan denetimi, çalışan davranışlarını ılımlı bir seviyede tutmak için paylaşılan değer ve idealleri kullanmaktadır.

- Klan denetimi, İşletmelerin bütün çalışanlar arasında tercih edilen davranışları idealleştirmek için paylaşılan değerlere dayanmalıdır. Klan denetimi, çalışanların şirketlerinde neyin önemli olduğuna dair paylaşılan fikirlerin kuvvetli bir şekilde belirlenmesini desteklemektedir. Bu belirleme daha sonra, işlerini nasıl yapacaklarına ve denetleyeceklerine yol göstermektedir.



Yönetim süreçleri nedir? Tartışınız

YÖNETİCİLİK KAVRAMI

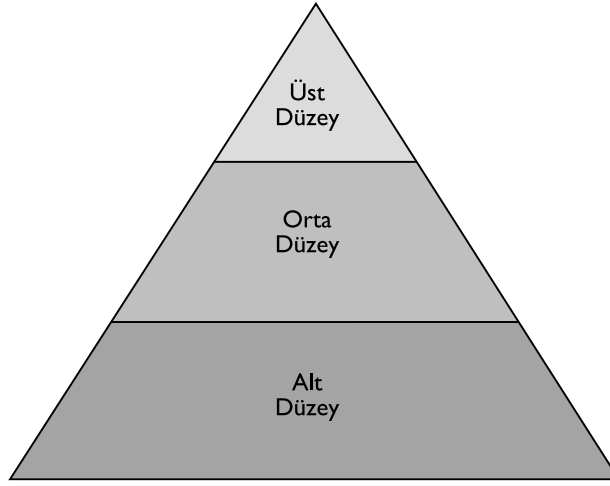
Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Başka bir deyişle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir (Eren, 2011, s.8). Ancak yönetici sadece bir grup insanı yönlendiren, çalıştıran değil, ayrıca çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini yönlendiren kişidir.

Örgütün başarısı örgütsel amaçların gerçekleşmesiyle olur. Yönetici örgütsel başarıyı sağlayabilmek içinde örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını, yaptıkları işi sevmelerini sağlamaya ve ilişkilerini dengelemeye çalışır. Yöneticinin bunları gerçekleştirebilmesi için bazı özel bilgi ve becerilerinin olması gerekir. Bu bilgi ve beceriler, alt düzey çalışanları motive edebilme, örgüte bağlılıklarını arttırabilme, sorunsuz iletişim kurabilme, altında çalışanları çok iyi tanıma, onların yeteneklerini, becerilerini bilme ve yetenek-becerilerine göre örgütte yer alan işlere yönlendirme. Bunların yanı sıra, yöneticilerin çalışanlarının güvenini kazanabilecek bir yapıya sahip olan, saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen ve liderlik vasıflarına sahip olması gerekir.

Yönetici sadece örgüt içinde çalışanların veya kullanılan araç ve gereçlerin uyumunu dikkate almaz ayrıca örgütün faaliyette bulunduğu yakın çevre ve genel çevre koşullarını da dikkate alır. Yakın çevre ve genel çevre koşullarını dikkate almasının sebebiyse, bu çevrelerde meydana gelebilecek bir değişimin ya da sıkıntının yöneticinin örgütünü etkilemesine yol açacaktır. Bu yüzden yönetici, hedeflere ulaşmak için hem örgüt içi hem örgüt dışı koşullarını birbirlerine uyumlaştırmalıdır.

Yönetimsel Düzeyler

Örgütler büyük, küçük, özel, kamu gibi çeşitlerde olduğu için yönetim düzeyleri de farklı farklıdır. Bu yüzden yönetici kavramından bahsedildiğinde sadece üst yönetici akla gelmemelidir. Örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunmaktadır. Bu yönetimsel düzeyler arasında ki temel fark, yöneticilerin sahip olduğu otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir. Yönetimsel düzeyler şekil 1.3'te gösterilmiştir. Bu düzeyler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.



Şekil 1.3: Yönetmel Düzeyler, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 22.

Alt Düzey Yöneticiler

Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. Bunun için yönetmel işlevleri olmayan işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacı başları gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticilerini oluştururlar. Bankada yer alan şefler, fabrikada yer alan ustabaşılar, büro yöneticileri bu tür yöneticilere örnektir.

Orta Düzey Yöneticiler

Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi unvan alan orta düzey yöneticiler plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler. Orta düzey yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak işletmenin işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar.

Üst Düzey Yöneticiler

İşletmenin en üstünde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Bu düzey yöneticilerin, çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür ve işletmeyi bir bütün olarak görürler. Üst düzey yöneticilerin yönetmel becerileri; teknik beceri, haberleşme becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler.

Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir. Üst yönetim işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. Bu anlamda her işletme en yüksek dereceli yöneticisini CEO olarak belirler. İcra kurulu başkanı olarak da ifade edilen (CEO-"Chief Executive Officer"), bir şirketin, örgütün veya acentenin en üst dereceli yöneticisidir.

Fonksiyonel ve Genel Yöneticiler

Örgütteki düzeylerine göre farklı türde yöneticilik sınıflandırılmasının yanı sıra birde örgütte ki faaliyetlerin kapsamı veya alanlarına göre fonksiyonel ve genel olarak yöneticiler sınıflandırılır. Fonksiyonel yöneticiler benzer eğitimi ve becerileri olan kişilerdir. Fonksiyonel yönetici sadece uzmanlaştığı faaliyetten sorumluyken, genel yönetici örgütteki tüm faaliyetlerden sorumludur. Mağaza yöneticisi ve fabrika müdürü genel yöneticiye örnektir.

İşletmede üç yönetim basamağı vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde görülebilir (Özalp, 2005, s.23):



Şekil 1.4: Yönetim Faaliyetleri, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 23.

Üst, orta ve alt yönetim düzey yöneticilerinin yerine getirdikleri görevler farklı farklıdır. Aşağıdaki tabloda bu farklılıklar kısaca özetlenmiştir (Özalp, 2005, s. 24).

Tablo 1.1: Çeşitli Yönetim Seviyelerinde Yerine Getirilen Görevler, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 24.

Üst Yönetim
İşletme için en önemli kararları alırlar. Uzun dönemli planları hazırlar ve yayınlarlar. Ana bölümlerin çalışmalarını gözden geçirirler. İşletme sahipleriyle örgüt arasında köprü görevi görürler.
Orta Yönetim
Aylık ve yıllık üretim ve satış raporları hazırlarlar. İşletmenin teknik planlarını yaparlar. Üst yönetimin kararlarını uygulamaya koyarlar. Bölüm amaçlarını saptarlar.
Alt Yönetim
Günlük işlerin yürütülmesini sağlarlar. Çalışanlarla yakın ilişkiye girerler. Üretim ve satışların dönemsel sonuçlarını gözden geçirirler. İşlerin teknik denetimini sağlarlar.

YÖNETİCİLERİN OYNADIĞI ROLLER

Mintzberg'e göre, yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır (Lewis-Goodman-Fandt, 1994, s. 8). Bunlar, kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Kişilerarası rolü, örgütte çalışanlarla diğer kurumlar arasındaki ilişkiyi düzenleyen rollerdir. Bu tür ilişkide kurallara, yasalara veya yaptırımlara yer yoktur. Tamamıyla yöneticinin kendi çabalarıyla ve kişiliğiyle kurulan bir ilişkidir. Kendi çalışanlarıyla diğer kurumlarda çalışanlar arasında bir köprü görevi yapar. Bilgi rolü, yöneticinin örgütte ki işlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olması önemlidir. Bu bilgiler sayesinde örgütün belirlediği hedeflere veya örgütte karşılaşılan sorunlara çözümler üretilebilir. Ancak sadece yöneticinin bilgili olması değil, ayrıca bilgiyi toplama ve bu bilgileri örgüte uygun bir biçimde işlenmesini sağlayabilmesi de önemlidir. Örgüte hangi tür bilgilerin gerekli olduğu, nerede bulunduğu, bunların hangilerinin örgüte yararlı olacağı, bu bilgilerin örgüte nasıl uyumlaştırılacağı gibi konulara dikkat eder.

Karar verme rolüyse, örgütün gelecekte nerede olacağı, hangi çalışanların işe alınacağı, hangi araç, malzeme ve gereçlere ihtiyaç duyulduğu, hangi tür sorunların olduğu v bunlara çözüm yollarının bulunması gibi kararları yerine getirir. Yöneticinin asıl işi karar vermedir.

Bireylerarası Roller: Yöneticiler, örgüt içindeki görevleri nedeniyle bazı bireylerarası rolleri yerine getirirler. Bu rol, doğrudan yöneticinin örgüt içindeki üyelerle ve diğer kurumlarla olan ilişkilerini inceleyen resmi otorite temelinden doğmaktadır. Bireylerarası roller, yöneticilerin sempozyumlara ve törenlere katılma gibi örgütü temsil etmesini içeren temsil rolünü içerir. Yöneticilerin emrinde çalışan kişileri örgütün amaçları doğrultusunda motive etmek, onları koordine etmek gibi görevleri vardır. Bazen yetki ile yaptırılamayacak olan işlerin liderlik ile yaptırılabilmesi mümkündür. Yöneticilerin örgüt birimlerinin başarı ya da başarısızlığından geniş ölçüde sorumlu olmaları nedeniyle, örgüt içinde mutlaka oynamaları gereken lider rolü vardır. Bireylerarası roller içinde incelenebilecek ikinci rol de bu lider rolüdür. Bireylerarası rol içinde ele alınacak son rol olarak da karşımıza yöneticinin kendi sorumluluk alanı dışında bulunan kişi ve gruplarla ilişki geliştirmesini, işletme sahipleri ile astları arasında bilgi sağlama görevini yerine getirmesini içeren bilgi sağlama rolü çıkar.

Bilgi Sağlayıcı Roller: Yöneticilerin bilgi sağlayıcı rolleri, bir bilgi ağı geliştirmek ve korumak için yerine getirilen faaliyetleri ifade etmektedir. Bu rol, yöneticinin örgütün iç ve dış çevresine ilişkin güncel bilgileri toplamak yoluyla karar almasını kolaylaştıran bilgi toplama rolünü; yöneticilerin bilgi toplama rolü sayesinde elde ettikleri bilgileri örgüt içinde ve dışında bu bilgileri kullanabilecek kişilere, üstlerine ve astlarına yaymasını, bilgileri onlarla paylaşmasını içeren bilgi yayma rolü; yöneticinin kendi birimi, kendi örgütü dışındaki kişilere işletme politikaları, faaliyetleri ve planları hakkında bilgi vermesini içeren sözcü rolünü içerir.

Karar Verici Roller: Yöneticinin temel görevinin karar verme olması nedeniyle toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirme amacına yöneliktir. Bu rol, yöneticinin işletme için en fazla yarar sağlayacak olan kararları almasını sağlar. Karar verici roller kendi içinde yöneticinin birimi geliştirmek ve değişen çevresel koşullara uymasını sağlama amacı güden işletme sahipliği rolünü; astlar arasında, kendi bölümü ile diğer bölümler arasında ve işletme ile diğer işletmeler arasında ortaya çıkan sorunları çözme ile yöneticinin üstlendiği temel bir rol olarak sorun çözme rolünü; işletme için istenen sonuçlara ulaşabilmek için insanların, zamanın, donanımın, bütçenin ve diğer kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki kararlarla ilgili kaynak dağıtma rolünü; son olarak da, işletmenin çıkarına olacak sonuçlara ulaşılması için yapılan resmi görüşme ve pazarlıkları içeren arabulucu rolünü içerir.

Tablo 1.2: Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler, H.Mintzberg, The manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review 53, No: 4, 1975.

Grup	Rol	Faaliyet
Bilgisel	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
	Dağıtma	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak, onlara bilgi notları ve raporlar göndermek telefon konuşmaları yapmak
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla, raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak
Bireylerarası	Temsil	Resmi törenler ve sembolik görevlerle, ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak
	Lider	Astları yönetmek, motive etmek, astları eğitmek öğüt vermek, iletişim kurmak
	İlişki	Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek
Karar Verme	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı verme
	Anlaşmazlık Çözme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak.
	Kaynak Dağıtma	Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar vermek, program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakerecilik	Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etmek ve bölüm çıkarlarını savunmak

YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Örgütte yönetici olmanın gerektirdiği görevler ve sorumluluklar yer alır. Bu görev ve sorumlulukları yerine getirebilmesi için yöneticilerin bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri üç ana başlık altında incelersek; bunlar yöneticinin entelektüel, sosyal özellikleri ve yöneticinin karakterine ilişkindir.

Yöneticinin Entelektüel Özellikleri

Yöneticilerin sadece insanları yönlendirme özelliğine değil, ayrıca planlama yapabilen geleceği öngören, karar veren özelliklere de sahip olması gerekir. Bu özelliklere sahip olabilmesi için entelektüel özelliklere sahip olmalıdır. Entelektüel özellikler;

1. Yöneticinin birçok konuda uzmanlaşmış olması gerekir. Çünkü örgütte sadece tek bir konuyla ilgili sorun yaşamayacak ya da tek bir konuda karar vermek zorunda kalmayacaktır.
2. Yönetici, elde ettiği bilgileri, detaylandırabilmeli veya çok geniş bir yelpazedeysen bu bilgileri daraltabilmelidir.
3. Yönetici, örgütte yaşanan iyi veya kötü durumları tarafsız ve detaylı bir şekilde nedenleri ve sonuçlarıyla irdeyebilmelidir.
4. Yönetici, örgüt içinde veya dışında olan fırsat veya tehditleri, önceden görebilmeli ve ona göre adımlar atabilmelidir.
5. Yönetici, çalışanlar arasında olan olaylarda adil olmalıdır. Hangi düzeyde olursa olsun, haklının haklı olduğunu savunabilmelidir.
6. Yönetici, düşüncelerinde net ve dürüst olmalıdır. Ne düşündüğünü açık ifade etmelidir.

Yöneticinin Karakterine İlişkin Özellikler

Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler şunlardır:

1. Bir yönetici hem mantığını hem de duygularını kontrol altında ve dengeli tutmalıdır. Çalışanlarının sorunlarına bazen dostça bazen de bir üstü gibi yaklaşabilmelidir.
2. Örgütte çalışanlar farklı kültür ve eğitimden geldikleri için farklılıklar olacaktır. Bu farklılıklar değişik davranışlara ve düşüncelere yol açacaktır. Bu değişiklikleri yönetebilme uyumlaştırabilme ve uyum sağlayabilme özelliklerine sahip olmalıdır.

3. Yöneticinin vereceği kararlar tüm örgütü etkileyeceği için, vereceği kararlarda çok dikkatli ve riskleri göze alabilecek kadar da cesur olmalıdır.
4. Yöneticilerin örgütün hem iç hem de dış çevresi ile ilgileri vardır. Her iki çevrede olan biteni iyi bilmelidir. Bunun içinde iyi bir gözlemci ve ayrıca iyi bir hafızaya da sahip olması gereklidir. Böylece örgütte olabilecek sorunlara karşı tedbir alması, çözüm bulması daha kolaydır.
5. Yönetici, hem çalışanlarla hem de örgüt makine, ürün, araç ve gereçleri ile ilgili tüm evrakları dosyalamalıdır. Bu dosyalama önemlidir çünkü teknolojide yaşanacak bir sorun karşısında, bu dosyalar yardımıyla işler yoluna girecektir.
6. Karşılaştığı sorunları bir düzene koymalıdır. Bazen sorunlar acil ve acil olmayan şeklinde olabilir. Acil olanlar ilk sırada çözülmeli ve çözülürken de problem çözücü yöntemlerden yararlanılmalıdır.

Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Yöneticinin örgütteki tüm çalışanlara kendini kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticinin örgütteki tüm çalışanlara kendi kabul ettirmesine ilişkin özelliklerdir. Yöneticinin her düzeyde ki insanla iletişim kurabilme özelliğine sahip olması gerekir. Dış görünüşüne önem veren, bulunduğu ortama göre hareket eden, ikna gücüne sahip olan bir yönetici olmalıdır.

Yöneticilik Yetenekleri

Yöneticilerden bahsederken örgütte bulunan tüm düzeydeki yöneticileri içermektedir. Yalnız, yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin yanı sıra yöneticilerin belli ölçülerde bazı yeteneklere de sahip olması gerekir. Bu yetenekler yöneticilerin örgütte bulundukları düzeye göre farklılık gösterir. Bu farklılık daha ayrıntılı ve daha açıklamalı olarak Şekil 1.5'te gösterilmektedir.

Üst Düzey Yönetimi					Kavramsal Beceri
Orta Düzey Yönetimi			Beşeri İlişkiler Becerisi	Analitik Beceri	Karar Verme Becerisi
Alt Düzey Yönetimi	Teknik Beceri	İletişim Becerisi			

Şekil 1.5: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler, İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Dora, 2010, s. 29.

Şekilde yer alan beceriler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Teknik Beceri: Şekil 1.5'te de görüldüğü gibi teknik beceri alt düzey yöneticilerinde bulunması gereken beceridir. Çünkü örgütte çalışanlarla birebir ilişki içinde olan ve onlara destek veren alt yöneticilerdir. Alt yönetimde yer alan yöneticilerin her biri, bir dalda teknik bilgiye sahiptir. Ancak, bu teknik bilgiyi kullanabilme yeteneği en önemli unsurdur. İlaç fabrikasında çalışan alt düzey yöneticisinin kimya hakkında bilgiye sahip olması teknik beceriye bir örnektir.

İletişim Becerisi: Günümüzde iletişim çok önemli unsurlardan biri olmuştur. Örgütte çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini anlaması, düşüncelerini iletebilmesi önemlidir. Çünkü iletişim sayesinde çalışanların motivasyonları yükselecek ne tür yeteneklerinin olduğu anlaşılacak, örgüte bağlılıkları artacak ve yöneticinin istediklerini daha iyi yapacaklardır. Birbirlerini anlamayan, iletişim kurmayan bir örgütte çatışma yaşanacak hatta örgütün başarısızlığına sebep olacaktır.

Beşeri İlişkiler Becerisi: Yönetimde insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak önemlidir. Çünkü insanlar sayesinde istenilen amaçlara ulaşılabilir. Bu yüzden insanları motive edebilmek, onlara yol

gösterebilmek, sorunlarına çözüm üretebilmek, onları anlamak ve paylaşımları arttırmak önemlidir. Bütün bunları gerçekleştiren yönetici beşeri(insan) ilişkilerinde yetenekli olmalıdır. İşin mutfağında başka bir deyişle işi gerçekleştiren çalışanlarla en fazla alt ve orta düzeydeki yöneticiler ilişki içinde olduğu için, genellikle alt ve orta düzeydeki yöneticiler için beşeri ilişkiler becerisi önemlidir.

Analitik Beceri: Örgütün stratejilerini, hedeflerini, politikalarını, planlarını hazırlamak ve bütün bunların sonuçlarını tahmin edebilmek, analitik beceridir. Genellikle üst yönetim düzeylerinde bulunan yöneticilerde bulunan ve olması gereken bir özelliktir. Çünkü alt ve orta düzey yöneticileri işi yapan, gerçekleştiren çalışanlarla ilişki içindedir. Üst düzeyde ki yöneticiler ise örgüt için hayati önem taşıyan işlerle ilgilenirler. Alt ve orta düzeydekiler daha önceden belirlenmiş planlanmış faaliyetlerle ilgilenirken, üst düzeydekiler karmaşık ve belirsiz durumlarla iç içedir. Bu yüzden üst yöneticilerin belli yöntem ve teknikleri bilmesi gerekir bunun nedeniyse, ancak yönetim ve teknikleri bilerek belirsizlik ve karmaşık durumların çözülebilmesidir.

Karar Verme Becerisi: Karar verme, örgütün belirli amaçlara ulaşması için veya örgütte karşılaşılan sorunları çözmek için belirlenen alternatifler arasından birini seçmektir. Örgütte karar verilerek planlama, yöneltme ve denetim gibi fonksiyonlar gerçekleştiği için karar önemli bir unsurdur. Karar vermede örgütün her düzeyinde bulunan çalışanlar yer almalıdır. Ancak karar vermeyi üst yöneticiler yerine getirmektedir, orta ve alt düzeydeki yöneticiler faaliyetlerini üst yönetimin verdiği kararlar doğrultusunda yerine getirirler. Bu yüzden karar verme becerisi üst düzeydeki yöneticilerde bulunması gereken bir özelliktir.

Kavramsal Beceri: Kavramsal beceri, aslında karar vermeye ilişkilidir. Yönetici sadece örgüt içi durum ve ilişkileri göz önünde bulundurmaz ayrıca dış çevrede yer alan diğer kurum ve kuruluşları da takip eder. Dış çevrede olacak olayları tahmin etmeye, örgütü ne kadar etkileyeceğine karar vermeye çalışır. Bunun yanında örgüt içinde olan olaylar ve çalışanlarından da haberi vardır. Örgütü bir bütün olarak görür ve çevreyle olan ilişkisini uyumlaştıran kararlar alır. Bu beceriye sahip yöneticilerde karar verme işlevi olduğu için, üst yönetimde bulunan kişilerdir.



Yöneticilik becerileri nelerdir? Tartışınız.

Özet

Yönetimin anlamı çeşitli bilim dalları tarafından da açıklanmıştır. İktisatçılara göre yönetim, doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetim, belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak vardır. İnsanları doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmaktır. Öyleyse yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır.

Yönetimin özellikleri şöyle ifade edilebilir. Amaç Özelliği: Örgütün hayatını sürdürebilmesi için bir amacı olmalıdır. Ancak bu amaç, tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olmalı ve belirlenmiş olmalıdır. Yönetimin tanımında da yer aldığı gibi, belli bir amaca ulaşma vardır. İşbölümü: Örgütte amaç belirlendikten sonra, bu amacı gerçekleştirmek için örgüt çalışanları arasında seçimler yapılır. Bu seçimler yapılırken amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken işleri en iyi yapabilecek çalışanlara göre bölümlendirme gerekir. İşler çeşitli parçalara ayrılır ve o işlere göre işinde uzman kişiler seçilir. Yaratıcılık: Yönetim çalışanları yöneltme faaliyetini içerir. Bu faaliyeti gerçekleştiren, yönetici çalışanlarını motive etmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve işte başarılı, verimli olacaklardır. Hiyerarşi Özelliği: Yönetimde, yöneten amaçları yerine getirecek kişileri yönlendiren ve yönetilenler, amaçları gerçekleştirmek için çalışanlar vardır. Yöneten, yönetilenlerin üstündedir. Başka bir deyişle, yönetimde as-üst ilişkisi, hiyerarşisi bulunur. Demokratik Özellik: Yönetimde, önemli olan özellik araç gereç olmadan da çalışanlar aracılığıyla amacı gerçekleştirebilmektir. Ancak amaç gerçekleştirilirken, karar almada, uygulamada, kontrolde de çalışanları sürece katmayı gerektirir. Yönetimde birlikte çalışma sağlanması önemlidir. Grup Özelliği: Yönetim iki veya daha fazla kişinin faaliyetlerini içerir. Bu yüzden yönetim bir grup faaliyetidir. İletişim Özelliği: Örgütte yöneticinin hem çalışanlarıyla hem üst yönetimle, hem çalışanların çalışanlarla, iletişiminin olması gereklidir. İletişimin olduğu

yönetimde, tüm örgüt çalışanları birbirlerini tanır, sorunları daha iyi çözer ve örgüte bağlılıkları fazla olur.

Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır. Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevler literatürde farklı olsa da, genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimden oluşur. Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir. Örgüt, plan yaparken, hangi işi, ne zaman, nerede ve kiminle yapacağına karar verir. Bu kararı verirken, alternatifler arasından en iyi ve doğrusunu seçmeye çalışır. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir. Yönetimin ikinci temel işlevi, örgütlemedir. Örgütlenme, planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gerecin ve diğer işletme olanaklarının bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Görüldüğü gibi, örgütlemenin kapsamına, bölümlere ayırma, örgüt yapısını oluşturma, yapıda yer alan makamların yetki ve sorumluluklarını tanımlama, makamlara uygun insanları atama ve örgütte görev alan insanları gerekli araç-gereç ve olanaklarla donatma konuları girmektedir. Yönetimin yöneltme işlevi bazı kaynaklarda yöneltme terimi yerine yürütme, emir-komuta gibi terimler de kullanılmaktadır. Yöneltme en basit tanımıyla, planlama ve örgütlemeye karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir. Denetleme; işletmenin amaçlarına ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlara ve planlamalara uygun olup olmadığının ölçülmesi değil, gerekli düzeltici eylemlerin de yerine getirilmesini sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi işlemleridir. Önemli bir yönetim fonksiyonu olarak denetimin etkinliği bazı denetim standartları dâhilinde gerçekleşir. Bu standartlar niteleyici ve niceleyici olarak belirlenen performans ölçütleridir.

Kendimizi Sınavalım

1. Başkalarının aracılığıyla amaca ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyeti tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

- a. Yönetim
- b. Denetim
- c. Kontrol
- d. Yönelme
- e. Planlama

2. Örgütsel amaçlar kaç başlık altında ele alınır?

- a. 4
- b. 3
- c. 2
- d. 5
- e. 1

3. Yönetimde as-üst ilişkisi, yönetimin aşağıdaki hangi özelliklerinden biridir?

- a. Amaç özelliği
- b. İş bölümü
- c. Yaratıcılık
- d. Grup özelliği
- e. Hiyerarşi özelliği

4. Yönetim ikinci işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Kontrol
- b. Denetim
- c. Örgütlenme
- d. Yönelme
- e. Planlama

5. Her örgütün açıkça belirlenmiş bir amacı bulunmaktadır. Bu amaç belirledikten sonra, amacın gerçekleştirilmesi için alt amaçlara bölünmesi gerekir bu ilke örgütlenmenin hangi ilkesidir?

- a. İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi
- b. İstisna ilkesi, amaç birliği ilkesi
- c. Kumanda birliği ilkesi
- d. Amaç birliği ilkesi
- e. Hiyerarşik yapı ilkesi

6. Yönelme işlevinin asıl konusu nedir?

- a. İnsan
- b. Denetim
- c. Yönetim
- d. Örgütlenme
- e. Planlama

7. Yaygın olarak kaç tür denetim vardır?

- a. 3
- b. 2
- c. 4
- d. 1
- e. 5

8. Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumlu olan yönetsel düzey aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Alt düzey yöneticiler
- b. Operasyonel düzey yöneticiler
- c. Stratejik düzey yöneticiler
- d. Orta düzey yöneticiler
- e. Üst düzey yöneticiler

9. Mintzberg'e göre, yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır. Aşağıdakilerden hangisi bu rollerden biridir?

- a. Denetleme rolü
- b. Bilgi rolü X
- c. İletişim rolü
- d. Yönlendirme rolü
- e. Danışmanlık rolü

10. Aşağıdakilerden hangisi yöneticilik yeteneklerinden biridir?

- a. Planlama becerisi
- b. Denetleme becerisi
- c. Örgütlenme becerisi
- d. İletişim becerisi
- e. Yönelme becerisi

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **a** Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **b** Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Amacı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **e** Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **c** Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **d** Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **a** Yanıtınız yanlış ise “Yöneltme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. **a** Yanıtınız yanlış ise “Denetim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **a** Yanıtınız yanlış ise “Alt Yöneticiler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **b** Yanıtınız yanlış ise “Bilgi Sağlama Rolü” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **d** Yanıtınız yanlış ise “Yönetici Yetenekleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yönetimin anlamı çeşitli bilim dalları tarafından da açıklanmıştır. İktisatçılara göre yönetim, doğal kaynaklar, işgücü ve sermaye ile birlikte üretim faktörüdür. Sosyologlara göre yönetim, sınıf ve saygınlık sistemidir. Psikoloji, hukuk gibi diğer bilim dallarına göre yönetim, belli amaçları diğer kişilerin çabaları ile gerçekleştirmektir. Bütün bu farklı bilim dallarının yönetim tanımlarının ortak noktası belli amaçları insanların çabaları ile gerçekleştirmektir. Ancak yönetimde sadece insanların çabalarıyla belirli amaca ulaşma yoktur. Yönetimde belirli amaçları gerçekleştirmek için tüm kaynakların doğru bir şekilde insanlar tarafından kullanılmasını sağlamak vardır. İnsanları doğru yönlendirmek, doğru araç ve gereçleri kullanmaktır. Öyleyse yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

Sıra Sizde 2

Yönetimin temel amacı, örgütsel amaçları gerçekleştirmektir. Örgütsel amaçları üç başlık altında ele alınabilir. Düzen amacı: Örgütte çalışanların, örgütte istenen sonuçlara ulaşılması için gerekli davranışları göstermeleridir. Kültürel amaçlar: Her örgütün kendine göre bir kültürü bulunur. Bu kültür örgüt çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir. Ekonomik amaçlar: Örgütün kurulma nedeni finansal kazançtır. Başka bir deyişle, kar sağlamaktır. Yukarıda açıklanan örgütsel amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi de yönetim ile sağlanır.

Sıra Sizde 3

Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır. Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevler literatürde farklı olsa da, genel olarak planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetimden oluşur. Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir. Planlama ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir. Yönetimin ikinci temel işlevi, örgütlenmedir. Örgütlenme, planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gerecin ve diğer işletme olanaklarının bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Yönetimin yöneltme işlevi bazı kaynaklarda yöneltme terimi yerine yürütme, emir-komuta gibi terimler de kullanılmaktadır. Yöneltme en basit tanımıyla, planlama ve örgütlenmede karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir. Denetleme; işletmenin amaçlarına ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlara ve planlamalara uygun olup olmadığının ölçülmesi değil, gerekli düzeltici eylemlerin de yerine getirilmesini sağlaması ve sonuçların değerlendirilmesi işlemleridir. Önemli bir yönetim fonksiyonu olarak denetimin etkinliği bazı denetim standartları dâhilinde gerçekleşir. Bu standartlar nitelendirici ve nicelendirici olarak belirlenen performans ölçütleridir.

Sıra Sizde 4

Teknik Beceri: alt düzey yöneticilerinde bulunması gereken beceridir. Çünkü örgütte çalışanlarla birebir ilişki içinde olan ve onlara destek veren alt yöneticilerdir. Alt yönetimde yer alan yöneticilerin her biri, bir dalda teknik bilgiye sahiptir. Ancak, bu teknik bilgiyi kullanabilme yeteneği en önemli unsurdur. **İletişim Becerisi:** Günümüzde iletişim çok önemli unsurlardan biri olmuştur. Örgütte çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini anlaması, düşüncelerini iletebilmesi önemlidir. **Beşeri İlişkiler Becerisi:** Yönetimde insanlarla iyi ilişkiler içinde olmak önemlidir. Çünkü insanlar sayesinde istenilen amaçlara ulaşılabilir. Bu yüzden insanları motive edebilmek, onlara yok gösterebilmek, sorunlarına çözüm üretebilmek, onları anlamak ve paylaşımları arttırmak önemlidir. **Analitik Beceri:** Örgütün stratejilerini, hedeflerini, politikalarını, planlarını hazırlamak ve bütün bunların sonuçlarını tahmin edebilmek, analitik beceridir. Genellikle üst yönetim düzeylerinde bulunan yöneticilerde bulunan ve olması gereken bir özelliktir. **Karar Verme Becerisi:** Karar verme, örgütün belirli amaçlara ulaşması için veya örgütte karşılaşılan sorunları çözmek için belirlenen alternatifler arasından birini seçmektir. Örgütte karar verilerek planlama, yöneltme ve denetim gibi fonksiyonlar gerçekleştiği için karar önemli bir unsurdur. Karar vermede örgütün her düzeyinde bulunan çalışanlar yer almalıdır. **Kavramsal Beceri:** Kavramsal beceri, aslında karar vermeye ilişkilidir. Yönetici sadece örgüt içi durum ve ilişkileri göz önünde bulundurmaz ayrıca dış çevrede yer alan diğer kurum ve kuruluşları da takip eder. Dış çevrede olacak olayları tahmin etmeye, örgütü ne kadar etkileyeceğine karar vermeye çalışır. Bunun yanında örgüt içinde olan olaylar ve çalışanlarından da haberi vardır. Örgütü bir bütün olarak görür ve çevreyle olan ilişkisini uyumlaştıran kararlar alır. Bu beceriye sahip yöneticilerde, karar verme işlevi olduğu için, üst yönetimde bulunan kişilerdir.

Yararlanılan Kaynaklar

Akmut, Özdemir, Ramazan Aktaş, Burhan Aykaç, Mete Doğanay, Tülin Durukan (2003), **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara: Gazi Yayınları.

Aktepe, Eyüp (2007). **Genel İşletme**, Nobel Yayınevi.

Attner, Raymond F. and Gemmy S. (2008). **Management: meeting and exceeding customer expectations**, Australia: Thomson/Southwestern

Black, J. Stewart and Lyman W. Porter (2000). **Management: meeting new challenges**, Upper Saddle River, New Jersey.: Prentice Hall

Can, Halil (2005). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Çetin, Canan, Esin Can Mutlu (2010). **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları.

Daft, Richard. (2004). **Management**, South-Western College Pub; 7th edition, Mc Graw Hill.

Daft, Richard L. And Dorothy Marcic (2009). **Management: the new workplace**, Australia: South-Western Cengage Learning

Efil, İsmail (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Dora Yayınları.

Eren, Erol (2011). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk Mümin (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, Mümin (2011). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Yayınları

Gatewood, Robert (1995). **Management**, Chicago: Irwin Inc.

Genç, Nurallah (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Yayıncılık

Gökçen, Hadi (2002). **Yönetim Bilgi Sistemleri – Analiz ve Tasarım Perspektifi**, Ankara: Epi Yayıncılık.

Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Lewis Pamela, Goodman Stephan H.-FANDT Patricia M., **Management Challenges in the 21st Century**, West Publishing Company, U.S.A., 1994.

Mintzberg Henry (1985), “The Manager’s Job, Forklore and Fact”, **Harvard Business Review**

Mondy R.Wayne, **Management**, Prentice Hall Inc., 1995.

Özalp, İnan (2005), **İşletme Yönetimi**, Nisan Kitabevi, Eskişehir.

Öztekin, Ali (2010). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Parlak, Bekir (2011). **Yönetim Bilimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (1997). **İşletme I-II**, Bursa: Furkan Yayınevi.

Saruhan, Şadi Can ve Özdemir, Ayla Öncer (2004), **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Stoner James D.R. ve Charles Winkel, (1986), **Management**, Prentice Hall Inc.

Şimşek, M. Şerif (2009). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Adım Ofset.

Tengilimoğlu, Dilaver, E. Asuman Atilla, Meral Bektaş (2009). **İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (2010). **Yönetim Bilimi**, NobelYayınları.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (2010). **Yönetim Bilimi**, İstanbul: NobelYayınları

Tuncer, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi

Tutar, Hasan (2005). **Meslek Yüksekokulları Programları için İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık,.

Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.

2

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Yönetimin fonksiyonlarını sıralayabilecek,
-  Planlamayı ve plan türlerini açıklayabilecek,
-  Örgütlenme fonksiyonunun nasıl gerçekleştirileceğini açıklayabilecek,
-  Yöneltilme ve yöneltilmeyle ilişkili kavramları tartışabilecek,
-  Kontrol fonksiyonu ve sürecini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|---|
|  Yönetim |  Kontrol |
|  Yönetim Fonksiyonları |  Bölümlere Ayırma |
|  Planlama |  Planlama Türleri |
|  Örgütlenme |  Örgütlenme İlkeleri |
|  Yöneltilme |  Kontrolün Özellikleri |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yönetimin Fonksiyonları
- ❖ Planlama
- ❖ Örgütlenme (Organize Etme)
- ❖ Yöneltilme
- ❖ Kontrol (Denetim)

Yönetim Fonksiyonları

GİRİŞ

Yönetim ihtiyacı, insanların gruplar halinde çalışmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. İnsanların bir arada ya da gruplar halinde çalışmaları eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerinde de görülebileceği çok eskilere dayanmaktadır. O zamanlardan günümüze yönetim faaliyetinin varlığı, ticaretle, yapılaşmada, tarımda vb. bir çok yerde kendini göstermiştir. Yönetimin faaliyet olarak varlığı çok eskilere dayanmasına rağmen bir bilim olarak ortaya çıkışı ve gelişimi onsekizinci yüzyılda gerçekleşmiştir. O nedenle yönetim için ‘sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi’ denilmiştir.

Yönetimin bir çok farklı tanımı yapılmıştır. Bunlar arasında en çok ortaklaşılan ve en basit tanımı ise ‘başkaları aracılığıyla iş görme faaliyeti’dir. Yapılan farklı tanımlamalar olmasına rağmen tüm tanımlar bir kaç ortak nokta barındırmaktadır. Bunlar başkalarıyla beraber çalışma, organizasyonu amaçlarına ulaştırma, değişen çevre, sınırlı kaynakların etkin kullanımıdır.

İşletmeler girdileri belirli süreçlerden geçirerek çıktılar meydana getirirler. Tüm bu sürecin gerçekleştirilmesinde yönetim faaliyeti baş rolde yer almaktadır. Fakat yönetim faaliyetinin de etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi için bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar işletmenin rekabet koşulları içinde faaliyet gösterirken ayakta kalmasını, amaçlarına en doğru, en etkin şekilde ulaşmasını sağlar. Bu fonksiyonları dört başlık altında toplamamız mümkündür: planlama, örgütleme (organize etme), yöneltme ve kontrol (denetim).

Planlama faaliyeti yönetimin ilk fonksiyonudur. Yönetim faaliyeti planlama ile başlar. İşletmeler gelecekte ulaşmak istedikleri amaçlarını, hedeflerini saptamalı ve bunlara ulaşabilmek için çeşitli hareket tarzları belirlemelidir. İşte bu planlamadır. Planlama, ne yapılacaktır, ne zaman yapılacaktır, kim yapacaktır, nasıl yapılacaktır, hangi olanaklar kullanılacaktır, neden yapılacaktır sorularına cevap arar. Planlar tüm işletmeyi kapsar ve her kademedeki faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yol gösterir. Çalışanlar ve yöneticiler hareketlerini ve tercihlerini işletmenin planlarını bilerek seçer ve belirlerler.

Planlama işlevinin ardından örgütleme (organize etme) işlevi gelir. Planlama yapmak tek başına yeterli değildir. Planlamadan sonra ki adımda görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin bu belirlenen ve gruplanan işlere atanması ve son olarak da bu işlerin yürütülmesi için gerekli yerin, araç ve gereçlerin saptanarak temin edilmesi gereklidir. Böylece planlama faaliyeti sonucu saptanan hedefler örgütleme işlevi ile hayata geçmeye başlamış olur.

Yönetim fonksiyonlarından üçüncüsü ise yöneltmedir. Yöneltme sayesinde işletmede yer alan kişilerin verilen görevleri en doğru ve en verimli şekilde yapmaları sağlanır. Kişilerin bu işleri doğru ve yerinde yapması için emir verme sisteminin doğru işliyor olması da gereklidir. Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde personel yapması gereken işlere doğruca yönlendirilmiş olur.

Son fonksiyon ise kontrol (denetim)’dür. İşletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşmış ulaşmadığı ya da ne kadar ulaştığı konusu kontrolün konusudur. Kontrol ile daha önce belirlenmiş standartlar ile fiili durum karşılaştırılır ve meydana gelen sapmalar tespit edilir. Sapmaların tespitinden sonra ise düzeltici tedbirler alınması gereklidir. İşletme böylece planlamayla başlayan işlevlerini denetimle tamamlar ve bu fonksiyonlar ardışık ve döngüseldir.

YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, başkalarının aracılığıyla amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme süreci olarak tanımlanabilir. Buradan yola çıkarak yönetimde ulaşılması hedeflenen amaçların varlığından söz etmek mümkündür. Yönetimin amaçlara ulaşabilmesi için beşeri bir gücün ve diğer kaynakların olması, bunların bir arada yönetilmesi koşulu vardır. Ayrıca yönetim bir dizi evreyi kapsayan bir süreçtir. Bu işlevlerin etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi halinde yönetim istenilen sonuçlara ulaşmış olur.

İşte işletmelerin kuruluş amaçlarına ulaşabilmesi, faaliyetlerini etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmesi için bazı fonksiyonların işletmenin yöneticileri tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi ve yaşamlarını sürdürebilmesiyle yakından ilgili faaliyetlerdir.

İşletmelerde bir yanda kaynaklar/girdiler, diğer yanda yönetim sürecinin sonucu olan mal ve hizmetler/çıktılar vardır. Kaynakların (girdilerin) mal ve hizmetler (çıktılar) haline dönüştürülmesi bir sürecin sonucudur. Bu süreçte girdiler ve faaliyetler planlanacak (planlama), sonra buna uygun bir yapı kurulacak (organize etme), daha sonra bu yapı faaliyete geçirilecek (yürütme) ve bunlar yapılırken işlerin doğru olup olmadığı denetlenecektir (kontrol) (Mirze, 2010: 119).

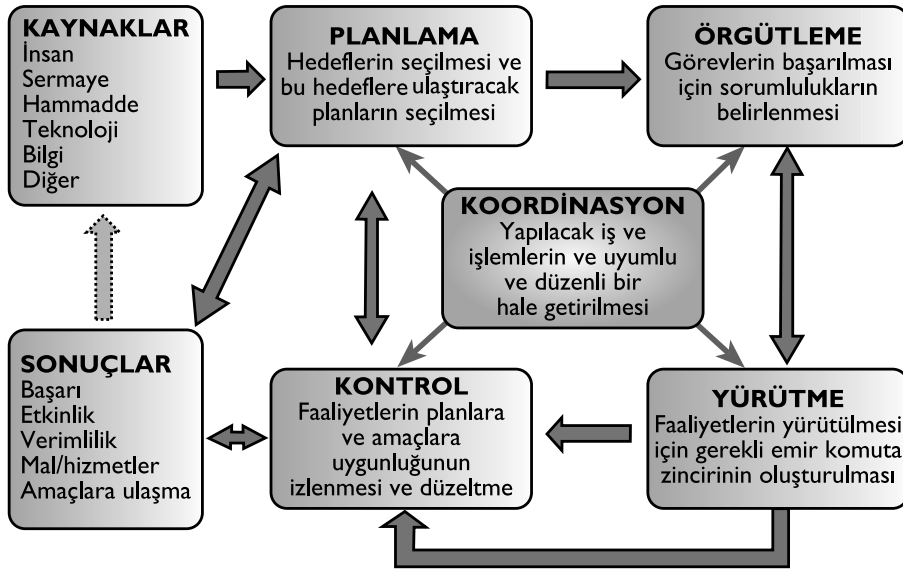
İşletmelerde yönetim, diğer fonksiyonlarla adeta iç içe girmiş bir özellik taşımaktadır. Bir yönetim sürecini oluşturan bu fonksiyonların her biri diğerini etkileyen bir sistem görüntüsündedir. Dolayısıyla bir yönetimin başarısı her şeyden önce bu fonksiyonların etkili ve verimli bir biçimde, başarılı bir şekilde koordine edilmesinde yatmaktadır. Yine bu fonksiyonların gereği gibi yönetilmemesi de işletmelerde başarısızlıkların altında yatan sebeplerden en önemlisini oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 229).



Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu yönetimin beş fonksiyonu planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimdir. Fakat daha sonra yazarlar ve araştırmacılar tarafından koordinasyon, her fonksiyonun içinde yer alan bir kavram olduğu gerekçesiyle ayrı bir fonksiyon olarak incelenmemeye başlanmıştır.

Koordinasyonun ayrı bir fonksiyon olmadığını ve her fonksiyonun içinde mutlaka bulunduğunu tekrar vurgulayarak yönetimin fonksiyonlarını 4 ana başlık altında inceleyeceğiz. Bunlar;

- Planlama
- Örgütleme (organize etme)
- Yönelme (yürütme)
- Kontrol (denetleme)'dir.



Şekil 2.1: Örgütlede Yönetim Süreci

Kaynak: Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

PLANLAMA

Plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir arada düşünülmelidir. Tek farkı planların birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı değildir. Planlama planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur. Planlama ise bir süreçtir. Önemli olan planlama, yani sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşündürmektir. Plan ise süreç sonunda yapılan bir tercihi ifade eder. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. Artık verilen karar uygulanacaktır (Koçel, 2010: 154).

Planlama yönetim işlevlerinden ilki ve en genel fonksiyonudur. Diğer yönetim fonksiyonları planlama fonksiyonunun devamı niteliğindedir. Planlama önemlidir, çünkü işletmeler içinde bulundukları rekabet koşulları ve hızla değişen dünyada geleceği doğru bir şekilde tahmin etmek ve faaliyetlerini buna göre düzenlemek durumundadırlar.

Planlama faaliyetinin neden yapıldığını temelde dört nedenle açıklamak mümkündür (Robbins ve Coulter, 2002, 176);

- Planlama çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar: planlama faaliyeti işletmede koordinasyonu sağlar. İşletmede hem yönetici kademesinde hem de çalışan kademesinde faaliyet gösteren çalışanların tümüne yol gösterir. Çalışanlar işletmenin veya çalıştıkları birimin ne yöne gittiğini ve amaçlara ulaşmak için nasıl katkı sağlayacaklarını bilirlerse faaliyetlerini o yönde düzenlerler, çalışma arkadaşlarıyla o yönde ilişkiler kurarlar ve hedefleri gerçekleştirmek için ne yapmaları gerektiğini bilirler. Planlama olmazsa bölümler ve çalışanlar işletmenin amaçlarına uygun olmayacak şekilde çalışabilir ve işletmenin amaçlarına doğru etkili bir şekilde hareket etmesini engelleyebilirler.
- Hızlı değişen koşulların işletme üzerinde etkisini en aza indirir: planlama aynı zamanda yöneticileri ileriye bakmaya zorlayarak, değişimi tahmin ederek, değişimin etkilerini göz önünde bulundurarak ve uygun tepkiler vermesini sağlayarak belirsizliği azaltır.
- İşletmede kaynak israfını ve fazlalığını engeller: işletmede faaliyetler yapılan planlar doğrultusunda koordine edilirse boşa kullanılan zaman, kaynaklar ve fazlalık en aza indirgenmiş olur. Ayrıca planlama sayesinde süreçler ve sonuçlar açıkça tanımlanabilir, faydası olmayan faaliyetler açıkça belli olur ve kolayca düzeltilebilir.

- Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılabilecek standartlar oluşmasını sağlar: planlama ile işletme planlarını ve amaçlarını geliştirir. Daha sonra kontrol ile hedeflerle gerçekleşen sonuçlar karşılaştırılıp farklılıklar, eksiklikler ya da doğru yönler kolayca tespit edilebilir. Planlama olmazsa kontrol edilecek bir şeyden bahsetmek de mümkün olmaz.

SIRA SİZDE



İşletmeler neden planlama yapar?

Planlama yaparken çeşitli hareket tarzlarının gözden geçirilmesi ve hızlı değişen bir çevre içine giren işletmelerde “belirsizlik altında yönetim” söz konusu olduğundan planlamanın daha bilinçli ve değişken koşullara uyabilecek esneklikte olması gerekir. Planlama ayrıca aşağıdaki sorulara cevap arama faaliyetidir (Özalp, 2010: 163).

Ne yapılacaktır? İşletmenin faaliyetlerine geçmeden önce ne yapılacağına karar vermesi gerekir. Burada amaçların ortaya konması gerekir.

Kim yapacaktır? İşletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönetici grubu olduğuna göre planlamada hangi yöneticilerin ne gibi sorumluluklar yükleneceklerinin belirlenmesi gerekir. İşletmenin genel planının başarısı ana bölümlerin ve ikincil bölümlerin plana katkılarına bağlıdır, planlamada kimlerin ne katkısının olacağı temel sorulardan biridir.

Ne zaman yapılacaktır? Planlama ile hangi işlerin ne zaman yapılacağı saptanır. İşletmelerde genellikle işler birbirini tamamlar. İşlerin senkronizasyonu önem taşımaktadır. Üretilmeyen bir malın pazarlaması olamayacağı için planın ne zaman yapılacağı ve işleri koordine etmesi önemlidir.

Nasıl yapılacaktır? Planlamada yapılacak işlerin yapılma tarzının ortaya konması gerekir. Bu iki faktörü gerektirir; birincisi amaçlara ulaşmak için işlerin, faaliyetlerin, projelerin, programların kararlaştırılması, ikincisi ise stratejilerin, politikaların, yöntemlerin, standartların ve bütçelerin belirlenen amaçlar için düzenlenmesidir.

Hangi olanaklar kullanılacaktır? Burada olanaklardan kastedilen hangi fiziksel olanakların kullanılacağıdır. Burada önemli olan işletmenin elindeki çeşitli kaynakları (fiziksel ve beşeri) gözden geçirmesi ve gelecekte gerekli olacak kaynakları belirlemesi ve bu ikisi arasında bir denge kurmasıdır.

Neden yapacaktır? İşletmelerde gelecek bir sorun olduğu gibi geleceği tahmin etmek de kolay değildir. İşletme yöneticileri işletmenin gelişmesi sorumluluğunu taşıdıklarından geleceğiyle ilgili kararlar almak zorundadırlar. Gelecekte ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerinin ne tür bir seyir göstereceğinin sistematik bir biçimde öngörmek, yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturur. İşletme kurmak ve başarılı bir şekilde yürütmek, karlar ve yatırımların geri dönüşünü artırmak ve istenen amaçlara ulaşmak için planlama gereklidir.

Planlamanın Özellikleri

Planlama faaliyetinin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda planları amaçlara ulaştırabilecek özelliklerdir (Dinçer ve Fidan, 1996: 231)

Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir: planlama ileriye dönük hareket tarzıyla ilgili çeşitli seçenekler arasından seçim yapmaktır. Öncelikle hedefler arasında seçim yapmak gereklidir. Bu hedeflerden biri seçildikten sonra hedefe götürecek araçların ve kişilerin seçilmesi gerekir. En uygun olanın seçilmesi söz konusu olduğuna göre emre hazır olan bütün imkan ve araçları bilmek, bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerleyebilmek gerekir.

Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir: planlama faaliyeti işletmede bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir. Her yöneticinin bir planlama faaliyeti vardır. Bu her yöneticinin yönetme görevi olmasından ileri gelmektedir. Planların genişliği ve süresi farklı olmasına rağmen her basamakta planlama yer alır. Tepe yöneticileri plan ile genel amaç ve stratejileri belirler, fonksiyonel birimler ise kendi bölümleri ile ilgili planları hazırlar. Planlama yapılırken birçok alternatif arasından en uygun olanın seçilmesi de karar alma süreci sayesinde sağlanmaktadır.

Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir: planlamada geleceği doğru şekilde görmek büyük rol oynar. Geleceğin belirsiz olması, işletme yönetiminin beklenmedik durumlarla karşılaşmaması için bir tahmin yapmasını zorunlu kılar. Bu tahminin isabet derecesinin yüksekliği de yapılacak ciddi bilgi toplama ve bu bilgilerin gereği gibi yorumlanmasına bağlıdır.

Planlama bir kararlar toplamıdır: planlamada çok çeşitli karar alanları, çok yönlü olarak irdelenmektedir. Planlama, araştırma, amaç ve araçlarla ilgili olarak yapılan bilimsel faaliyet olup, zor ve masraflıdır. Seçim yapabilmek için ise mevcut bütün amaç ve araçlar belirlendikten sonra, bunları değerlemek ve en etkin ve verimli olanları ayırmak gerekir. Seçenekler arasında en uygun olanı belirlemeyi ifade eden bütün işler, güçlü bir ayırım, karşılaştırma ve düşünme yeteneğini gerektirir.

Planlama belirli bir süreyi kapsar: planda beklenen sonuçların gerçekleşebilmesi için geçen süre içinde öngörülen şartların değişmemesi gerekir. Süre uzadıkça değişme ihtimali artacağından sürenin öngörülerini bozacak kadar uzun olmaması beklenir. Plan yapılırken faydasını azaltacak kadar çok kısa tutulmaması buna karşılık etkinliğini tehlikeye sokacak ölçüde uzun olmaması da gerekir.



Planlama ve Stratejik Planlama ile ilgili Hayri Ülgen ve Kadri Mirze'nin 'Stratejik Yönetim' adlı kitabını inceleyebilirsiniz.

Planlamanın Aşamaları

Planlama bir süreç olarak değerlendirildiğinde birbirini izleyen bir dizi aşamadan oluştuğu görülür. Bu aşamaları şöyle sıralamak mümkündür (Koçel, 2010: 160);

Misyon Açıklamaları ve Vizyon

İşletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin 'misyon açıklaması' olarak bilinmektedir. Misyon sözcük anlamı itibarıyla, 'bir kimseye veya kurula verilen özel görev' olarak tanımlanmaktadır. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder. Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.

Planlama ile yakından ilgili bir diğer kavram ise vizyondur. 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. Bu açıklamalar doğrultusunda yöneticilerin işletmenin misyonu çerçevesinde bir plan geliştirmeye ihtiyaç duyacakları, dolayısıyla planlamayı vazgeçilmesi mümkün olmayan bir faaliyet olarak kabul edecekleri açıktır.

Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

Planlama sürecinin bu aşamasında, işletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri karara bağlanır. Amaç ve hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyonları işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır.

İşletmenin tamamını ilgilendiren genel veya stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt amaçların belirlenmesi ve sonuç olarak bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Amaçlar hiyerarşisinde işletmede tüm birimlerin amaçları birbiriyle bağlantılı olmalıdır ve bir bütün oluşturmalıdır. Bunun yanında en tepede belirlenen stratejik nitelikli amaçların gerçekleşebilmesi için öncelikle alt kademelerdeki amaçların gerçekleşmesi gerekmektedir.

Amaçlara Ulaştıracak Alternatif Yolların Belirlenmesi

Planlama sürecinin bu aşaması, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılmaması kararlaştırılmış durum veya konuma ‘nasıl’ veya ‘ne yaparak’ ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır. Alternatif yolların veya seçeneklerin belirlenmesi olarak adlandırılan bu safhada yaratıcı olma, mevcut ve daha önce kullanılmış yollardan farklı bir yol bulabilme, rakiplere oranla işletmeye avantaj sağlayacak yollar bulabilme gibi hususlar söz konusudur.

Alternatifler Arasında Seçim Yapma

Yönetici bu aşamada belirlenmiş bulunan hedeflere ulaştıracak alternatiflerden birisini seçecek (karar verecek)tir. Bu safhanın özelliği seçim yapma işidir. Seçim yapma, belli bir yöne kanalizasyon olma işidir. Böylece, yöneticilerin belli bir konuda yapmış oldukları seçimin toplamından oluşan bir belge olarak plan ortaya çıkacaktır. İşte bu belge işletmenin yol haritasıdır.

Planlama Türleri

Planlar kullanıldıkları süre, hazırlanma düzeyi ve kullanılma seçenekleri açısından temel olarak üç başlık altında değerlendirilebilmektedir (Mirze, 2010: 123).



Şekil 2.2: Plan Türleri

Kaynak: Mirze, S. K. (2010). İşletme, Literatür yayıncılık: İstanbul

Süre Açısından Planlar

Planlar gelecekle ilgili öngörü ve belirsizlik altında tahmin yapmayı gerektirir. Gelecekle ilgili belirsizlik, planlamada süreyi tayin ederken dikkate alınması gereken kriterlerden biridir. Bazı istikrarlı sektörlerde planlamacı sektörün istikrarına bağlı olarak uzun sürede nelerle karşılaşabileceğine ilişkin yeterli bilgiye sahip olabileceğinden, uzun vadeli planlama dönemini 30-40 yıl olarak alabilir ve plan hazırlayabilir. Ormancılık sektöründe kızılçam ormanı 25 yılda yetişeceğinden ve bu sürede politik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler sonuçları fazla etkilemeyeceğinden, bu sektörde yapılan üretim planları 25 yıllık süreyi kapsayabilmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörlerde yetersiz bilgiler nedeniyle planlama dönemi 2-3 yıla, hatta 6 aya bile ulaşamayabilir. Örneğin bilişim ve iletişim teknolojisi sektörü belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörler için iyi bir örnektir. Kısaca, belirsizlik, tahmin ve öngörü süresi belirli sektörlerde planlama ufku, süresini tayin eden önemli faktörlerdendir (Mirze, 2010: 124)

Süreleri açısından planlamaları gruplandırarak olursak; 5 yıldan uzun süreli yapılan planlar uzun süreli plan, 1 ile 5 yıl arasında süreyle yapılan planlar orta süreli planlar, 1 yıldan kısa bir süre için yapılan planlar ise kısa süreli planlardır.

Kullanılma Seçenekleri Açısından Planlar

Kullanılma seçenekleri açısından planları temelde iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki sürekli planlardır. Sürekli planlar işletme içerisinde defalarca kullanılan ve belirli amaçlar için hazırlanan planlardır. Tek kullanımlık planlar ise belli bir amacı gerçekleştirmek için hazırlanırlar ve sürekli planlar gibi gelecekte tekrar kullanılmazlar (Daft ve Marcic, 2007: 181).

Sürekli Planlar

Bu tür planlar, her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek yeniden uygulanan sürekliliğe kavuşturulmuş planlardır. Sürekli planlar, birbirine benzer durumlarda izlenecek davranış biçimlerini gösterir (Bolat vd., 2008: 94).

Sürekli planlar içerisinde politika, prosedür ve kuralları saymak mümkündür.

Politikalar: politikalar davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planıdır. İşletmeler faaliyetlerinde farklılık yaratmamak için tek düze bir yapı kurmalıdır. Bunu işletmenin genelini içine alan sağlam politikalar saptamakla sağlarlar. Politikalar kararlarda yol göstericilik sağladığı kadar bazı sınırlamalar da getirir. Politikalar organizasyonu yönlendiren genel amaçları belirler. Bu sınırların konmasında amaç, yöneticilerin davranış biçimlerini etkileyerek onların hareket serbestliğini engellemek değil onlara yol göstermektir. Böylece politika bir kararın verileceği alanı sınırlayarak kararların amaçlara uygun ve onlara katkıda bulunacak şekilde alınmalarını sağlar. Satış politikaları, personel politikaları, finansman politikası, üretim politikası politika çeşitlerine örnek oluşturur (Özalp, 2010: 215)

Prosedürler: belli bir işin tam olarak hangi adımlar ve aşamalarla yapılabileceğini tanımlayan standart bir faaliyet rehberidir. Bu rehber çok açık ve seçik olarak faaliyet aşamalarını içerdiğinden çalışanların işlerini yaparken yorum yapmasına veya takdir veya inisiyatif kullanmasına gerek yoktur (Mirze, 2010: 126)

Kurallar: kurallar da politikalar gibi çalışanların davranışlarını etkileyen ifadelerdir. Ancak politikaların daha geniş kapsamlı ve genel ifadeler oluşturmalarına karşılık kurallar daha dar kapsamlı ve kesin ifadelerden oluşur. Kurallar özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken bir hususu açıklar.

Tek Kullanımlık Planlar

Bu tür planlar, tek bir amacın gerçekleştirilmesi için kullanılan planlar olup; genellikle kısa dönemler için düzenlenmektedir. Tek kullanımlık planlar içerisinde programlar, projeler ve bütçeler sayılabilir (Özalp, 2010: 210).

Programlar: bir amacın gerçekleşmesi için gerekli olan aşama ve adımları, her birinden sorumlu olan kişileri ve her bir aşamanın süresini belirleyen bir plandır. İşletme planının bir kısmını ayrıntılı bir şekilde gösteren programlar herhangi bir işin yapılması için atılacak olan adımları ve görev yapacak kişileri belirler. Program ayrıntılı bir plan olduğu için işletmenin kaynaklarının en iyi şekilde kullanımı için gerekli esasları getirir. Bunu sağlamak için programda politika ve bütçeler bir araya getirilir.

Projeler: projeler programların kısımlarıdır. Ancak birbirinden kesin çizgilerle ayrılan kısımlarıdır. Genel bir programın gerçekleştirilmesi için çeşitli projeler oluşturulabilir. Çeşitli projelerin başına bir yönetici getirerek proje yönetimi söz konusu olabilir. Proje konusunda işe başlaması ve programın sınırları içinde işi bitirmesi gereklidir.

Bütçeler: bütçeler işletme için yol gösterici bir rol oynar. Bütçeler planın daha çok muhasebe kısmını temsil eder. Bütçe, beklenen ve tahmin edilen sonuçların sayılarla açıklanmasıdır. Bütçeler aynı zamanda bir kontrol aracı olarak önemlidir. Bütçe işletmeyi belirli süre zarfları için tahminler yapmaya iter. Bu tahminler nakit akışı, gelirler, sermaye gideri veya iş gücü harcaması şeklinde olabilir.

Hazırlanma Düzeyi Açısından Planlar

Bu gruplamaların yanı sıra ayrıca planları hazırlanma düzeyleri açısından gruplayabiliriz. Planları hazırlayan ve uygulayan yöneticilerin kademeleri açısından planlar üçe ayrılır. Bunlar stratejik planlar, taktik planlar ve operasyonel planlardır.

Stratejik planlar: işletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Stratejik planlama stratejik yönetim uygulamasının bir koşuludur. Stratejik planlar iki ila beş yıllık bir süreç içinde stratejik hedeflere ulaşmak için üst yönetim tarafından geliştirilen ve yürütülen planlardır.

Taktik planlar: işletmenin orta düzey yöneticileri tarafından şekillendirilen ve stratejik planlardan daha kısa bir süreyi kapsayan planlardır. Stratejik planlara göre şekillenir ve stratejik planların uygulanmasına yol gösterici olan planlardır.

Operasyonel planlar: bu planlarda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için operasyonel düzeyde planlar hazırlanır. Taktik planların hayata geçebilmesi için faaliyetlere yön veren operasyonel (uygulanmalı) planlar alt düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

ÖRGÜTLEME (ORGANİZE ETME)

Planlama işlevinin ardından gelen işlev örgütleme (organize etme)dir. Planlama tek başına yeterli değildir. Eğer planlar sonuca ulaşmazsa işletmelerin planlama uğraşları sonuçsuz kalır. İşte örgütleme saptanan bu planların başarıya ulaşmasını sağlayacak işletme yapısını kurmaya yarar.

Örgütleme işlevini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir-komuta ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla uygun işletme yapısının kurulması olarak tanımlamak mümkündür. Örgütleme, başka bir deyişle işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alır. Plan ve stratejiler işletmelerde ‘ne’ yapılması gerektiğini söyler. Örgütleme de bunun ‘nasıl’ bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklar (Mirze, 2010: 129).

Örgütleme Sürecinin Evreleri

Örgütleme süreci, amaçların belirlenmesi, gerekli işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş gereklerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapının saptanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, belirlenen görev ve sorumlulukların örgüt çalışanlarına dağıtılması, araç-gereçlerin sağlanması ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde bir süreçtir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 205).

Örgütleme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Efil, 1999: 112);

1. Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
2. Personelin belirlenip atanması
3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması

İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirler. Planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verildikten sonra organizasyon bölümleri belirlenmiş olur. Bunu bir örnekle açıklarsak, bir üretim işletmesinde, üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerin de bölümleri oluşturulabilir.

Personelin Belirlenip Atanması

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak personelin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan personel alımında objektif kriterler kullanıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini, ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir.

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Bu aşamada bireylerin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donanımlardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi, personelin başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır.

Örgütlenme İlkeleri

Örgütlemenin başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması için uyulması gerekli ilkeler şöyle sıralanabilir (Ertürk, 2009: 116).

Amaç birliği ilkesi: Organizasyonun her bölümü, işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmış, organize edilmiş olmalıdır. Her bölümün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.

Kumanda birliği ilkesi: Her birey sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır. Birden fazla amirden emir alması durumunda birey, hangi emri yerine getireceğini bilemez ve organizasyonda karışıklıklar meydana gelir.

Yeterlilik ilkesi: İşletme organizasyonları, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle yerine getirmek durumundadırlar. Ancak organizasyonun birimleri, maliyetleri düşürmek amacıyla, fonksiyonlarını yerine getirecek düzeyin altında yetersiz hale gelmemelidir. Maliyetleri düşürürken, işletme birimleri, belirlenmiş amaçları yerine getirmede yeterliliğini kaybetmemelidir.

İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler verilerek, onların uzmanlaşmasının sağlanmasını temin eder. Uzmanlaşan kişiler daha yüksek verimle çalışır. Uzmanlaşmamış olduğu sahalardan daha fazla iş üretir.

Görevlerin tanıtımı ilkesi: Bir organizasyon içinde görev alacak kişilerin görevlerinin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Böyle olunca, karışıklıklar önlenir ve herkes ne yapacağını kolayca öğrenir.

Basamaklar sırası ilkesi: Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılması ile mümkündür. Bu belirli sıralar nedeniyle görevliler birbirine ast ve üst biçiminde bağlanmaktadır. Bu şekilde görevliler arasında görev ve sorumluluklar paylaşılmış olur. Bu duruma basamaklar sırası ilkesi adı verilmektedir.

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi: Organizasyonlarda görev yapan kişilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir. Bir yöneticiye bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluk verilmiş ise, bu sorumluluğu yerine getirecek yeterli düzeyde yetkinin de verilmesi gerekir. Yetkinin düzeyi sorumluluktan az veya sorumluluğu aşacak düzeyde fazla olmamalıdır. Yetki azlığının da, yetki fazlalığının da ayrı ayrı sakıncalı tarafları vardır.

İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi: Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı ve bu sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında kendisine ne gibi maddi ve manevi ödüller temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.

Ayrıklık ilkesi: Organizasyonlarda iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir. Buna ayrıklık ilkesi denir.

Yöneltilme birliği ilkesi: İşletmelerde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Bu yollardan işletmenin amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bununla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır. Bu planların uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların nasıl anlaşılıp ne şekilde çözüm getirileceğine ilişkin önceden bazı ilke kararları alınır. Bu ilke kararlarına da işletme politikaları denir. Planlar, programlar ve işletme politikaları ile güdülen amaç, işletmeyi önceden kararlaştırılmış ve belirlenmiş amaçlara doğru yöneltmektir.

Değişebilirlik ilkesi: Sosyal, teknolojik, biyolojik şartlardaki değişimler karşısında organizasyonun da değişebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Süreklilik ilkesi: Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikler yaparak organizasyonun devamlılığının sağlanması yönünde tedbirler alınır.

Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi: Organizasyon yapısı ve yetki devri, yöneticinin başarısı için gerekli olan çevreyi meydana getirerek önderlik yeteneğini arttırır. Yöneticilik önemli ölçüde, yönetim görevinde bulunan kişilerin önderlik yetilerine bağlıdır. Bu bakımdan organizasyon yapısı bu durumu temin edecek şartları oluşturmali ve yöneticinin önderlik yetilerini kullanabilmesine imkan sağlamalıdır.

Fonksiyonel benzerlik ilkesi: Görevler, gruplar halinde bir araya getirilirken, fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır. Belirli işlerin bir arada toplanması ve bu işlerde uzmanlaşmış personelin aynı bölümde toplanması ile organizasyona katkıları daha büyük olur.

Yönetim alanı ilkesi: Yöneticilere rahat denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır. Kontrol edebileceğinden fazla ast bağlandığında yönetici başarısız olur.

Personeli işe yerleştirme ilkesi: Personelin işe yerleştirilmesi sırasında, işi yapması için taşıması gereken asgari niteliklere dikkat etmek, daha doğrusu işe göre adam almak gerekir.

Sorumluluk ilkesi: Görevlerin yapılıp yapılmamasından yöneticiler sorumludur. Üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlara devretseler bile, işlerin yapılmaması durumunda yine kendi üstlerine hesap vermek durumundalardır. Bu nedenle üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlarına tamamen devredemezler. Devretmeleri halinde de üstlerine karşı kendi sorumlulukları devam eder.

Fonksiyonel büyüme ilkesi: İşletmeler büyüdükçe organizasyonlarda da sürekli değişiklik yapmak zorunlu hale gelir. Yeni bölümlerin açılması veya yeni elemanların işe alınmasıyla fonksiyonel büyüme sağlanmış olur. Bundan başka, değişik nitelikteki işleri bir arada yapan bölümler, iş hacminin artmasıyla birden çok veya ayrı ayrı bölümler haline gelebilirler. Böylece işletmelerde fonksiyonel büyümenin yanında organizasyonlar da büyümek durumunda kalır.

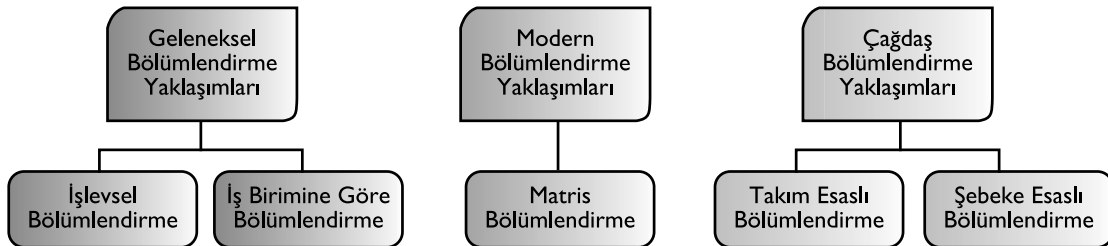
Çapraz ilişkiler ilkesi: Organizasyonlarda aynı yönetim kademesinde bulunan kişilerin birbirleri ile konuşup konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmelidir. Alt kademedeki bir yönetici kendi yetki alanının içinde herhangi bir konuda başka bir birimden yardım alabilir. Kısa devre ilişkisi denilen bu ilişki ile her zaman tasarruf sağlanabilir, üst yönetici de sürekli olarak meşgul ve rahatsız edilmemiş olur.



Yönetim alanı ilkesini tanımlayarak, yönetim alanı geniş olan bir işletmede ne gibi sorunlar çıkacağını tartışınız.

Örgütlerde Bölümlere Ayırma

İşletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda çok çeşitli işler olduğunu daha önce belirtmiştik. Bölünen işlerin iş yerinde gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetine bölümlere ayırma (bölümlendirme) denir. Bölümlere ayırmanın temel amacı belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmektir. Farklı yaklaşımlara göre gruplandığımız bölümlere ayırma türleri aşağıdaki şekilde görülmektedir (Mirze 2010: 135).



Şekil 2.3: Farklı yaklaşımlarına göre bölümlendirme çeşitleri

Geleneksel Bölümlendirme Yaklaşımları

Geleneksel yaklaşımlar günümüzde en çok rastlanılan bölümlendirme türlerini içerir. Bu yaklaşımda emir-komuta zinciri, çağlar boyunca süregelen şekli ile yönetim hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya olarak inen (dikey) bir yapıda olduğundan geleneksel bölümlendirmeler olarak adlandırılır (Mirze 2010: 135).

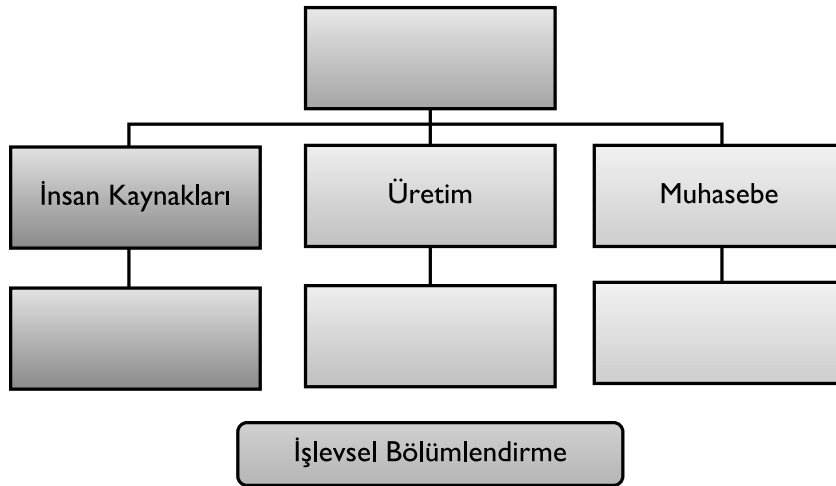
Geleneksel bölümlendirmeyi iki grupta toplamak mümkündür.

- İşlevsel bölümlendirme
- İş birimine göre bölümlendirme

İşlevsel Bölümlendirme

Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur. Uygulamada en çok görülen organizasyon yapısı, işlevsel bölümlendirme esasına dayanan yapıdır. Bu gibi yapılarda her departmanın yöneticisi sorunları sadece kendi departmanı açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle en önemli yük işletmenin tepe yöneticisine kalmaktadır. Çünkü ancak tepe yönetim faaliyetlerin tamamını görebilir durumdadır. Dolayısıyla işlevlere göre bölümlendirmede departman yöneticilerinin sadece kendi departmanlarıyla ilgilenmeleri nedeniyle 'dar görüşlülük' sorunu doğabilir. Bu yapının bir diğer zayıf yönü ise departman yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden haberleşme sürecinin ağır işlemedir. Ayrıca personel sayısı ve üretilen mal çeşidi arttıkça her departman malın yalnızca bir yönü ile ilgilendiği için kararlarda gecikmeler yaşanabilir. Buna karşılık işlevsel organizasyon yapısı uzmanlaşmaya olanak tanıdığı için etkinliği ve verimliliği artırabilir. Belirli bir fonksiyon içindeki koordinasyonu kolaylaştırır (Koçel, 2010: 216).

İşlevsel bölümlendirmeye dayalı organizasyon yapısını aşağıdaki şekildeki gibi örneklendirmek mümkündür.



Şekil 2.4: İşlevsel Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

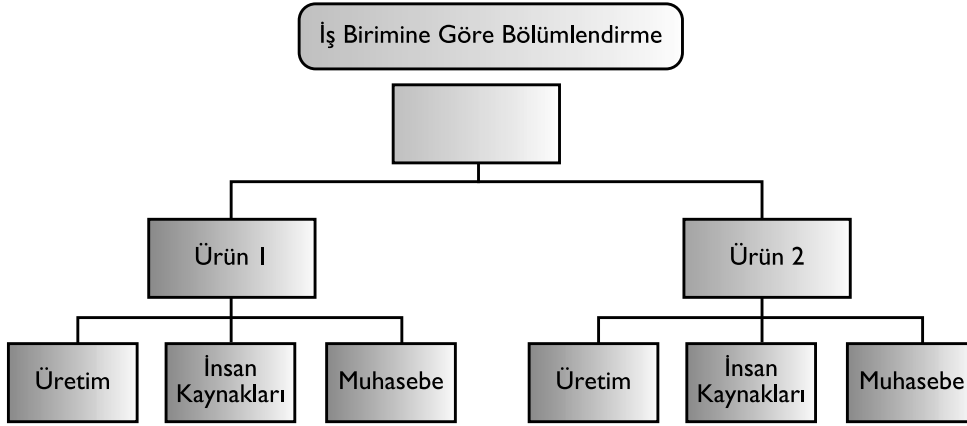
İşbirimine Göre Bölümlendirme

İşletmeler genellikle işlevlere göre bölümlendirmelerle işe başlar. Ama bazı durumlarda önemli olan ürün, bölge ve projelerde işletme içinde bir bağımsız birim oluşturulması gerekir. Bu bağımsız birim altında yine işlevlere göre gruplandırılmış üretim, satış, tedarik, muhasebe gibi alt bölümler olabilir. Görüldüğü gibi bu tür bölümlendirmede işlevsel bölümlerin, önemleri açısından ayrı bir birim haline getirilmesi yani 'bölümlerin gruplandırılması' söz konusudur. Bu bölümlerden en çok kullanılan örneklerin bazıları şunlardır (Mirze, 2010: 136):

Ürüne/proje/bölgeye göre bölümlendirme, işletmelerde işlevsel bölümler ayrı, bağımsız ürün, proje veya bölge esasına göre gruplandırıldığında ortaya çıkar. Örneğin bir kimya işletmesinde ‘deterjan işbirimi’, ‘boya işbirimi’, ‘tutkal işbirimi’ gibi birimler oluşturulur ve bu işbirimlerinin altında yine işlevsel bölümlendirmeler yapılabilir. Aynı şekilde ‘Ege Bölge Müdürlüğü’, ‘Akdeniz Bölge Müdürlüğü’ olarak iş birimlerini kurabilir.

Müşteriye göre bölümlendirme, işlerin ve faaliyetlerin farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin beklentilerine uygun bağımsız birim haline getirilmesidir.

İş birimlerine göre bölümlendirmeye bir örnek olarak aşağıdaki şekli gösterebiliriz.



Şekil 2.5: İş Birimine Göre Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Modern Bölümlendirme Yaklaşımları

Modern bölümlendirme yaklaşımlarında geleneksel dikey emir-komuta ilişkilerinin yanında yatay emir-komuta yaklaşımları da yer almaktadır. Buna en iyi örnek matris bölümlendirmedir.

Matris Bölümlendirme

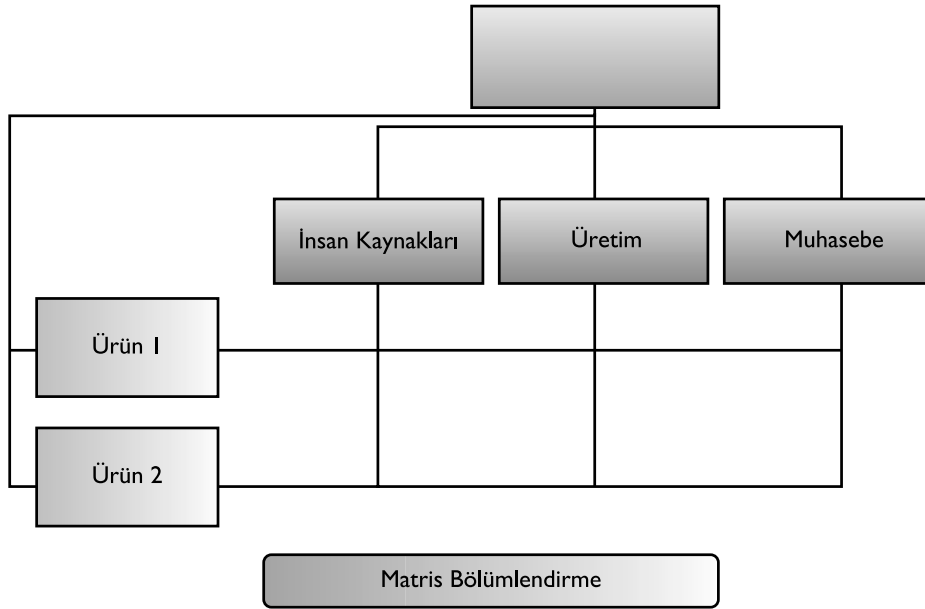
Matris organizasyon yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulanması özel şekilde tarif edilmiştir. Buna karşılık matris yapıda hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matris yapılar çoğunlukla proje türü işler için uygundur çünkü, bir projede çok çeşitli dallara mensup kişiler birlikte çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir. Bir proje organizasyonu olarak matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen ‘proje yöneticisi’, fonksiyonel yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmaları sağlamaktadır (Koçel, 2010: 323).

Matris yapının bu çoklu ilişkileri bünyesinde barındırması bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunlar;

- Karışıklık ve düzensizliğe açık olması,
- İş ilişkilerinde açıklık ve sorun çözme yaklaşımı gerektirmesi,
- Kişilerin performansını değerlendirme sorunu,
- Beşeri ilişkilerde yumuşaklık,
- Tam bir iletişim zorunluluğu,
- Çatışmalara açık olmasıdır (Koçel, 2010: 328).

Matris yapıyı şekildeki gibi örneklendirebiliriz;



Şekil 2.6: Matris Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Çağdaş Bölümlendirme Yaklaşımları

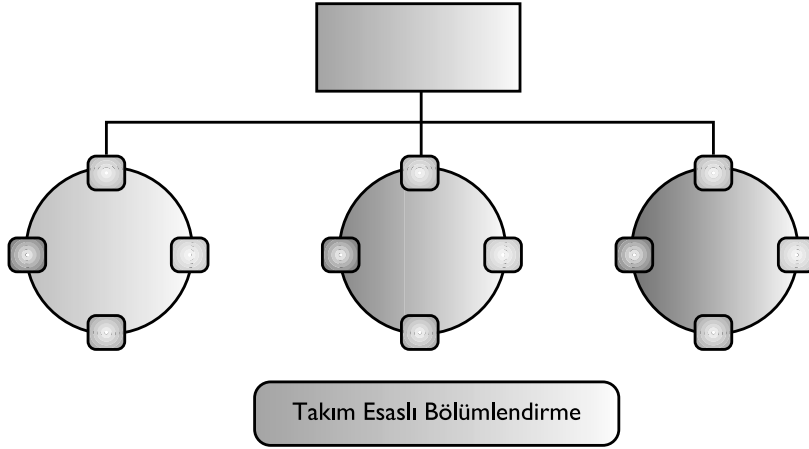
Dikey bir yapılandırmadan çok yatay bir yapının ön planda olduğu başlıca çağdaş bölümlendirmeler takım esaslı bölümlendirme ve şebeke esaslı bölümlendirmedir.

Takım Esaslı Bölümlendirme

İşletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takımlar oluşturur. Oluşturulan bu takımlarda emir-komuta ilişkileri genellikle yatay olup ekip ruhuna uygun bir birlik, beraberlik içinde katılımcı bir şekilde görev yapılır. İşletmede bölümlerin yerine bu tür amaca yönelik takımlar oluşturarak faaliyetler yapılırsa takım esaslı bölümlendirme gerçekleştirilmiş olur. Takım temelli yapının amaçlarından biri dikey yetkileri ve sorumluluğu mümkün olduğunca aşağı düzeylere çekerek katılımcı ve işlerine bağlı, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlara sahip olmaktır.

Takımlar bir bölümlendirme aracı olarak kurulmayıp işletmenin karşılaştığı bazı sorunların çözümü için veya sadece belirli bir görevin yerine getirilmesi için geçici olarak da kurulabilir. Çeşitli bölümlerden uzmanlar farklı bölümlerdeki sorunlara çözüm getirmek veya belli görevlerin yapılması amacıyla bir takım olarak bir araya gelirler ve sorunların çözülmesine yardımcı olurlar. Ancak takım esaslı bölümlendirmelerde bahsedilen takımlar, bu tür belli sürede sorun çözen veya görev yaptıktan sonra dağılan takımlar olmayıp bir işlevsel veya işbirimine göre kurulmuş bölümlerin yerine kurulan ve yerine kurulduğu bölümün işlevini yerine getiren yapılardır. (Mirze, 2010: 137).

Takım esaslı bölümlendirme için aşağıdaki şekil örnek olarak gösterilebilir.



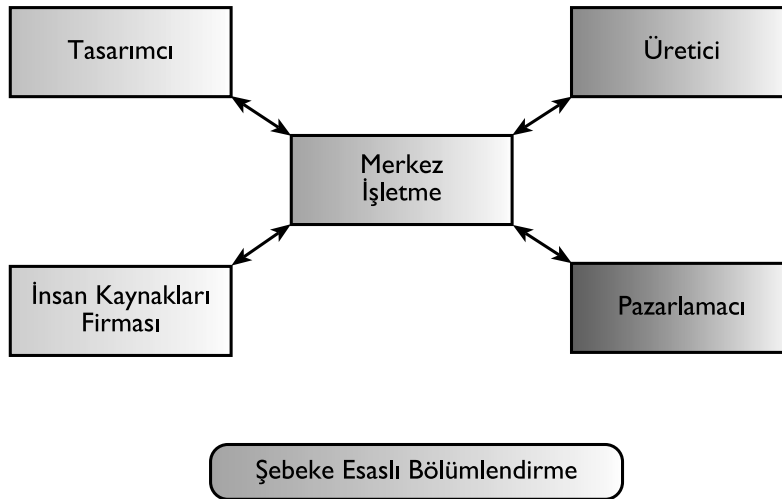
Şekil 2.7: Takım Esaslı Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Şebeke Esaslı Bölümlendirme

İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlevlere, işbirimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması şebeke esaslı bölümlendirmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır. Böyle bir durumda işletme şebekeyi oluşturan işletme dışı alt yüklenicilerin faaliyetlerini koordine eden bir merkez gibi iş görür. Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetenek özelliğinde en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanması ve geri kalan işleri alt yüklenici şirkete bırakmasıdır. Geleneksel hiyerarşik emir-komuta zincirinin yerini merkez işletme ve alt yükleniciler arasındaki yatay ilişkilerin aldığı şebeke yapıların sayısı, son yıllarda ‘dış kaynaklardan yararlanma’, ‘stratejik işbirlikleri’ ve ‘ortak girişimler’ gibi yeni eğilimler sonucunda hızla artmaktadır (Mirze, 2010:139).

Şebeke örgütlere örnek olarak aşağıdaki şekil gösterilebilir.



Şekil 2.8: Şebeke Esaslı Bölümlendirme

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western.

Farklı yaklaşımlara göre gruplandırdığımız bu bölümlendirme yapılarının kendine göre avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İşte bu avantaj ve dezavantajları Tablo 2.1.’deki gibi gruplandırmamız mümkündür.

Tablo 2.1: Farklı Bölümlendirme Çeşitlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Bölümlendirme	Avantajları	Dezavantajları
İşlevsel bölümlendirme	Kaynakların verimli kullanımı; Ölçek ekonomisi Derinlemesine uzmanlaşma ve gelişme Üst yönetim yönlendirmesi ve kontrolü	Departmanlar arası zayıf iletişim Değişime karşı yavaş tepki Üst yönetimde karar vermede merkezileşme, yaratıcılıkta gecikme
İş Birimine Göre Bölümlendirme	Belirsiz çevreye karşı hızlı cevap verme ve esneklik, Müşteri ihtiyaçlarıyla ilgili teşvikler Departmanlar arası mükemmel iletişim	Ürün çeşitlerinde kullanılan kaynaklarda tekrar Daha düşük teknik derinlik ve uzmanlaşma Ürün grupları arası zayıf koordinasyon
Matris Bölümlendirme	Tek hiyerarşiye nazaran kaynakların daha verimli kullanımı Esneklik, değişen çevreye uyum yeteneği Disiplinler arası işbirliği Her bölüm için var olan uzmanlar	Çift emir-komuta zinciri nedeniyle yaşanan kafa karışıklığı Matris yapının iki tarafı arasında yüksek düzeyde çatışma Çok fazla toplantı, faaliyetten daha çok tartışma
Takım Esaslı Bölümlendirme	Departmanlar arasında engellerin azalması ve uzlaşma Kısa yanıt süresi Hızlı kararlar Çalışanlarda daha etik ve daha şevkli tutumlar	Çift taraflı bağlılık ve çatışma Toplantılarda harcanan zaman ve kaynaklar Planlanmamış merkezileşmeme
Şebeke Esaslı Bölümlendirme	Dünya çapında işin uzmanlarından yararlanma olanağı Yüksek düzeyde esneklik ve yanıt süresi Genel giderlerde azalış	Denetim eksikliği Zayıf sınırlar Çalışan bağlılığında zayıflık

Kaynak: Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). Managemet The New Workplace. USA: Thomson South-Western. Sf: 269

YÖNELTME

İşletmelerde yönetim işlevi planlama ile başlar, örgütleme ile güçlenir ve yöneltme ile devam eder. Ünitimizin bu kısmına kadar planlama ve örgütlemeyi ele aldık. Hatırlayacak olursak, planlama işlevi ile işletmenin gelecekte yapmayı planladığı faaliyetleri, kim, ne, nerede, ne zaman gibi sorulara cevap arayarak planlamış; daha sonra örgütleme işlevi ile yapılacak işlere uygun kişiler, araç ve gereçler seçilmiş, işi yapacaklara yetki ve sorumlulukları verilmişti. Şimdiki işlevimiz olan yöneltme sayesinde ise işletmede yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için yönlendirme yapmak esastır. Kişilerin işlerini doğru yapması ise emir verebilmeye ve verilen emirlerin kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı zaman yöneltme fonksiyonu gerçekleşmiş olur.

Yöneltme ile ulaşılmak istenen amaç, planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir. Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi, diğer bir deyişle işletmenin hedeflerine ulaştırılabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür. İşletmelerin faaliyet gösterdiği toplumların sosyal, kültürel, siyasal yapısı emirlerin özelliği bakımından etkili olabilir. Yöneticilerin yetiştikleri ortam, eğitim düzeyi yöneltme biçimine etki eder (Özalp, 2010: 217).

İyi Bir Emrin Şartları

Yöneltme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için verilen emirlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Özalp, 2010: 259);

Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir: üstler astlardan devamlı olarak iş ile ilgili görevleri yerine getirmelerini isterler. İstenilen şeyler astların gücünü ve yeteneğini, görgü ve tecrübesini aşmamalıdır. Diğer yandan astın elindeki fiziki olanaklar dikkate alınmalıdır. Üst, işletme içindeki

personelin çalışma kapasitesini bilen kişidir. Bu bakımdan personelin işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığı izlenmelidir. Herhangi bir iş için ast seçilirken o işi yapabilecek kişi seçilmelidir. Üstler bazı nedenlerden dolayı yerine getirilmesi olanaksız veya çok zor emirler vermemelidir. Üst astın yerine getiremeyeceği emirler verirse bunu, astın kapasitesi hakkında tam bir bilgiye sahip olmadığı için veya astı zor durumda bırakmak için verebilir. Nedeni ne olursa olsun verilen emrin yerine getirilmemesi üst yöneticilerin gücünü azaltır. Gerçekten, yerine getirilmesi imkansız emirler veren bir yöneticinin komuta yeteneği ve becerisi hakkında kuşkular uyanabilir. Bir fabrika müdürü işçilere yemek çıkarılması için emir verebilir ve bunun en kısa zamanda yapılmasını isteyebilir. Bu emrin istenildiği gibi yerinde ve zamanında yerine getirilmemesi, koşulların ve olanakların iyi bir biçimde bilinmemesinden kaynaklanabilir. Kısa sürede fabrikada yemekhane yeri bulmak, gerekli fırınların ve ocakların hazırlanması, aşçı ve diğer personelin seçimi olanaksız olabilir. Orta ve alt basamaklarda devamlı bir değişim faaliyeti var olabilir. Bu durumda yönetici işletme içinde çeşitli basamaklardaki kişilerden fikir almak yoluyla ortaya çıkabilecek engelleri önleyebilir.

Emir açık olmalıdır: emrin astlarda tereddüt yaratmaması ve emri alan kişilerin emri net bir biçimde anlaması önemlidir. Bunu sağlamak için emrin noksansız, açık ve anlaşılır olarak verilmesi gerekir. Bir emrin açık olup olmamasını, emri alan kişinin emri anlayıp anlamaması saptar. Emri veren kişi için açık olan emir, bunu alan için açık olmayabilir. Çünkü emri veren üst kendi kafasında neyin yapılması gerektiğine dair net bir fikre sahip olacağından, verdiği emir onun için her zaman net olacaktır.

Emir tam olmalıdır: yapılacak işin amacı belirtilmelidir. İşin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakılmamalıdır. Bir emir verilirken bu emri kimin yerine getireceği, emrin yerine getirilmesi için nelerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

Etkin Bir Yönelme Sisteminin Şartları

Etkin bir yönelme sisteminin kurulması için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertürk, 2009: 145)

Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir: işletme yöneticisi, her yönetici gibi işlerini başka kişiler aracılığıyla görür. Personelin verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışmaları yeterli değildir. Zira tek başına çalışan bir kişinin çok iyi yaptığı bir iş, içinde bulunduğu grubun diğer fertlerinin faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir; tersine onların aksi yönüne gidebilir ve onları etkisiz hale getirebilir. Tıpkı bir futbol maçında olduğu gibi oyuncular bireysel, tek başlarına değil bir takım halinde hareket etmek durumundadırlar. İşte işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için de takım çalışması ve takım ruhuna ihtiyaç vardır.

Personeli iyi tanımak: yönetici birlikte çalıştığı kişileri; bedensel, zihinsel, ruhsal yetenek ve özellikleriyle çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır. İnsanları anlamak güç ve uzun zaman alan bir iştir. Bu nedenle yöneticiye doğrudan bağlanacak astların sayısını uygun bir düzeyde tutmak ve sık sık değişimlerini de önlemek gerekir.

Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personeli işletmeden uzaklaştırmak: kabiliyet ve nitelikleri bakımından işe uygun olmayanları işletmeye almak hem adaletsiz hem de diğer çalışanlara kötü örnek oluşturacak bir uygulamadır.

Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek: personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici gerek personelin gerekse işletmenin yararlarının korunmasına dikkat etmeli ve her iki tarafın haklarını eşit şekilde tanımalıdır.

Yönetici, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek olmalıdır: disiplin ve saygıyı sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlardan birisi de astlara iyi örnek olmaktır. Astların düzenli, çalışkan, devamlı, kibar vb. olmasını isteyen yönetici, öncelikle kendisi bu niteliklere sahip olmalı ve personelinin de bu özellikleri kazanmasına yardımcı olmalıdır.

Yönetici, personeli sürekli denetim altında tutmalıdır: emirlerin beklenen şekil ve özellikleriyle yerine getirilip getirilmediğini düzenli aralıklarla denetlemelidir.

Yönetici yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır: söz konusu toplantılar astlara plan, program, bütçe ve projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılı bir biçimde anlatılmasını ve anlaşıldıklarından emin olunmasına ve kararlarda herkesin fikrinin alınmasına ve neticede zamandan tasarruf edilerek işbirliği ruhunun oluşturulmasına imkan verirler.

Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir: yönetici, işletme içinde meydana gelen her şeyden haberdar olmalı ve gerekirse ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak bu durum onun diğer önemli işlerini gözden kaçırmaya veya ertelemesine neden olmamalıdır. Zira yönetici, her şeyi görüp kendisi ilgilenemez. İlgilenmemelidir de. Yönetici, bu takdirde sınırlı olan zamanını ve enerjisini işletmenin yüksek çıkarlarına uygun, en verimli işlere ayırabilir.



Etkin bir yöneltme sistemi için aranan en önemli şartlar nelerdir?

Etkin Bir Yöneltilmenin Kavramları

Yöneltilme konusunda daha öncede bahsettiğimiz gibi çalışanların kendilerine verilen işleri yapmalarını sağlamak temel amaçtır. Burada yöneltilme işleviyle ilgili ve yöneltilme işlevinin etkin yapılmasını etkileyen bazı kavramlardan bahsedeceğiz. Bunları dört grupta toplamamız mümkündür:

- Motivasyon
- Liderlik
- İletişim
- Güç

Motivasyon

Motivasyon, bir insanın belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçmek için gösterdiği çabaların toplamıdır. Günümüz yöneticileri motivasyon konusu ile çok yakından ilgilenmek zorundadır. Zira yöneticilerin başarısı astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve becerilerini tam olarak bu yönde kullanmalarına bağlıdır. Bir başka deyişle motivasyon ile çalışan personelin performansı yakından ilişkilidir. Teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans göstermesi beklenemez. Personel çok çeşitli davranışlarda bulunabilir. Yönetici için önemli olan husus, personelin işletme hedefleri yönünde hareket etmeleridir (Ertürk, 2009: 147).

Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlenebilir. Yani motivasyon açısından önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için anlamlı ve değerli işleri yapmalarıdır. İş yapan, yaptığı işi bu şekilde algılamadığı sürece motivasyon bir sorun olacaktır. (Koçel, 2010: 621).

Liderlik

Liderlik, ‘bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır; bir grubu veya hareketi yönlendiren kişidir’ ya da ‘başka insanları yönetme ve yönlendirme kabiliyetine sahip olan kişidir’ şeklinde tanımlamamız mümkündür. Lider kelime anlamıyla yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı kimsedir. Liderlik de, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme becerisi ya da sanattır.

Yöneticilik ve liderlik arasında da fark vardır. Yöneticilik ve liderlik birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcıdır. Yöneticilik temel olarak gelişmeyi dikkate almaktadır. Gelişim, önceden belirlenen ve alışlagelen sınırlar içinde en iyiyi ve en mükemmeli yakalama çabasıdır. Liderliğin odağında ise, geçmiş-şimdi-gelecek süreci ve değişim yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232). Yöneticilik bir meslek uygulaması, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir; yöneticilik formal bir organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal bir yapı şart değildir; yöneticilik tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik değişim ve dönüşüm yapabilme işidir; yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştırarak işlerin en etkin ve verimli şekilde yapılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir (Koçel, 2010: 574).

İletişim

İletişimle ilgili hususlar, yönetimin tüm işlevlerinde yer almakla beraber bilhassa yürütme işlevinde özellikle önemlidir. İşletmenin farklı bölümleri ve bireyleri arasında, faaliyet ve eylemlerin yapılması sürecinde bağlantı aracı olarak başvuru ile iletişim, aynı zamanda işletme içi davranışları değiştirmeye ve düzeltmeye, değişimi yönetmeye de yardımcı olur.

Etkin iletişim, geniş bir tanımlama ile, doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin arzuladığı amaç ve hedeflere daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmek maksadı ile, yine doğru kanal ve yöntemlerle gönderici tarafından ilgili birey ve birimlere dağıtılmasıdır. Kısa bir şekilde tanımlarsak iletişim, bilginin göndericiden alıcıya doğru, alıcı tarafından anlaşılacak şekilde iletilmesi olarak tanımlanabilir

Etkin bir iletişim sağlamak için dikkat edilmesi gereken üç husus vardır. Birincisi *algılamadır*. Algılama iletişim sürecinde mesajın iletilmesi sırasında kişinin oluşturduğu bir filtredir. Gönderici veya alıcı anlayış ve kavrama yeteneklerine bağlı olarak anlatılmak istenen şeyi yorumlar, kendine göre anlamlandırabilir, hatta göndericinin vermek isteği anlamdan farklı bir değerlendirme yapabilir. İkinci husus, *iletişim kanalıdır*. Mesajları göndericiden alıcıya taşıyan araç bağlantı yoludur. Yüksek zenginliğe sahip iletişim kanalları mesajları etkili bir şekilde taşır ve alıcının ilgisini çekerek hemen geri bildirim vermesini sağlar. Yüz yüze iletişim, video konferans, telefon gibi kanallar buna örnek olarak verilebilir. Tersine düşük zenginlikteki iletişim kanalları tek yönlüdür; sadece gönderimi yapar ama hızlı geribildirim sağlamazlar ve kişisel değildirler. Yazılı belgeler buna örnek olabilir. Üçüncü ve son husus ise, *çevresel koşullardır*. İletişimin yapıldığı çevredeki koşullar, mesajların kanallardaki akışını ve iletişimini engeller. Örneğin, gürültü bir çevresel unsurdur ve iletilen mesajları, dolayısıyla etkin iletişimi bozar. Sosyal ve çevresel unsurların ise iletişim üzerinde köklü bir etkisi vardır (Mirze, 201: 154)

İşletmelerde ise iki türlü iletişimden bahsetmek mümkündür.

- *Biçimsel/resmi iletişim*: işletmede yönetim hiyerarşisine göre emir komuta zinciri içinde yapılan iletişimdir. Astandan üstlere doğru aktarılan bilgiler yukarı doğru iletişim, emir, talimat gibi üstlerden astanda doğru aktarılan bilgiler aşağı doğru iletişim, hiyerarşide aynı düzeyler arasında aktarılan bilgiler yatay iletişim ve işletme hiyerarşisinde farklı bölümler ve düzeyler arasında aktarılan bilgilerde yanal/çapraz iletişim adını almaktadır.
- *Biçimsel olmayan/Gayri resmi iletişim*: bilgilerin işletmenin hiyerarşik emir komuta sistemine bağlı kalmadan gayri resmi yollarla aktarılmasıdır. İşletmelerdeki gayri resmi gruplar, işletme dışında yapılan sosyal temaslar, kişisel sohbetler, dedikodu ve hikâyeler bu tür iletişime örnektir.

Güç

Güç, birilerini etkileyebilme yeteneğidir. Tanımından da anlaşılacağı gibi güç insanlar arası ilişkileri ifade eder. Güç, ancak başkalarıyla ilişki kurulduğu zaman ortaya çıkmakta veya ancak o zaman algılanmaktadır. Güçle beraber gelen bazı kavramlar vardır. Bunlar etkileme, otorite ve kuvvettir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251).

- *Etkileme*: bir kişinin başka birinin davranışlarını değiştirdiği süreci ifade eder. Bir insanın gücü arttıkça başkalarını etkileyebilme oranı da artacaktır.
- *Otorite*: başkalarını etkileyebilmenin yasallaştığı bir güç şeklidir. Emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak ifade edilen otorite, formal ve informal olarak kullanılabilir.
- *Kuvvet*: gücün uygulanış şeklidir. Güçte yöneticinin isteklerine uyulurken, kuvvette yöneticinin talimatlarına uyulmak zorunda kalınır. Kuvvet zorlayıcı bir etkidir.

Bir insanın güçlü olarak algılanabilmesi için elde ettiği gücün bir kaynağı olmalıdır. Gücün kaynakları şu şekilde sınıflanmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 251);

- *Zorlayıcı güç*: korkuya dayalıdır. Örneğin ceza zorlayıcı bir güçtür.
- *Yasal güç*: astların üst kademelerden gelen isteklere uymaları gerektiğini düşünmelerini sağlayan güçtür. Örgüt yapısı içerisindeki konuma bağlı olarak elde edilen güçtür.

- *Ödüllendirme gücü*: bir insan başkalarını ödüllendirebiliyorsa ödüllendirme gücüne sahiptir. Bir annenin çocuğunu ödüllendirmesi, bir üstün astını ödüllendirmesi örnek olarak verilebilir.
- *Uzmanlık gücü*: bir kişinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeden kaynaklanan güçtür. Burada kişi gücünü bilgi ve tecrübesinden elde etmektedir.
- *Benzeşim gücü ve karizmatik güç*: bu güç kişilikle ilgilidir. Birey ne kadar karizmatik ve etkileyiciyse o kadar güçlüdür.

KONTROL (DENETİM)

Kontrol yönetim fonksiyonlarının sonucusudur. Bilindiği gibi organizasyonlar belli amaçlara ulaşmak için kurulmuş yapılardır. Bu nedenle de denetim yapılması zorunlu olan bir faaliyettir. Yönetimin fonksiyonlarını en baştan kısaca gözden geçirecek olursak en başta planlamanın geldiğini hatırlayacağız. Planlama ile işletmenin amaçları, hedefleri saptanarak bunlara ulaşmak için belli planlar gerçekleştiriliyordu. Daha sonra saptanan planlara ulaşmak için işletmede hangi işleri, kimlerin, hangi araç gereçlerle yapılacağı ve görevlere verilen yetki ve sorumluluklar belirlenerek örgütlenme fonksiyonu gerçekleştiriliyordu. Daha sonra kişileri saptanan görevlere teşvik edecek yöneltme sistemi kuruluyordu. Tüm bunlardan sonra en nihayetinde denetim fonksiyonuna gelinmiş bulunuyor. Denetimi, başarılması istenilenlerle başarılanlar arasında kurulan bir köprü olarak düşünebiliriz.

Düzeltilici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin planlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi plan da denetimi etkiler. Kontrolün gerçekleşebilmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda düzeltici tedbirler alınır (Özalp, 2010: 292).

O halde kontrolü şöyle tanımlamak mümkündür: “Kontrol (denetim), arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerektiğinde düzeltici tedbirler almaktır”.

Kontrolün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 271)

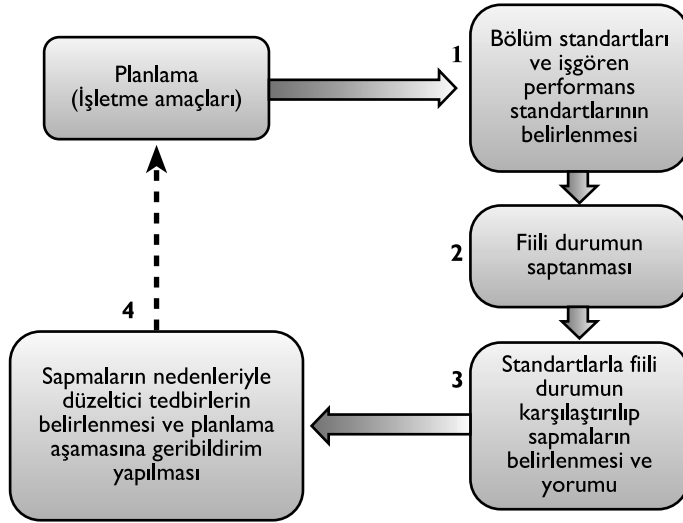
- Kontrol amaca ve planlara dayanmalıdır. Burada kontrol edilen unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planlara ne kadar uyulup uyulmadığıdır.
- Kontrol mekanizmaları, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmiştir.
- Kontrol yöntemleri esnek olmalıdır.
- Kontrol, tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olmalı ve amaca hizmet etmelidir.
- Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınmalıdır. Hatalar ve hataların nedeni tespit edilmelidir.

Kontrol Sürecinin Evreleri

Kontrol bir faaliyeti önceden belirlenmiş amaçlara yöneltmede bir yol gösterici süreç olarak tanımlanabildiğine göre, bu süreçle ilgili olarak, önceden belirlenen standartlar, gerçekleşen durumla karşılaştırılıp gerekli düzeltmeler sağlanır. Kontrol evrelerini şöyle sıralayabiliriz (Efil, 1999: 149);

1. Standartların belirlenmesi
2. Fiili durumun saptanması
3. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumu
4. Sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi

Bu evreleri bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:



Şekil 2.9: Denetim Sürecinin Evreleri

Kaynak: Efil, İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayın, s. 149.

Standartların Belirlenmesi

Denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde, elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen işletme amaçlarına uygunluğunu ortaya koymak için bazı ölçülere ihtiyaç vardır. Bu ölçütlere standartlar adını veriyoruz. Bu standartlar önceden belirlenen işletme amaçlarından hareketle elde edilir. Bu standartlar, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerden, bölümlerden veya işgörenlerden beklenen başarı düzeylerinin özel ifadeleridir.

Standartların belirlenmesi konusunda üzerinde durulması gereken 3 nokta vardır. Bunlar:

- Standart kaynakların belirlenmesi
- Stratejik denetim noktalarının belirlenmesi
- Standart türlerinin belirlenmesidir.

Bunları kısaca açıklayacak olursak;

Standartlara esas olacak kaynaklar işletme içi ve dışı organlardan elde edilebilir. İşletme içi organlardan elde edilen standart kaynaklara örnek olarak, planları (bütçe, program), organizasyon el kitaplarını ve emirleri gösterebiliriz. İşletme dışından elde edilen standart kaynaklarına da Türk Standartlar Enstitüsünün belirlediği standartları örnek olarak gösterebiliriz.

Stratejik denetim noktaları, plan ve programlardan sapmalar olmadan veya kısa zamanda ortaya çıkarabilen kilit noktalarda saptanmalıdır. Bu nokta denetimin esasında vardır. Bu nedenle denetim tamamen geçmişe dönük bir eylem değildir.

Başlıca standart türlerini fiziksel standartlar, sermaye standartları, gelir standartları ve maddi olmayan standartlar olarak belirtebiliriz.

Fiili Durumun Saptanması

Bu ikinci evre, uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesi ile ilgilidir. Fiili durumun ortaya konması birinci evrede belirlenen standartlarla karşılaştırılması açısından gerekli bir evredir. Bu evrede gerçekleşen durumun ortaya konması bir gözlem, analiz ve yorum işidir. Gerçekleşen durumun sonuçları haberleşme kanalları ile yöneticiye iletilir. Yönetici gerçek durumu ya kendisi ya başkaları aracılığı ile öğrenebilir.

Standartlar ile Fiili Durumun Karşılaştırılıp Sapmaların Belirlenmesi ve Yorumu

Üçüncü evre standartlar ile gerçekleşen durumlar arasında bir karşılaştırmayı gerekli kılar. Bu karşılaştırmada ve durumun yorumlanmasında herhangi bir yanılgiya düşmemek için her şeyden önce standartların en uygun, gerçekçi ve objektif olması gerekir. Bu karşılaştırmada iki ihtimal söz konusudur. Birincisi herhangi bir farkın olmamasıdır. Bu durumda bir sorun yoktur. İkincisi belli bir farkın ortaya çıkmasıdır. Farkın olumlu olması belirlenen standartların üstüne çıkmayı, olumsuz olması ise standartların altında kalmayı ifade eder. Eğer fark olumsuz ise farkın anlam ve önem derecesini saptamak gerekir. Böyle bir çalışma ne çeşit önlem alınması gerektiğini ortaya koyar.

Sapmaların Nedenleri ile Düzeltici Tedbirlerin Belirlenmesi

Denetimin asıl amacı başkalarını cezalandırmak değil düzeltici tedbirleri zamanında almak ve gelecekle ilgili hangi tedbirlere başvurulabileceğini kararlaştırmaktır. Bu açıdan sapmaların nedenlerini bulmak, neden ile tedbirler arasında bir ilişki kurarak tedbirlerin etkin ve rasyonel olmasına dikkat etmek gerekir.



Kontrol faaliyetinde standartlar ile fiili durum karşılaştırıldığında ne tür sonuçlar elde edilebilir ve bunları nasıl değerlendirmek gerekir?

Kontrol Türleri

İşletmeler faaliyetlerini, sonuçlar (çıktı) gerçekleşmeden önce, faaliyetler yürütülürken veya sonuçlar (çıktı) gerçekleştikten sonra olmak üzere üç türlü izler ve denetlerler.

İleriye yönelik denetim, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin denetlenmesi yolu ile yapılabilecek hataları en aza indirmeyi amaçlar. Girdi olarak işletmede kullanılan tüm kaynaklar izlenir ve denetlenir. Amaç, girdi kalitesini garantiye almaktır ve bu kaliteli girdilerle hata oranlarını azaltmaktır. Bu nedenle bu denetime ön veya önleyici denetim adı da verilir.

Eşzamanlı denetim, ardışık ve birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işler izlenerek, var ise sorunlar/sapmalar belirlenir ve eşzamanlı olarak çözülmeye çalışılır.

Geriye yönelik denetim, faaliyet sonuçlarına odaklanan ve var ise sorunları/sapmaları gerçekleştikten sonra çözen en yaygın biçime kullanılan geleneksel denetimdir. Bu tür denetimde nihai ürünün, proje sonuçlarının veya yapılmış hizmetlerin kalitesi, her iş bittikten ve sonuçlar alındıktan sonra değerlendirilerek denetleme yapılır.

Etkin Bir Denetim Sisteminin İlkeleri ve Özellikleri

Etkin bir denetim sisteminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özalp, 2010: 299);

Denetimin genel amacı işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktır. Ancak denetimin yerine getirebilmesi için stratejiler, politikalar ve planlar açık bir şekilde belirlenmeli ve arzulanan hedefler ortaya konmalıdır. Bu amaçlar, politikalar, stratejiler, yöntemler ve bütçeler uygulama standardı sağladığından faaliyet sonuçları bu standartlara göre ölçülmelidir. Bunun sonucu olarak denetim uygulamayı standartlaştırarak verimliliği artırır ve giderleri değiştirir.

Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir. Denetim sistemleri yapılan işe uygun olmalıdır. Satış bölümünün denetim sistemi özellik itibari ile finans bölümünün denetim sisteminden farklıdır. Zira, satın alma bölümünün denetimi oldukça farklı durumdadır. Küçük işletmelerdeki denetim sistemi, büyük işletmelere kıyasla çok farklıdır. Bütçeler, başa baş noktaları, standart süreler veya maliyetler ve finansman rasyoları gibi belirli teknikler birçok işletmede uygulanabilir.

Denetim esnek olmalıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre sürekli değişim içinde olduğundan plan, program, politikalar sık sık değişir. Bunun sonucu olarak denetim sisteminin esnek

olması kaçınılmazdır. Özellikle beklenilmeyen olaylar karşısında esneklik gösterilmelidir. Denetim faaliyetlerinde esneklik, değişen koşullara uymak ve organizasyon faaliyetlerini geliştirmek bakımından önemlidir. En iyi denetim, sapmaları işaret edip düzeltici tedbirlerin alınmasını öngören denetimdir. Planlama ileride tahmin edilen olaylara dayanır. Plan çok iyi yapılırsa bile beklenilmeyen olaylar plandan sapmaları doğurur. Denetim sistemi plandaki sapmaları kısa zamanda düzeltici tedbirleri sağlamalıdır.

Organizasyon işletmede biçimsel ilişkileri saptadığı kadar, yönetim fonksiyonlarının uygulandığı yerlerdir. Her yönetici kendi sorumluluk ve yetki alanında yeterli bir uygulama göstermelidir. Denetim raporları yetki ve sorumluluk sahibi olan yöneticilerin düzeltici tedbirler almasına yönelik olmalıdır.

Denetim ileri bakmalıdır. İşletmenin genel ilkesi olan en az giderlerle istenilen amaca ulaşılması denetim sisteminde de uygulanmalıdır. Denetim fonksiyonu yerine getirilirken en az giderle denetimin sağlanmasına çalışılmalıdır. Denetim yapılacak diye bir çok gerekmeyen faaliyete yer vermemek gerekir. Çeşitli bilgi akımı faaliyetleri en ekonomik biçimde yapılmalıdır.

Denetim tarafsız olmalıdır. Organizasyon insan ilişkilerinin çok olduğu bir sistem olduğu için duygusal davranışların fazla olduğu bir ortamdır. Denetim tarafsız olmazsa denetim zorlaşır. Böyle durumlarda denetimin dayandığı standartlar, duygusal verilere daha çok bağlı olursa denetimden istenilen sonuç elde edilemez.

Denetim düzeltici tedbirleri almalıdır. Denetimin temel amacı olan düzeltici tedbirler alındığı ölçüde denetimin başarısından söz edebiliriz. Düzeltici tedbirler alınmadan önce hatalar doğrudan ortaya konularak, nedenleri araştırılmalı ve hatalı iş sistemleri ve/veya kişiler belirlenmelidir.

Denetim kapsayıcı olmalıdır. Denetim faaliyeti bütün örgütü kapsamalıdır. Özellikle üst yönetimin denetimi iyi bir biçimde başarması için bütün örgüt noktalarını kapsaması zorunludur. Her bölümün yaptığı iş birbirinden farklı olmasına rağmen birbiriyle yakın ilişkilidir.

Denetim sık sık gözden geçirilmelidir. Denetimin işletmeye yarar sağlaması için sık sık gözden geçirilmeli ve ekonomik, tarafsız ve esneklik özelliği kazandırılmalıdır.

Denetim anlaşılabilir olmalıdır. Denetimin etkili olabilmesi anlaşılabilir olmasına bağlıdır. Çeşitli organizasyon basamaklarında çalışan yöneticiler denetimin nasıl çalışacağını bilmelidirler. Çalışanlar denetimi ve standartlarını anlamazlar ise uygulamalarını standartlara göre gerçekleştiremezler.

Özet

Yönetim başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma sürecidir. İşletmelerin var olma amaçlarına etkin ve verimli olarak ulaşabilmeleri için yönetim süreci hayati bir önem taşımaktadır. Girdilerin çıktıya dönüşme sürecinde, işletme içinde yerine getirilmesi gereken bazı fonksiyonlar vardır. Bunlara yönetimin fonksiyonları adı verilir. Bu fonksiyonların doğru yapılması tüm sürecin doğru işlemesine, işletmelerin rekabet koşullarında faaliyet gösterirken öne çıkmalarına imkan sağlar.

Yönetim fonksiyonları olarak adlandırdığımız bu dört fonksiyon planlama, örgütleme (organize etme), yöneltme (yürütme) ve kontrol (denetim)'dir.

Yönetimin ilk ve en genel fonksiyonu olan planlama, bugünden gelecekte nereye varılmak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması sürecidir. Planlama, ne yapılacaktır, kim yapacaktır, ne zaman yapılacaktır, nasıl yapılacaktır, hangi olanaklar kullanılacaktır sorularına cevap arar. Planlama süreci işletmeler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler planlama faaliyeti sayesinde gelecek için bir hedef koyarlar ve bu hedefe ulaşmak için plan yaparlar. Planlama hem yöneticilere hem çalışanlara takip edecekleri bir yön sağlar, yönetimin son işlevi olan kontrol için bir standart sağlar. Böylece hedeflenenle ulaşılan yer arasında bir tespit yapmak mümkün olur. Planlama geleceğe yönelik, kapsamlı bir faaliyet, kararlar toplamıdır ve belirli bir süreyi kapsamaktadır. Süreler açısından planlama kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak ayrılabilir. Başka bir ayırmada kullanılma seçenekleri açısından gruplandırmaktır. Tek kullanımlık plan türleri programlar, bütçeler ve projelerdir. Sürekli kullanılan planlar ise politikalar, prosedürler ve kurallardır.

Yönetimin ikinci fonksiyonu örgütlemedir. Plan yapmak amaçlara ulaşmak için tabiki yeterli değildir. Planların sonuca ulaşması gerekir. Sonuca ulaştırmak için de örgütleme işlevi şarttır. Örgütleme işlevi planları başarıya ulaştırmak için işletme yapısını kurmaya yarar. Plan işletmelerde ne yapılması gerektiğini söylerken örgütleme ise bunun nasıl bir yapı ile gerçekleştirileceğini açıklar. Örgütleme sürecinde öncelikle görülecek işler belirlenir ve gruplara ayrılır. Daha sonra bu işlere

uygun olacak personel belirlenir ve atanır. Son olarak ise işin yapılacağı yer, araç ve gereçler saptanır ve tayin edilir.

Yönetimin üçüncü işlevi ise yöneltmedir. İşletmelerde yönetim faaliyeti planlama ile başlar, örgütleme ile devam eder. Yöneltme fonksiyonu sayesinde işletmede yer alan kişilere verilen görevlerin en doğru ve en verimli şekilde yapmaları sağlanır. Yöneltme ile ulaşılmak istenen amaç, planlar doğrultusunda çalışanların harekete geçirilmesi ve bunun sürdürülmesidir. İyi ve etkin bir yöneltme fonksiyonu kurmada emir vermenin önemi büyüktür. Verilecek emirlerin doğru, açık, yerine getirilebilir ve makul olması sayesinde işletme çalışanları, işlerini etkin ve verimli yapmaya yöneltilmiş olur. Yöneltme sisteminin etkin çalışması için yöneticinin personeli iyi tanınması, görev ve sorumluluklarını yerine getirmede kronik sorun halini almış personelin işten uzaklaştırılması, takım ruhunun geliştirilmesi, personelin izlenmesi gerekmektedir. Benzer şekilde yöneltme sisteminde liderlik, motivasyon, iletişim ve güç konuları da büyük önem taşımaktadır.

Yönetim fonksiyonlarından sonuncusu ise kontrol (denetim)'dür. Yukarıda bahsettiğimiz tüm yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesinden sonra sıra denetime gelir. Kontrolü başarılması istenenle başarılan arasında bir köprü olarak düşünebiliriz. Kontrol düzeltici bir fonksiyondur. Kontrolün gerçekleşmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetlerin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan karşılaştırılır ve sonucunda düzeltici tedbirler alınır. Kontrol süreci gerçekleştirilirken öncelikle standartlar belirlenir, fiili durum saptanır. Ayrıca standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi, nedenlerinin anlaşılması ve düzeltici tedbirlerin saptanması gerekir.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi yönetimin fonksiyonları arasında **yer almaz**?

- a. Planlama
- b. Örgütlenme
- c. İletişim
- d. Yönelme
- e. Kontrol

2. Aşağıdakilerden hangisi 'plan'ın tanımıdır?

- a. Bölünen işlerin iş yerinde gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetidir.
- b. Plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.
- c. İşletmede yer alan kişilerin verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmalarıdır.
- d. Bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.
- e. Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır.

3. Aşağıdakilerden hangisi planlamanın özelliklerinden biri **değildir**?

- a. Planlama süresi olmayan bir süreçtir.
- a. Planlama bir kararlar toplamıdır
- b. Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir
- c. Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir.
- d. Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir

4. Aşağıdakilerden hangisi örgütlenme sürecinin evrelerinden biridir?

- a. Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
- b. Emir sisteminin kurulması
- c. Motivasyon sağlanması
- d. Amaçların belirlenmesi
- e. Politikaların belirlenmesi

5. İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işbirimine, veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması hangi tür bölümlendirmedir?

- a. Matris bölümlendirme
- b. İşleve göre bölümlendirme
- c. Takım esaslı bölümlendirme
- d. İş birimine göre bölümlendirme
- e. Şebeke esaslı bölümlendirme

6. Aşağıdakilerden hangisi iyi bir emrin şartları arasında **sayılamaz**?

- a. Yerine getirilebilir olmak
- b. Süreli olmak
- c. Makul olmak
- d. Açık olmak
- e. Tam olmak

7. Aşağıdakilerden hangisi motivasyonun tanımıdır?

- a. Bir kişinin yol göstermesi, yönetmesi veya diğerlerinin önünde olmasıdır.
- b. Bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.
- c. Doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin arzuladığı amaç ve hedeflere daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmektir.
- d. Birilerini etkileyebilme yeteneğidir.
- e. Ortak sosyal hedefleri izleyen, sosyal normlar, ilgiler ve değerlere göre karşılıklı roller oynayan, sosyal kişilerin tanınabilir, yapılaşmış sürekli birlikteliğidir.

8. Aşağıdakilerden hangisi etkin bir yöneltme sistemi için gerekli **değildir**?

- a. Personeli iyi tanımak
- b. Görev ve sorumlulukları atanmış çalışanların performanslarını izlemek
- c. Her ayrıntıyla detaylı şekilde uğraşmak
- d. Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek
- e. İyi bir iletişim sistemine sahip olmak

9. Aşağıdakilerden hangisi kontrol sürecinin evrelerinden biri **değildir**?

- a. Amaçların belirlenmesi
- b. Standartların belirlenmesi
- c. Fiili durumun saptanması
- d. Sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi
- e. Standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumu

10. Aşağıdakilerden hangisi ileriye yönelik denetimi tanımlar?

- a. Ardışık ve birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işlerin izlenmesi, var ise sorunlar/sapmaların belirlenmesi
- b. Sorunları/sapmaları gerçekleştirdikten sonra çözülmesi
- c. İşlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin denetlenmesi yolu ile yapılabilecek hataların en aza indirilmesi.
- d. Faaliyet sonuçlarına odaklanması
- e. Nihai ürün, proje sonuçlarının veya yapılmış hizmetlerin kalitesinin, her iş bittikten ve sonuçlar alındıktan sonra değerlendirilmesi

Kendimizi Sıneyalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin Fonksiyonları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. b Yanıtınız yanlış ise “Planlama” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. a Yanıtınız yanlış ise “Planlamanın Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. a Yanıtınız yanlış ise “Örgütlenme Sürecinin Evreleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. e Yanıtınız yanlış ise “Şebeke Esaslı Bölümlendirme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. b Yanıtınız yanlış ise “İyi Bir Emrin Şartları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. b Yanıtınız yanlış ise “Motivasyon” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. c Yanıtınız yanlış ise “Etkin Bir Yönetme Sisteminin Şartarı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. a Yanıtınız yanlış ise “Kontrol Sürecinin Evreleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. c Yanıtınız yanlış ise “Kontrol Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Planlama işletmelere yol haritası sağlar, planlama takip edilecek yönü belirler ve somutlaştırır. Hızlı değişen çevre koşullarının işletmeye etkisini en aza indirir. Çünkü planlama sayesinde işletmenin ulaşmak istediği yer belirlenir. Son olarak planlama denetim fonksiyonu için önemlidir. Planlamayla oluşturulacak standartlar, kontrol yaparken neyin ölçüleceğini belirlediği için, karşılaştırma olanağı sunar.

Sıra Sizde 2

Yönetim alanı bir yöneticinin doğrudan denetleyebileceği ast sayısıdır. Yönetim alanının geniş olması denetlenecek ast sayısının yüksek olması anlamına gelir. Denetlenecek ast sayısı arttığında yönetici tüm astlarıyla doğrudan ve tam anlamıyla ilgilenemeyebilir. Bu da işlerin aksamasına denetim alanında bir boşluk olmasına sebep olur.

Sıra Sizde 3

Etkin bir yöneltme sistemi için öncelikle takım ruhunu geliştirmek gerekir. Bunun dışında yöneticinin personeli iyi tanıması neyi yapıp neyi yapamayacağını bilmesi, personeli ona göre işe yönlendirmesi gereklidir. Görev ve sorumluluk alamayacak personel zaman ve kaynak israfına neden olacağı için etkin bir yöneltme sistemi için işten uzaklaştırılmalıdır. Bunun dışında yönetici bir lider rolü üstlenmeli ve tüm çalışanlarına örnek olacak davranışlarda bulunmalıdır.

Sıra Sizde 4

Kontrol faaliyetince standartlar ile fiili durum arasında iki türlü fark çıkabilir. Bunlardan ilki olumsuz farktır. Fiili durum saptanan standartlara ulaşamamışsa düzeltici tedbirler almaya gerek duyulur. İkinci durum fiili durumun belirlenen standartları olumlu yönde aşması durumudur. Bu olumlu olarak değerlendirilse de aslında planlamada problemler olduğunun göstergesidir. İşletmenin yapabileceğinden daha düşük standartlara göre işlerini planladığı anlamına gelir. Bu durum içinde planlama faaliyetinde düzeltici tedbirler alınmalıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Bolat, T.; Seymen, O. A.; Bolat, O. İ. Ve Erdem, B., (2008). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.

Daft, R. L., ve Marcic, D. (2007). **Managemet The New Workplace**. USA: Thomson South-Western.

Diñer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.

Efil, İ. (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon** (6. Baslı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Ertürk, M. (2009). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği** (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Mirze, S. K. (2010). **İşletme**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Özalp, İ. (2010). **İşletme Yönetimi**, Ankara: Nisan Kitapevi.

Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2002). **Management** (7.Baskı). New Jersey: Prentice Hall.

Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2009). **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Yayınları.

3

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Örgüt yapısını tanımlayabilecek,
- 👁️ Örgütlerde bölümlendirmeyi tanımlayabilecek,
- 👁️ Örgütleri bölümlere ayırma türlerini açıklayabilecek,
- 👁️ Örgüt oluşturmada iş ve mevki tanımlarını tanımlayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|--|
| 🔑 Örgüt Yapısı | 🔑 Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma |
| 🔑 Örgütlerde Bölümlere Ayırma | 🔑 Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma |
| 🔑 Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma | 🔑 Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma |
| 🔑 Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma | 🔑 Matriks Yapısı |
| 🔑 Bölge (Coğrafi Alan) Ölçütüne Göre Bölümlere Ayırma | 🔑 Karma Yapı |
| 🔑 Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma | 🔑 İş ve Mevki Tanımı |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Örgüt Yapısı
- ❖ Örgütlerde Bölümlere Ayırma ve İlkeleri
- ❖ Örgütlerde Bölümlere Ayırma Türleri
- ❖ Örgüt Oluşturma İş ve Mevki Tanımları

Örgütlerde Bölümlendirme Sistemleri ve İş-Mevki Tanımları

GİRİŞ

Örgütlenme, işletmenin stratejilerini uygulamaya koymak için gerekli olan yapıyı, sistemleri ve kültürü yaratma sürecidir. Yöneticilerin çoğu yapacakları konusunda karar vermeyi daha kolay bulurken, çoğu rekabetçi üstünlüğün temelini örgüt kurmak olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla bu ünite, işletmelerin seçtikleri stratejileri uygulamak için nasıl örgüt kurduklarını incelemektedir.

Çevresel ve işyeri eğilimlerinin önemliliği, işletmecilikte örgütlenmenin ilkelerini yeniden tanımlamaktadır. İşletmeler, değer yaratmak için gerekli olan örgütleri kurabilecek tamamlayıcı yapı, sistem ve değerlerin karışımını aramaktadır. Çok sayıda çalışma, örgüt bağlamı, mimarisi ya da bütünleşmiş örgüt gibi uzmanlaştırılmış terimleri kullanırken, aynı dayanak noktasını paylaşmaktadır: işletmede örgütlenme, iş için çerçeveyi belirleyen, yapılanların koordine edildiği ve denetlenen sistemleri geliştiren ve tüm çalışanlar arasında paylaşılan değerleri ve idealleri besleyen resmi yapının işletme tarafından nasıl tanımlanacağını bir işlevidir. Dolayısıyla bu ünite, işletmecilikte örgütün çeşitli bileşenleri anlatılacaktır.

ÖRGÜT YAPISI

Yapı, rolleri ve ilişkileri belirleyen, bir işletme içindeki işlerin resmi düzenidir.

Örgüt yapısı, bir örgüt içindeki rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri resmi düzen içinde uygulayacak güçlü bir araçtır. Bir işletmenin yapısı pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler, işletme faaliyetlerinin bütün grup işletmeleri üzerindeki etkilerini kapsadığı kadar, işletmenin yerleşimini ve tesislerin türünü ve işletmenin değer zincirinin yapılandırılmasını da kapsamaktadır.

ÖRGÜTLERDE BÖLÜMLERE AYIRMA VE İLKELERİ

Bölümlere ayırma örgütteki tüm faaliyetleri grup veya bölüm içinde yapılması işlemidir. Bölümlere ayırma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önemlidir. Örgütleri ayırma konusunda bazı ilkeler yer almaktadır. Bu ilkeler örgütün yapısının uygun bir biçimde kurulmasına ve amaçlarına etkin ve verimli biçimde çalışmasına yardım eder. Bu ilkeler detaylı bir şekilde aşağıda incelenecektir (Eren, 2011, s. 237).

İşbölümünün Yararlarından Faydalanma İlkesi

Bu ilkede, örgütte üst düzey yöneticilerinden, personele kadar herkesin yapacağı görevler belirlenir. Bu görevler belirlenirken, örgütte bulunan personelin bilgi ve deneyimleri göz önüne alınır. Böylece alanında uzmanlaşmış kişiler aynı bölümde çalışmaya başlar ve bu da daha kaliteli, hızlı ve daha az hatalı işler gerçekleştirmelerini sağlar. Başka bir deyişle, işler daha verimli ve ekonomik biçimde gerçekleştirilir. Böylece müşteri memnuniyetinde de artış sağlanmış olur.

Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi

Örgütler bölümlere ayrıldığında, birbirleriyle karşılaştırılabilecek nitelikte ve ölçütte bölümler yapılmalıdır. Böylece, kontrol edilmeleri daha kolaylaşır. Aynı büyüklükte, nitelik bakımından da birbirine benzer bölümlerden meydana gelen bir yapıda, işletmeler birimler arasında başarılı ve başarısız olanları kolayca değerlendirilebilir. Aynı özelliklere sahip bölümleri oluşturup bu bölümlerde sorumluluğun saptanmasıyla, çalışanların işlerini yerine getirip getirmediği daha kolay denetlenir.

Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi

Bölümlemede uzmanlaşmanın yanı sıra özellik, süreç veya yöntemler bakımından birbirine benzeyen bölümleri, bir kısım ya da bölümde toplamak örgüt için önemlidir. Böylece hem uzmanlaşma, hem işlerde verimlilik ve etkinlik artacak hem de işlerin denetimi kolaylaşacaktır.

Faaliyetlerin Yakınlık İlkesi

Bu ilke, fonksiyonel açıdan ilgili ve aynı amaca yönelmiş kısımların bir bölümde toplanmasıdır. Örneğin, araştırma geliştirme, ürün tasarımı faaliyetleri işin niteliği bakımından farklı kısımlar olmasına rağmen birbirleriyle fonksiyonel bir ilişki içindedir. Ürünü geliştirme, ürünle ilgili oldukları için üretim bölümüne bağlanmaktadır.

Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi

Koordinasyonu sağlamak örgütte bulunan tüm birimlerin faaliyetleri ile ilgilidir. Koordinasyon, bir örgütte ki madde ve insan kaynaklarının, bilgi ve becerilerin birleştirilmesi ve bu yolla işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir. Faaliyetler ve faaliyet grupları ile amaçlar ve araçlar arasında uyum sağlama çabasıdır. Bu yüzden örgütlerde bölümlere ayırmada aynı faaliyetler ve aynı işi yapan çalışanlar aynı bölümlerde yer aldığı için, koordinasyonu kolaylaştırır.

Giderleri Azaltma

Örgütte yeni bölümlerin kurulması maliyetlerin artmasına sebep olur. Yeni bir bölüm, yeni yönetici ve çalışanları işe almak anlamına gelir. Bu yüzden örgüt kendi içinde bulunan çalışanları değerlendirmeli ve yeni açılan bölümlere uygunlukları belirlenmelidir. Böylece örgütün giderlerinde biraz olsun azalma sağlanmalıdır.



Örgütlerde bölümlere ayırma ilkeleri nelerdir? Tartışınız.

ÖRGÜTLERİ BÖLÜMLERE AYIRMA TÜRLERİ

Örgüt bölümlere ayrılırken işletmenin faaliyet alanları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlayacaktır. Aşağıda bu türlerle ilgili detaylar açıklanmıştır.

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırma

Fonksiyonel yapılar

- Uzmanlaşmış işleri, geleneksel işletme fonksiyonlarına göre gruplandırmaktadır
- Dar ürün hattı olan işletmeler arasında yaygındır

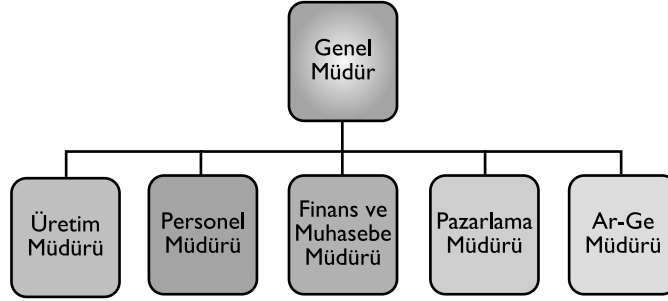
Tüm yaklaşımlar içinde fonksiyonel yapı yönetsel bakış açısından en kolay olanıdır çünkü işletmenin temel görevleri üzerinde durur—örneğin, üretim, satışlar ve araştırma-geliştirme. Bu yaklaşım Şekil 3.1’de gösterildiği üzere, hem ürün hem de müşteriler benzer özelliklere sahip olduğunda en iyi şekilde sonuç verir. Çünkü koordinasyon kilit sorundur, fonksiyon alanları arasında etkileşim sağlamak üzere personel fonksiyonları yaratılmıştır.

Bu yaklaşımın başka bir türü yapı için temel olarak üretim süreçlerini kullanan çeşididir. Bir bölüm asıl madencilikten sorumlu olurken, bir bölümün dünya genelindeki enerji kaynaklarının araştırmasından sorumlu olabileceği enerji ve madencilik endüstrilerinde yaygındır.

Fonksiyonel bir yapı, yöneticilerin iş sorumluluklarını ve ilişkilerini en etkili şekilde düzenleyerek, ölçek ekonomisini maksimize etmesine yardım eder. Dolayısıyla, bu yapı geleneksel işletme fonksiyonları bazında personeli gruplayan özel bölümler yaratmaktadır. Örneğin, üretim çalışanları diğer üretim çalışanlarıyla birlikte çalışmaktadır, pazarlama çalışanları diğer pazarlama çalışanlarıyla birlikte çalışmaktadır, finansçılar diğer finansçılar ile çalışmaktadır gibi.

Fonksiyonel birimler, dar ürün yelpazesi olan işletmeler arasında, özellikle üretim ve pazarlama yöntemleri kendi aralarında farklılaşmamışsa ve pazar değişikliği ölçülebilir olmaktan çok düzensiz ise, yaygındır.

Fonksiyonel yapının bir zayıflığı, bölümler arasında koordinasyon gerektiren çevresel değişikliklere uyum gösterme yeteneksizliğidir. Basitçe söylemek gerekirse, bu yapı, pazarlama çalışanlarının kararlarını üretim ve finans bölümlerinin çalışanlarıyla koordine etmeyi kolaylaştıran, bilgi üreten ve karar veren ilişkiler kurmamaktadır.



Şekil 3.1: Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme, Nurullah Genç, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin, 2007, s. 155.

Fonksiyonlara Göre Bölümlere Ayırmanın Temel Faydaları

1. Fonksiyonlara göre bölümlemede işbölümü ve uzmanlaşmadan faydalanma kolaylaşır.
2. Her bölümün kontrolü kolaylaşır ve her bölümün sorumluluk alanı kolayca belirlenmiş olur.
3. Bu bölümleme ile her bölümde uzmanlaşması gereken elemanların eğitimi verilmiş olur.
4. Fonksiyonlara göre bölümlemede karar verme ve koordinasyon kolaylaşır.
5. Fonksiyonlara göre bölümleme ile örgütte rasyonellik ve ekonomiklik sağlanır.
6. Fonksiyonlara göre bölümleme işlev alanlarına güç ve statü kazandırır.

Fonksiyonlara Göre Bölümlemenin Sakıncaları

1. İşletmenin tüm sorumluluğu tamamen üst yöneticinin üzerine yüklenmiştir.
2. Genel yönetici niteliğinde eleman yetişmesi, yöneticilerin belirli alanda çalışmaları sebebiyle zorlaşır.
3. Fonksiyonlara göre bölümleme şekli bölümler arası koordinasyonu ve kontrolü zayıflatır.
4. Fonksiyonlara göre bölümleme insanların işletmeyi genel bir açıdan görme alışkanlığını zayıflatır.

Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma

Bu yaklaşım Şekil 3.2’de görüldüğü gibi ürün dizisinin pazarlaması için stratejik işletme birimlerine sorumluluk verir. Yaklaşımın en önemli yararlarından biri üretim kolaylıklarının merkezileştirilmesiyle sağlanan maliyet verimliliğidir. Bu, rekabetçi konumun dünya pazar payıyla belirlendiği, genellikle üretimin rasyonelleşme derecesiyle belirlenen endüstrilerde çok önemlidir. Bu yaklaşıma uyum sağlama sorunlara neden olabilir çünkü genellikle faaliyetlerin birleştirilmesini ve fabrikaların kapatılmasını beraberinde getirir.

Ürün yapısının diğer yararları bir ürün için gerekli fonksiyonel girdileri dengeleme yeteneği ve pazardaki ürüne özgü sorunlara çabuk tepki verebilme yeteneğidir. Hatta daha küçük markalar bireysel tepkiler alırlar. Ürün dikkati önemlidir çünkü ürünler farklı dış pazarların gerektirdiği uyum sürecinde çeşitlenirler. Ancak hepsinde geçerli olan, ürün yaklaşımının küresel rekabete cevap olarak küresel bir stratejik odağın gelişimine ideal uygunlukta olduğudur.

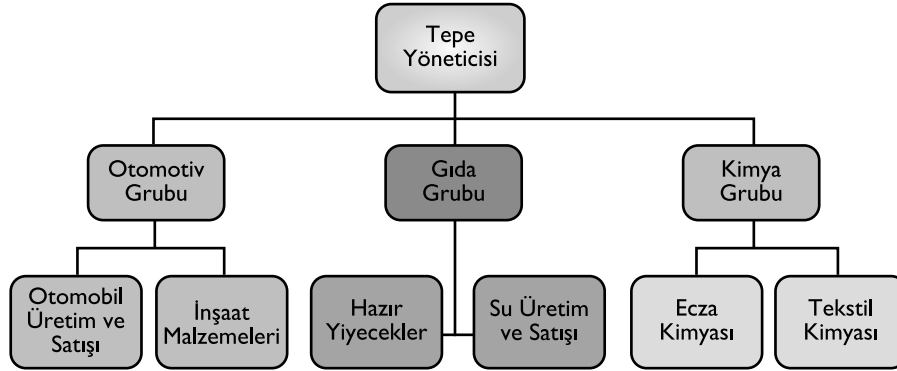
Aynı zamanda, bu yapı küresel uzmanlığı işletme içinde yayar çünkü merkezi bir küresel tecrübe havuzu artık geçerli değildir. Yapı yöneticilerin uygun bölgesel tecrübeye sahip olacağını kabul eder ya da onları dengeli kararlar almalarına izin verecek şekilde destekler. Aynı pazarlarda işlem gören çeşitli ürün grupları arasındaki faaliyetlerin koordinasyonu, temel görevlerin gereksiz kısımlarından sakınmak adına çok önemlidir. Pazar araştırmaları gibi bu görevlerin bazıları için uzman personel fonksiyonları yaratılabilir ve gerektiğinde ürün bölümleriyle doldurulabilir. Eğer küresel boyut için değerlendirmeden yoksun durumdalarsa, ürün yöneticileri dikkatlerini daha geniş pazarlar ya da sadece yerel pazarlar üzerinde yoğunlaştırabilir ve uzun-dönemli bakış açısı edinmekte başarısızlığa uğrayabilirler. *Ürün bölümleri çeşitli ürünleri olan işletmeler arasında yaygındır.*

Ürün Temeline Dayanan Örgütlemenin Faydaları

1. Ürüne göre bölümlenme ile elemanların tecrübe ve bilgide uzmanlaşması sağlanır.
2. Dikkat ve çabalar ürün hattı üzerinde yoğunlaşmasıyla ürün hatlarında büyüme kolaylaşır
3. Çeşitli ürün veya ürün gruplarının geliştirilmesi sağlanır.
4. Ürüne göre bölümlenme ile "genel" nitelikli yönetici yetiştirmek kolaylaşır.
5. Büyüklüğün getirdiği yüksek maliyetlerden kurtulma imkânı doğar.
6. Etkin ve verimli faaliyetler için her ürün yöneticisine sorumluluk yükler.

Ürün Temeline Dayanan Örgütlemenin Sakıncaları

1. Belirli ürünlere, müşterilere ve pazarlara veya bölgelere dikkatin azalmasına neden olabilir.
2. Merkezle bölümler arası çatışmalar oluşturacak durumlar ortaya çıkabilir.
3. Her ürünün başına getirilecek ve eğitilecek yöneticileri bulmak zorlaşır.
4. Ürünler arası rekabet ortaya çıkabilir.



Şekil 3.2: Ürün Temeline Göre Bölümlere Ayırma, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 249.

Bölge (Coğrafi Alan) Ölçütüne Göre Bölümlere Ayırma

En sık rastlanan ikinci yaklaşım Şekil 3.3'te gösterilen coğrafi alan yapısıdır; örneğin faaliyetler Amerika, Ortadoğu ve Avrupa'ya uzanacak kadar bölünmüş olabilir. Bölgesel bütünlük bu yapılanmada önemli bir rol oynayabilir; örneğin pek çok çokuluslu işletme tepe yöneticisini AB'nin merkez yönetiminin de bulunduğu Brüksel'de yerleştirmiştir.

Coğrafi alan yaklaşımı en yakından pazarlama kavramını takip eder çünkü bireysel alanlar ve pazarlara özel olarak dikkat verilir. Eğer pazar koşulları ürün kabulü ve işlem koşulları açısından belirgin biçimde farklıysa, coğrafi alan yaklaşımı tek seçenektir. İşletmeler bu seçeneği genellikle benzer son kullanım ve son kullanıcılar içeren dar ürün dizileriyle alakalı olarak tercih etmektedirler. Bununla birlikte ürünü ve pazarlamasını yerel pazar koşullarına uyumlaştırmak için uzmanlık gerekmektedir. Tekrarlamak gerekirse, ürün yönetiminde ve fonksiyonel alanlarda sarf edilen çabanın artmasından kaçınmak için, uzman personel kullanılabilir.

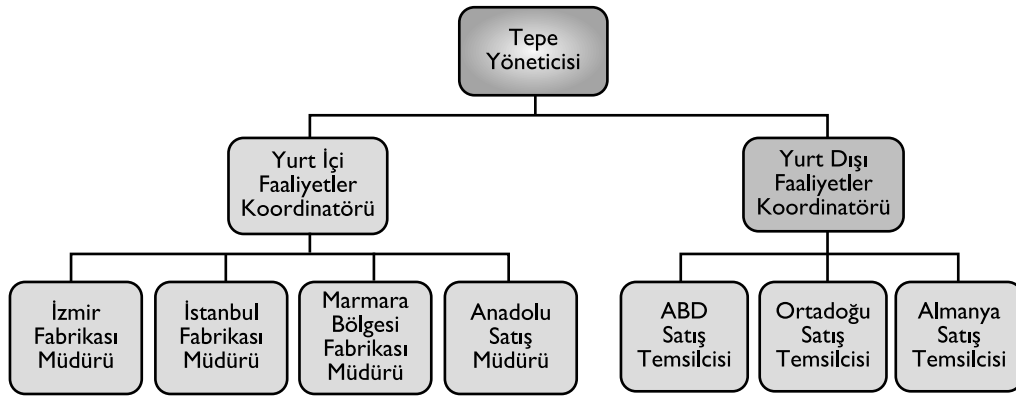
Personelin uygun koordinasyonu sağlanmadan gerekli bilgi ve tecrübe bir bölgesel kuruluştan diğerine aktarılamaz. Aynı zamanda işletme ürün dizisini genişletiyorsa ve son pazarlar farklılaşmaya başlamışsa, alan yapısı uygunsuz hale gelecektir.

Coğrafi bir yapının kapsamı içinde ülkeden ülkeye tabanlı bir yapıda örgütlenmenin rolü ve önemi bulunmaktadır. Bir işletmenin yan kuruluşunun bir başka ülkede -örneğin Almanya- faaliyet gösterdiği ve Alman yasaları altında yetkilendirildiğini, tüm finansal işlemlerin Almanya para birimiyle gerçekleştirildiğini, işlerin Alman uygulamalarına göre yapıldığını, Almanca konuşulduğunu ve Alman kültürüne göre iş yapıldığını hatırlamak önemlidir. Bu durum ülke örgütleri ve merkez yönetim arasındaki ilişkiler hakkındaki endişeleri artırır.

Ülke örgütlenmeleri bir talep kaynağı olduğu kadar bir tedarik kaynağı olarak da düşünülmelidir. Ancak genellikle merkez yönetimdeki yöneticiler rollerini kilit kararların koordinatörleri ve kaynakların denetleyicileri olarak görürler ve yan kuruluşları yerel pazarlarındaki küresel stratejinin uygulayıcısı ve uyumlaştırıcısı olarak kabul ederler. Ayrıca tüm ülke örgütlenmeleri aynı görebilirler. Bu görüş işletmenin kaynak kullanımı sınırlar ve yöneticileri yaratıcılıklarını gösterme fırsatının dışına iter.

Belirli bir ülke örgütlenmesinin oynayabileceği rol, örgütsel rekabet gücüne olduğu kadar pazarın genel stratejik önemine de bağlıdır. Stratejik liderin rolü, stratejik açıdan önemli bir pazarda yer alan rekabet gücü oldukça yüksek ulusal bir yan kuruluş olabilir. Böyle bir ülke örgütlenmeyi geliştirme ve uygulama stratejisinde merkez yönetimin bir ortağı gibi hizmet eder.

Bölgesel örgütlenme yalnız coğrafik açıdan yayılan işletmelerde değil aynı zamanda değişik özellikleri olan çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde de faydalı sonuçlar verir. İşletmenin faaliyetleri ve satış ile üretim birimleri geniş bir alana yayılmışsa bu faaliyetleri bir merkezden yürütmek zor olmasından yetkiler işlerin yürütüldüğü yerde toplanırsa bölge yöneticileri daha başarılı olurlar. İşletme içindeki işler bölgeler olarak ayrıldığında her bölge bir yönetim birimi olur ve faaliyetler; görevlerin ve faaliyetlerin yürütüleceği yerlere göre düzenlenir. Büyüyen veya büyük işletmelerde merkezleşmenin sakıncalı olduğu durumlarda bölge temeline dayanan örgütlemeye gidilir. Büyük bir işletme sadece bir bölgede faaliyet gösteriyorsa bu yola gitme gerekemeyebilir; ancak büyük bir işletme çok değişik ve farklı bölgelerde faaliyet gösteriyorsa, bölge temeline dayanan örgütleme daha faydalı olur. Bölge temeline dayanan bölümlere ayırmada yalnız fiziki uzaklık değil, aynı zamanda bölgelerin özellikleri önemli olmaktadır.



Şekil 3.3: Bölge Temeline Göre Bölümlere Ayırma, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 247.

Bölge Temeline Dayanan Örgütlemenin Faydalarını Şöyle Sıralayabiliriz

1. Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır.
2. Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı faydalar sağlar.
3. Haberleşme kolaylaşır.
4. Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur.

5. Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir.
6. Yerel yöneticiler çevre ile merkeze varan daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir.
7. Kararların merkezi yönetim tarafından ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar.
8. Bölgeler yarı otonom kâr merkezleri olarak çalışmaya başlarlar ve bu konuda sorumlulukları taşıyarak bölge faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için büyük çaba harcarlar.
9. Bölge yöneticilerine yetki devri ile üst yönetime yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir.

Bölge Temeline Dayanan Örgütlemenin Sakıncaları

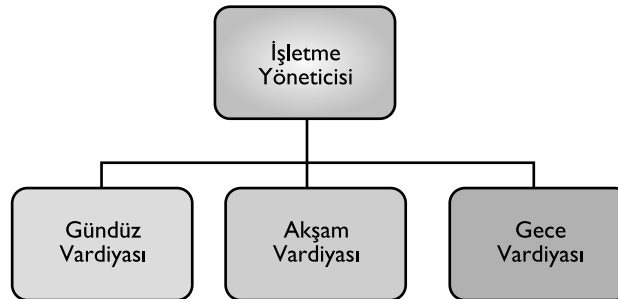
1. Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır.
2. Üst yönetimin kontrol sorunlarını artırır.
3. Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe politikalarını gerekli kılar.
4. Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik koordinasyon eksikliği çıkar.



Bölge temeline dayanan örgütlemenin yaraları ve sakıncaları nelerdir? tartışınız

Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma

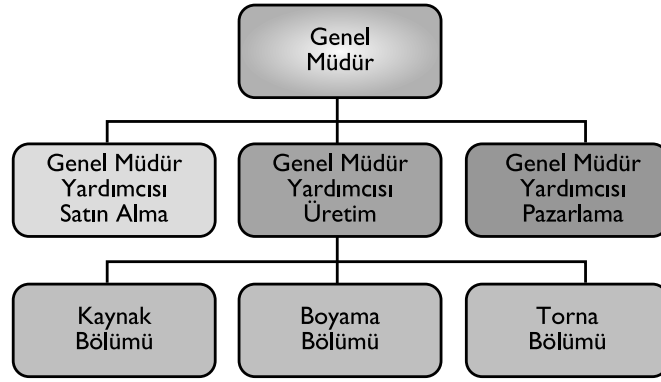
Zamana göre çalışan işletmeler şekil 3.4'te de görüldüğü gibi faaliyetleri zaman esasına göre bölümlendirirler. Sürekli çalışmanın gerekli olduğu ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman temeline göre bölünür. Tam gün yani 24 saat çalışma mecburiyeti varsa işçileri vardiyaya ayırarak sekizer saatlik iki veya üç vardiya belirlenir. Ağır sanayi tesislerinde, yüksek fırınlarda fırınları söndürmenin imkânsızlığı veya iktisadi olmaması durumunda çalışma süresini günde 24 saat çıkarmak gerekebilir. Zaman temeline dayanan bölümlere ayırmada her vardiyanın ayrı bir yöneticiye bağlı olması sorunlar oluşturabilir.



Şekil 3.4: Zaman Temeline Göre Bölümlere Ayırma, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 252.

Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araca, makineye, donanımına göre olabilir. Süreç ve makine temeline dayanan bölümlendirme daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır. Süreç ve makine temeline dayanan örgütleme sistemi üretim işletmelerinde daha çok kullanılır ve büyük tasarruflar sağlayabilir. Bu tür bölümlendirme ile sistemde ekonomiklik, makinelerden uzun süre faydalanma, işlerde standartlaştırma ve maliyet düşüşleri hedeflenmek ve özelliklere uymasını sağlamaktır. Şekil 3.5'te bu yapı gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Süreç ve Makine temeline Göre Bölümlere Ayırma, Gatewood, Robert, Management, Irwin Inc., 1995, s. 249.

Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İşletmeler, özellikle hizmet sundukları müşteri grupları belirgin bir şekilde farklıysa, faaliyetlerini müşteri çeşitlerine göre de organize edebilirler; örneğin tüketiciler, işletmeler ve hükümet gibi. Bu farklı gruplara yiyecek ve içecek sağlamak özel bölümlerde uzmanlaşmış uzmanlar gerektirebilir. Ürün aynı olabilir, fakat pek çok müşteri grubunun satın alma süreci farklı olabilir. Hükümet tarafından gerçekleştirilen satın alma, daha resmi prosedürüyle tanımlanabilir.

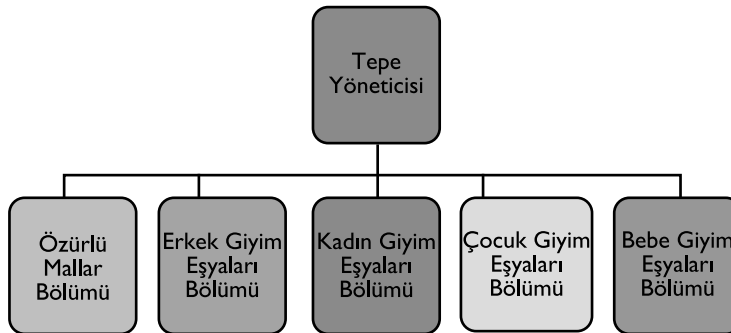
Müşteri yapısı işletmelerin hizmet ettiği müşterilerin türleri arasındaki farklılıklar üzerine kuruludur. Müşteriler pek çok şekilde sınıflandırılabilir-büyüklik ya da küçüklik, hükümet ya da sivil, endüstri ya da tüketici ve benzeri. Bu ayrımlar müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilecek bir örgütsel yapı gerektirebilecek prosedürleri belirlerken, farklılıkları da hesaba katacaktır. Şekil 3.6'da örgüt yapı şekli yer almaktadır.

Müşteri Temeline Dayanan Örgütlemenin Faydaları

1. Müşteri odaklı olma,
2. Çeşitli pazarların ihtiyaçlarına etkin cevap verecek sistem geliştirilmiş olur,
3. Uzmanlığa önem vererek kârlılığı artırma,

Müşteri Temeline Dayanan Organizasyonların Sakıncaları

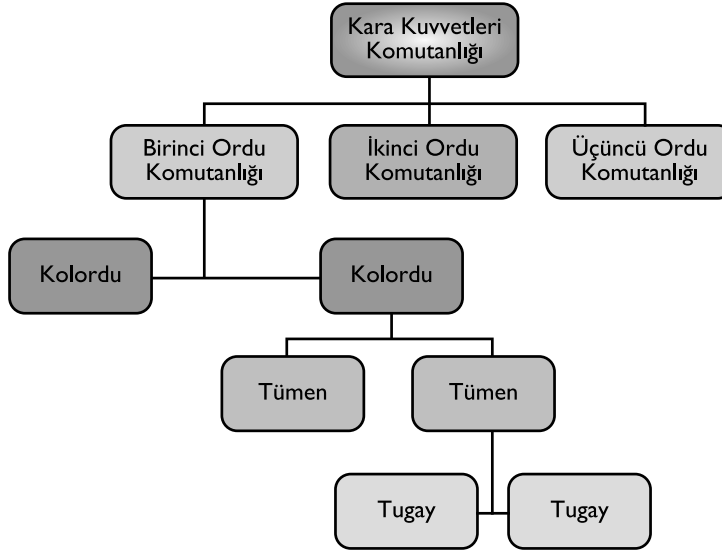
1. İşletme kaynakları faydalı olmayan bir şekilde kullanılması sonucunu doğurabilir.
2. Müşteri grupları arasında koordinasyon kurmak zorlaşabilir.
3. Bütün işletmeyi içine alan genel politikaların uygulanması zorlaşır.



Şekil 3.6: Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 250.

Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma

İnsan kaynağının önemli yer tuttuğu örgütlerde bu tür bölümlendirme kullanılır. Çok az beceri isteyen ve görevin yerine getirilmesinin insan gücüne bağlı olduğu işlerde kullanılır (Akat ve diğerleri, 2002, s. 118). Kabileler, klanlar, ordu ve tarım çalışanları bu tür bölümlendirmeye birer örnektir. Şekil 3.7’de örgüt yapı şekli yer almaktadır.



Şekil 3.7: Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 246.

Matriks Yapısı

Bazı işletmeler, küresel bütünleşme ve yerel uyumluluğun rekabet eden da baskısıyla aynı anda başa çıkabilmek için stratejiler izlemektedir. Bu seçenek, aynı anda fonksiyonel ve bölümsel yapının yararlarının gerçekleştiği, Şekil 3.8’de gösterildiği gibi bir matriks yapısının tasarlanmasını gerektirmektedir. Matriks yapısı teorik olarak, örgütü bütünleşme ya da uyumluluk konularında resmi olarak desteklemekten daha çok, ikisinin de yararlarını elde etmek ya da çok erken bir biçimde birisinin dışlanmasını engellemek üzere kurulmuştur.

Bir matriks örgütlenme

- Fonksiyonel ve bölümsel şekiller arasındaki çakışmaları kurumsallaştırmaktadır
- Fonksiyonel, ürün ve bölgesel gruplara ortak bir odak sunmaktadır
- Tek bir emir komuta zincirinden daha çok, çifte raporlama ilişkileri vardır.

Faaliyetsel olarak, bir matriks yapısı bir yan kuruluşun birden fazla gruba (fonksiyonel, ürün ve bölgesel) rapor verdiğini belirtmektedir. Temel varsayım, her bir grubun yabancı faaliyetler üzerinde sorumluluk paylaşmasının, her bir grubu bilgi ve kaynak alışverişi için daha istekli olmaya yönlelteceğidir. Söz gelimi, ürün grup yöneticileri kendi aralarında, üretim gibi fonksiyonel bir gruba sorumlu olan AR-GE personelinin kendi üretim grupları için teknolojiler geliştirmesini sağlamak için, rekabet etmek zorundadırlar. Bu ürün grup yöneticileri aynı zamanda, bölge grup yöneticilerinin kendi ürün hatlarına yeterince önem vermesini sağlamak zorundadırlar. Yalnız ürün grupları değil, aynı zamanda fonksiyonel ve bölge grupları da kendi aralarında, diğerlerinin matrikste denetim altında tuttuğu kaynakları elde etmek için rekabet etmek durumundadır. Söz gelimi, Meksika’da tekstil ürünleri geliştirmek için gerekli olan kaynakların miktarı, kısmi olarak Avrupa-Afrika grubu ve Latin Amerika grubu arasındaki kaynak rekabetine ve kısmi olarak tekstil grupları ve tarım ürün grupları arasındaki kaynak rekabetine bağlıdır. Sonuç olarak matriks yapısı, yöneticiler yabancı faaliyetleri bütünleştirme ve ayırma konusunda büyük güçlüklerle karşılaştıkları zaman yararlı bir uzlaşmadır.

Matriks yapısının sakıncaları vardır. Kısıtlı kaynaklar için olsun, kimin tercih edilen faaliyet yönteminin öncelik alacağı konusu olsun, kimin ne kadar ödül alacağı konusu olsun, ya da kimin riskin ne kadarını üstleneceği konusu olsun, grupların rekabet etmesini gerektirmektedir. Düşük seviyelerdeki muhtemel uyuşmazlıklar, daha üst düzeydeki yöneticilerin müdahale etmesini gerektirmektedir. Kararları geciktirmesinin yanı sıra, üst düzey yönetimin özel bir yönetici ya da grubu kayırması, diğerlerini kızdırmaktadır. Diğerleri bu olaya tanık olduklarında, güç merkezinin belli bir birey ya da grupta toplandığı sonucuna varabilmektedir. Bu durumda, grup yöneticileri kaybetmenin kaderleri olduğuna, gruplarının benzersiz ihtiyaçlarını savunmaktan vazgeçmeleri gerektiğine ve dolayısıyla bir matriksten beklenen bilgi-üreten ve karar-veren çoklu ilişkilerin ortadan kaldırılması gerektiğine karar verebilirler.

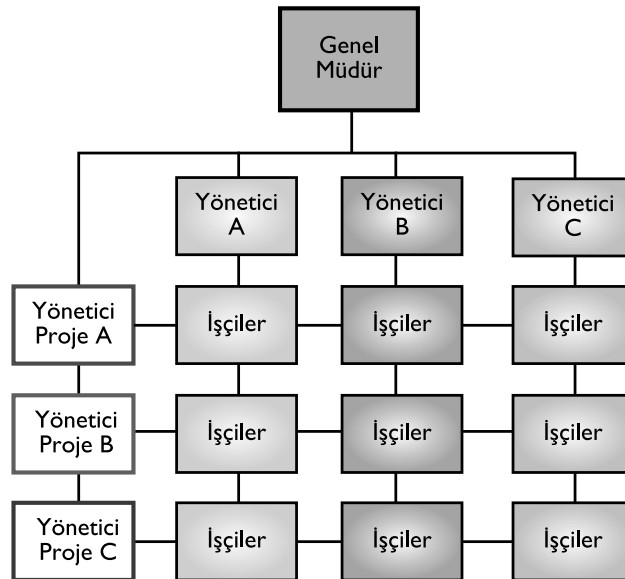
En önemlisi, bir matriks yapısı kumanda (komuta) birliği ilkesini çiğneyen çifte bir hiyerarşi barındırmaktadır. Kesintisiz bir emir-komuta zincirini ve iletişimi destekleyen bu ilke, yöneticiden her bir çalışana kadar kurumsallaştırılmalıdır. Çoğunlukla, matriks bir yapı içinde bulanıklaşan sorumluluk ve ilişki çizgileri, emir-komuta zincirinin netliğini karıştırmaktadır. Bu durumda, bir üst astını izleyip denetlemiyor olabilir, çünkü bir başkasının bu işi yaptığını hatalı olarak düşünmektedir.

Matriks Örgütün Faydaları

1. Matriks organizasyonda çeşitli projeler söz konusu olduğundan proje yöneticilerinin proje üzerinde çalışmaları yoğunlaştırarak ve maliyet ve personel dâhil olmak üzere proje kontrolü yapmalarını sağlar.
2. Ürünler arası beşeri ve fiziki kaynakların esnek bir şekilde kullanılmasını sağlar.
3. İleri derecede karmaşıklaşmış üretim sistemlerinde faydalı olur.
4. Projede çalışanlar proje yöneticisine bağlı olarak görevlerini yerine getirirken aynı zamanda hiyerarşik yapıda bağlı oldukları ana işlevlerle ilişki içine girebilirler.
5. Kurmay elemanların her türlü projeye katkıları sağlanabilir.

Matriks Örgütün Sakıncaları

1. Yetki boşluğu ortaya çıkabilmektedir.
2. Emir-Komuta sistemi bozulmaktadır.
3. Proje yöneticileri yetkilerini arttırmak istediğinde sürtüşme olabilir.
4. Matriks örgütlemenin yapısında proje bölümlerine yetkiden çok sorumluluk verilme eğilimi olduğundan, proje bölümleri ile işlevsel bölümler arasında gereksiz sürtüşmeler olabilir.

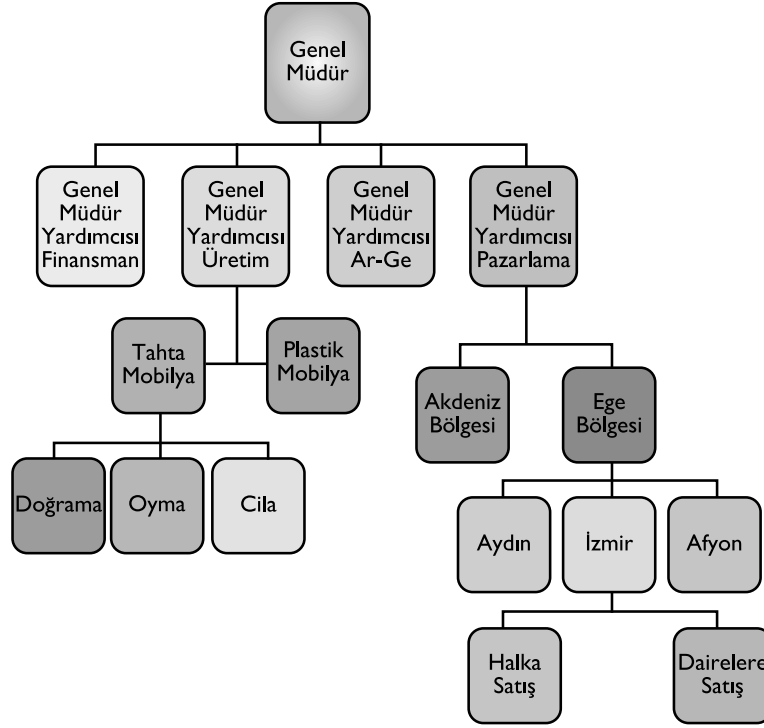


Şekil 3.8: Matriks Örgüt Yapısı, Halil Can, yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005, s. 130.

Karma Örgüt Yapısı

Bazı örneklerde karma ya da hibrid organizasyonlar bulunmaktadır. Karma bir yapı iki ya da daha fazla örgütsel boyutun aynı zamanda kullanılmasını içerir. Ürüne, alana ya da fonksiyonel ihtiyaçlara gerekli dikkatin verilmesini sağlar. Bu yaklaşım sadece bir birleşme ya da katılımdan sonra geleneksel bir dönemin sonucu olabilir ya da tek bir müşteri grubu ya da ürün dizisi (askeri donanım gibi) bulunduğu durumlardan kaynaklanabilir. Aynı zamanda matriks yapının uygulanmasından önce yararlı bir yapı olabilir.

Örgütsel yapılar burada anlatıldığı gibi kesin çizgilere sahip ve basit değildir. Her ne kadar temel şekil yapı, fonksiyonel ve alan olursa olsun girdilere ihtiyaç vardır. Seçenekler sonradan bölgesel gruplandırılma ve önceden ürün yapısına sahip olmayı ya da önceden bölgesel yapıya sahip olup sonradan ürüne göre gruplandırmayı içerebilir. Yine de uzun dönemde böyle yapılar üzerinde koordinasyon ve kontrol zorlaşır. Şekil 3.9'da bu yapı yer almaktadır.



Şekil 3.9: Karma Örgüt Yapısı, Daft, Richard, Management, South-Western College Pub, 2009, s. 250.

ÖRGÜT OLUŞTURMA İŞ VE MEVKİ TANIMLARI

İş ve mevki, örgütte çalışanların yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesidir. Örgüt için bu önemlidir çünkü işi ve çalışanın ne yapması gerektiği detaylı bir şekilde oluşturulur.

Örgüt büyüdükçe, örgüte alınanlar artar ve böylece bölümlerin sayısı da artar. Bu yüzden görevlerin, ilişkilerin ve her mevkiinin sorumluluklarının açıkça tanımlanması ve yetki sorumluluklarının dağıtılması önemlidir. Bu sayede örgütün faaliyetleri ve denetimi etkin ve verimli bir şekilde devam edecektir.

İş ve Mevki Tanımlarının Yararları

- Örgütte çalışan personelin iş tanımları açık ve net belirlendiğinde, yöneticiye büyük bir yarar sağlar. Yönetici hangi personelin işini yerine getirdiğini, hangisinin getirmediğini daha kolay görebilir. Böylece eğer gerek varsa yeniden kadrolamaya dönebilir. İşinin gereklerini yerini getirmeyen personel yerine başkasını almak için çalışmalar yapabilir.
- İş tanımlaması, örgütte çalışan herkesin hangi işten sorumlu olduğunu belirtir.
- İş tanımlamasıyla beraber, personel işinin neler gerektirdiğini, nasıl işlerden sorumlu olduğunu bilir ve böylece ne yapması gerektiğini tam olarak anlar.

- İş tanımlamaları personeli işe almada ve personelin yeni işe başvurduğunda nasıl bir iş için başvurduğunu anlamada yardımcı olur. Örgütte bulunana insan kaynakları bölümü, örgüte personel alımında, seçiminde ve yerleştirilmesinde başvuran kişiler hakkında hangi bilgileri alması, nasıl değerlendirme yapması gerektiği ile ilgili ve işe başvuran kişilere nasıl bir işe başvurdukları ile ilgili bilgiyi verirken iş tanımlamalarından yararlanır. İş başvuranlar bu sayede işe girdiklerinde neler yapmaları gerektiğini net olarak bilirler. Hatta işe alındıklarında eğer işin bir kısmının ne tür faaliyetler gerektirdiğini unuturlarsa, iş tanımlamalarına bakarak bunu çözebilirler.
- İş tanımlamaları sadece işe alma ve yerleştirmede değil, ayrıca personel eğitimi ve iş değerlemesinde de örgüte büyük bir yarar sağlamaktadır. Örgütte çalışanlara eğitim verilmesi önemlidir. Eğitim sayesinde personel yapması gerekenlerin ayrıntılarını ve nasıl bir yol izlemesi gerektiğini bilecektir.
- İş tanımlamaları örgütte yer alan personelin performanslarını değerlendirmede ve ücret konusunda da yöneticilere yardım eder. Personelin işinin gereklerini yerine getirip getirmediğini, etkin ya da verimli bir şekilde çalışıp çalışmadığını, yöneticiler iş tanımlamaları yardımıyla anlayabilirler.



İş ve mevki tanımlarının yararlarını tartışınız.

Mevki Tanımı

Mevki Türkçe sözlükte farklı anlamlarda yer alsa da, örgüt içinde mevki tanımını görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu ile açıklanabilir.

Görev: Görev, çalışana işin hedeflerini kısaca anlatır. Örneğin, bir işletmede çalışan pazarlama müdürünü görevi, ürünlerin kalite ve maliyet bakımından rekabetçilere göre üstün olduğunu belirten pazarlama stratejileri yaratmak, çalışanlarını denetlemek, satış raporlarını hazırlamak ve satış hedeflerinin tutmasını sağlamaktır.

Yetki: Yetki yöneticinin beşeri (insan) ve maddi (parasal) araç gereçleri serbestçe kullanabilme iznidir (Eren, 2011, s. 258). Burada önemli olan nokta, beşeri ve maddi gereç ve kaynakların kullanma yetkisinin yöneticide olmasıdır. Bu sayede, yönetici ve çalışanlar arasında ki ilişkiler de açıkça belirlenmiş olur. Çalışanlar kimin isteklerini yerine getirmeleri gerektiğini, kimin ast kimin üst olduğunu anlayabilirler. Ancak yetki verilirken de sınırları olmalıdır. Yöneticiler, yetkilerini hangi durumlarda ve hangi ölçüde kullanmalarını gerektiğini bilmelidir.

İlişkiler: Tüm örgüt çalışanları arasındaki karşılıklı ilgi ve bağlıdır. Örgütte kurulacak olan kuvvetli ilişkiler, personelin çalışmasını olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler çalışanlarının isteklerini, yaşadıkları olumsuzlukları ve performans düşüklüklerini daha kolay öğrenebilecek ve bu sayede çalışanlarının verimli çalışabilmeleri için çözüm yolları arayacaklardır.

Hesap Verme Sorumluluğu: Örgütte çalışan herkes bir üstüne karşı sorumludur. Çalışan işini en iyi şekilde yapması ile sorumludur. Örneğin, bir örgütte çalışan satış elamanı, satış bölümünün başında yer alan müdüre karşı sorumludur. Ne kadar satış yaptığını, satış hedeflerini tutturup tutturmadığı ile ilgili bilgiyi müdürle paylaşmak zorundadır.

İş Tanımlarının Hazırlanması

İş tanımlanmasının yapılması çok önemli bir iştir. Bazen örgütte iş tanımlaması yapılırken, yarım kalmış veya açıkça belirtilmemiş bir iş listesi yapılabilir. İş tanımlamalarının bu şekilde yapılmasının sebebi, işi çok iyi bilmeyen, nasıl bir sorumluluk aldığını tam olarak anlamayan bir çalışan veya çok iş yükümlülüğü olduğu için zamanı kısıtlı olan bir üst yönetim tarafından yapıldığı için olabilir. Bir iş tanımlanması yapılırken, çalışanla yönetici birlikte çalışsalar bile yine yeterli bir iş tanımlamasını yapmaları beklenemez. Çünkü her ikisi de iş analizini yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip değillerdir.

İş tanımlaması uzmanlık gerektiren bir iş olduğu için, personel departmanı veya örgüt dışından getirilen bir uzman tarafından yapılmalıdır. Bu uzman tamamıyla tarafsız olmalı, hatta örgütte mümkünse kimseyi tanınamalıdır. Ayrıca örgütte bulunan farklı işleri kolayca anlayabilmeli ve tanımlayabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu uzman, hangi işlerin birinci derece hangi işlerin ikinci derece olduğunu bilebilecek ve ona göre değerlendirme yapabilecek, eğitilmiş ve tecrübeli biri olmalıdır.

Dışardan gelen uzman, örgütün iş değerlendirme sistemi hakkında da bilgi sahibi olmalıdır. Böylece işi analiz yaparken örgütteki iş faktörlerinin niteliği hakkında bilgiye sahip olurlar. Örneğin, uzman bir iş için gerekli olan deneyim faktörünü araştırır. Deneyimle ilgili tüm detayları tanımladıktan sonra, ne kadar deneyim ve nasıl bir deneyim olması gerektiğini araştırır.

İş Tanımlamalarının Hazırlanması Süreci

İş tanımları tüm örgütü ilgilendiren bir durum olduğu için örgütte ki tüm çalışanların bundan haberi olması gerekir. Gerekli olmasının sebebiyse, iş tanımlarının kendi işlerini nasıl etkileyeceğini bilmek istemeleri yüzündendir. Bu bazen çalışanların korku yaşamalarına ve işyerinde çatışmaların oluşmasına sebep olabilir. Bu korku ve çatışmaları engellemek için, yöneticiler çalışanlarına iş analizlerini detaylı ve anlayabilecekleri bir biçimde anlatmalıdır. Çalışanlar iş analizleri sonunda onları bekleyen sorumlulukları ve değişiklikleri öğrendiklerinde, rahatlayacaklar ve belirsizlik ortadan kalkacaktır.

İş tanımlanmasının ilk aşaması, analiz için gerekli olan bilgi ve verileri toplamaktır. Uzman bu tür bilgi ve verileri, örgütte çalışanları gözlem yapıp not alarak, yöneticilerin çalışanlarına açıklamalarını not alıp, karşılaştırmalar yaparak toplayabilir. İş tanımlamalarını yapmadan önce üst yöneticileri ile görüşüp çalışanla görüşme yapması için izin almalıdır. Çalışanlarla yaptığı görüşmeler başbaşa olmalı ve konuşulanlar ikisi arasında kalmalı ve çalışanın çalışma yerinde olmalıdır.

İş tanımlamaları anlaşılır, açık ve net olmalıdır. Örgütte çalışan herkes iş tanımlamalarını okuduğunda yazılanı farklı algılanmamalı ve yorumlanmamalıdır. İş tanımları mutlaka yazılı olmalıdır.

Uzman iş tanımlarını tanımlamayı bitirdiğinde bunu yöneticilere ve çalışanlar göstermelidir. Bazen eksiklikler oluşabilir ve bu durumda ikinci tur görüşmeler yapmak zorunda kalabilir. Bazen de çalışanların görevlerinin bir kısmını eksik ya da söylediklerini tespit edebilir. İş analizinde bütün detayları en ince ayrıntılarına kadar bilmek örgütün faaliyetlerinde verimlilik için çok önemlidir. O yüzden ikinci görüşmeler yapılır ve bulgular ilk rapora eklenir. Üst yönetimin mevki tanımlarını kendilerinin yazması söz konusudur.

İş tanımlanması yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul görülmeli ve uzmanın güvenilir olduğundan emn olmalıdırlar. Bütün bunlardan sonra da üst yönetim son raporu kabul ettikten sonra iş tanımlamasını yürürlüğe koymalıdır.

Mevki Düzeyi ve Örgüt

Hazırlanan iş tanımlaması hem alt hem üst düzeyde çalışanlar için işin farklılıklarını ve amaçlarını belirtmektedir. Üst kademe ki mevki tanımlamaları örgütün planlamasının temelini oluşturur. Örgütte alınacak önemli kararları, karşılaşılan sorunlara çözümleri, personel alımı, örgütün faaliyetlerinin denetimi, rekabet durumu ile ilgili tüm faaliyetlerin hepsi üst kademe mevkilerinde yer alan çalışanlara aittir. Alt kademe tanımları ise, ücret maaş düzenleme amaçları ve günlük işleri kapsar. Ürünün üretim aşaması, ürünün satışı gibi faaliyetlerde alt kademe gerçekleşir.

Denetleme ve Değerleme Aracı Olarak Örgüt

Bir örgütte herkesin hangi işten sorumlu olduğunu, işi yaparken hangi yolu izlemesi gerektiğini ve kime karşı sorumlu olduğunu bilmesi, iş tanımlamalarının yardımıyla olur. İş tanımlamaları aslında çok iyi bir disiplin aracıdır. Yöneticiler çalışanı değerlendirirken, iş tanımlamalarına uygun işi gerçekleştirip gerçekleştirmediğini saptarlar. Bir üst bir astı terfi ettirmek, yükseltmek, başka bir bölüme atamak veya kıdemini düşürmek isterse, iş tanımlanmasından yararlanabilir.

İyi bir iş tanımlamasının şu özellikleri bulunur: Günlük değişimleri göstermeli ve çağa uygun olmalıdır. İş unvanları uygun olmalıdır. Çalışanlara işin özet kısmı ve işin sorumlulukları kısaca belirtilmelidir. Yapılması gereken işler kesin olarak ifade edilmelidir. Tanımlama işin önemime göre sınıflandırılmalıdır. Çalışan işi hakkında ne bilmesi gerektiğini ve sorumluluğunu anlamalıdır.



İş tanımlanmasının yapılması neden önemlidir? Tartışınız

Örgüt yapısı, bir örgüt içindeki rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri resmi düzen içinde uygulayacak güçlü bir araçtır. Bir işletmenin yapısı pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler, işletme faaliyetlerinin toplam grup işletmeleri üzerindeki etkilerini kapsadığı kadar, işletmenin yerleşimini ve tesislerin türünü ve işletmenin değer zincirinin yapılandırılmasını da kapsamaktadır.

Bölmelere ayırma örgütteki tüm faaliyetleri grup veya bölüm içinde yapılması işlemidir. Bölmelere ayırma sürecinde benzer işlerin bir araya getirilmesi önemlidir. Örgütleri ayırma konusunda bazı ilkeler yer almaktadır. Bu ilkeler örgütün yapısının uygun bir biçimde kurulmasına ve amaçlarına etkin ve verimli biçimde çalışmasına yardım eder. Bu ilkeler detaylı bir şekilde aşağıda incelenecektir. İşbölümünün yararlarından faydalanma ilkesi, örgütte üst düzey yöneticilerinden, personel adar herkesin yapacağı görevler belirlenir. Bu görevler belirlenirken, örgütte bulunan personelin bilgi ve deneyimleri göz önüne alınır. Böylece alanında uzmanlaşmış kişiler aynı bölümde çalışmaya başlar ve bu da daha kaliteli, hızlı ve daha az hatalı işler gerçekleştirmelerini sağlar. Başka bir deyişle, işler daha verimli ve ekonomik biçimde gerçekleştirilir. Böylece müşteri memnuniyetinde de artış sağlanmış olur. Örgütler bölmelere ayrıldığında, birbirleriyle karşılaştırılabilir nitelikte ve ölçütte bölümler yapılmalıdır. Böylece, kontrol edilmeleri daha kolaylaşır. Aynı büyüklükte, nitelik bakımından da birbirine benzer bölümlerden meydana gelen bir yapıda, işletmeler birimler arasında başarılı ve başarısız olanları kolayca değerlendirilebilir. Aynı özelliklere sahip bölümleri oluşturup bu bölümlerde sorumluluğun saptanmasıyla, çalışanların işlerini yerine getirip getirmediği daha kolay denetlenir. Bölümlemede uzmanlaşmanın yanı sıra özelik, süreç veya yöntemler bakımından birbirine benzeyen bölümleri bir kısım ya da bölümde toplamak örgüt için önemlidir. Böylece hem uzmanlaşma, hem işlerde verimlilik ve etkinlik artacak hem de işlerin denetimi kolaylaşacaktır. Fonksiyonel açıdan ilgili ve aynı amaca yönelmiş kısımların bir bölümde toplanmasıdır. Örneğin, araştırma geliştirme, ürün tasarımı faaliyetleri işin niteliği bakımından farklı kısımlar olmasına rağmen birbirleriyle fonksiyonel bir ilişki içindedir. Ürünü geliştirme, ürünle ilgili oldukları için

üretim bölümüne bağlanmaktadır. Koordinasyonu sağlamak örgütte bulunan tüm birimlerin faaliyetleri ile ilgilidir. Koordinasyon, bir örgütte ki madde ve insan kaynaklarının, bilgi ve becerilerin birleştirilmesi ve bu yolla işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir. Faaliyetler ve faaliyet grupları ile amaçlar ve araçlar arasında uyum sağlama çabasıdır. Bu yüzden örgütlerde bölmelere ayırmada aynı faaliyetler ve aynı işi yapan çalışanlar aynı bölmelerde yer aldığı için, koordinasyon kolaylaşır. Örgütte yeni bölmelerin kurulması maliyetlerin artmasına sebep olur. Yeni bir bölüm, yeni yönetici ve çalışanları işe almak anlamına gelir. Bu yüzden örgüt kendi içinde bulunan çalışanları değerlendirmeli ve yeni açılan bölmelere uygunlukları belirlenmelidir. Böylece örgütün giderlerinde biraz olsun azalma sağlanmalıdır.

Örgüt bölmelere ayrılırken işletmenin faaliyet alanları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşmalarını sağlayacaktır. Aşağıda bu türlerle ilgili detaylar açıklanmıştır. Tüm yaklaşımlar içinde fonksiyonel yapı yönetsel bakış açısından en kolay olanıdır çünkü işletmenin temel görevleri üzerinde durur-örneğin, üretim, satışlar ve araştırma-geliştirme. Bu yaklaşım Şekil 3.1’de gösterildiği üzere, hem ürün hem de müşteriler benzer özelliklere sahip olduğunda en iyi şekilde sonuç verir. Çünkü koordinasyon kilit sorundur, fonksiyon alanları arasında etkileşim sağlamak üzere personel fonksiyonları yaratılmıştır. Diğer yandan işletmenin pazarlama ve bölgesel uzmanlığı tam olarak uygulanamayabilir. Ürün temeline göre bölmelere ayırma ürün dizisinin pazarlaması için stratejik işletme birimlerine sorumluluk verir. Çoğu tüketici ürünü işletmeleri, temel olarak ürünlerinin farklılığından dolayı bu yaklaşımın çeşitli şekillerini kullanırlar. Yaklaşımın en önemli yararlarından biri üretim kolaylıklarının merkezileştirilmesiyle sağlanan maliyet verimliliğidir. Coğrafi alan yaklaşımı en yakından pazarlama kavramını takip eder çünkü bireysel alanlar ve pazarlara özel olarak dikkat verilir. Eğer pazar koşulları ürün kabulü ve işlem koşulları açısından belirgin biçimde farklıysa, coğrafi alan yaklaşımı tek seçenektir. Zaman temeline göre bölmelere ayırma Sürekli çalışmanın gerekli olduğu ve çalışanların normal çalışma süresini önemli ölçüde aşan durumlarda vardiya sistemi kullanılarak faaliyetler zaman

temeline göre bölünür. İşletmelerde bölümlere ayırma, üretimdeki süreçlere veya kullanılan araca, makineye, donanımına göre olabilir. Süreç ve makine temeline dayanan bölümlendirme daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılır. İşletmeler, özellikle hizmet sundukları müşteri grupları belirgin bir şekilde farklıysa, faaliyetlerini müşteri çeşitlerine göre de organize edebilirler; örneğin tüketiciler, işletmeler ve hükümet gibi. Bu farklı gruplara yiyecek ve içecek sağlamak özel bölümlerde uzmanlaşmış uzmanlar gerektirebilir. Sayı temeline göre bölümlere ayırma İnsan kaynağının önemli yer tuttuğu örgütlerde bu tür bölümlere kullanılır. Çok az beceri isteyen ve görevin yerine getirilmesinin insan gücüne bağlı olduğu işlerde kullanılır. Matriks yapısı, Bazı işletmeler, küresel bütünlük ve yerel uyumluluğun rekabet eden da baskısıyla aynı anda başa çıkabilmek için stratejiler izlemektedir. Karma örgüt yapısı, Bazı örneklerde karma ya da hibrid organizasyonlar bulunmaktadır. Karma bir yapı iki ya da daha fazla örgütsel boyutun aynı zamanda kullanılmasını içerir. Ürüne, alana ya da fonksiyonel ihtiyaçlara gerekli dikkatin verilmesini sağlar. Bu yaklaşım sadece bir birleşme ya da katılımdan sonra geleneksel bir dönemin sonucu olabilir ya da tek bir müşteri grubu ya da ürün dizisi (askeri donanım gibi) bulunduğu durumlardan kaynaklanabilir. Aynı zamanda matriks yapının uygulanmasından önce yararlı bir yapı olabilir.

İş ve mevki, örgütte çalışanların yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesidir. Örgüt için bu önemlidir çünkü işi ve çalışanın ne yapması gerektiği detaylı bir şekilde oluşturulur. Örgüt büyüdükçe, örgüte alınanlar artar ve böylece bölümlerin sayısı da artar. Bu yüzden görevlerin, ilişkilerin ve her mevkiinin sorumluluklarının açıkça tanımlanması ve yetki sorumluluklarının dağıtılması önemlidir. Bu sayede örgütün faaliyetleri ve denetimi etkin ve verimli bir şekilde devam edecektir. Mevki Türkçe sözlükte farklı anlamlarda yer alsa da, örgüt içinde mevki tanımını görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu ile açıklanabilir. Görev, çalışana işin hedeflerini kısaca anlatır. Örneğin, bir işletmede çalışan pazarlama müdürünün görevi, ürünlerin kalite ve maliyet bakımından rakiplere göre üstün olduğunu belirten pazarlama stratejileri yaratmak, çalışanlarını denetlemek, satış raporlarını

hazırlamak ve satış hedeflerinin tutmasını sağlamaktır. Yetki yöneticinin beşeri (insan) ve maddi (parasal) araç gereçleri serbestçe kullanabilme iznidir. Burada önemli olan nokta, beşeri ve maddi gereç ve kaynakların kullanma yetkisinin yöneticide olmasıdır. Bu sayede, yönetici ve çalışanlar arasında ki ilişkiler de açıkça belirlenmiş olur. Çalışanlar kimin isteklerini yerine getirmeleri gerektiğini, kimin ast kimin üst olduğunu anlayabilirler. Ancak yetki verilirken de sınırları olmalıdır. Yöneticiler, yetkilerini hangi durumlarda ve hangi ölçüde kullanmalarını gerektiğini bilmelidir. Tüm örgüt çalışanları arasındaki karşılıklı ilgi ve bağlıdır. Örgütte kurulacak olan kuvvetli ilişkiler, personelin çalışmasını olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler çalışanlarının isteklerini, yaşadıkları olumsuzlukları ve performans düşüklüklerini daha kolay öğrenebilecek ve bu sayede çalışanlarının verimli çalışabilmeleri için çözüm yolları arayacaklardır. Örgütte çalışan herkes bir üstüne karşı sorumludur. Çalışan işini en iyi şekilde yapması ile sorumludur. Örneğin, bir örgütte çalışan satış elamanı, satış bölümünün başında yer alan müdüre karşı sorumludur. Ne kadar satış yaptığını, satış hedeflerini tutturup tutturmadığı ile ilgili bilgiyi müdürle paylaşmak zorundadır.

Kendimizi Sınayalım

1. Yapı, rolleri ve ilişkileri belirleyen, bir işletme içindeki işlerin resmi düzen tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

- a. Yönetim
- b. Denetim
- c. Örgüt yapısı
- d. Yöneltilme
- e. Planlama

2. Örgütleri ayırma konusunda bazı ilkeler yer almaktadır. Örgütte üst düzey yöneticilerinden, personel kadar herkesin yapacağı görevler belirleyen ilke aşağıdakilerden hangisidir?

- a. İşbölümünün Yararlarından Faydalanma İlkesi
- b. Kontrolü Kolaylaştırma İlkesi
- c. Faaliyetlerin Benzerliği İlkesi
- d. Faaliyetlerin Yakınlık İlkesi
- e. Koordinasyonu Kolaylaştırma İlkesi

3. Tüm yaklaşımlar içinde yönetsel bakış açısından en kolay olan yapı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Fonksiyonel yapı
- b. Ürün yapısı
- c. Matriks yapı
- d. Karma Yapı
- e. Zaman yapısı

4. Bir ürün için gerekli fonksiyonel girdileri dengeleme yeteneği ve pazardaki ürüne özgü sorunlara çabuk tepki verebilme yeteneği aşağıdaki hangi örgüt yapısında vardır?

- a. Ürün yapısı
- b. Matriks yapı
- c. Fonksiyonel yapı
- d. Karma yapı
- e. Zaman yapısı

5. Faaliyetleri zaman esasına göre bölümlendirilen örgütsel yapı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Ürün yapısı
- b. Matriks yapı
- c. Fonksiyonel yapı
- d. Coğrafi yapı
- e. Zaman yapısı

6. Daha çok alt organizasyonda ve üretim bölümlerinin kısımlara ayrılmasında kullanılan örgüt bölümleme yapısı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Ürün yapısı
- b. Süreç ve makine örgüt yapısı
- c. Zaman yapısı
- d. Coğrafi yapı
- e. Fonksiyonel yapı

7. İşletmelerin hizmet ettiği müşterilerin türleri arasındaki farklılıklar üzerine kurulu olan örgütsel yapı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Ürün yapısı
- b. Müşteri yapısı
- c. Zaman yapısı
- d. Coğrafi yapı
- e. Fonksiyonel yapı

8. Hangi tür örgütsel yapılarda İnsan kaynağının önemli yer tutar?

- a. Ürün yapısı
- b. Müşteri yapısı
- c. Sayı temelli yapı
- d. Coğrafi yapı
- e. Fonksiyonel yapı

9. Örgütü bütünleşme ya da uyumluluk konularında resmi olarak desteklemekten daha çok, ikisinin de yararlarını elde etmek ya da çok erken bir biçimde birisinin dışlanmasını engellemek üzere kurulan örgütsel yapı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Ürün yapısı
- b. Müşteri yapısı
- c. Coğrafi yapı
- d. Sayı temelli yapı
- e. Matriks yapı

10. Örgütte çalışanların yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesi tanımı aşağıdaki tanımlardan hangisidir?

- a. Görev
- b. Yetki
- c. İlişkiler
- d. Hesap Verme Sorumluluğu
- e. İş ve Mevkii

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **a** Yanıtınız yanlış ise “Örgütlerde Bölümlere Ayrılma İlkeleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **a** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **a** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **e** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **b** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. **b** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **c** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **e** Yanıtınız yanlış ise “Örgütleri Bölümlere Ayırma Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **e** Yanıtınız yanlış ise “İş ve Mevki Tanımları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgütleri ayırma konusunda bazı ilkeler yer almaktadır. Bu ilkeler örgütün yapısının uygun bir biçimde kurulmasına ve amaçlarına etkin ve verimli biçimde çalışmasına yardım eder. Bu ilkeler detaylı bir şekilde aşağıda incelenecektir. İşbölümünün yararlarından faydalanma ilkesi, örgütte üst düzey yöneticilerinden, personel adar herkesin yapacağı görevler belirlenir. Bu görevler belirlenirken, örgütte bulunan personelin bilgi ve deneyimleri göz önüne alınır. Böylece alanında uzmanlaşmış kişiler aynı bölümde çalışmaya başlar ve bu da daha kaliteli, hızlı ve daha az hatalı işler gerçekleştirmelerini sağlar. Örgütler bölümlere ayrıldığında, birbirleriyle karşılaştırılabilir nitelikte ve ölçütte bölümler yapılmalıdır. Böylece, kontrol edilmeleri daha kolaylaşır. Aynı büyüklükte, nitelik bakımından da birbirine benzer bölümlerden meydana gelen bir yapıda, işletmeler birimler arasında başarılı ve başarısız olanları kolayca değerlendirilebilir. Aynı özelliklere sahip bölümleri oluşturup bu bölümlerde sorumluluğun saptanmasıyla, çalışanların işlerini yerine getirip getirmediği daha kolay denetlenir. Bölümlemede uzmanlaşmanın yanı sıra özellik, süreç veya yöntemler bakımından birbirine benzeyen bölümleri bir kısım ya da bölümde toplamak örgüt için önemlidir. Böylece hem uzmanlaşma, hem işlerde verimlilik ve etkinlik artacak hem de işlerin denetimi kolaylaşacaktır. Fonksiyonel açıdan ilgili ve aynı amaca yönelmiş kısımların bir bölümde toplanmasıdır. Ürünü geliştirme, ürünle ilgili oldukları için üretim bölümüne bağlanmaktadır. Koordinasyonu sağlamak örgütte bulunan tüm birimlerin faaliyetleri ile ilgilidir. Koordinasyon, bir örgütte ki madde ve insan kaynaklarının, bilgi ve becerilerin birleştirilmesi ve bu yolla işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan faaliyetlerdir. Faaliyetler ve faaliyet grupları ile amaçlar ve araçlar arasında uyum sağlama çabasıdır. Bu yüzden örgütlerde bölümlere ayırmada aynı faaliyetler ve aynı işi yapan çalışanlar aynı bölümlerde yer aldığı için, koordinasyon kolaylaşır. Örgütte yeni bölümlerin kurulması maliyetlerin artmasına sebep olur. Yeni bir bölüm, yeni yönetici ve çalışanları işe almak anlamına gelir. Bu yüzden örgüt kendi içinde bulunan çalışanları değerlendirmeli ve yeni açılan bölümlere uygunlukları belirlenmelidir. Böylece örgütün giderlerinde biraz olsun azalma sağlanmalıdır.

Sıra Sizde 2

Bölge temeline dayanan örgütlemenin faydalarını şöyle sıralayabiliriz: Yerel pazarlara daha iyi hizmet sunumu sağlanır. Üretimin merkezde yapılması yerine yöresel fabrikalara yayılarak yapılması bazı faydalar sağlar. Haberleşme kolaylaşır. Bazı işletmelerin hammaddeye yakın olması daha faydalı olur. Satış elemanları belirli bir bölgede çalışırlarsa zamanlarını satış bölgelerinde geçireceklerdir. Yerel yöneticiler çevre ile merkeze varan daha iyi ilişkiler kurmalarını sağlayabilir. Kararların merkezi yönetim tarafından ziyade yerel yöneticiler tarafından verilmesi avantaj sağlar. Bölgeler yarı otonom kâr merkezleri olarak çalışmaya başlarlar ve bu konuda sorumlulukları taşıyarak bölge faaliyetlerinin etkin ve verimli olması için büyük çaba harcarlar. Bölge yöneticilerine yetki devri ile üst yönetime yetenekli yöneticilerin seçilmesi sağlanabilir. Bölge temeline dayanan örgütlemenin sakıncaları: Genel yönetici, mağaza yöneticisi vb. niteliğine sahip çok sayıda yöneticiye ihtiyaç vardır. Üst yönetimin kontrol sorunlarını arttırır. Her şubede veya bölgede uygulanacak aynı tip personel ve muhasebe politikalarını gerekli kılar. Çok çeşitli ürün üreten işletmeler açısından bölgeye yönelik koordinasyon eksikliği çıkar.

Sıra Sizde 3

Etik insanlar dürüstlerdir. Kendi hakları kadar İş ve mevki, örgütte çalışanların yetki ve sorumlulukların, ilişkilerin ve görevlerin belirlenmesidir. Örgüt için bu önemlidir çünkü işi ve çalışanın ne yapması gerektiği detaylı bir şekilde oluşturulur. Örgüt büyüdükçe, örgüte alınanlar artar ve böylece bölümlerin sayısı da artar. Bu yüzden görevlerin, ilişkilerin ve her mevkiinin sorumluluklarının açıkça tanımlanması ve yetki sorumluluklarının dağıtılması önemlidir. Bu sayede örgütün faaliyetleri ve denetimi etkin ve verimli bir şekilde devam edecektir. Mevki Türkçe sözlükte farklı anlamlarda yer alsa da, örgüt içinde mevki tanımını görev, yetki, ilişkiler ve hesap verme sorumluluğu ile açıklanabilir. Görev, çalışana işin hedeflerini kısaca anlatır. Örneğin, bir işletmede çalışan pazarlama müdürünün görevi, ürünlerin kalite ve maliyet bakımından rekabetçilere göre üstün olduğunu belirten pazarlama stratejileri yaratmak, çalışanlarını denetlemek, satış raporlarını hazırlamak ve satış hedeflerinin tutmasını sağlamaktır. Yetki yöneticinin beşeri (insan) ve

maddi (parasal) araç gereçleri serbestçe kullanabilme iznidir. Burada önemli olan nokta, beşeri ve maddi gereç ve kaynakların kullanma yetkisinin yöneticide olmasıdır. Bu sayede, yönetici ve çalışanlar arasında ki ilişkiler de açıkça belirlenmiş olur. Çalışanlar kimin isteklerini yerine getirmeleri gerektiğini, kimin ast kimin üst olduğunu anlayabilirler. Ancak yetki verilirken de sınırları olmalıdır. Yöneticiler, yetkilerini hangi durumlarda ve hangi ölçüde kullanmalarını gerektiğini bilmelidir. Tüm örgüt çalışanları arasındaki karşılıklı ilgi ve bağlıdır. Örgütte kurulacak olan kuvvetli ilişkiler, personelin çalışmasını olumlu yönde etkileyecektir. Yöneticiler çalışanlarının isteklerini, yaşadıkları olumsuzlukları ve performans düşüklüklerini daha kolay öğrenebilecek ve bu sayede çalışanlarının verimli çalışabilmeleri için çözüm yolları arayacaklardır. Örgütte çalışan herkes bir üstüne karşı sorumludur. Çalışan işini en iyi şekilde yapması ile sorumludur. Örneğin, bir örgütte çalışan satış elamanı, satış bölümünün başında yer alan müdüre karşı sorumludur. Ne kadar satış yaptığını, satış hedeflerini tutturup tutturmadığı ile ilgili bilgiyi müdürle paylaşmak zorundadır.

Sıra Sizde 4

İş tanımlanmasının yapılması çok önemli bir iştir. Bazen örgütte iş tanımlaması yapılırken, yarım kalmış veya açıkça belirtilmemiş bir iş listesi yapılabilir. İş tanımlamalarının bu şekilde yapılmasının sebebi, işi çok iyi bilmeyen, nasıl bir sorumluluk aldığını tam olarak anlamayan bir çalışan veya çok iş yükümlülüğü olduğu için zamanı kısıtlı olan bir üst yönetim tarafından yapıldığı için olabilir. Bir iş tanımlanması yapılırken, çalışanla yönetici birlikte çalışsalar bile yine yeterli bir iş tanımlamasını yapmaları beklenemez. Çünkü her ikisi de iş analizini yapabilecek bilgi ve yeteneğe sahip değildir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Attner, Raymond F. and Gemmy S. (2008). **Management: meeting and exceeding customer expectations**, Australia: Thomson/Southwestern
- Black, J. Stewart and Lyman W. Porter (2000). **Management: meeting new challenges**, Upper Saddle River, New Jersey.: Prentice Hall
- Can, Halil (2005). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çetin, Canan, Esin Can Mutlu (2010). **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Daft, Richard. (2004). **Management**, South-Western College Pub, 7th edition, Mc Graw Hill.
- Daft, Richard L. And Dorothy Marcic (2009). **Management: the new workplace**, Australia: South-Western Cengage Learning
- Efil, İsmail (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Dora Yayınları.
- Eren, Erol (2011). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk Mümin (2009). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, Mümin (2011). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, İstanbul: Beta Yayınları
- Gatewood, Robert (1995). **Management**, Chicago: Irwin Inc.
- Genç, Nurallah (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gökçen, Hadi (2002). **Yönetim Bilgi Sistemleri -Analiz ve Tasarım Perspektifi**, Ankara: Epi Yayıncılık.
- Koçel, Tamer (2010), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Lewis Pamela, Goodman Stephan H.-FANDT Patricia M., **Management Challenges in the 21st Century**, West Publishing Company, U.S.A., 1994.
- Mintzberg Henry (1985), “The Manager’s Job, Forklore and Fact”, **Harvard Business Review**
- Mondy R.Wayne, **Management**, Prentice Hall Inc., 1995.
- Özalp, İnan (2005), **İşletme Yönetimi**, Nisan Kitabevi, Eskişehir.
- Öztekin, Ali (2010). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Parlak, Bekir (2011). **Yönetim Bilimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tuncer Tokol (1997). **İşletme I-II**, Bursa: Furkan Yayınevi.
- Saruhan, Şadi Can ve Özdemir, Ayla Öncer (2004), **Değer Hedefli İşletmecilik**, İstanbul: M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- Stoner James D.R. ve Charles Winkel, (1986), **Management**, Prentice Hall Inc.
- Şimşek, M. Şerif (2009). **Yönetim ve Organizasyon**, Konya: Adım Ofset.
- Tengilimoğlu, Dilaver, E. Asuman Atilla, Meral Bektaş (2009). **İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (2010). **Yönetim Bilimi**, NobelYayınları.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İşbir, Burhan Aykaç (2010). **Yönetim Bilimi**, İstanbul: NobelYayınları
- Tuncer, Doğan, Doğan Yaşar Ayhan, Demet Varoğlu (2009). **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitapevi
- Tutar, Hasan (2005). **Meslek Yüksekokulları Programları için İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları.

4

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Yetki kavramını, özelliklerini ve önemini açıklayabilecek,
-  Yetkinin kaynağını oluşturan teorileri ve yetki türlerini belirleyebilecek,
-  Güç, güç alanı ve güç kaynakları kavramlarını açıklayabilecek,
-  Yetki ve güç kavramları arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
-  Yetki devrinin anlam ve önemini açıklayabilecek,
-  Yetki devrini etkileyen faktörlerin neler olduğunu, yetki devri ilkelerini, yetki devri sürecini, yetki devri faydalarını ve yetki devrinde karşılaşılan sorunları belirleyebilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|--|
|  Yetki |  Güç Alanı |
|  Yetki Kaynağı/Teorileri |  Güç Konusu |
|  Yetki Türleri |  Güç Kaynakları |
|  Sorumluluk |  Yetki Devri |
|  Güç |  Yetki Devri İlkeleri |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yetki
- ❖ Yetki Kaynağı
- ❖ Yetki Türleri
- ❖ Güç
- ❖ Yetki Devri

Yetki-Güç ve Yetki Devri

GİRİŞ

Bilindiği gibi organizasyonlarda yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş temel yönetim fonksiyonuna ihtiyaç vardır. Söz konusu bu fonksiyonlardan özellikle örgütleme ve yöneltme fonksiyonlarının gerçekleştirilmesinde yetki konusunun ayrı bir önemi vardır. Çünkü gerek “örgütleme” gerekse “yöneltme” fonksiyonlarının başarılı bir şekilde yürütülmesi yetkinin varlığına bağlıdır. Yetki olmaksızın çalışanlara iş yaptırılması dolayısıyla organizasyonun amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde sahip olduğu kaynakları (fiziksel ve fiziksel olmayan) kullanması mümkün değildir. Ancak burada yetki ile birlikte dikkate alınması gereken diğer önemli bir konu da güçtür. Güç yetkiyi anlamlı kılan bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle yetki güç kullanımının bir çeşididir (Koçel, 2011, s. 551). Aslında güç varsa yetki vardır. Güç olmaksızın yetkiden bahsedilemez. O halde çalışanların organizasyonda üzerine düşen görevleri yerine getirirken sadece yetkiye sahip olmaları değil aynı zamanda güç unsuruna da önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Tabi burada yetki ve güç kadar önemli bir diğer konu yetki devridir. Biz bu üniteye sırasıyla yetki kavramı ve önemi, yetki kaynağı/teorileri, yetki türleri, güç kavramı, güç alanı, güç konusu, güç kaynakları, yetki ve güç arasındaki ilişki, yetki devrinin anlam ve önemi, yetki devrini etkileyen faktörler, yetki devri ilkeleri, yetki devri süreci, yetki devri faydaları ve son olarak da yetki devrinde karşılaşılan sorunlar üzerinde duracağız. Alanyazında yetki konusuyla ilgili yapılan çalışmalarda yetki kavramı yerine otorite kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Ancak biz bu ünitenin anlatımında yetki kavramını kullanacağız.

YETKİ

Yetki, yeni bir kavram olmayıp, insanlık tarihinin yaklaşık dört bin yıllık bir bölümüne damgasını vurmuş eski bir kavramdır. Ancak işletmelerde bugünkü anlamda yetki kavramının ortaya çıkması “Sanayi Devrimiyle” birlikte olmuştur. Bilindiği gibi Sanayi Devrimiyle birlikte üretimin daha çok makinalara dayalı bir şekilde yapılmaya başlanması, hem üretim birimlerinin giderek büyümesine hem de biçimsel organizasyonların kurulmasına neden olmuştur. Bu durum organizasyonlarda hem işbölümüne hem de işbirliğine olan ihtiyacı daha fazla arttırmıştır. Buna karşın organizasyonlarda kendiliğinden işbirliğine gitme isteği azalmış ve doğal olarak bu işbirliğini sağlayacak yetki kavramı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yetki, biçimsel organizasyonların hem temel dayanağı hem de yaptırım olmuştur (Fişek, 2010, s. 91-92).

Yukarıda da belirtildiği gibi işletme organizasyonlarında amaçların gerçekleştirilmesi için işbölümüne ihtiyaç vardır. İşbölümünün başarısı ise çalışanların işbirliğine bağlıdır. Söz konusu bu işbirliğinin başarılı olması için de yetkiye ve yetkinin doğru bir şekilde kullanılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü yetki olmaksızın organizasyonda işbölümü yapılmasının, görev ve sorumlulukların belirlenmesinin çok fazla bir önemi yoktur. Burada özellikle şunu belirtmemiz gerekir. Bir organizasyonda yetki var ise emir verme, iş yaptırma, eşgüdüm sağlama ve denetim söz konusu olup sınırlı kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılması mümkün olacaktır. O halde organizasyonda yetkinin var olabilmesi için neye ihtiyaç vardır? Öncelikle hiyerarşi sonucu oluşan mevkiye ihtiyaç vardır. Çalışanlar bulundukları mevkiye (oruna) diğer bir ifade ile hiyerarşik kademedede sahip oldukları pozisyona göre farklı düzeyde yetkiye sahip olurlar ve elde ettikleri bu yetki doğrultusunda işlerin yapılmasını sağlayabilirler. Başka bir anlatımla, yetkiyi kademeleştiren hiyerarşidir (Fişek, 2010, s. 85). Dolayısıyla çalışanın içinde bulunduğu mevki ile yetki

arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ancak unutmamak gerekir ki yetki sadece sahip olunan mevkiye değil aynı zamanda kişinin yetkiyi kabul etme düzeyine, kendi çıkarları ile ters düşmemesine ve organizasyonun amaçlarına uygun olmasına bağlıdır. O halde yetki nedir? Aslında bu kavramı açıklayan pek çok tanım bulunmaktadır. Biz burada öncelikle alanyazında klasik organizasyon teorisyenlerinden Max Weber ve Henri Fayol'e göre yetki kavramının anlamına değinecek daha sonrada günümüzde yapılan farklı tanımlarla yetki kavramını açıklamaya çalışacağız.

Max Weber'e göre yetki, bir organizasyonda bireylerin istekli bir biçimde ve şartsız olarak üstlerin verdiği emirlere uymalarıdır. Çünkü Weber'e göre üstlerin astlarına emir vermeye yasal hakları vardır. Astlar için verilen emirlere uymamak söz konusu değildir çünkü bu tür bir davranış yasal değildir. Henri Fayol'e göre ise yetki, biri ast diğeri üst olan iki kişi arasında meydana gelen bir güçtür. Buna göre yetki bir üstün, astına emir veme hakkı ve itaat ettirme gücüdür. Ast itaat etmediği takdirde üst yaptırım uygulama gücüne sahiptir (Koçel, 2011, s. 554). Görüldüğü gibi Fayol, yetki kullanımı sonucu astın itaat etmesi durumunda ödüllendirilmesi, buna karşın astın itaat etmemesi durumunda ise cezalandırılması gerektiği konusuna vurgu yapmak istemiştir. Weber ve Fayol'ün yetki konusunda yaptığı bu açıklamalar günümüz alan yazınında yapılan tanımlara da temel teşkil etmektedir. Buna göre gelin günümüzde yapılan bazı yetki tanımlarına bir göz atalım. Yetki yöneticilerin karar verme, emir verme ve kaynakların dağıtılmasında sahip olduğu biçimsel ve yasal haklardır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 214). Koçel'e (2011) göre yetki ise bir işletme organizasyonunda bireye o organizasyon tarafından verilen bir haktır. Bu hak ile üst karar verir, astlarının davranışlarını belirler ve yaptırım uygular. Bu hak üste sahip olduğu mevki için verilmiştir. Üst bulunduğu mevkiden ayrıldığı takdirde sahip olduğu haklarını diğeri bir ifadeyle yetkisini kaybeder.

Yapılan tüm bu tanımlar sonunda yetki kavramının bazı temel özelliklerini sıralayabiliriz. Bunlar sırasıyla (Efil, 2005, s. 26);

- Organizasyonda yetki, bir haktır ve bu hak organizasyon tarafından yöneticinin kendisine değil sahip olduğu mevki için yöneticiye verilir,
- Yetkinin kullanılması karar vermeyi gerektirir,
- Verilen kararlar doğrultusunda gerçekleştirilen görevlerin başarıyla sonuçlanması beklenir,
- Yetki, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kişilere verilir.
- Yetki sahibi olan üst, astların davranışları üzerinde söz sahibidir.
- Yetki organizasyonlarda yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yol izler (Özkalp ve Kirel, 2011, s. 547).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere yetki olmadan bir organizasyonun yönetilmesi diğeri bir ifade ile yöneticinin başarısı söz konusu değildir. Kuşkusuz yöneticinin başarısı onun sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimine de bağlıdır. Ancak tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda yöneticinin birlikte çalıştığı kişilere de bağlıdır. İşte tam bu noktada yöneticinin yetki ile donatılmış olması ve bu yetkiyi de kullanabiliyor olması önem kazanmaktadır. Burada yetkinin kullanılması ile yöneticinin başkalarını etkileme düzeyi ortaya çıkmaktadır bu ise yöneticinin gücü ile mümkün olmaktadır. Diğeri bir ifade ile yöneticinin yetkisinin olması, başkaları ile birlikte çalışıp işletmenin hedeflediği ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş ekip arkadaşlarını yönlendirmesi için gereklidir. Ancak unutmamak gerekir ki burada yetki ile aynı düzeyde öne çıkan bir diğeri bir unsur da “güç” kavramıdır. Ünitemizin ilerleyen bölümlerinde güç ile ilgili detaylı açıklamalar yapılacaktır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucu yetki kavramına değinmiş bulunuyoruz. Gelin şimdi de sırasıyla yetki kaynaklarına ya da diğeri bir deyişle yetkiyi ortaya çıkaran teorilere değinelim.



İşletme organizasyonlarında “yetki ve sorumluluğun dengliği” ilkesinin önemi nedir? Açıklayınız.



İnan Özalp'in İşletme Yönetimi, (Ankara: Nisan Kitapevi., 2010) adlı kitabında yetki konusu ile ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.

YETKİ KAYNAĞI

Alanyazında temel olarak üç farklı yaklaşımın yönetsel yetkinin kaynağı (Şekil 4.1) olduğu kabul edilir. Yetkiyi ortaya çıkaran teoriler olarak kabul edilen bu yaklaşımlar sırasıyla (Can, 2005, s. 165-167);

- Biçimsel Yetki Teorisi
- Kabul Teorisi
- Bilgisel Yetki Teorisi'dir.

Gelin şimdi sırasıyla bu teorileri hep birlikte inceleyelim.

Biçimsel Yetki Teorisi; Biçimsel yetki teorisine göre yetkinin kaynağı yukarıdan aşağıya doğru devredilerek ortaya çıkar. Bu görüşe göre yetki biçimsel olarak diğer bir ifade ile önceden belirlenmiş bir yapı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir biçimde devredilmektedir. Yetki üst basamaklardan alt basamaklara doğru azalarak iner. Bu teoriye göre organizasyondaki farklı hiyerarşik basamaklardaki yöneticilerin yetkisi, doğrudan bağlı olduğu bir üst basamaktaki yöneticinin yetkisinden kaynaklanmaktadır. Sözelimi bir organizasyondaki icra kurulu yetkisini genel müdürden, genel müdür ise yetkisini o organizasyonun yönetim kurulundan alır. Yönetim kurulu ise sahip olduğu yetkiyi pay sahiplerinden, pay sahipleri ise sahip oldukları yetkiyi Ticaret Kanunundan alır. Görüldüğü gibi yetki biçimsel bir yapı içerisinde hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru devredilerek elde edilmektedir. Bunun aksi düşünülemez.

Kabul Teorisi; Yetki konusunda ileri sürülen diğer bir teoriye göre aslında yetkinin kaynağının aşağıdan yukarıya doğru astların üstlerini benimseyip kabul etmeleri sonucu gerçekleştiğini savunan görüştür. Bu teoriye göre üst astına mesaj ilettiğinde (emir verdiğinde) eğer ast bu mesajı benimseyip kabul ediyorsa yetkiden bahsedilebilir. Ancak üstün ilettiği mesajın ast tarafından benimsenip kabul edilebilmesi diğer bir ifade ile bu mesajın yetki olabilmesi için bazı koşullara ihtiyaç vardır. Buna göre üstün mesajının ast tarafından anlaşılabilir olması, organizasyonun amaçları ile çelişmemesi, astın çıkarlarına ters düşmemesi ve de astın mesajı gerçekleştirebilecek düzeyde bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Dolayısıyla bu teoride öne çıkan unsur insandır, insan ilişkileridir. Astlar üstlerinin gücünü kabul edip onlara itaat ettikleri sürece yetkiden bahsedilebilir. Bunun aksi bir durumda astlar üstlerinin verdiği mesaja /emre uymuyorsa, verilen işleri yerine getirmiyorsa yetkiden bahsedilemez.

Bilgisel Yetki Teorisi; Bu teoriye göre bir organizasyonda yetkinin kaynağı o organizasyondaki üstün sahip olduğu teknik bilgi ve yönetsel becerinin astlar tarafından kabul edilip benimsenmesidir. O halde bu teoriye göre astlar üstlerinin bilgi ve becerisini kabul ettiği takdirde onları yetkili olarak görmektedir. Bir başka ifadeyle yetki, kişiye bilgi ve deneyiminden dolayı verilmektedir. Burada öne çıkan unsur kişinin sahip olduğu uzmanlıktır. Yetki kişinin sahip olduğu mevkiden, bulunduğu hiyerarşik kademeden değil, sahip olduğu teknik bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bilgesel yetki için kişinin sahip olduğu uzmanlık düzeyi, zekâ, öğrenme isteği gibi bireysel özellikleri astların kabul etmesi önem taşımaktadır.

Yetki kaynaklarını oluşturan teorileri genel olarak açıkladıktan sonra şimdi de sırasıyla yetki türleri üzerinde durulacaktır.



Yetkinin kaynağını açıklayan teorilerden “Biçimsel Yetki Teorisi” ile “Bilgisel Yetki Teorisini” birbirinden ayıran en önemli unsur nedir? Açıklayınız.



Şekil 4.1: Yetkinin Kaynağını Oluşturan Temel Teoriler

YETKİ TÜRLERİ

Bu üniteye ele aldığımız bir diğer konu da yetki türleri'dir. Yetki türlerini, şekil 4.2'de de gösterildiği gibi temel olarak iki ana başlık altında toplayabiliriz (Parlak, 2011, s. 183). Bunlardan birincisi, kaynaklarına göre yetkiler, ikincisi ise organizasyon yapısındaki biçimsel ilişkilere göre yetkilere. Aşağıda konu ile ilgili detaylı açıklama yapılmıştır. Gelin bu açıklamalara hep beraber bir göz atalım.



Şekil 4.2: Yetki Türleri

Kaynaklarına Göre Yetki Türleri

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi örgütlerde *kaynaklarına göre yetki türleri* üç temel alt başlık altında ele alınır. Aslında kaynaklarına göre yetki türlerini ilk kez ortaya koyan Alman sosyolog Max Weber'dir (Şimşek, 2002, s. 186-187). Weber yapmış olduğu çalışmalar sonucu organizasyonlardaki yetki türlerinin geleneksel, karizmatik ve rasyonel yetkilerden oluştuğunu savunmuştur.

Geleneksel yetkinin aslında doğuştan kazanıldığı kabul edilir. Aile içinde babadan oğula ya da veliaht olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür. Söz gelimi aristokrasinin hüküm sürdüğü toplumlarda kral ve kraliçelerin, ya da ilkel toplumlarda kabile reislerinin doğuştan sahip olduğu yetki türü geleneksel yetki türü için verilebilecek örneklerdendir. Bu tür bir yetkiye sahip olan kişiye astların mutlak suretle itaat ettiği ve bu tür bir yetki için herhangi bir yasal düzenlemenin ya da yönetsel ilkenin olmadığı kabul edilir. Ayrıca geleneksel yetkiye sahip olan kişilerin bu yetkiyi kullanım alanı gelenek ve göreneklerle bunların uygulandığı mekanlarla sınırlandırılmıştır. Söz konusu bu mekanların dışında kişinin yetki kullanması mümkün değildir.

Karizmatik yetki, kişinin iş yaptırma gücünü tanrı vergisi kişisel üstünlüğünden (karizmasından) aldığı yetki türüdür. Burada önemli olan organizasyondaki astların kişisel üstünlüğe sahip olan üst'e duydukları güven sonucu ona itaat etmeleridir. Organizasyonlarda karizmatik yetkiye sahip olan kişiler söz konusu bu yetkiyi bulundukları mevkiye bağlı olmaksızın elde ederler. Dolayısıyla karizmatik yetki organizasyondaki biçimsel/formal yapı sonucu ortaya çıkan bir yetki türü değildir. Organizasyonda

karizmatik yetkinin ortaya çıkmasını sağlayan farklı unsurlar vardır. Sözgelimi herhangi bir kriz sonucu (savaş v.b) yaşanan özel bir durum olabileceği gibi, tarihsel, geleneksel ve sosyo-ekonomik koşulların yarattığı ortamlarda olabilir.

Rasyonel yetkinin bir diğer ifade biçimi yasal yetki'dir. Kişinin sahip olduğu rasyonel yetkiyle aslında kişinin şahsına değil, yasal düzenlemelerle oluşan yetkiye itaat sözkonusudur. Rasyonel yetki sahibi kişiler tamamen yasal düzenlemeler sonucu bu yetkiyi kazanmışlardır. Söz gelimi organizasyonların iç tüzük ve yönetmelikleri gereği atanan yöneticiler, ya da yapılan seçim sonucu aldığı oy oranı ile seçilen yöneticiler rasyonel-yasal yetki sahipleridir.

Buraya kadar yapılan açıklamalar sonucu “kaynaklarına göre yetki türleri” hakkında bilgi sahibi olmanız sağlamıştır. Şimdi de yetki türlerini oluşturan ikinci temel grup olan biçimsel organizasyon ilişkilerine göre yetki türleri konusuna hep birlikte inceleyelim.



Rasyonel ya da yasal yetki kişiye organizasyonda var olan kurallar gereği verilir. Ast-üst arasında bu yetkinin kullanımında bireyler arası özel ilişkiler veya özel yaşam etkili değildir. Diğer bir ifadeyle çalışma hayatını özel ilişkiler etkilemez. Bu yetki türü tamamen formal iletişime dayalıdır. Yöneticiler astları ile ilgili alacakları kararlarda öznel (subjektif) değer yargılarıyla değil nesnel (objektif) değer yargılarıyla, organizasyonda var olan kural ve politikalara bağlı kalarak karar verirler. Çünkü rasyonel yetki yasalara, kurallara dayalı olarak elde edilen mevki gereği kullanılan bir yetkidir. Bu yetkiyle kişinin şahsına değil, kurallara itaat edilir. Bu bakımdan bu yetki türü kişiselleştirilemez.

Biçimsel Organizasyon İlişkilerine Göre Yetki Türleri

Organizasyon yapısındaki farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türleri üç temel başlık altında toplanır. Bunlar sırasıyla; komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetkidir. Bu yetki türleri sırasıyla aşağıda açıklanmıştır. Konuyu daha iyi anlayabilmek için şekil 4.3'ü inceleyiniz.

Komuta yetkisi bir organizasyonda emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder. Komuta yetkisi organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eder. Diğer bir ifade ile yukarıdan aşağıya dikey iletişim hakimdir. Bu yetkiye göre her üst kendisinden sonra gelen astına emir verme hakkına sahiptir. Söz konusu bu yetkiyle bir işin astlara yaptırılması veya yaptırılmaması mümkündür. Komuta yetkisine sahip yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken hem karar verme hem de organizasyonun sahip olduğu kaynakları kullanma hakkına sahiptir. Dolayısıyla karar verme hakkı olan yönetici organizasyondaki belirli bir takım işlerin yapılmasından ve ortaya çıkacak sonuçlardan da sorumludur. Çünkü emir verme yetkisi sınırsız değildir. Unutmamak gerekir ki bir organizasyonda herkesin sorumlulukları diğer bir ifadeyle iş yapma mecburiyeti vardır. Ancak burada önemli olan husus sahip olunan bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için aynı zamanda sorumluluklara eşit oranda yetkiye de sahip olmaktır. Dolayısıyla komuta yetkisi olmadan sorumlulukların yerine getirilmesi oldukça güçtür. Görüldüğü üzere komuta yetkisi bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi için yöneticilerin sahip olması gereken bir yetki türüdür. Organizasyon şemalarında komuta yetkisi kesiksiz düz bir çizgi ile gösterilir.

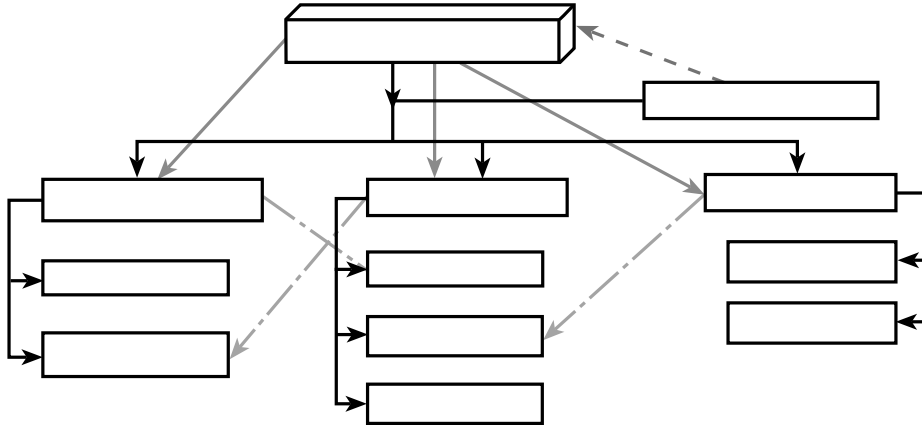
Kurmay yetki, kişiye danışmanlık yapma hakkı veren bir yetkidir. Kurmay yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur. Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiye bilgi aktararak yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırıp isabetli karar almasını sağlar. Özellikle organizasyonlar büyüdükçe kurmay yetkiye olan ihtiyaç artar. Organizasyonlarda yöneticinin hatalı karar vermesini önlemek için uzmanlık gerektiren bazı konularda danışmanlardan yardım alması gerekebilir. Böyle bir durum karşısında danışmanların yöneticiye uzmanlık alanıyla ilgili bilgi vermesi kurmay yetkiden kaynaklanan bir güçtür. Söz gelimi yöneticiler zaman zaman hukuk müşavirlerinden hukuki konularda, yeminli mali müşavirlerden de mali konularda fikir alarak bazı konularda karar verebilirler. Böylece verilen kararlarda hata yapma riskini en aza indirmiş olurlar. Kurmay yetkiye sahip

kişinin temel görevi, komuta yetkisine sahip kişiye yardımcı olmaktır. Kurmay yetkiye sahip kişi uzmanlık konusu ile ilgili araştırma yapar, düşünür, analiz yapar ve alternatifler ortaya koyar. Daha sonra da bu alternatifleri kendisinden görüş bekleyen komuta yetkisine sahip yöneticiye sunar. Burada kurmay yetkiye sahip kişinin temel görevinin organizasyondaki karar vericilere etkin ve verimli karar vermelerini sağlamak olduğu unutulmamalıdır. Organizasyon şemalarında kurmay yetki kesikli çizgiler halinde gösterilir.

Fonksiyonel yetki, organizasyon yapısındaki farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türünün sonucudur. Fonksiyonel yetki, bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili neleri, ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda karar verme ve bu kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder. Burada özellikle fonksiyonel yetkinin, hem komuta hem de kurmay yetkiden ayrılan yönünün açıklanmasında fayda vardır. Fonksiyonel yetkinin kurmay yetkiden ayrılan yönü, bu yetkiye sahip kişi sadece kendi çalıştığı bölümdeki uzmanlık konusunda diğer bölümlerdeki çalışanlara fikir vermekle kalmaz aynı zamanda kendi bölümü ile ilgili konularda diğer bölümdeki çalışanlara neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını da bildirir. Fonksiyonel yetkinin komuta yetkisinden ayrıldığı yön ise, fonksiyonel yetkiye sahip yöneticinin sadece kendi uzmanlık bölümüyle ilgili konularda diğer bölümlere ne yapacaklarını söyleme hakkı verir. Söz gelimi bir üretim işletmesindeki pazarlama bölümü yöneticisi pazarlama konusu ile ilgili alacağı kararları diğer bölüm (Üretim, Ar-Ge, Halkla ilişkiler vb.) yöneticilerine iletir ne yapmaları gerektiği konusunda emir verme hakkına sahiptir. Ancak hiçbir zaman pazarlama bölümü yöneticisi üretim bölümünü ilgilendiren konularda karar alıp bu kararları üretim bölümüne iletemez. Çünkü komuta yetkisi yoktur. Sadece fonksiyonel yetkisi vardır.



Bir organizasyonda fonksiyonel yetkiye sahip bir yöneticinin diğer bölümlerle gerçekleştirdiği iletişim türü nedir? Açıklayınız.



Fonksiyonel Yetki — — — —
 Komuta Yetkisi —————
 Kurmay Yetki - - - - -

Şekil 4.3: Organizasyon Yapısındaki Farklı Hiyerarşik Basamaklar ve Biçimsel İlişkiler Sonucu Ortaya Çıkan Yetki Türleri

GÜÇ

Bu bölümde sırasıyla bir organizasyonda güç kavramıyla neyin ifade edildiği, neden önemli olduğu, güç alanı, güç konusu, güç kaynakları ve son olarak güç ile yetki arasındaki ilişki açıklanacaktır.

Güç Kavramı ve Önemi

Güç kavramı organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu önemli unsurlardan biridir. Çünkü yönetim olayı güç kullanımı ile doğrudan ilişkilidir. Adeta güç yönetime hayat veren onu dinamik tutan bir enerji kaynağıdır. (Hodgkinson, 2008, s. 86). O halde güç nedir? Bir yöneticinin güç sahibi olduğunu nasıl anlarız? Koçel'e (2011, s. 553) göre güç, bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Dolayısıyla bir yöneticinin başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebilme becerisi varsa gücü vardır diyebiliriz. Bir başka tanıma göre güç, amaçlara ulaşma kabiliyetidir. Söz konusu bu amaçlara ulaşırken hem fiziksel olarak enerji harcamak hem de psikolojik olarak azimli davranmak gerekmektedir (Hodgkinson, 2008, s. 85). Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başkalarını etkilemenin yolu ise özellikle davranışlar, ritüeller ve konuşma becerisine bağlıdır. Burada güç kavramından bahsedebilmemiz için önemli olan başkalarıdır. Diğer bir ifadeyle güç bir organizasyondaki bireyler arasındaki ilişkileri ifade eder. Buna karşın güçten bahsedebilmemiz için kişinin başkalarıyla olan iletişimi sonucu onları kendi istediği yönde davranışa yöneltmesi gücün varlığını gösterir. Sonuç olarak bir birey başkaları ile sosyal bir ilişki içinde bulunursa güç sahibi olur. Aksi takdirde tek başına bir birey olarak kişinin gücü bir şey ifade etmez.

Bir organizasyonda güç neden önemlidir? Bir organizasyonda güç olmadan başarı mümkün olamaz. Çünkü güç yöneticiye organizasyonun belirlenen amaçlarını gerçekleştirme imkânı verir. Ancak buradaki kritik konu kişinin sahip olduğu gücü belirli politikalar, kültürel değerler ve yasalara dayalı olarak meşru bir zeminde kullanmasıdır. Eğer güç kötü amaçlar ya da kişisel çıkarlar için kullanılırsa yozlaşır (Luecke, 2007, s. 5). Bu da organizasyonun sürdürebilir olmasını engeller. Diğer bir ifadeyle organizasyonun varlığını riske sokar.



Bir işletmenin organizasyon şeması organizasyondaki “güç merkezlerini” gösterir mi?

Güç Alanı

Güç kavramı ele alınırken üzerinde durulması gereken bir başka kavram da güç alanıdır. Güç alanı kavramı ile bir organizasyonda güç sahibi kişinin etkileyebildiği bireylerin toplam sayısını ifade eder (Koçel, 2011, s. 553). Bir kişinin güç alanının büyük olması o kişinin gücünün de büyüklüğünü temsil etmesi bakımından önemlidir. Buna karşın güç alanı küçük olan bir kişinin gücünün de az olduğu söylenebilir. Sonuç olarak bir kişiye güçlü diyebilmemiz için güç alanını, diğer bir ifadeyle toplam kaç kişinin davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebildiğini bilmemiz gerekir.

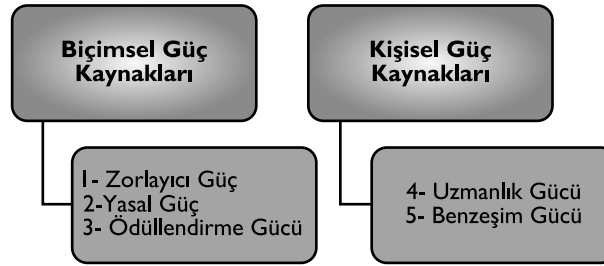
Güç Konusu

Güç kavramı içinde açıklama yapmamız gereken bir diğer unsurda güç konusu'dur. Yukarıda yaptığımız açıklamalardan da anlaşılacağı üzere güç kavramından bahsedilebilmek için başkalarının davranışlarını etkilemek, yol gösterici olmak gerekir. Ancak bir organizasyonda güç sahibi kişiler her konuda başkalarını etkileme becerisine sahip değildir. Dolayısıyla güç konusu ile anlaşılması gereken, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiği (Koçel, 2011, s. 553).

Güç Kaynakları

Güç ile yaptığımız açıklamalarda son olarak ele alacağımız konu güç kaynaklarıdır. Güç diye ifade ettiğimiz başkalarını etkileme becerisi nereden kaynaklanmaktadır? Bir kişinin başka kişiler üzerindeki etkisi nereden gelmektedir? Güç nereden elde edilir? Bu soruların cevabı güç kaynakları konusu içinde

ele alınacaktır. Alan yazında temel olarak güç kaynakları konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan John R. P. FRENCH ve Bertran RAVEN'in yaptığı beşli sınıflandırma dikkate alınmaktadır (Eren, 2010, s. 391; Koçel, 2011, s. 556; Özkalp ve Kirel, 2011, s. 548). French ve Raven'in yaptığı sınıflandırmaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş kaynak vardır. Bu kaynaklar şekil 4.4'te de görüldüğü gibi sırasıyla; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. Söz konusu bu güç kaynaklarından ilk üçü biçimsel organizasyon yapıları içinde üst'ün sahip olduğu güçler olduğu için "Biçimsel Güç Kaynakları" başlığı altında, son iki güç kaynağı ise bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak ortaya çıktığı için "Kişisel Güç Kaynakları" başlığı altında toplanmıştır. Aşağıda sırasıyla bu güç kaynakları açıklanmıştır.



Şekil 4.4: French ve Raven'in Güç Kaynakları Sınıflandırması

Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç cezalandırma gücü olarak da bilinen temelde korkuya dayalı bir güçtür. Zorlayıcı güç sahibi yöneticiler astlarının istemedikleri davranışlarını değiştirmek için farklı cezalandırma araçlarıyla onları etkileme yolunu seçerler (Bayrak, 2001, s. 30). Sözgelimi zorlayıcı güç ile yöneticiler astlarının işine son verme, başka bir göreve atama, rütbe tenzili, iş kurallarını daha da sıkılaştırma gibi farklı cezalar uygulayabilmektedirler (Koçel, 2011, s. 556). Yöneticinin bu tür cezaları astlarına verebilmesi için söz konusu cezaların o yöneticinin kontrolünde olduğunu unutmamak gerekir. Yönetici zorlayıcı güç ile aslında caydırıcı olma gücünü elinde bulundurmaktadır. Çünkü zorlayıcı güç, biçimsel organizasyon yapısı içinde kişinin sahip olduğu mevki sonucu sahip olunan bir güçtür (Robbins, 1991, s. 201). Zorlayıcı gücün temelinde ceza ve korku hâkim olduğu için bu güç kaynağına yapılan eleştiriler vardır. Sözgelimi ceza ile uzun soluklu sonuçlar elde etmek güçtür. Bunun yanı sıra ceza çalışanın hem yaptığı işe karşı hem de çalıştığı işyerine karşı olumsuz duygular hissetmesine neden olur. Ceza sanıldığı gibi astların davranış değişikliği yaratmasında kullanılması gereken tek güç kaynağı değildir. Çünkü bazı astların davranış değişikliği için ödül sistemine ihtiyaç vardır. Zorlayıcı gücün astları olumsuz etkileyebileceği unutulmamalıdır. Söz gelimi astın yaptığı işi ihmal etme, işi yavaşlatma, işe zamanında gelmeme, hatta işi bırakma gibi tepkilerde bulunması mümkündür. O halde bir üstün zorlayıcı gücü kullanması son derece dikkatli olmayı gerektirir (Bayrak, 2001, s. 31).

Yasal Güç

Biçimsel güç kaynaklarından bir diğeri yasal güçtür. Alan yazında bazı kaynaklarda rasyonel güç ya da pozisyon gücü olarak adlandırılrsa da biz yasal güç kavramını kullanacağız. Yasal güç adından da anlaşılacağı üzere bir organizasyonda sahip olunan mevki ya da role dayalı, sahip olunan mevki ve yetki sonucu kişinin elde ettiği güçtür. Diğer bir anlatımla bir mevki ile kazanılmış ve o mevkideki kişi tarafından kullanılan güçtür (Bayrak, 2001, s. 25). Yasal güç, organizasyondaki astların, üstlerden gelen isteklere uymaya kendilerini zorunlu hissetmelerini sağlar (Koçel, 2011, s. 556). Çünkü bu güç kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerden değil bulunduğu mevkiden kaynaklanan bir güç olup organizasyonun kendi kurallarına göre oluşmakta ve astlar tarafından kabul edilmektedir. Yasal güç aslında yetkiyi ifade etmektedir. O halde bulunduğu mevkiden dolayı sahip olduğu yetkiyi kişi kullanmıyorsa yasal gücün bir anlamı olmayacaktır. Sonuç olarak yasal güç, bir astın yöneticisinin kendinden bazı işleri yapmayı istemesine hakkı olduğunu, üstlerden gelen isteklere uymaları gerektiğini kabul etmesidir.

Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü bir yöneticinin çalışanların davranışlarını ödül verme yoluyla etkileme becerisidir. Ancak burada önemli olan konu üstün ödül verme ya da var olan kaynakları dağıtma konusunda denetime sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle üst, ödüllendirme kaynaklarına sahipse bunu bir güç olarak kullanabilmektedir (Koçel, 2011, s. 557). Ödüllendirme maddi ve manevi olmak üzere farklı biçimlerde olabilir. Bir güç kaynağı olarak kullanılan ödüller arasında, ücret artışı, terfi, sorumluluklarını artırma, ödül verme, takdir etme, bulunduğu statüyü değiştirme gibi farklı uygulamalar vardır. Aslında ödüllendirme gücüyle, çalışanlardan yapılması istenen işin belirlenen standartlarda ve istenildiği gibi yaptığı kabul edilmekte ve bunun sonucunda işi yapanı mutlu edecek kaynaklar, ödüller çalışan için kullanılmaktadır. Dolayısıyla ödüllendirme gücü aslında çalışanlar için iyi bir motivasyon aracı olarak da kabul edilmektedir. Sonuç olarak eğer bir yönetici astlarının davranışlarını etkilemek için ödüllendirme kaynaklarını kullanabiliyorsa, ödüllendirme gücüne sahip denir.

Uzmanlık Gücü

Kişisel güç kaynaklarından biri olan *uzmanlık gücü* kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi, tecrübe, özel birtakım yetenekler vb. bireysel yetkinliklere bağlı olarak başkalarını etkileme yeteneğidir. Uzmanlık gücüne sahip olan bireyler sahip oldukları bilgi ve becerileri başkalarını etkilemek için kullanırlar. Sözgelimi kurmay yetkiye sahip bir kişi uzmanlık gücü sayesinde komuta yetkisine sahip yöneticiyi daha kolay etkileyebilecektir. Burada kişinin sahip olduğu meziyetler kadar önemli olan bir diğer konu astların üstlerini algılama biçimidir. Eğer ast üstünü bilgili ve tecrübeli bir kişi olarak algılamıyorsa üstün uzmanlık gücünden bahsetmek mümkün değildir (Koçel, 2011, s. 557). Uzmanlık gücü temel olarak bireyin sahip olduğu bilgiye dayalı olduğu için uzmanlık gücünü birey kendi sahip olduğu özelliklerle kazanır. Uzmanlık gücüne sahip olmak için mutlaka biçimsel organizasyon ilişkilerine ihtiyaç yoktur. Ancak organizasyonlar büyüdükçe ve yalın olma özellikleri azaldıkça uzmanlara olan ihtiyaç artmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak organizasyonlarda uzmanlık gücüne sahip bireyler önem kazanmakta ve aynı zamanda sahip oldukları uzmanlık güçleri de artmaktadır (Bayrak, 2001, s. 25).

Benzeşim Gücü

Kişisel güç kaynaklarından bir diğeri de benzeşim ya da karizmatik güçtür. Benzeşim gücü ile etkisi altında kalan kişiye isteyerek benzemeye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır. Benzeşim gücünün etkili olması için etkillenmenin isteyerek olması ve etkisi altında kalan kişiyle bütünleşme isteğinin aynı zamanda gerçekleşmesi gerekir (Bayrak, 2001, s. 27). Bu güç kaynağı adından da anlaşılacağı üzere tamamen yönetici ya da bireyin/liderin kişiliğinden ve davranışlarından kaynaklanan bir güçtür. Benzeşim gücünün temelinde bireyin hitabet yeteneği, ses tonu, dış görünüşü, kültürü gibi onu çekici ve etkileyici yapan karizmatik unsurlar vardır. Diğer bir ifadeyle burada önemli olan kişinin karizmasıdır. Bu güç kişiyi lider yapma özelliği bakımından ayrı bir öneme sahiptir (Koçel, 2011, s. 557). Bu güce sahip yöneticilerin astlarını ikna etme becerileri çok yüksektir. Bununla beraber bu güce sahip bireylerin hem başkalarıyla iletişim kurma becerileri hem de astların benzeşim gücüne sahip yöneticilere duydukları güven çok fazladır.

Güç kaynakları konusundaki açıklamalarımızı tamamladıktan sonra şimdi de güç temelleri üzerinde durulacaktır.



Güç kaynakları ile anlatılmak istenen güç sahibinin gücün temelini nereden aldığını açıklamasıdır. Gücü nereden elde edebilirim? Sorusuna güç kaynakları cevap verir.



Biçimsel güç kaynakları ile kişisel güç kaynakları arasındaki fark nedir?

Güç ile Yetki Arasındaki İlişki

Buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra güç ile yetki kavramları arasındaki bağı rahatlıkla kurabiliyor olmamız gerekmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi yetki güç kullanımının bir çeşididir. Diğer bir ifadeyle yetki gücün yasal biçimidir. Yetki sahibi olmak güç kullanma hakkını doğurur. Ancak her yetki sahibi yönetici güç kullanma becerisine sahip olmayabilir. Buna karşın yetkisi olmadığı halde gücü olan yöneticiler de olabilir. Dolayısıyla yetkiden daha fazla öne çıkan husus güç'tür. Diğer bir ifadeyle bir kişinin başkalarının davranışlarını ve düşüncelerini kendi istediği biçimde etkileyebilme yeteneğidir. Bir yönetici çalışanlarını belli davranışlara yönlendiremiyorsa yani bulunduğu mevki gereği yetkisi olduğu halde gücü yoksa o yöneticinin başarılı bir yönetim sergilemesi zorlaşabilir. Burada olması gereken yetki sahibi bireylerin aynı zamanda güçlerini de kullanabilmeleridir. Bu takdirde hem itibar gören hem de astlarını organizasyonun amaçları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirebilen ve organizasyon için aranan yöneticiler olabilirler.

YETKİ DEVRİ

Yetki ve güç konusuyla ilgili bilgileri sizlerle paylaştıktan sonra şimdi de sırasıyla yetki devri konusu ele alınacaktır. Yönetim faaliyetinin yerine getirilmesi için son derece önemli bir konu olan yetki devri kapsamında sırasıyla yetkinin anlam ve önemi, yetki devrini etkileyen faktörler, yetki devri ilkeleri, yetki devri süreci, yetki devrinin faydaları ve son olarak yetki devri sonucu karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi verilecektir.

Yetki Devrinin Anlam ve Önemi

Giderek hızlı bir biçimde artan rekabet koşulları işletme organizasyonlarının sahip olduğu kaynakları rasyonel bir biçimde kullanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bununla beraber etkinlik ve verimlilik arasında denge kurulmasının önemi daha fazla hissedilmektedir. Çünkü bunun aksi işletmeleri başarısızlığa götürmektedir. Bu başarısızlığın önüne geçebilmek için ise yönetim faaliyetlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesine ihtiyaç vardır. İşte yetki devri yönetim faaliyetinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi için önemli bir yöntemdir. Çünkü yetki devri sonucu çalışanların iş süreçlerinde karar verme hakları doğmakta bu da üretim faaliyeti sonucu oluşan çıktılarda (mal/hizmet) kaliteyi olumlu bir biçimde etkilerken denetim faaliyetini de daha etkin hale getirmektedir.

O halde yetki devri nedir? Gelin şimdi yetki devrini tanımlayalım. Bir yöneticinin yetkisini (karar verme ve yaptırım uygulama hakkını/gücünü) kendi isteğiyle ve belirli koşullar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğü takdirde de vermiş olduğu bu yetkiyi geri alma hakkına sahiptir. Diğer bir ifadeyle yetki devri ile yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme hakkını kendisi kullanmayıp, kendisi adına astına devretmesidir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus vardır. O da sorumluluktur. Bilindiği gibi sorumluluk bir işi yapma zorunluluğudur. Yetki devri söz konusu olduğunda yönetici yetkisinin bir kısmını astına devretmektedir ancak, devrettiği işin sonuçlarından yine yöneticinin kendisi sorumlu olmaktadır. Yetki devrinin, esas itibarıyla hiyerarşik bir yapı ve bu yapı sonucu ortaya çıkan çalışma anlayışının bir sonucu olduğu unutulmamalıdır (Koçel, 2011, s. 409).

Bir işletme organizasyonunda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarıyla beraber çalışmaya ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Söz konusu bu işbirliğinin başarısı ise yetkinin kullanımına bağlıdır. Eğer yönetici yetkiyi doğru kullanamazsa yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken sorun yaşayacaktır. Söz gelimi planlama, koordinasyon, hatta denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde başarısız olacaktır. Yönetimsel açıdan yaşanan bu başarısızlık, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyeceği için organizasyonun performansı olumsuz etkilenecektir. O halde yetki sahibi kişilerin sahip oldukları yetkiyi benimseyip doğru bir biçimde kullanabiliyor olmaları gerekir. Ancak yetki sahibi kişiler tek başına her zaman her işi yürütme konusunda aynı performansı sergileyemezler. Ayrıca başarılı bir yönetici daha alt basamaktaki herhangi bir kişinin yeterli bir biçimde yapabileceği hiçbir şeyi kendi yapmaz (Strong, 1981, s. 51). İşte tam bu noktada yönetimin etkinliğini arttırmak bunun sonucunda da iş süreçlerinde etkin ve verimli bir şekilde çalışmak için yetki devrinden yararlanmak gerekir. Bu bakımdan yetki devrinin organizasyonların yönetim faaliyetleri içinde ayrı bir yeri ve önemi vardır. Ancak burada önemli olan bir başka konu, organizasyon yapısı yetki devrine uygun olmalıdır. Aksi takdirde yetkinin alt basamaklara devri söz konusu olamayacaktır. Çünkü karar verme yetkisinin merkezde toplandığı merkezi bir organizasyon yapısı var ise yetki devri söz konusu olamaz.

DİKKAT

Yetki devri ile karıştırılan hatta yetki devri ile aynı kavram gibi görülen bir kavram vardır. O da personel güçlendirmedir. Yetki devri, sözkonusu olduğunda yönetici işin sonucundan sorumludur. Kendisi gerekli gördüğü ve güvendiği için kendisine ait bir hakkı daha iyi sonuç alacağını düşündüğü bir astına geçici olarak devretmektedir. Oysa personel güçlendirme de işi esas olarak yapan kişinin zaten yetkisi vardır. Ancak burada güçlendirme ile kişiyi farklı özelliklerinden dolayı daha güçlü hale getirmek hedeflenir. Diğer bir ifadeyle kişinin kendi uzmanlık bilgisini farketmesi, fırsatları görmesi, ihtiyaç duyulan kararları alması, işe karşı tutumunu farklılaştırması, işin tam sahibi olması hedeflenir (Koçel, 2011, s. 410).

K İ T A P

Erol EREN'nin Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul: BetaYay., 2009) adlı kitabında yetki devri ve güç konularıyla ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.

Yetki Devrini Etkileyen Faktörler

Yukarıda da belirtildiği gibi organizasyonların yönetsel faaliyetlerinde yetki devrinin söz konusu olabilmesi için bazı koşullara ihtiyaç vardır. Diğer bir ifadeyle yöneticinin bir organizasyonda astlarına yetki devretmesi için bazı faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörler arasında şunları sıralayabiliriz (Eren, 2009, s. 277);

- Organizasyondaki kararların merkezi ya da âdemi-merkezi (merkezi olmayan) bir anlayış çerçevesinde veriliyor olması yetki devrini etkiler. Eğer karar alma biçimi merkezi bir anlayışa göre hüküm sürüyorsa yetki devrinin uygulanması mümkün değildir. Dolayısıyla organizasyonun iklimi burada önemlidir.
- Yetki devrinde rol oynayan ikinci önemli bir faktör, verilecek kararların hem organizasyon hem de yetkisini devredecek yönetici için taşıdığı stratejik önemdir. Kuşkusuz böyle bir durumda yöneticinin astına duyduğu güven yetkinin devredilmesini doğrudan etkileyebilecektir. Ancak burada sözü edilen güven, astın alacağı kararın doğru ve en uygun karar olduğu konusunda yöneticinin duyduğu endişedir.
- Yetki devrinde rol oynayan bir diğer önemli faktör ise yetkinin devredileceği astın sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyidir. Eğer kişinin bilgi ve beceri düzeyi yetki devri sonucu alacağı kararlar için yeterli düzeyde ise yetki devri söz konusu olmalıdır.
- Yetki devri konusunda yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken bir başka husus da yetki devri yapılacak işlerdeki dakik olma ve süratli bir şekilde işi yapmanın taşıdığı önemdir.
- Yetki devri yapılırken dış çevre koşullarındaki (ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik ve yasal) değişimin çok sık olması ve bu değişken dış çevre koşulları altında verilecek kararların yaratacağı risk, yetki devri konusunda verilecek kararı etkileyen bir diğer unsurdur.
- Yöneticileri yetki devri yapmaya yönelten bir başka faktör de yöneticilerin iş yoğunluklarıdır. Eğer yöneticinin işi yetki devri yapmayı gerektirecek bir yoğunlukta değilse yetki devri yönetici için bir zorunluluk olmaktan çıkacaktır.
- Son olarak eğer bir organizasyonda yetki devri yapıldığı takdirde bu durum astlar üzerinde moral ve motivasyon artırıcı bir unsur olarak etkisi oluyorsa yetki devri konusunda daha istekli olunacaktır.

DİKKAT

Yukarıda da özetlenmeye çalışıldığı gibi yöneticileri yetki devri yapmaya yönelten unsurlar her organizasyon için aynı olamaz. Organizasyonlarda yetki devri konusunda dikkate alınması gereken diğer bazı unsurlar arasında organizasyonunun büyüklüğü, üretim konusu (mal ya da hizmet), kamu kurumu, özel veya kâr amacı olmayan bir organizasyon olup olmaması gibi unsurlarda vardır.

Yetki Devri İlkeleri

Bir organizasyonda yetki devri söz konusu olduğunda konu ile ilgili bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Aşağıda sırasıyla bu ilkelere açıklık getirilmiştir (Eren, 2009, s. 276).

- Daha önce de belirtildiği gibi yetki devri ile yönetici sorumluluğunu astına devretmez. Burada devredilen yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkının belli bir kısmını yöneticinin kendi isteğiyle ve geçici olarak ast'a verilmesidir. Diğer bir ifadeyle yetki devri gerçekleştiği zaman yöneticinin nihai olarak hesap verme yükümlülüğü devam eder. Yetki devredilen kişiye geçmez. Burada yetki devredilen kişinin sorumluluğu her zaman yetki devreden yöneticiye karşıdır. Yöneticiler yetki devriyle astlarının sorumluluklarından kurtulamazlar.
- Yetki devri gerçekleştiği zaman ast kime karşı sorumlu olacağını bilmeli ve birden fazla yöneticiye bağlı olmadan çalışmalıdır. Diğer bir ifadeyle bir astın tek bir üste bağlı olmasını ifade eden yönetimin kumanda birliği ilkesi bozulmamalıdır. Aksi takdirde kordinasyonun sağlanması hususunda sorun yaşanması kaçınılmazdır.
- Bir işi yapma zorunluluğu olanlar (sorumluluk verilenler) bu işin gerektirdiği kararları da verme yetkisine sahip olmalıdır ya da bunun tam tersi belirli kararları verme yetkisine sahip olanlar belirli işleri de yapmak zorunda yani sorumlu olmalıdır. Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi olarak kabul edilen bu durum yetki devri içinde geçerlidir. Yetki devri sonucu devredilen yetki olmasına rağmen yöneticinin sorumluluğu ortadan kalkmaz. Bununla beraber yetki devredilen kişi de verdiği kararların sonuçları konusunda yöneticisine hesap vermekten sorumludur. Ancak burada önemli olan yöneticinin işin gerçekleştirilmesinden sorumlu ilk kişi olmasından dolayı nihai sorumluluğunda yöneticide olmasıdır (Koçel, 2011, s. 221-223).
- Bir kişiye yetki devredildiği için herşeyi yapma yetkisi yoktur. Çünkü devredilen her yetkinin bir düzeyi vardır. Bu bakımdan yetki devri gerçekleştiği zaman yetki ile birlikte görev ve sorumluluklarında çok açık bir biçimde tanımlanması gerekir.
- Yetki devredilen kişi sorumluluk alabilecek bir kapasiteye sahip olmalıdır Diğer bir ifade ile yetki kullanan ast sorumluluk duymalıdır. Aksi takdirde sorumluluk sahibi olmayan birine yetki devretmenin bir anlamı olmayacaktır (Aytürk, 2000, s. 86).
- Yöneticiler yetki devrettikleri astlarını zaman zaman denetlemelidir. Eğer devredilen yetki ile ilgili olumsuz bir durum tespit edilirse, yetki devri yeniden yapılmalıdır (Aytürk, 2000, s. 86). Yetki devri geri alınabildiği için bu konuda yöneticinin vereceği karar önemlidir. Nitekim tespit edilen sorunlar karşısında devredilen yetkinin geri alınması ve bir başka kişiye verilmesi konusunda yöneticinin hissi olmayan akılcı kararlar vermesi gerekir.
- Yetki devri yapılırken hem biçimsel organizasyon yapısındaki hiyerarşik basamaklar gözönünde bulundurulmalı hem de yönetici objektif olarak yetki devri yapacağı kişiyi belirlemelidir. Yetki devri yapılacak kişinin belirlenmesinde kişinin yöneticiye olan yakınlığı asla kriter olarak alınmamalıdır. Aksi bir durum yöneticiye duyulan güven ve saygınlığı azaltabilir.
- Yetki devri konusunda alınan kararlar kişilere resmi olarak yazıyla tebliğ edilmeli ve organizasyonda da biçimsel iletişim yoluyla konu tüm personele duyurulmalıdır (Aytürk, 2000, s. 83).

SIRA SİZDE



Bir yönetici astına yetki devrettiği zaman yetki devri yaptığı işin sorumluluğunu da devreder mi? Açıklayınız.

DİKKAT



Bir organizasyonda astlarını yetiştirmek, geliştirmek ve takım yönetimi uygulamak isteyen iş yükü fazla olan, büyük organizasyonlarda çalışan ve kendisine bağlı personel sayısı fazla olan (denetim alanı geniş olan) yöneticiler yetki devretmelidirler. Buna karşın, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısı az ise diğer bir deyişle yöneticinin denetim alanı dar ise, organizasyon küçükse yöneticinin yetki devretmesi gerekli değildir. Bir organizasyonda devredilmeyen yetkiler arasında; kanun, tüzük ve

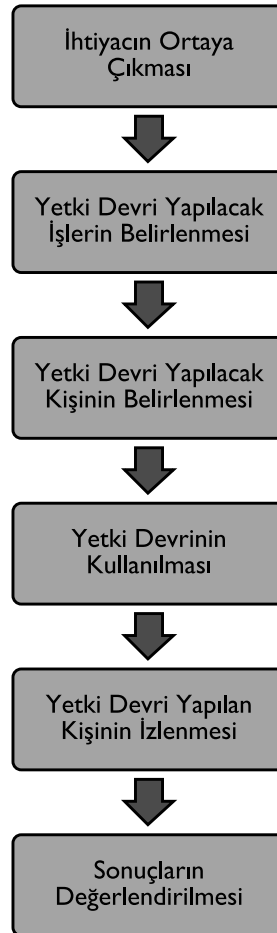
yönetmelikle bizzat yöneticiye verilmiş yetkiler, stratejik, politik konularda sahip olunan yetkiler, kurumsal itibar ile ilgili yetkiler, işletmenin genel amaç ve hedeflerinin belirlenmesine yönelik yetkiler, büyük tutarlı harcama ve satın alma yetkileri vardır. Kısmen devredilebilen yetkiler arasında ise yöneticinin sahip olduğu planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetleme ve temsil etme gibi temel görevlerin bir kısmı vardır. Yöneticiler bu görevlerini kısmen yardımcılarına devredebilir. Tamamen devredilebilen yetkiler arasında ise günlük ve rutin işler sonucu alınan kararlar vardır.

Yetki Devri Süreci

Bir organizasyonda yöneticinin sahip olduğu yetkilerden bir kısmını astına devredebilmesi için planlı bir süreci takip etmesi gerekir. Yetki devri sürecini oluşturan bu aşamalar sırasıyla şunlardır (Elma, 2003, s. 40):

- İhtiyacın Ortaya Çıkması
- Yetki Devri Yapılacak İşlerin Belirlenmesi
- Yetki Devri Yapılacak Kişinin Belirlenmesi
- Yetki Devrinin Kullanılması
- Yetki Devri Yapılan Kişinin İzlenmesi
- Sonuçların Değerlendirilmesi

Gelin şimdi sırasıyla bu aşamaları açıklayalım.



Şekil 4.5: Yetki Devri Süreci

İhtiyacın Ortaya Çıkması

Bir yöneticinin iş yükünün fazla olması, daha farklı ve stratejik işler üzerinde çalışmak istemesi, zaman kısıtı, çalışanlardan en uygun düzeyde faydalanma isteği, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeyi istemesi gibi farklı nedenlerle yetki devri ihtiyacı ortaya çıkabilir. Söz konusu nedenlerden biri ortaya çıktığı zaman yönetici yetki devrine ihtiyaç duyabilir.

Yetki Devri Yapılacak İşlerin Belirlenmesi

Yöneticinin farklı gerekçelerle yetki devri ihtiyacı ortaya çıktıktan sonra, ikinci aşamada devredilecek işlerin belirlenmesi gerekir. Bu aşamada yönetici yetki devredecek iş/lerin neler olduğunu, bu işleri devretmesiyle asttan ne beklediğini, devredilecek yetkinin neleri kapsadığını diğer bir ifadeyle sınırlarının ne olduğunu net bir şekilde belirlemelidir. Aksi takdirde yetki devredilen kişinin farklı sorunlarla karşılaşması kaçınılmaz olur.

Yetki Devri Yapılacak Kişinin Belirlenmesi

Yönetici yetki devredeceği işleri belirledikten sonra yetkiyi kime devredeceğine karar vermesi gerekir. Bu aşamada yöneticinin karar vermesini kolaylaştıracak bazı kriterleri göz önünde bulundurmasına ihtiyaç vardır. Bu kriterler arasında öncelikle yönetici personelinin bilgi ve beceri düzeyini çok iyi bilmelidir. Yöneticinin dikkat etmesi gereken ikinci konu astının iş yüküdür. Üçüncü olarak astın ilgisini çekecek iş alanlarının ne olduğu konusunda yöneticinin bilgi sahibi olması gerekir. Dördüncü olarak kişi hakkında duygusal olarak değil rasyonel olarak karar vermelidir. Son olarak yönetici güven duyduğu astına yetki devretmelidir.

Yetki Devrinin Kullanılması

Bu aşamada devredilen yetkinin ast tarafından kullanılması söz konusu olur. Astın bu aşamada ilgili işleri yürütürken doğru ve zamanında karar alması, bu kararları uygulaması ve elde ettiği yetkiyi kötüye kullanmaması beklenir. Ast kendisinden bekleneni yerine getirmek için bu aşamada yöneticiden destek bekleyebilir. Yetki devrinin kullanılmasında diğer çalışanlarla yetki devredilen kişi arasında sorun yaşanmaması için çalışanlara önceden yetki devri konusunda bilgi verilmesi gerekir.

Yetki Devri Yapılan Kişinin İzlenmesi

Daha öncede belirtildiği gibi yetkinin devredilmesi yöneticinin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Bu bakımdan yönetici kendi adına yetki kullanan astını takip etmesi gerekir. Burada söz konusu takip işi astın performansını olumsuz yönde etkileyecek şekilde olmayıp belirli işlerin bitiminde yapılmalıdır. Gerekli görüldüğü takdirde yönetici bu süreçte astını yönlendirmek için uyarı yapabilir. Bu aşamada tek amaç astı kontrol etmek değil, aynı zamanda onun gelişimini sağlamak olmalıdır.

Sonuçların Değerlendirilmesi

Yetki devri sonucu astın performansının değerlendirilmesi gerekir. Böylece yetki devri konusunda hata yapıp yapılmadığının belirlenmesi mümkün olur. Eğer değerlendirme sonucu astın performansı konusunda olumsuzluk tespit edilirse yetki devri yapılan kişiden yetki geri alınır ve farklı bir kişiye yetki devri yapılır. Buna karşın eğer kişinin performansı başarılı görülürse astın yetki devri devam ettirilir. Devredilen yetkiyi başarılı bir biçimde kullanan astın ödüllendirilmesi personelin motivasyonu için gözönünde bulundurulmalıdır.



Yetki devri sürecini oluşturan aşamalardan “yetki devri yapılan kişinin izlenmesi” aşamasında yöneticinin objektif değerlendirme yapması neden önemlidir? Açıklayınız.

Yetki Devri Faydaları

Yönetici yetki devretmek için şu soruların cevabını verbiliyor olmalıdır (Şimşek, 2002, s. 241). Bu işi başkası yapabilir mi? Bu işi başkası daha iyi yapabilir mi? Bu işi başkası daha ekonomik ve daha kısa sürede yapabilir mi? Bu işi yapanın gelişimine yardımcı olur mu? Bu soruların cevabı evet ise yetki devrinin yapılması hem yönetici için hem de organizasyon için fayda sağlayacaktır diyebiliriz. Yetki devri yapılması uygun görüldüğü takdirde beklenen faydaları aşağıda belirtildiği şekilde sıralayabiliriz;

- Yetki devreden yöneticinin verimliliği artar,
- Yetki devreden yöneticinin zamanını daha esnek kullanmasını sağlar,
- Yöneticinin üzerindeki standart ve rutin olan işlerin azalmasını sağlar,
- Yetki devreden yöneticinin karar verme sürecinde verimlilik sağlar,
- Yetki devredilen astın karar alma becerisi gelişir,
- Yönetime katılımın artması sonucu astların alınan kararlara olumsuz tavrı azalır,
- Astların motivasyonunu olumlu biçimde etkiler,
- Astların organizasyona dair aidiyet duygusunu olumlu etkiler,
- Astların kendilerini değerli hissettirir,
- Astların kendilerine olan güvenlerini artırır.

Yetki devri yapıldığında ortaya çıkabilecek bu olumlu sonuçların yanı sıra, yetki devri sonucu karşılaşılabilecek bazı sorunlarda yaşanabilir. Bundan dolayı yetki devri iki tarafı keskin bir bıçağa benzetilebilir. Bu konuda yönetici karar verirken son derece akılcı davranmalıdır.

Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar

Yetki devrinde karşılaşılabilecek sorunlar iki temel başlık altında toplanır. Bunlardan birincisi yetki devreden yöneticiden kaynaklanan sorunlardır. İkincisi ise yetki devredilen kişiden kaynaklanan sorunlardır (Şimşek, 2002, s. 242-243; Efil, 1999, s. 257-258). Bir diğer ifadeyle bu sorunlar bir organizasyonda yetki devri yapılmasını engelleyen unsurlardır. Gelin şimdi bu sorunları birlikte inceleyelim.

Yetki Devreden Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar

Bir organizasyonda yetki devreden yöneticiden kaynaklanan ve yetki devrini engelleyen sorunlar arasında şunları sıralayabiliriz;

- Yöneticinin kendini işi en iyi bilen ve yapan tek adam olarak görmesi,
- Yöneticinin yetki devrini karar verme gücünü azaltan bir unsur olarak görmesi,
- Yöneticinin yetki devrini kontrolün elden gitmesi olarak görmesi,
- Yöneticinin hayat felsefesi, çalışanlara bakışı ve onlara güvenmemesi,
- Yöneticinin çalışanı kendine rakip olarak görmesi ve kıskanması,
- Yöneticinin riske girmekten kaçınmasıdır.

Yetki Devredilen Yöneticiden Kaynaklanan Sorunlar

Bir organizasyonda yetki devredilen yöneticiden kaynaklanan ve yetki devrini engelleyen sorunlar arasında şunları sıralayabiliriz;

- Astın kendisine özgüven duymaması,
- Astın eleştirilmekten korkması,
- Görev yetki ve sorumlulukların açık olmamasından dolayı astın endişe duyması,

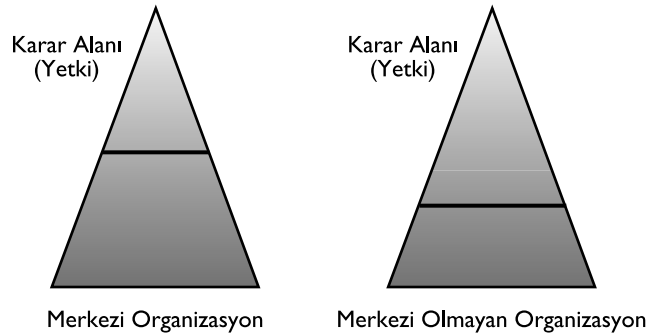
- Astın yeterli bilgi ve kaynağa sahip olmadığını düşünmesi,
- Yetki devri sonucu astın gerekli teşvikleri alamayacağını düşünmesi,
- Astın sorumluluk almaktan kaçması,
- Astın yetki devrini ek bir yorucu iş olarak görmesi,
- Astın yöneticiyi sevmemesi ve ona destek vermek istememesi
- Astın göz önünde olmak istememesidir.



M. Şerif Şimşek'in Yönetim ve Organizasyon, (Konya: Günay Ofset., 2002) adlı kitabında yetki devri yapılmasını engelleyen unsurlar konusunda ilgili daha detaylı bilgi bulabilirsiniz.



Yukarıda yapılan açıklamaların yanı sıra yetki devrini engelleyen başka unsurlar da vardır. Sözgelimi bunlar arasında en dikkat çeken yasal engellerdir. Buna örnek olarak yasal düzenlemeler sonucu sahip olunan mevkiye verilen yetkiler bir başkasına devredilemez. Bunun yanı sıra çevre baskısına karşı duyulan endişe de yetki devri karşısında karşılaşılan sorunlar arasında yer alır (Aytürk, 2000, s. 90). Son olarak yetki devrini engelleyen bir diğer unsur organizasyonun mekezi veya merkezi olmayan yapısıdır. Bilindiği gibi merkezi organizasyon yapılarında yetkiler büyük ölçüde üst düzey yöneticilerdedir. Yetki devri çok sınırlıdır. Buna karşın merkezi olmayan organizasyon yapılarında ise karar alma yetkisi organizasyonun alt basamaklarına kadar devredilmektedir. Yetki devri düzeyi çok fazladır (Efil, 2005, s. 40-41).



Şekil 4.6: Merkezi ve Merkezi Olmayan Organizasyonlarda Yetki Devri



Merkezi olmayan organizasyon yapılarında karar alanı neden daha geniştir?

HİYERARŞİ “OUT” LİDERLİK “İN” Mİ?

Sizce yöneticilik işinin esası nedir? Şüphesiz bu sorunun, bakış açılarına göre değişik cevapları vardır. Ancak hangi açıdan bakılırsa bakılsın, neticede yöneticilik rolünü oynamak isteyen kişi için, bu rolün “mümeyyiz vasfı” –yani bu işi karakterize eden, olmazsa olmaz türünden özelliği- nedir? Kanımızca, üzerinde en çok fikir birliği olan cevap şu olacaktır: Yöneticilik işinin esası “sonuç üretmek ve bunun için insanları etkileyebilmektir”. Burada sözü edilen *sonuç üretmek*, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek tarzda müşteri için değer yaratmayı; *etkilemek* de çalışanların organizasyonun misyon ve amaçları doğrultusunda davranmalarını ve çalışmalarını sağlamayı ifade etmektedir. Ancak etkileme olmadan sonuç üretmek mümkün olmayacaktır. Şu halde yöneticilik işinin esasının, **çalışanları etkilemek** olduğu söylenebilir. Yönetici rolünü oynayanlar bunu nasıl sağlayacaklardır? Hangi yönetim enstrümanlarını kullanarak bunu gerçekleştireceklerdir? Bugüne kadar, bu konuda en sık kullanılan araç “hiyerarşi” olmuştur. Bazen “basamaklar sırası” olarak da ifade edilen hiyerarşi kavramı, bir organizasyon içinde çalışanların, bulundukları organizasyon kademesine ve kendilerine verilen karar verme hakkının genişliğine (yetki derecesine) göre farklılaşmalarını ifade etmektedir. Yaptırım gücünü de içeren hiyerarşik farklılık, çalışanların amaçları doğrultusunda davranmalarını sağlamada kullanılan en önemli yönetim aracı olmuştur.

Ancak günümüzde, hiyerarşi, “out” olmuş görülen yönetim kavramları arasında sayılmaktadır. Son yılların gelişen paradigmlarından (insan davranışlarını etkileyen bakış açısı veya olaylara bakış tarzı, gözlük) birisi olan “sıfır hiyerarşi” kavramı, organizasyon yapılarının hiyerarşik olmaktan uzaklaşmasını öngörmektedir. Yani hiyerarşi “out”tur. Peki, “in” olan nedir? Yönetici rolünü oynayanlar, çalışanları etkilemek için tüm işletmeler için mi, yoksa belli özelliklere sahip organizasyonlar için mi geçerlidir? Sıfır hiyerarşi insan doğasına uyar mı? Yani insanlar, bir şekilde kendilerini başkalarından farklılaştırmak eğilimi içinde midir? Sıfır hiyerarşi ne demektir?

Bu tür sorular çoğaltılabilir. İnsanın bir robot olmadığı, her insanın kendisini diğerinden farklı gördüğü ve görmek istediği, bunu sağlayabilmek için giyim tarzından konuşma ve davranışa kadar her imkânı kullandığı vs gibi felsefe ve psikoloji ağırlıklı konulara girmeden şunu söyleyebiliriz: Hiyerarşi kavramı, organizasyon kademesi ve kişiye verilen **karar verme hakkına** dayanmaktadır. Yani hiyerarşi denildiğinde ilk akla gelen çalışanların bu iki faktöre göre farklılaşması, bir basamaklar sırası şeklinde kademe kademe yükselen bir tarzda sıralanmalarıdır. Dolayısıyla, üst basamakta bulunan kişi, bir alttakinin davranışlarını (yani neyi, ne zaman, nasıl yapacak gibi hususları) belirlemek hakkına sahip olacaktır. Bu hak beraberinde yaptırım gücünü de taşımaktadır. Ödül veya ceza yaptırım araçlarıdır. Şimdi bu yönetim aracı “out” sayılmaktadır. Hakim kılınmak istenen paradigma “sıfır hiyerarşidir”. Peki, bu durumda yönetici, çalışanları etkileyebilmek için hangi araçları kullanacaktır? “Sıfır hiyerarşi” kavramı, bize göre çalışanlar arasındaki farklılaşmanın temelini değiştirmektedir. Yani çalışanlar arasında yine farklılaşma, basamaklar sırası olacaktır. Ancak farklılaşmanın temeli organizasyonda işgal edilen mevki değil, fakat bilgi, uzmanlık ve insan ilişkilerinde yetenek olacaktır. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanları etkileyebilmek için “uzmanlık bilgisi”, “karizmatik kişilik özellikleri ve liderlik” ve “insan ilişkilerinde beceri” enstrümanlarını gittikçe daha fazla kullanacaklardır. Biraz daha yakından bakılırsa, insan ilişkilerinde yetenek ve becerinin şunları kapsadığı görülür: İletişim becerisi, paylaşma becerisi, katılımcı olma ve katılımcılığı sağlama becerisi, amaç ve misyon tarif edebilme becerisi, öğrenme becerisi.

Buradan ulaşmak istediğimiz sonuç şudur: Organizasyonlar hiyerarşik yapılarından uzaklaştıkça, yöneticiler çalışanları etkilemek için kişilerarası ilişkilere ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve önem vermek zorunda kalacaklardır. Uzmanlık bilgisi yüksek ve alternatifi olan kişileri etkilemenin yolu, gittikçe artan ölçüde, “insanlarla ilişkide beceri sahibi olmak”tan geçecektir. Hiyerarşik farklılıkların geçerli olduğu bir ortamda insan yönetmenin zorluklarından şikâyet eden yöneticilerin işlerinin, hiyerarşinin “out” olduğu yeni ortamlarda daha da zor olacağını söylemek mümkündür. Sizce bu sonuç, yıllardır söylenen “lider tipli yönetici” olmak gerekliliğinin bir başka türlü ifade tarzı mıdır? Yani “yeni şisede eski şarap” mıdır?

AD BUSINESS; Haziran 1998

Kaynak: Tamer KOÇEL **İşletme Yöneticiliği**, 2011; Beta Yay.

Yetki olmaksızın çalışanlara iş yaptırılması dolayısıyla organizasyonun amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde sahip olduğu kaynakları (fiziksel ve fiziksel olmayan) kullanması mümkün değildir. Ancak burada yetki ile birlikte dikkate alınması gereken diğer önemli bir konu da güçtür. Güç yetkiyi anlamlı kılan bir unsurdur. Diğer bir ifadeyle yetki güç kullanımının bir çeşididir. Aslında güç varsa yetki vardır. Güç olmaksızın yetkiden bahsedilemez. O halde çalışanların organizasyonda üzerine düşen görevleri yerine getirirken sadece yetkiye sahip olmaları değil aynı zamanda güç unsuruna da önem vermeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Tabi burada yetki ve güç kadar önemli bir diğer önemli konu da yetki devridir. Yetki, yeni bir kavram olmayıp, insanlık tarihinin yaklaşık dört bin yıllık bir bölümüne damgasını vurmuş eski bir kavramdır. Ancak işletmelerde bugünkü anlamda yetki kavramının ortaya çıkması “Sanayi Devrimiyle” birlikte olmuştur. Bilindiği gibi Sanayi Devrimiyle birlikte üretimin daha çok makinalara dayalı bir şekilde yapılmaya başlanması, hem üretim birimlerinin giderek büyümesine hem de biçimsel organizasyonların kurulmasına neden olmuştur. Bu durum organizasyonlarda hem işbölümüne hem de işbirliğine olan ihtiyacı daha fazla arttırmıştır. Buna karşın organizasyonlarda kendiliğinden işbirliğine gitme isteği azalmış ve doğal olarak bu işbirliğini sağlayacak yetki kavramı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yetki, biçimsel organizasyonların hem temel dayanağı hem de yaptırımı olmuştur. Çalışanlar bulundukları mevkiye (oruna) diğer bir ifade ile hiyerarşik kademede sahip oldukları pozisyona göre farklı düzeyde yetkiye sahip olurlar ve elde ettikleri bu yetki doğrultusunda işlerin yapılmasını sağlayabilirler. Başka bir anlatımla, yetkiyi kademeleştiren hiyerarşidir. Dolayısıyla çalışanın içinde bulunduğu mevki ile yetki arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Ancak unutmamak gerekir ki yetki sadece sahip olunan mevkiye değil aynı zamanda kişinin yetkiyi kabul etme düzeyine, kendi çıkarları ile ters düşmemesine ve organizasyonun amaçlarına uygun olmasına bağlıdır. Yetki kavramını tanımlayacak olursak, yetki; yöneticilerin karar verme, emir verme ve kaynakların (fiziksel ve fiziksel olmayan) dağıtılmasında sahip olduğu biçimsel ve yasal haklardır. Koçel’e göre yetki ise bir işletme organizasyonunda bireye o

organizasyon tarafından verilen bir haktır. Bu hak ile üst karar verir, astlarının davranışlarını belirler ve yaptırım uygular. Bu hak üst’e sahip olduğu mevki için verilmiştir. Üst bulunduğu mevkiden ayrıldığı takdirde sahip olduğu haklarını diğer bir ifadeyle yetkisini kaybeder. Alan yazında temel olarak üç farklı yaklaşımın yönetsel yetkinin kaynağı olduğu kabul edilir. Yetkiyi ortaya çıkaran teoriler olarak kabul edilen bu yaklaşımlar sırasıyla; Biçimsel Yetki Teorisi, Kabul Teorisi, Bilgisel Yetki Teorisi’dir. *Biçimsel yetki teorisine* göre yetkinin kaynağı yukarıdan aşağıya doğru devredilerek ortaya çıkar. Bu görüşe göre yetki biçimsel olarak planlı bir biçimde, önceden belirlenmiş bir yapı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yapıda devredilmektedir. *Kabul teorisi ise* aslında yetkinin kaynağının aşağıdan yukarıya doğru astların üstlerini benimseyip kabul etmeleri sonucu gerçekleştiğini savunan görüştür. Bu teoriye göre üst astına mesaj ilettiğinde (emir verdiğinde) eğer ast bu mesajı benimseyip kabul ediyorsa yetkiden bahsedilebilir. *Bilgisel Yetki Teorisine* göre bir organizasyonda yetkinin kaynağı o organizasyondaki üstün sahip olduğu teknik bilgi ve yönetsel becerinin astlar tarafından kabul edilip benimsenmesidir. O halde bu teoriye göre astlar üstlerinin bilgi ve becerisini kabul ettiği takdirde onları yetkili olarak görmektedir. Yetki türlerini, temel olarak iki ana başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi, kaynaklarına göre yetkiler, ikincisi ise organizasyon yapısındaki biçimsel ilişkilere göre yetkililerdir. Organizasyonda kaynaklarına göre yetki türleri üç temel alt başlık altında incelenir. Bunlar arasında geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki bulunmaktadır. *Geleneksel yetkinin* aslında doğuştan kazanıldığı kabul edilir. Aile içinde babadan oğula ya da veliaht olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür. *Karizmatik yetki*, kişinin iş yaptırma gücünü tanrı vergisi kişisel üstünlüğünden (karizmasından) aldığı bir yetki türüdür. Burada önemli olan organizasyondaki astların kişisel üstünlüğe sahip olan üst’e duydukları güven sonucu ona itaat etmeleridir. *Rasyonel yetkinin* bir diğer ifade edilmiş biçimi yasal yetki’dir. Kişinin sahip olduğu rasyonel yetkiyle aslında kişinin şahsına değil, yasal düzenlemelerle oluşan yetkiye itaat sözkonusudur. Rasyonel yetki sahibi kişiler tamamen yasal düzenlemeler sonucu bu yetkiyi kazanmışlardır. Organizasyon yapısındaki

farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türleri üç temel başlık altında toplanır. Bunlar sırasıyla; komuta yetkisi, kurmay yetki ve fonksiyonel yetkidir. *Komuta yetkisi* bir organizasyonda emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder. Komuta yetkisi organizasyonun hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eder. *Kurmay yetki*, adından da anlaşılacağı üzere kişiye danışmanlık yapma hakkı veren bir yetkidir. Kurmay yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur. Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiye bilgi aktararak yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırıp isabetli karar almasını sağlar. *Fonksiyonel yetki*, organizasyon yapısındaki farklı hiyerarşik basamaklar ve biçimsel ilişkiler sonucu ortaya çıkan yetki türünün sonuncusudur. Fonksiyonel yetki, bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili neleri, ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda karar verme ve bu kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder.

Güç kavramı organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu önemli unsurlardan biridir. Çünkü yönetim olayı güç kullanımı ile doğrudan ilişkilidir. Adeta güç yönetime hayat veren onu dinamik tutan bir enerji kaynağıdır. Koçel'e göre güç, bir kişinin başkasını kendi istediği doğrultuda davranışa yönlendirebilme yeteneğidir. Dolayısıyla bir yöneticinin başkalarının davranışlarını kendi isteği doğrultusunda etkileyebilme becerisi varsa gücü vardır diyebiliriz. Alan yazında temel olarak güç kaynakları konusunda yaptığı çalışmalarla tanınan John R. P. FRENCH ve Bertran RAVEN'in yaptığı beşli sınıflandırma dikkate alınmaktadır. French ve Raven'in yaptığı sınıflandırmaya göre yöneticinin gücünü alabileceği beş kaynak vardır. Bu kaynaklar sırasıyla; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, benzeşim gücü ve uzmanlık gücünden oluşmaktadır. Söz konusu bu güç kaynaklarından ilk üçü biçimsel organizasyon yapıları içinde üst'ün sahip olduğu güçler olduğu için "Biçimsel Güç Kaynakları" başlığı altında, son iki güç kaynağı ise bireyin sahip olduğu yeteneklere bağlı olarak ortaya çıktığı için "Kişisel Güç Kaynakları" başlığı altında toplanmıştır.

Bir işletme organizasyonunda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarıyla beraber çalışmaya ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Söz konusu bu işbirliğinin başarısı ise yetkinin kullanımına bağlıdır. Eğer yönetici yetkiyi doğru kullanamazsa yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken sorun yaşayacaktır. Söz gelimi planlama, koordinasyon, hatta denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde başarısız olacaktır. Yönetmel açıdan yaşanan bu başarısızlık kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını engelleyeceği için organizasyonun performansını olumsuz etkileyecektir. O halde yetki sahibi kişilerin sahip oldukları yetkiyi benimseyip doğru bir biçimde kullanabiliyor olmaları gerekir. Ancak yetki sahibi kişiler tek başına her zaman her işi yürütme konusunda aynı performansı sergileyemezler. İşte tam bu noktada yönetimin etkinliğini arttırmak bunun sonucunda da iş süreçlerinde etkin ve verimli bir şekilde çalışmak için yetki devrinden yararlanmak gerekir. Bu bakımdan yetki devrinin organizasyonların yönetim faaliyetleri içinde ayrı bir yeri ve önemi vardır.

O halde yetki devri nedir? Bir yöneticinin yetkisini (karar verme ve yaptırım uygulama hakkını/gücünü) kendi isteğiyle ve belirli koşullar altında astına devretmesidir. Ancak yönetici gerekli gördüğü takdirde de vermiş olduğu bu yetkiyi geri alma hakkına sahiptir. Diğer bir ifadeyle yetki devri ile yöneticinin herhangi bir konuda sahip olduğu karar verme hakkını kendisi kullanmayıp, kendisi adına astına devretmesidir. Burada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus vardır. O da sorumluluktur. Bilindiği gibi sorumluluk bir işi yapma zorunluluğudur. Yetki devri söz konusu olduğunda yönetici yetkisinin bir kısmını astına devretmektedir ancak, devrettiği işin sonuçlarından yine yöneticinin kendisi sorumludur. Bir başka deyişle yönetici işin sorumluluğunu devredemez. Yetki devrinin, esas itibarıyla hiyerarşik bir yapı ve bu yapı sonucu ortaya çıkan çalışma anlayışının bir sonucudur.

Kendimizi Sınayalım

1. Yöneticinin bulunduğu mevkiden dolayı elde ettiği iş yaptırma gücüne ne ad verilir?

- a. Mevki
- b. Yetki
- c. Sorumluluk
- d. Emir
- e. Hiyerarşi

2. Bir yönetici astına yetki devrettiği halde aşağıdakilerden hangisini **devredemez**?

- a. Sahip olduğu işin sorumluluğunu
- b. İş yükünü
- c. Fiziksel kaynakları
- d. Beşeri kaynakları
- e. Mali Kaynakları

3. Aşağıdakilerden hangisi yetki kaynaklarını oluşturan teorilerden biridir?

- a. Klasik Teori
- b. Koşul Bağımlılık Teorisi.
- c. Kabul Teorisi
- d. Neo-Klasik Teori
- e. Bürokrasi Teorisi

4. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel yetkinin bir özelliğidir?

- a. Ekip çalışması ile kazanılır
- b. Çalışılarak elde edilir
- c. Güçlü kişilik özellikleriyle kazanılır
- d. Doğuştan babadan oğula/kıza geçer
- e. Sonradan bilgi ile kazanılır

5. Uzmanlık alanıyla ilgili yöneticiye karar almasını kolaylaştırıcı bilgi vermeyi sağlayan yetki aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Rasyonel Yetki
- b. Karizmatik Yetki
- c. Fonksiyonel Yetki
- d. KomutaYetkisi
- e. Kurmay Yetki

6. Aşağıdakilerden hangisi organizasyonda güç sahibi kişinin etkileyebildiği bireylerin toplam sayısını ifade eder?

- a. Güç Alanı
- b. Denetim Alanı
- c. Etki Alanı
- d. Faaliyet Alanı
- e. İş Alanı

7. Aşağıdakilerden hangisi “Bıçimsel Güç Kaynaklarından” korkuya dayalı bir güçtür?

- a. Benzeşim gücü
- b. Zorlayıcı Güç
- c. Yasal Güç
- d. Ödüllendirme gücü
- e. Uzmanlık Gücü

8. Aşağıdaki teorisyenlerden hangisi güç kaynaklarının açıklanmasına yapmış olduğu beşli sınıflandırma ile katkı sağlamıştır?

- a. Fayol
- b. Taylor
- c. French ve Raven
- d. McGregor
- e. Likert

9. Aşağıdakilerden hangisi yetki devri faydaları arasında **yer almaz**?

- a. Yöneticinin verimliliğini artırır.
- b. Astların değerli olduklarını hissettirir
- c. Astların karar alma becerisi gelişir
- d. Astları motive eder
- e. Astların güvenini azaltır

10. Aşağıdakilerden hangisi yöneticiden kaynaklanan yetki devri sorunları arasında **değildir**?

- a. Astın eleştirilmekten korkması
- b. Yöneticinin riske girmekten kaçması
- c. Yöneticinin hayat felsefesi
- d. Yöneticinin astını rakip görmesi
- e. Yöneticinin kontrol gücünü kaybetmekten korkması

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **b** Yanıtınız yanlış ise “Yetki” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **a** Yanıtınız yanlış ise “Yetki” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **c** Yanıtınız yanlış ise “Yetkinin Kaynakları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **d** Yanıtınız yanlış ise “Kaynaklarına Göre Yetki Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **e** Yanıtınız yanlış ise “Biçimsel Organizasyon İlişkilerine Göre Yetki Türleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **a** Yanıtınız yanlış ise “Güç Alanı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. **b** Yanıtınız yanlış ise “Zorlayıcı Güç” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **c** Yanıtınız yanlış ise “Güç Kaynakları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **e** Yanıtınız yanlış ise “Yetki Devri Faydaları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **a** Yanıtınız yanlış ise “Yetki Devrinde Karşılaşılan Sorunlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Bilindiği gibi örgütlerin başarılı olması örgütlenme ilkeleri olarak kabul edilen ilkelerin benimsenip uygulanmasına bağlıdır. Bu ilkelerden biri de yetki ve sorumluluğun eşitliği ilkesidir. Bu ilkeye göre bir yöneticiye bir görev ve bu görevin yerine getirilme sorumluluğu verilmişse aynı zamanda yetki de verilmesi gerekir. Sorumluluk verilip yetki verilmez ise yöneticinin başarısından söz etmek mümkün değildir.

Sıra Sizde 2

Biçimsel Yetki Teorisine göre, yetki üst basamaklardan alt basamaklara doğru azalarak iner. Bu teoriye göre organizasyondaki farklı hiyerarşik basamaklardaki yöneticilerin yetkisi, doğrudan bağlı olduğu bir üst basamaktaki yöneticinin yetkisinden kaynaklanmaktadır. Oysa Bilgisel Yetki Teorisine göre, yetki kişiye bilgi ve deneyiminden dolayı verilmektedir. Burada öne çıkan unsur kişinin sahip olduğu uzmanlıktır. Yetki kişinin sahip olduğu mevkiden, bulunduğu hiyerarşik basamaktan değil, sahip olduğu teknik bilgiden kaynaklanmaktadır.

Sıra Sizde 3

Bir organizasyonda fonksiyonel yetkiye sahip bir yöneticinin diğer bölümlerle gerçekleştirdiği iletişim türü çapraz iletişimdir. Bilindiği gibi organizasyonlarda dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç tür biçimsel iletişim vardır. Çapraz iletişim farklı birimlerde ve farklı hiyerarşik basamaklardaki çalışanlar arasında hiyerarşi takip etmeden yapılan iletişimdir.

Sıra Sizde 4

Bilindiği gibi organizasyon şemaları biçimsel organizasyon yapılarını gösteren şemalardır. Bu şemalar bir organizasyondaki hiyerarşik basamakları, bu basamaklardaki mevkileri, bölümleri diğer bir ifadeyle işbölümü sistemini, ast üst ilişkilerini, hangi birimin kime bağlı olduğunu gösterir. Biz organizasyon şemasına bakarak yöneticinin bulunduğu pozisyon gereği yetkili olduğunu söyleyebiliriz. Ancak burada önemli olan yetki sahibi kişinin bu yetkiyi kullanabilmesi diğer bir ifadeyle başkalarını etkileyebilme becerisine sahip olmasıdır. Bu beceriye sahip olanlar güçlüdür. Nitekim bulunduğu mevki gereği yetki sahibi olup gücü olmayan kişiler olabildiği gibi, yetki sahibi olmadığı halde başkalarını etkileyebilme yeteneği yani gücü olan bireylere de rastlamak mümkündür. Sonuç olarak organizasyon şemaları bir organizasyondaki güç merkezlerini göstermek için gerekli ancak yeterli değildir. Sadece organizasyon şemalarına bakarak bir organizasyondaki güç merkezlerini belirlememiz mümkün değildir.

Sıra Sizde 5

Biçimsel güç kaynakları adından da anlaşılacağı üzere biçimsel/formal organizasyon yapısının var olması sonucu ortaya çıkan güç kaynaklarıdır. Oysa kişisel güç kaynakları kişilik özelliklerinden oluşan güçlerdir. Bu güç kaynakları için biçimsel organizasyonun yapısının olması gerekli değildir.

Sıra Sizde 6

Sorumluluk devredilmez. Aslında Yetki devredildiği zaman sorumluluğunda tamamen asta devredildiği düşünülür. Ancak burada şu ayrımı yapmak gerekir. Yetki devri ile kısmi olarak sorumluluk devredilmekle birlikte burada asıl sorumlu diğer bir ifadeyle işin sonunda hesap verecek olan kişi yöneticidir, yoksa yetki devredilen ast değildir. En son sorumluluk yöneticininindir.

Sıra Sizde 7

Yetki devredilen kişi konusunda hatalı bir kararın verilmiş olması işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini engeller. Bu bakımdan değerlendirme sonucu eğer herhangi bir olumsuzluk tespit edilirse konu ile ilgili yöneticinin objektif karar vermesi gerekir. Çünkü değerlendirme süreci sonunda yönetici hatalı yapılan yetki devrinin düzeltilmesi için bir fırsat yakalar. Bununla birlikte yöneticiye duyulan güven ve saygınlığın sarsılmaması için yöneticinin objektif olması gerekir.

Sıra Sizde 8

Merkezi olmayan organizasyon yapılarında karar alanı daha fazladır. Çünkü yetki devri daha fazladır. Karar alma düzeyi/yetki daha fazla organizasyonun tabanına doğru yayılmıştır.

Yararlanılan Kaynaklar

Aytürk, N. (2000). “Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri”, Amme İdaresi Dergisi, C. 33, S. 1.

Bayrak, S. (2001). “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 6, S. 1.

Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Efil, İ. (1999). İşletme Organizasyonu. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Efil, İ. (2005). İşletme Organizasyonu. İstanbul: Aktüel Yayınevi.

Elma, C., Demir. K. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayınları.

Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, E. (2010) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.

Fişek, K. (2010). Yönetim. Ankara: Kilit Yayınları.

Genç, N. (2007). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.,

Hodgkinson, C. (2008). Yönetim Felsefesi. Çev: İbrahim Anıl ve Binali Doğan. İstanbul: Beta Yayınevi.

Luecke, Richard. (2007). Güç Etki ve İkna. Çev: Turan Parlak. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış. Bursa: Etkin Basım Yayıncılık.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği: İstanbul: Beta Yayınevi.

Özalp, İ. (2010). İşletme Yönetimi. Ankara: Nisan Kitapevi.

Parlak, B. (2011). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri. İstanbul: Beta Yayınları.

Robbins, S. P (1991). Essential of Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Prentice Hall. (Çev: Ayşe Sevgi Öztürk. (1994) Örgütsel Davranışın Temelleri. Eskişehir: Etam Basım ve Yayın A.Ş.).

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2009). Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Yayınevi.

Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Günay Ofset.

Strong, E. P. (1981). Yönetim Kavramı. Çev: İnan Özalp ve Celil Koparal. Eskişehir: Eskişehir Devlet Mühendislik ve Mimarlık Akademisi Yayınları

5

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Liderlik kavramını tanımlayabilecek,
-  Lider ile yönetici arasındaki farkları belirleyebilecek,
-  Liderlerin belli başlı özelliklerinin neler olduğunu ifade edebilecek,
-  Liderlerin gücünü aldığı kaynakları belirleyebilecek,
-  Geleneksel ve çağdaş liderlik tarzlarını açıklayabilecek,
-  Liderlikle ilgili özellik, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|---|---|
|  Lider |  Yönetici |
|  Demokratik Lider |  Karizma |
|  Liberal Lider |  Otokratik Lider |
|  Dönüştürücü Lider |  Etkileşimci Lider |
|  Karizmatik Lider | |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Lider ve Liderlik Kavramı
- ❖ Lider ve Yönetici Ayrımı
- ❖ Liderlerin Özellikleri
- ❖ Liderlerin Güç Kaynakları
- ❖ Liderlik Tarzları
- ❖ Liderlik Teorileri

Liderlik

GİRİŞ

Liderlik, ilgili literatür içerisinde üzerinde çok çalışma ve araştırma yapılan konulardan birisidir. Lider kavramını bugün hemen her alanda sıkça kullanmakla birlikte, kavrama yönelik tanımlamada bazen sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Liderler, insanları etkileyen, onları yönlendiren, harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak dikkat çekmektedirler.

Örgütlerde çalışanları yönlendirecek ve onları amaçlara ulaşma noktasında bir araya getirecek liderlere duyulan gereksinim günden güne artmaktadır. Bazıları liderliğin doğuştan geldiğini ifade ederken, bir grup araştırmacı lider olarak doğulmadığını, liderliğin öğrenilebileceğini ve zaman içinde gelişebileceğini iddia etmektedir. Liderliğin doğuştan gelen bazı genetik özelliklerle ilgisinin bulunduğunu, ancak sonradan kazanılan bazı yeteneklerle, içinde bulunulan durum ve koşullarla ve kişilik özellikleriyle şekillendiğini söylemek liderliğe daha geniş bir perspektifle bakmanın bir sonucudur.

Yönetici ile lider kavramı adeta iç içe geçmiş durumdadır. Bugün birçok kişi, yönetici ile liderin aynı kavramlar olduğunu ifade etmektedir. Yönetici ile lider birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte, birbirinden ayırt edici bazı özellikleri de bulunmaktadır. Yönetici gücünü bulunduğu pozisyondan alırken, lider çoğunlukla gücünü kişiliğinden ve bilgisinden almaktadır. İdeal olan, her yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olmasıdır.

Örgütlerde liderlerin varlığı, çalışanların motivasyonunda, daha yüksek performansla çalışmalarında ve işe/örgüte olan bağlılıklarının artmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bireyleri destekleyen ve onlara yol gösteren liderlere gereksinim duyulmaktadır. Emir ve talimatlarla çalışanlara iş yaptırarak amaçlara ulaşmaya çalışmak önemli değildir. Önemli olan, istek ve yüksek motivasyonla iş yaptırmak ve biraraya gelmektir. İşte liderler bu noktada önemli hale gelmektedir.

Bu bölümde öncelikle, lider ve liderlik kavramları üzerinde durulmuş, sonra lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıklara değinilmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise sırasıyla, liderlerin özellikleri ve liderlerin gücünü aldıkları güç kaynaklarının neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Liderlik konusunu daha iyi anlamada etkili olan iki temel konu ile bölüm tamamlanmıştır. Bunlar, geleneksel ve çağdaş liderlik tarzları ile liderlikle ilgili ortaya atılan temel teorilerdir. Bu teorilerin bir kısmı liderliği kişisel özelliklerle, bir kısmı davranışlarla bir kısmı ise içinde bulunulan durum ve koşullarla açıklamaya çalışmıştır.

LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Bazı kaynaklarda önder ve önderlik olarak da ifade edilen lider ve liderlik kavramları son yıllarda yönetim alanında en çok dikkat çeken konuların başında gelmektedir. Pek çok alanda ve günlük yaşamda sık kullanılan bir kavram olmakla birlikte, lideri ve liderliği tanımlamak ve sınırlarını belirlemek çoğu zaman zor olabilmektedir. Farklı alanların, kendi alanlarının özelliklerine göre farklı içerikte lider ve liderlik tanımları yaptığı görülmektedir.

Lider, örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği; bir amaca doğru insanları peşinden sürükleyen ya da başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 3). Bir

başka deyişle lider, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011, s. 569). Bu tanımlardan görüleceği üzere liderler; örgütte çalışan bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda biraraya getiren, yönlendiren, harekete geçiren ve diğerlerinden farklı bazı özelliklere sahip olan kişilerdir. Liderlerin bu noktada birleştirici, arabulucu ve yönlendirici olması oldukça önemlidir.

Liderliğin ise genel olarak iki farklı açıdan tanımının yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri liderliği **süreç** açısından diğeri ise **özellik** açısından tanımlamaktadır. Süreç açısından lider, örgüt üyelerinin faaliyetlerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirerek, düzenleştiren kişi olarak; özellik açısından ise, liderin grup üyelerini başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 309). Liderlik ile ilgili yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006, ss. 109-110):

- Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
- Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir.

Genellikle tüm liderlik tanımlarında ortaya çıkan ortak olarak belirtilmeye çalışılan dört temel öge bulunmaktadır. Bu öğeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yılmaz, 2011, s. 8):

- **Amaç:** Grup bireylerinin biraraya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşur.
- **Lider:** Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt üyesidir.
- **İzleyenler (üye):** Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- **Ortam:** Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

Buradan anlaşılacağı üzere liderlik sürecinde; amaç, lider, izleyiciler ve ortam ile koşullar büyük önem taşımaktadır. Liderlik, lider olarak kabul edilen kişinin izleyicileri üzerinde zor kullanarak güç veya kudret sahibi olmaktan çok, onların desteğini sağlamak suretiyle eylem ve davranışlarını etkileme sonucu oluşmaktadır. Liderlik etme hakkı, grup üyelerinin lider olarak benimsedikleri kişi veya kişilere verdikleri bir ayrıcalıktır (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 81).

Özetle, liderlik için, örgüt üyelerini biraraya getirmeyi sağlayan ortak amaçlara, bu üyeleri etkileyecek ve onları harekete geçirecek bir lidere, bu lideri destekleyecek ve onun lider olduğunu kabul edecek izleyicilere ve tüm bunların oluşmasını sağlayacak bir ortama gereksinim vardır. Bu koşulların sağlanması durumunda liderlikten söz etmek mümkün olmaktadır.



Genellikle tüm liderlik tanımlarında ortaya çıkan öğeleri kısaca açıklayınız.

LİDER VE YÖNETİCİ AYRIMI

Literatürde lider ile birlikte ele alınan ve çoğu zaman karıştırılan kavram yöneticidir. Lider ile yönetici birbirine benzer kavramlar olmakla birlikte aralarında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yönetici niteliğine sahip olmayan liderler olduğu gibi liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de bulunmaktadır. Bu noktada önemli olan hangi hiyerarşik kademedede olursa

olsun, bir yöneticinin liderlik özelliklerine de sahip olması gerekliliğidir. Lider ile yönetici arasındaki belirgin farklılıkları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 205; Koçel, 2011, s. 574):

- 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.
- Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet ederken, lider amaçları kendisi saptamaktadır.
- Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilirken, lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.
- Yönetici gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alırken, lider başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- Yöneticilik bir meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formel bir örgüt yapısı içinde gerçekleşirken, liderlik için formel yapı şart değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.
- Yöneticilik, eğitim, ölçme, prosedürler vb. dayanan “bilimsel” yani ağır basan bir iş, liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani “sanat” yani ağır basan bir iştir.
- Yöneticilik, tanımlanan hedeflere ulaşma, liderlik ise değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere lider ile yönetici birbirinden farklı anlamlara sahip iki kavramdır. Örgüt içinde yer alan her yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde örgüt içerisinde herhangi bir yönetim kademesinde bulunmadığı halde diğer çalışanlar üzerinde büyük etkiye sahip liderlerin olduğu da bir gerçektir. Bir kişinin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama ve statüye sahip olması gerekirken, bir kişinin lider olabilmesi için yönetici olmasına gerek yoktur. Bu açıdan bakıldığında, örgütün en alt kademesinde çalışan bir kişi bile örgütte lider olabilmektedir. Yöneticinin gücü bulunduğu pozisyona ve mevkiye, liderin gücü ve etkinliği ise kişisel özelliklerine, ortama ve koşullara bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin her biri aynı zamanda bir yöneticidir, çünkü bu kişilerin, diğerlerine söylediklerini yaptırma ve onları peşinden sürükleme özellikleri vardır. Ancak yöneticilerin her biri aynı zamanda bir lider değildir. Yani her yönetici diğerlerini etkileyebilme, onları yönlendirme ve peşinden sürükleme gücüne sahip değildir. İdeal olan yönetim kademesinde bulunan her bir yöneticinin aynı zamanda başkaları üzerinde etkili olabilmesi, onlara yön verebilmesi yani lider özelliklerine sahip olabilmesidir.



Lider ile yönetici aynı kavramlar değildir. Lider kişileri yönlendiren ve onları harekete geçiren örgütte herhangi bir pozisyonda bulunan herhangi bir kişi iken, yönetici gücünü bulunduğu mevkiden ve pozisyonundan alan, verdiği emir ve talimatlarla bireyleri yöneten kişidir. Her lider liderlikten aldığı güçle takipçilerine dediklerini yaptırdığı için aynı zamanda bir yöneticidir, ancak her yönetici bir lider olmak zorunda değildir. İnsanlar; sevdikleri, saydıkları ve ondan etkilendikleri için liderlerin peşinden giderken, verdikleri emirlere itaat etmek zorunda oldukları için yöneticilerin dediklerini yaparlar.

LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Liderlerin diğer bireylerden ayırt edici bazı özelliklerinin olduğu düşünülmektedir. Bu durum, bu tür özelliklere sahip olmayan kişilerin hiçbir zaman lider olamayacağı ya da bu özelliklere sahip olan herkesin örgütün lideri olabileceği anlamına gelmemelidir. Burada üzerinde durulacak temel nokta, yapılan belli çalışma ve araştırmada ortaya çıkan lider özelliğine sahip kişilerin ortak özellikleri olacaktır. Bununla birlikte yapılan tüm çalışmalarda ortak bir fikir birliğine varılmamış, her araştırmada ortak bazı lider özelliklerine ulaşılmış olsa da bazı araştırmalarda farklı lider özelliklerinin olduğu da görülmüştür.

Araştırmaların bazılarında, bir liderde bulunması gereken özellikler; güvenilirlik, özgüven sahibi olma, cesaretlilik, yaratıcılık ve yönetme yeteneği, strateji geliştirme, değişime ayak uydurabilme, yenilikçi olma, vizyon sahibi olma, iletişim becerisi, örgüte bağlılık, risk alabilme, işbirlikçi davranabilme yeteneği ve karizma şeklinde sıralanmıştır (Çetin ve Beceren, 2007, ss. 123-124). Benzer şekilde bazı çalışmalarda da liderlerin; kararlı, kendine güvenen, yaratıcı, kavrama yeteneği yüksek, dürüst, tutarlı, azimli, diğer bireyleri motive eden, karmaşık sorunları çözebilen, sabırlı, işbirlikçi, ileriye gören ve iletişim yeteneği yüksek olan kişilerden oluştuğu belirlenmiştir (Wagen, 2007, s. 219).

ABD’de yapılan bir çalışmada ise etkili bir liderlik için başarı gereksinimi, zeka, kararlılık, kendine güven, inisiyatif kullanma ve yönetsel yeteneğin önemli olduğu belirtilmiştir. Başka bir çalışmada iyi bir liderin; doğru ve gerçekçi, mizah duygusuna sahip, çalışanların sağlıklarıyla ilgilenen, pozitif düşünen, başarıları takdir eden ve ilkelerin kurallardan daha önemli olduğunu kabul eden kişi olduğu ifade edilmiştir. Benzer şekilde liderleri lider olmayanlardan ayıran temel özellikler; motive olma, başarıya istegine sahip olma, tutkulu ve azimli olma, girişken olma, dürüst ve doğru olma, kendine güvenme, duygusal istikrara ve bilişsel yeteneğe sahip olma ve işletme konusunda bilgili olma şeklinde sıralanmıştır (Yılmaz, 2011, ss. 17-21).

Bir başka kaynakta ise günümüz modern çağında bir liderde olması gereken temel liderlik özelliklerinin bazıları aşağıda sıralanmıştır (Şahin vd., 2004, ss. 660-661):

- Lider kendisini tanımalı ve başkalarını dinlemesini bilmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir.
- Amaçları, hedefleri ve standartları belirlemelidir.
- Doğru ve hızlı kararlar almalıdır.
- Demokratik olmalı, grup üyelerini kararlara katmalı ve zıt görüşleri davet etmelidir.
- Lider geleceği görebilmeli, geleceğin getireceği olumsuzluklara karşı sürekli olarak tetikte olmalı ve sağduyulu planlar yapmalıdır.
- Ödün vermeyeceği amaçlar için sabırla, kararlılıkla ve yüreklilikle direnmelidir.
- En zor koşullarda bile umutsuzluğa kapılmamalı, çevresine sürekli güven vererek morali yüksek tutmalıdır.
- Tasarımcı olmalı, varsayımları test etmeli ve açığa çıkarmalıdır.
- Dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Çalışanlarının moralini yüksek tutmalı, takım çalışmasını ve birlikteliği özendirmelidir.
- Gerektiği zaman risk almalı, aşırı denetleme yapmamalı ve zamanı iyi kullanmalıdır.
- Eleştirilmekten korkmamalı ve sonuçları denetlemelidir.

Bu açıklamalardan görüleceği üzere, liderleri diğer bireylerden ayırt eden bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olan kişilerin lider olma yani örgütteki diğer insanları harekete geçirebilme, etkileme ve peşlerinden sürükleyebilme güçleri daha fazla olmaktadır. Ayrıca bu kişiler örgütte diğer bireylerden daha farklı konumlara gelmektedirler. Her liderin mutlaka bu özelliklerin her birine sahip olmasını beklemek doğru değildir. Bazen örgütlerde lider konumundaki kişilerin yukarıda

kısaca üzerinde durulan birçok özelliğe sahip olmadığı, ya da sadece birkaçına sahip olduğu ama yine de örgütte diğer insanları etkileyebildiği görülmektedir. Liderlerin belirgin özelliklerine bakıldığında en çok karşılaşılan özelliklerin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik, iletişime açık olma ve özgüven yüksekliği olduğu görülmektedir. Liderlerin doğru, dürüst, istikrarlı ve tutarlı olması, dışa dönük ve iletişime açık olması, kendine güven duyması ve bunu hissettirmesi, izleyicilerini harekete geçirmesi ve onları amaçlara ulaşma noktasında motive etmesi, liderin başarısı ve kitleleri peşinden sürükleyebilmesi açısından son derece önemlidir.

LİDERLERİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlerin başkalarını etkileyebilmesi, onları harekete geçirerek peşinden sürükleyebilmesi için izleyiciler üzerinde güce sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin başarısı büyük ölçüde gücüne bağlı olarak değişmektedir. Liderlerin gücünü aldığı kaynaklar değişebilmektedir. Bir lider gücünü sahip olduğu bilgi düzeyinden alırken, bir başka lider karizması nedeniyle diğerlerinin arasından sıyrılarak insanları etkileyebilmektedir.

Liderliği belli bir konuda başkalarını etkileme olarak tanımlarken, etkileme kaynağı olarak güç kavramı ortaya çıkmaktadır. Güç, başkalarının davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğini ifade etmektedir. Başkalarını etkilemede liderlerin sahip olduğu güç kaynaklarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Efil, 2010, ss. 174-175; Yılmaz, 2011, ss. 34-38):

- **Yasal Güç (Biçimsel Güç):** Bir makamın sağladığı yetkinin yönetici tarafından kullanılmasıdır. Başka bir deyişle, bir yöneticiye verilen formel yetkidir. Astlar buna uyma konusunda kendilerini mecbur hissederler. Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanan yasal gücü pozisyon gücü olarak tanımlamak da mümkündür.
- **Zorlayıcı Güç:** Bu güç, bireylerin istenilen yönde davranışları için kullanılan maddi ve manevi zorlama ve korkutmalarından oluşmaktadır. Bu güç yardımıyla liderler; izleyenlere, ceza, ihtar verebilir, eleştiri yapabilir veya ücretinde birtakım kesintiler yapabilir. Bu güç türü temelinde korkuya dayandığı için, liderler otorite kuramadıkları noktada bu güç türüne başvurmaktadırlar.
- **Karizmatik Güç:** Liderleri başkalarının gözünde çekici yapan kişisel özellikleri sevgi, saygı ve güven yaratmayı ifade etmektedir. Bu güç, liderlerin kişiliği ile ilgilidir. Liderlerin kişiliğinin astlarına ilham verebilmesi, onların istek ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelini teşkil etmektedir.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderlerin bir konuda uzman olması, bilgi, beceri ve tecrübesinden doğan bir güç kaynağıdır. Uzmanlık gücü kaynağını liderin kişisel bilgi ve tecrübesinden almaktadır; fakat kişisel olmasına rağmen bu gücü, bireyin faaliyet alanıyla sınırlıdır. Bu gücü kullanan liderler, izleyenleri fikir ve düşüncelerini açıklayıp uygulama konusunda desteklemektedirler.
- **Ödüllendirme Gücü:** Liderlerin veya yöneticilerin başkalarına her türlü ödül vermesi ile ilgili güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünde, liderler, izleyenlerini motive etme noktasında hem ücret artışı, terfi, prim gibi formel hem de övgü, onaylama, takdir etme gibi informal ödüllerden faydalanmaktadır.

Yasal güç genellikle yöneticilik ile ilgilidir. Yöneticilik daha resmi kanallarla ilgili iken, liderlik daha informeldir ve kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Yöneticilik bir kişiye makamla birlikte verilen bir ünvan, liderlik bir kişinin bilgisi ve etkileme gücüyle kendi kazandığı bir özelliktir. Bazı liderlerin ceza ve korkutma ile izleyicileri peşinden sürüklediği görülmektedir, bu noktada lider gücünü zorlayıcılıktan almaktadır. Bunun tersine bir lider, ödüller vaat ederek ya da ödüller vererek kişileri harekete geçirebilmektedir. Bu noktada lider ceza ya da ödül vermekten vazgeçtiğinde diğerleri üzerindeki gücü azalabilmektedir. Önemli olan izleyenlerin kendi istekleri ile liderlerini takip etmeleridir. Burada karizmatik güç ve uzmanlık gücü olarak ifade edilen güç kaynakları önemli hale gelmektedir. Liderlerin başkalarını etkilemesinde ona duyulan sevgi ve saygının önemi büyüktür. Sevilen ve saygı duyulan bir liderin izleyenleri, istekle ve hevesle onun peşinden gitmekte ve onu izlemektedir. Bir liderin

herhangi bir konuda bilgi ve deneyim sahibi olması da ayrıca önemlidir. Genellikle bilgili olduğuna inanılan ve tecrübesinden yararlanılmak istenen kişiler, diğerleri üzerinde daha fazla etkileme gücüne sahip olmaktadır. Örgütte yer alan liderler yukarıda sıralanan farklı güç kaynaklarını kullanarak izleyicilerini etkilemeye ve onları amaçlar doğrultusunda biraraya getirmeye çalışmaktadırlar. Önemli olan bu güç kaynaklarının doğru yer ve zamanda, doğru bir şekilde kullanılması ve örgütte çalışanları harekete geçirmesidir.



Liderlerin gücünü aldığı kaynaklar hakkında kısaca bilgi veriniz.

LİDERLİK TARZLARI

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçimi hem bireysel, hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede katkıda bulunacaktır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyicilerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin gözönünde bulundurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 210).

Liderlerin liderlik tarzını etkileyen birçok faktörün olması nedeniyle, hemen her koşulda uygulanacak en iyi liderlik tarzı yoktur. Her liderlik tarzının uygulanabileceği ortam ve koşullar birbirinden farklıdır. Önemli olan liderlik tarzını etkileyen faktörleri belirlemek, bu faktörleri gözönünde bulundurarak en uygun liderlik tarzını belirlemek ve bunu etkin bir şekilde uygulayabilmektir.

Diğer bir deyişle, grup üyelerinin moralini yüksek tutacak ve onlardan yüksek performans alınmasını sağlayacak tek bir “en iyi” liderlik tarzı yoktur. En uygun liderlik tarzını belirlerken dikkate alınması gereken üç temel unsur vardır. Bunlar: lider, grup ve çalışma ortamıdır. Bununla birlikte, çalışma ortamlarında liderliği etkileyen birçok farklı değişken bulunmaktadır. Bu değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 332):

- Liderlerin karakterleri, kişilikleri, tutumları, becerileri, değer sistemleri ve başkalarının gözündeki kişisel değerleri.
- Liderlerin etkileme gücü ve liderlik ilişkisinin temeli.
- İzleyicilerin karakterleri, gereksinimleri, beklentileri, tutumları, kendilerine güvenleri, tecrübeleri, motivasyonları ve bağlılıkları.
- Lider ve grup arasındaki ilişki, aynı zamanda grup üyeleri arasındaki ilişki.
- Örgütün türü ve yapısı, örgütün gelişmesindeki değişik aşamalar.
- Yapılması gereken işin türü, yapılanma derecesi veya tekdüzelik, iş örgütünün teknolojisi ve metotları.
- Örgütün yapısı ve yönetim sistemleri.
- Sorunun türü ve liderin kararlarının niteliği.
- Dış çevrenin etkileri ve niteliği.
- Ulusal kültürün etkileri.

İlgili literatür tarandığında liderlik tarzlarının iki başlık altında incelendiği görülmektedir. Bunlar geleneksel liderlik tarzları olarak belirtilen; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarıdır. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde ise günümüzde özellikle; karizmatik liderlik tarzı, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzlarının daha fazla dikkat çektiği görülmektedir.

Geleneksel Liderlik Tarzları

Biraz daha geçmişte kalmış gibi gözükse de geleneksel liderlik tarzlarının bugün hala ülkemizde birçok örgütte yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Geleneksel liderlik tarzları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Otokratik Liderlik Tarzı

Geleneksel liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenlerden birisi otokratik liderlik tarzıdır. Adından da anlaşılacağı üzere, böyle bir tarzı benimseyen bir lider, katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışmaktadır.

Otokratik liderlik tarzı, tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu türdür. Bu tür liderler astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmektedirler (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 247). Bu liderlik tarzı otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenmekte ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılmaktadır (Şimşek vd., 2003, s. 182).

Daha önce de belirtildiği gibi, toplumların kültürel yapıları liderlik tarzının ortaya çıkmasında oldukça etkilidir. Buradan hareketle, Türk toplumundaki aile yapılarının genellikle otokratik olması ve disipline yönelik yetiştirme tarzının yaygınlığı otokratik liderlik tarzının ülkemizdeki işletmelerde yaygın olarak kullanılmasını adeta teşvik eder niteliktedir.

Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması, tamamen formel yapıyı temsil etmesi otokratik liderliğin yararları arasında yer alırken; liderin aşırı bencil davranması, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesi ve tatminsizlik yaratması, işletmede yabancılaşmanın ortaya çıkmasına neden olması, yaratıcılığı azaltması ise bu liderlik tarzının sakıncaları arasında yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211). Bunun yanında otokratik liderliğin en önemli sakıncası; liderin aşırı derecede bencil olmasından kaynaklanan anlayış sonucunda, örgüt üyelerinin inanç ve duygularının dikkate alınmaması, bu durumda zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlık şeklinde kendini göstermesi ve bunun sonucunda da liderin otoritesinin zamanla kaybolmasıdır (Çetin ve Beceren, 2007, ss. 121-122).

Otokratik liderlik tarzının bazı sakıncalı yönleri olmasına rağmen, özellikle olağanüstü durumlarda, gerçekten bir lidere şiddetle gereksinim duyulduğunda ve hemen karar alınıp uygulanması gerektiğinde en etkili liderlik tarzlarından biri olduğu da bir gerçektir.

Demokratik–Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik tarzı, otokratik liderliğin tam tersidir. Böyle bir liderlik tarzını benimseyen bir lider, hemen her konuda izleyenlerin fikrini almakta ve katılımcılığı benimsemektedir. Katılımcılığın esas olduğu bu liderlik tarzı, literatürde katılımcı liderlik tarzı olarak da adlandırılmaktadır.

Demokratik-katılımcı liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi göstermektedirler. Liderler, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler. Plan ve programları belirlerken çalışanları ile işbölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadırlar. Bu tarz liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih etmektedirler. Bu liderlik tarzının en belirgin özelliği, faaliyetlerin lidersiz bir şekilde gerçekleştirilebilmesidir. Ancak, karar alımlarında liderin varlığı kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 211).

Demokratik-katılımcı liderliği benimseyen bir liderin izleyiciler açısından daha fazla tercih edileceği ve daha fazla sevileceği açıktır. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, liderin demokratik davranırken, izleyicileri açısından gereksiz ya da etkisiz olarak görülmesi riskini gözönüne almasıdır. Demokratik-katılımcı liderin amacı izleyenleri tamamen serbest bırakmak ve onlara hiç müdahalede bulunmamak değil, sadece amaçlara ulaşma noktasında onlarla beraber hareket ederek katılımı sağlamaktır.

İzleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenip amaç, karar, plan ve politikalarla ilgili öneriler geliştirmeleri nedeniyle daha isabetli kararlar alınması, fikir, düşünce, inanç ve arzularına değer verilen personelin veya izleyicilerin işgörme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi, bundan

psikolojik tatmin duyması ve çalışanların yüksek morale ve motivasyona sahip olması bu liderlik tarzının yararları arasındadır. Zaman kayıplarına neden olması, önemli önemsiz tüm karar sisteminin yavaş işlemesi, izleyici grubu büyük olduğunda hem masrafların artması hem de birtakım yeniliklerin oluşması nedeniyle kararların etkinliğini kaybetmesi hatta bazen grubun karar alamaz duruma gelmesi, herkesin fikir vermeye zorlanması, uzmanı olmadığı konularda, kendisinden fikir sorulmasının, hem izleyicileri zor durumda bırakması ve hem de yanlış bazı fikirlerin ortaya atılıp savunulması ise demokratik-katılımcı liderlik tarzının sakıncaları arasında yer almaktadır (Eren, 2001, s. 455).

Demokratik-katılımcı liderlik tarzında izleyicilerin sürece katılması ve birlikte hareket edilmesi lider-izleyici etkileşimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu tür liderlerle birlikte hareket eden kişilerin daha yüksek moral ve motivasyona sahip olduğu görülmektedir. Liderlerle izleyicilerin uyum ve işbirliği içerisinde birarada olması amaçlara ulaşma noktasında da etkili olmaktadır.

Tam Serbestlik Tanıyan-Liberal Liderlik Tarzı

Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı adından anlaşılacağı üzere, izleyicilere hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanımaktadır.

Bu liderlik tarzında liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınırlar. Liderlerin rolü diğer grup üyelerinki gibidir. Kendi amaçlarını gerçekleştirme konusunda gruba bağıdırlar. Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan verirler. Onların gelişimleri için herhangi bir çaba harcamazlar. Çalışanlar kendi kendilerini eğitirler ve motive ederler. Bu tarzda liderlerin esas görevi, astlarına kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili olarak ortaya çıkacak sorunları çözmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 212). Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında liderlerin izleyiciler üzerinde fazla bir etkinliği yoktur. Grup üyeleri sanki başlarında bir lider yokmuş gibi hareket ederler ve bu noktada kendilerini tamamen özgür hissederler. Bu tarz liderler hiçbir şekilde yetki kullanmamakta, yetkilerin tamamını üyelere bırakmaktadırlar. Bu nedenle örgüt içerisinde ister istemez bir otorite boşluğu oluşmaktadır.

Her üyenin bireysel eğitim ve yaratıcılığını harekete geçirme, astların gerekli gördüklerinde istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilme ve astların yeni fikirleri test ederek en uygun kararları alabilmelerini sağlama tam serbestlik tanıyan liderliğin yararları arasında yer almaktadır; liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırma, grup içinde anarşinin doğmasına neden olma, herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açma, bireysel başarıların dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalmasına neden olma, tembel olan ve işgörmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmasına, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmasına, grubu bölmesine ve parçalamaya çalışmasına neden olma vb. de bu tarz liderliğin sakıncaları arasında yer almaktadır (Yılmaz, 2011, s. 74).

Grup üyelerine sık sık müdahale etme ve onlara söz hakkı vermemenin bazı sorunlara yol açması gibi, grup üyelerine tamamen serbestlik tanıma ve tüm yetkiyi onlara verme de örgütlerde bazı sıkıntılı durumların oluşmasına neden olmaktadır. Çoğu zaman, üyeler başlarında bir liderin varolduğunu bilmek ve bu kişinin lider olduğunu hissetmek istemektedirler. Bu nedenle, izleyicilere tüm yetkileri vererek, hiçbir müdahalede bulunmamak ve onları tamamen kendi hallerine bırakmak liderlikle çok bağdaşmamaktadır. Çünkü liderler genellikle insanlar onlara gereksinim duyduklarında ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kişilerin kendilerini yalnız hissetmesi doğru değildir.

Çağdaş Liderlik Tarzları

Geleneksel liderlik tarzları dışında yeni değişimler ve gelişmelerin etkisiyle çağdaş bazı liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmüştür. Bu liderlik tarzlarının günün gereksinim ve taleplerine daha fazla cevap verdiği düşünülmektedir. Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenler dönüştürücü (transformasyonel), etkileşimci (transaksyonel) ve karizmatik liderlik tarzlarıdır.

Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik Tarzı

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde üzerinde en çok durulan ve en çok dikkati çeken liderlik tarzlarından birisi dönüştürücü liderlik tarzıdır.

Dönüştürücü liderliği, örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci şeklinde ifade etmek mümkündür (Özalp, 2010, s. 290). Diğer bir tanımla dönüştürücü liderlik, tasarlanmış bir değişimi başarmaya dönük olarak liderlerin ve takipçilerinin motive edici kaynaklarını birleştirme yoluyla kolektif amaçlarına doğru yürüme sürecidir. Dönüştürücü liderler takipçilerini üç yolla motive etmektedir; bunlardan ilki, izleyicilerin öz yeterliliğini artırma, ikincisi izleyicilerin kendi grup ve örgütleriyle sosyal kimlik kazanmasını kolaylaştırma ve son olarak örgütün çalışma değerleriyle izleyicilerin değerlerini bağdaştırmadır (Bambale vd., 2011, s. 51).

İlgili tanımlardan yararlanılarak, dönüştürücü liderliğe ilişkin ayırt edici özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bolat ve Seymen, 2003, ss. 64-65):

- Dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik modeli olup, dönüşüm sürecinin çeşitli aşamalarında gerekli davranışları göstererek değişimin başarıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlar. Bu bakımdan, dönüştürücü liderlik, özellikle kriz durumlarında, dinamik ve istikrarsız çevrede, kurumsallaşmamış örgütlerde, analiz edilebilirlik derecesi düşük ve karmaşık yapıya sahip işlerde ön plâna çıkmaktadır. Dönüştürücü liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir.
- Dönüştürücü liderlik, izleyicilerde görevlerinin ve bunları etkin bir şekilde yerine getirmelerinin önemli olduğu hissini yaratmaktadır.
- Dönüştürücü liderlik için karizma önemli bir unsur olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. Dönüştürücü liderlerin mutlaka karizmatik bir kişiliğe sahip olmalarının zorunlu olmadığı; vizyon sahibi olmalarının ve buna bağlı olarak değişimleri başlatabilmelerinin yeterli olduğu belirtilmektedir.
- Dönüştürücü liderlik, izleyicilerinin kişisel büyüme, gelişme, başarıma, irade ve güven boyutundaki gereksinimlerinin farkına varmalarını sağlamaktır.
- Dönüştürücü liderlik, izleyicileri, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışmaları konusunda motive etmektedir.

Buradan anlaşılabacağı üzere, dönüştürücü liderlik, değişime yönelik bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderler, değişime ve dönüşüme açık, daha radikal ve riskli kararlar alabilen ve inisiyatif kullanabilen kişilerdir. Dönüştürücü liderler, izleyicileri motive etme noktasında da etkili olmaktadır.

Dönüştürücü liderliğin dört temel unsuru olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler aşağıda kısaca özetlenmiştir (Stone vd., 2004, ss. 350-351):

- **İdeal Etki:** Dönüştürücü liderliğin karizmatik ögesini oluşturan ideal etki liderin takipçilerince takdir edilen, saygı gösterilen ve imrenilen bir rol modeline dönüşmesidir. Liderlikte idealleştirilen etki aynı zamanda etik ve ahlaki davranış olarak dürüstlüğü de ihtiva eder.
- **İlham Verici Motivasyon:** Dönüştürücü liderler takipçilerinin yaptığı işe “meydan okuyucu bir nitelik ve anlam katarak” onlara ilham verir ve motive eder.
- **Zihinsel Canlandırma:** Dönüştürücü liderler varsayımları sorgulayarak, problemleri yeniden ifadelendirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak takipçilerinin gayretlerinin yenilikçi ve yaratıcı olmasını teşvik ederler.
- **Bireysel İlgi:** Dönüştürücü liderler izleyicilerinin başarımları ve gelişim gereksinimlerine bağlı olarak onlara ilgi ve alaka gösterirler.

Etkileşimci liderliğe kıyasla dönüştürücü liderlik pekçok çalışmada; astların tatmini, performansı, motivasyonu, bağlılığı ve lider etkililiğinde daha yüksek ve pozitif bir ilişki gösterdiği için övülmektedir. Dahası, dönüştürücü liderlik, farklı koşullarda gösterdiği tutarlılık ve farklı kültürlerde uygulanabilirliği açısından da kabul görmektedir (Ivey ve Kline, 2010, s. 246-247).

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı

Etkileşimci liderlik tarzının literatürde işe yönelik liderlik olarak ifade edildiği de görülmektedir. Bu liderlik tarzında amaç, üyeleri işi başarmaları noktasında teşvik etmektir.

Etkileşimci liderler yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Burada çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamak önemlidir, yaratıcılık ve yenilikçilik öncelikli değildir. Etkileşimci liderler mevcut örgüt kültürü içinde izleyicilerin amaçlara ulaşmaları için kendilerinden beklenen performanslarını gerçekleştirmelerinde destekleyici olmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 247). Etkileşimci liderlerin özellikle üyelerinin fiziksel ve güvenlik gereksinimleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Lider ve takipçileri arasında gelişen ilişki, mübadele pazarlığı veya ödüllendirme sistemlerinde etkin bir şekilde yer bulur (Limsila ve Ogunlana, 2008, s.166). Etkileşimci liderler genellikle işe yönelmiş oldukları için, üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışmaktadırlar.

Etkileşimci liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen lider pozisyonundaki yöneticiler yetkilerini genellikle çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece etkileşimci liderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri geliştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler. Bu liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Etkileşimci liderlik anlayışı, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş örgütlerde etkin bir şekilde kullanılmakta ve etkili olmaktadır (Yılmaz, 2011, s. 77). Dönüştürücü liderlik tarzı değişime ve gelişime açık bir liderlik tarzı iken, etkileşimci liderlikte yaratıcılığın ve yenilikçiliğin çok fazla önemli olmadığı görülmektedir. İki liderlik tarzı arasındaki en belirgin farklılığın bu olduğu düşünülmektedir.

Etkileşimci liderlik tarzının üç temel özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 221-222):

- **Şarta Bağlı Ödül:** Liderin önceden belirlenen ve tanımlanan hedeflere ulaşmaları durumunda çalışanlarına somut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedeflere ve amaçlara ulaşmak için lider ile çalışanları arasında zaman zaman hatırlatmalara dayanan pozitif bir pekiştirme söz konusu olmaktadır. Bu anlayış içerisinde çalışanlar işlerini ve görevlerini kendilerinden beklenen şekilde yerine getirmiş olmak ve bunun karşılığında ödül almak için yaparlar.
- **İstisnalarla Yönetim (Aktif):** Bu boyut ile etkileşimci liderler, örgütte bir sorunun veya aksiliğin ortaya çıkması durumunda, bunları bertaraf etmek için hemen harekete geçerler. Bu harekete geçme sonucunda liderler, yıkıcı eleştirilerde bulunabilirler, cezalandırmaya veya işten çıkarmaya teşebbüs edebilirler.
- **İstisnalarla Yönetim (Pasif):** Bazı araştırmacılar bu boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da adlandırmaktadırlar. Çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar. Sorunların düzeltilmesi için müdahalede bulunmak yerine çalışanlarının çözüm bulmalarını tercih ederler. Çünkü karar almaları gerektiği zaman zorlanırlar ve genellikle de karar almayı geciktirirler.

Etkileşimci liderler yukarıda kısaca özetlenen üç temel davranışı benimseyerek, yani bazen ödüller vererek, bazen olaylara kendisi müdahale ederek, bazen de hiç müdahalede bulunmadan tüm yetkiyi grup üyelerine bırakarak bireyleri yönlendirmeye çalışmaktadırlar.



Literatürde dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının birbirleriyle çok karıştırıldığı görülmektedir. İkisi de çağdaş liderlik tarzları arasında yer almakla birlikte aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Dönüştürücü liderlik tarzının temelinde değişim ve gelişim bulunmaktadır. Bu tür liderler değişime ve gelişime açıktır, hatta değişim ve gelişimi başlatan kişilerdir. Etkileşimci liderlik ise değişim ve gelişim odaklı olmayıp, iş odaklıdır ve üyeleri iş yapmaları konusunda sürekli teşvik ve motive etmektedir.

Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizma kavramının son yıllarda birçok farklı alanda kullanıldığı görülmektedir. Özellikle liderlik ile ilgili yazında en çok karşılaşılan kavramların başında karizma gelmektedir. Karizmanın kavramsal analizi ile ilgili tam bir görüş birliğine varılmamakla birlikte bu kavramla ilgili bazı tanımların yapıldığı görülmektedir.

Bir yunan kelimesi olan karizma, lütfedilen bir kabiliyet anlamına gelmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise karizma kavramı, liderin, başta izleyenleri olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanabilir. Karizma, liderin çevresindeki insanların duygularına hitap etmesidir. En genel anlamıyla, iletişim kurulan insanlarda duygusal heyecan yaratmak ve çarpıcı olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 215). Karizma kelime anlamı olarak çekicilik, etkileyicilik, doğuştan gelen büyüleyici özellik şeklinde de tanımlanabilmektedir. Karizmatik özelliklere sahip liderlerin insanlar üzerinde yüksek bir etki yarattığı görülmektedir. Bu tür liderler, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir. Karizmatik lideri farklı kılan; sahip olduğu öngörü, vizyon ve insanları inandığı amaca ulaşabilmek için harekete geçirme becerisidir. Bu liderler genellikle, geçiş ya da kriz zamanlarında ortaya çıkmaktadırlar (Saruhan ve Yıldız, 2009, s. 249).

Karizmatik liderlerin olağanüstü çekiciliğe sahip oldukları düşünülmektedir. Bununla birlikte karizmatiklik, genellikle bireylerin algılamasıyla ilişkili olduğu için, birisine çok çekici ve büyüleyici gelen bir kişi, bir başkası için sıradan olabilmektedir.

Karizmatik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Den Hartog ve Koopman, 2009, s. 205; Şahin vd., 2004, s. 660):

- Çevrenin kısıtlarına ve taraftarların gereksinimlerine duyarlılıkları ve mevcut durumdaki eksiklikleri tanımlama yetenekleri vardır.
- İdeal bir vizyon takipçilerin, düşüncelerini yaygın biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme becerilerine sahiptirler.
- Vizyonlarına ulaşmak için yeni ve geleneksel olmayan araçlardan yararlanırlar ve takipçileri etkilemek için kişisel güçlerini kullanırlar.
- Yüksek özgüvene ve olağanüstü yeteneklere sahiptirler.
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme yetenekleri vardır.
- Risk alabilirler.
- Kendilerini dava için feda ederler.
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanırlar.
- İzleyicilerin gereksinimlerine önem verirler.
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilirler.
- Yeteneklerinde süreklilik taşırlar.
- Güçlü bir hitabet yetenekleri ve imajları vardır.
- Yüksek etkileme ve baskın olma gereksinimine sahiptirler.

İnsanlar kendilerini karizmatik yapan birtakım özelliklerle doğarlar. Kişilik aynı zamanda karizmatik liderlik ile ilişkili görülmektedir; karizmatik liderler genellikle dışa dönük, kendine güveni yüksek ve başarı odaklı olma gibi kişilik özellikleri ile özdeşleştirilmektedir. Küçük bir azınlık karizmatik liderliğin doğuştan geldiğini ve sonradan öğrenilemeyeceğini savunsa da, pek çok uzman karizmatik davranışların öğrenilebileceğini ileri sürmektedir (Rubbins ve Judge, 2012, s. 388).

Özetle belirtmek gerekirse, genellikle karizmatik liderlerin sahip oldukları kişisel özellikleri nedeniyle sıradışı görüldüğü ve bu özellikleri ile izleyicileri etkilediği düşünülmektedir. Bir kişinin karizmatik olması çoğunlukla kendiliğinden oluşan bir süreçtir. Karizmatik liderliğin doğuştan gelen kişilik özellikleriyle ilgili olduğunu savunanların yanında, karizmatik davranışların sonradan öğrenilebileceğini iddia edenler bulunmakta ve her iki görüşün geçerliliğinin olduğu düşünülmektedir.



Çağdaş liderlik tarzları hakkında kısaca bilgi veriniz.

LİDERLİK TEORİLERİ

Geçmişten günümüze kadar liderliği açıklamaya yönelik birçok teorinin ya da diğer bir deyişle yaklaşımın ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teorilerin her biri liderliğin ne olduğunu, liderlerin ne gibi özellikler taşıdıklarını, nasıl ortaya çıktıklarını, nasıl davrandıklarını, izleyicileri nasıl etkilediklerini vb. ortaya koymak amacını taşımaktadır.

İlk resmi çalışmalar liderlikle ilgili 1930-1950 arası özellik teorisi, 1950-1960 arası davranışsal teoriler ve 1960-1970 arası durumsallık teoriler olmak üzere üç farklı teoriden söz etmektedir (Metcalf vd., 2008, s. 586). Bu teorileri destekleyen ya da eleştirel bir bakış açısıyla inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bu bölümde, liderlik ile ilgili teorilerin en yaygın olanları üzerinde ayrıntılı bir analiz yapılmaya çalışılacaktır.

Özellik Teorisi

Özellik teorisi, liderlikle ilgili bilinen en eski teoridir. Adından da anlaşılacağı üzere bu teori liderliğin özelliklerle ilgili olduğunu ifade etmektedir.

Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve bu grubu yönetmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Koçel, 2011, s. 576).

Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 206):

- **Fiziksel Özellikler:** Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık/güzellik, ırk, etkileme, aktivite, güzel konuşma vb.
- **Düşünsel Özellikler:** Zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etme vb.
- **Duygusal Özellikler:** Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarıma duygusu, hırs vb.
- **Sosyal Özellikler:** Başkalarıyla iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Özellik teorisine göre bu özelliklere sahip kişilerin lider olma potansiyelleri yüksektir. Bireyleri lider yapan, onların fiziksel, düşünsel, duygusal ya da sosyal özellikleridir.

Eğer grup üyeleri arasında bu özelliklere sahip kişileri belirlemek mümkün olursa, grupları yönetecek kişileri bulmak ve yetiştirmek daha da kolaylaşacaktır. Personel seçiminde de bu özelliklere sahip olan kişilere önem verilerek işletmeye alınmaları sağlanacak ve işletmede eğitilerek geleceğin yöneticisi ve lideri olarak yetiştirilebilecektir (Şimşek ve Çelik, 2011, s. 82). Liderliğin sadece kişilerin taşıdığı özelliklerle bağdaştırılması bir kısım araştırmacılar tarafından uygun görülmemiş olsa da, bazı teorisyenler liderliğin sadece kişisel özelliklerle açıklanamayacağını, belirli özelliklere sahip kişilerin mutlaka lider konumuna gelmesinin her zaman mümkün olmayacağını belirtmişlerdir.

Özellikler yaklaşımı, vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir; bunun nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Can vd., 22009, s. 382):

- Özellikler listesi sonsuzdur.
- Liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunmaktadır.
- Özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Liderliğin geçtiği ortam göz ardı edilmektedir; belli özellik var olsa da grup ya da durum onu gerektirinceye kadar etkili olmayabilir.

Liderlik sürecini, sadece “lider” değişkenini ele alarak inceleyen özellik teorisi eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler arasında) liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece Davranışsal Liderlik Teorileri ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011, s. 577).

Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorilerinde, liderlerin göstermiş oldukları davranışlar esas alınmıştır. Bu teorilerde temel amaç, liderlerin belirgin ve benzer ne tür davranışlar gösterdiklerini ortaya koymak, böylece de davranışlarla liderliği açıklamaya çalışmak olmuştur.

Bir açıdan bakıldığında davranışın bireyin kişilik özelliklerinin dışı vurulması ya da yansıması olduğu söylenebilir. Davranış teorilerine göre lider, grup üyelerinin çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemeli ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koymalıdır. Davranışsal teorilerin, özellik teorisine kıyasla aşağıda sıralanan üç faydasının olduğu belirtilmektedir (Zel, 2006, ss. 125-126):

- Özellikleri araştırmaktansa, davranışları ortaya koymak biçimsel liderlerin yanında, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarmaktadır.
- Eğer lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılırsa, eğitim yoluyla liderlik davranışları kişilere kazandırılabilir.
- Liderin davranış biçimlerine karşılık grubun diğer üyelerinin (izleyenlerin) davranışları, lider ile izleyenlerin davranış ilişkilerini yakından inceleme fırsatı yaratır.

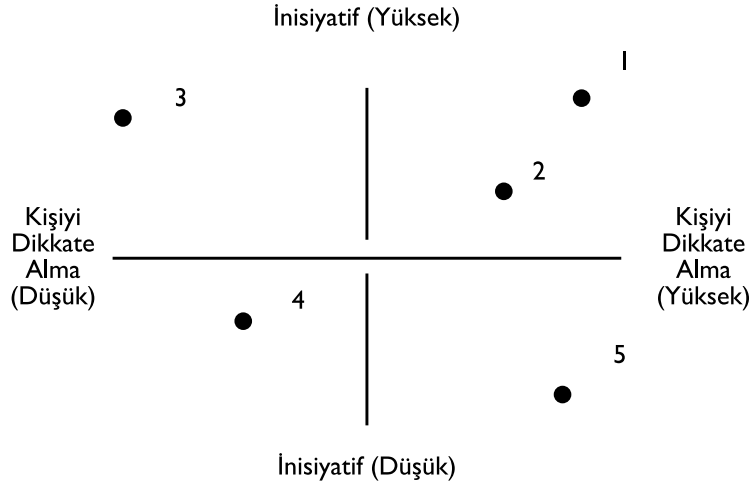
Davranışsal liderlik ile ilgili teorik ve uygulamalı birçok çalışma yapılmış ve bu çalışmalar doğrultusunda liderlerin davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Davranışsal liderlikle ilgili temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Davranışsal liderlik ile ilgili yapılan araştırmalardan birisi Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalardır. Daha sonraki çalışmalara bir anlamda öncü olan bu araştırma davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır.

1945 yılında başlayan Ohio State Üniversitesi çalışmalarının temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Çalışmanın başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar oluşturulmuş ve daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutularak lider davranışlarını açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda, liderlik davranışlarını tanımlayan iki temel boyut ortaya çıkarılmıştır. Bunlar: kişiyi dikkate alma (insan ilişkilerine dönüklük) ve inisiyatif (iş dikkate alma) dir (Bolat vd., 2008, s. 174).

Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade etmektedir. İnisiyatif faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Kısaca bu faktör, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir. Aşağıda Şekil 5.1’de beş ayrı liderin davranışları görülmektedir (Koçel, 2011, s. 578).



Şekil 5.1: Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Tamer Koçel, (2011), İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. s. 579.

Yukarıdaki şekilde Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış gösterirken, Lider 4 grup üyelerinin gereksinim ve arzularına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe daha fazla ağırlık vermeyen bir davranış göstermektedir (Koçel, 2011, s.578).

Kişiyi dikkate alan liderin, izleyicilerin istek ve gereksinimleri ile yakından ilgilendiği için onlarla daha etkili iletişim kurabileceği ve amaçlara ulaşmada daha etkili olacağı düşünülmektedir. İş dikkate alan liderlerin ise tüm enerjilerini ve dikkatlerini yapılan işe verdikleri için, grup üyelerinin daha fazla ve daha iyi iş çıkarması üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Günümüzde örgütlerde her iki tür davranış gösteren liderlerin de olduğu görülmektedir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi’nde yapılan çalışmalarla aşağı yukarı aynı dönemlerde yürütülen bir diğer çalışma Michigan Üniversitesi’nde yürütülen liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmada da Ohio State araştırmasına benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert tarafından yapılan bu araştırmanın amacı, başarılı grupları inceleyerek bu gruplardaki liderlik davranışlarını belirlemektir. Burada çeşitli örgütlerdeki gruplarda düşük üretimde bulunanlarla, yüksek üretimde bulunan işçiler ve gözetimciler incelenmiştir. Böylece etkin bir liderin diğerinden farkını tanımlayarak analiz etmişlerdir (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 312).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmaları dört temel faktöre dayandırılmıştır. Bu faktörler aşağıda sıralanmıştır (Zel, 2006, s. 128):

- **Destek:** Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi artırıcı davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma:** Grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar önemlidir ve kişiye yönelik davranışları ölçmektedir.

- **Amacın Vurgulanması:** Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.
- **İşi Kolaylaştırma:** Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar önemlidir ve işe yönelik davranışları ölçmektedir.

Bu faktörlerden ilk ikisi kişiye yönelik davranışları ölçerken, diğer ikisi işe yönelik davranışları ölçmektedir. Grup üyelerini desteklemeye ve karşılıklı ilişkilere önem veriyorsa bu liderin kişiye yönelik, amaca ve işi kolaylaştırmaya önem veriyorsa işe yönelik lider davranışları göstereceği düşünülmektedir.

İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formel) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların genel olarak ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğu yönünde olmuştur (Koçel, 2011, s. 579).

Kişiye yönelik liderlerin davranışları, izleyicilerin moral ve motivasyonunu artırması açısından son derece önemlidir. Bu tür liderler, izleyicilere yetkilerini devrederek onların gelişimlerine destek olmakta, örgüt içerisinde etkili çalışma koşulları ile üyelerin tatminini sağlamaktadır. İşe yönelik liderlerin emre ve itaata dayalı davranışları grup üyelerinin kendilerini baskı altında hissetmesine yol açmakta, bu durum da onların moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. İşe yönelik liderler sadece işe odaklandıkları ve amaçlara ulaşma noktasında çalışanları sürekli kontrol altında tuttıkları için, işlerin başarılı bir biçimde yürütülmesini sağlama noktasında etkili olurken, çalışanlarla ilişkileri geliştirme ve onları tatmin etme noktasında yetersiz kalabilmektedir.

Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Davranışsal liderlik teorileri içerisinde dikkat çeken bir başka çalışma Robert Blake ve Jane Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matriksidir. Bu matriks liderlerin davranışlarını belirlemek amacıyla oluşturulmuştur.

1964 yılında Blake ve Mouton'un liderlik davranışlarını değerlendirmede “kişilerarası ilişkilere yönelik olma” ve “üretime yönelik olma” şeklinde iki boyutu içeren bir yönetim tarzı matriksi önermeleri ile bu kavramlar daha geniş bir kapsam kazanmıştır. Blake ve Mouton, tek bir en iyi liderlik tarzı olduğu fikri sorgulandıktan sonra, kişilerarası ilişkilere ve üretime önem verme boyutları birlikte değerlendirildiğinde en etkili liderlik tarzına ulaşılabileceğini önermişlerdir (Jogulu ve Wood, 2006, s. 239).

Bir liderin izleyeceği yol incelenirken öncelikle onun kişilerarası ilişkilere (insana) ya da üretime yönelme konusunda seçim yapması beklenir. Kişilerarası ilişkilere yönelik bir lider işin beşeri boyutu ile ilgilenir. Gruptaki herkesin motivasyonu için gerekli üretim koşulları ve gereksinimleri sağlar. Üretime yönelik lider ise, üretim ve elde edilen ürünün kalitesi ile ilgilenir (Yılmaz, 2011, s. 48). Yönetim tarzı matriksinde kişilerarası ilişkilere ve üretime yönelik olma şeklinde ele alınan bu iki farklı faktör, bir matriks üzerine yerleştirilmiş ve bu matriks içerisindeki konumlarına göre farklı liderlik davranışları açıklanmaya çalışılmıştır.

Şekil 5.2'de bu iki faktör ile her boyutun bu faktörlerle ilgili derecelerini gösteren 9 farklı bölüm görülmektedir (Koçel, 2011, s. 580):

- **Sistem 2:** Yönetim şekli üstlerin tepeden bakması ve astların güven eksikliği üzerine kuruludur. Astlar, üstleriyle rahatça işleri hakkında konuşabileceklerini hissetmemektedirler, ödüller ve potansiyel cezalarla motive edilirler. Haberleşme, yukarıdan aşağıya doğrudur, yukarı bildirimlere hep kuşku ile bakılmayabilir. Politikalar üst kademede yapılırken, belirlenen kararlar alt kademelere verilir.
- **Sistem 3:** Yönetim şekli astlarına yüksek oranda fakat tam bir güven olmaması üzerine kuruludur. Astlar işleri hakkında üstleri ile konuşmakta rahattırlar ve ödüller, nadir cezalar ve katılımlarla motive edilirler. Yukarı iletişim daha sıklıkla kabul edilir. Ana politikalar ve kararlar üst kademede yapılırken, spesifik kararlar alt kademelerde yapılır.
- **Sistem 4:** Yönetim şekli astlarına tam bir güven üzerine kuruludur. Astlar üstleriyle işleri hakkında konuşmada tamamen serbesttirler ve kendilerinin de katıldığı hedefleri belirleme tarafından yaratılan ekonomik ödüllerle motive edilirler. Yukarı, aşağı ve yatay iletişim mevcuttur. Karar verme bütün örgüte yayılmıştır ve iyi koordine edilir.

Aşağıda Tablo 5.1’de Likert’in sistem 4 modelinde yer alan liderlik özellikleri ve davranışları görülmektedir:

Tablo 5.1: Likert’in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 İstismarcı otokratik	Sistem-2 Yardımsever otokratik	Sistem-3 Katılımcı	Sistem-4 Demokratik
Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel, (2011), İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, s. 582.

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere Sistem 1 ve Sistem 2’de daha otokratik lider davranışları görülmektedir. Bu tür davranışlar gösteren liderler, astlarına güvenmemekte ve onları karar sürecine nadiren katmaktadırlar. Bu nedenle bu tür liderlerle çalışan astlar/izleyiciler, kendilerini çok fazla serbest hissetmemektedirler. Sistem 3 ve Sistem 4’de ise daha demokratik davranış sergileyen liderlerin özellikleri yer almaktadır. Bu tür özelliklere sahip liderler, genellikle astlarına güvenmekte, hemen her zaman onların fikirlerine başvurmakta ve onları karar sürecine katmaktadırlar. Bu durum astların kendilerini daha özgür ve rahat hissetmesine yol açmaktadır.

Likert’in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayılması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2011, 583).

Davranışsal liderlik araştırmalarının liderlerin özelliklerinin ve davranışlarının ne olduğunu belirleme üzerine büyük katkıları olmuştur. Gerçekten de bu araştırmalardan sonra örgütlerde liderlerin izleyicilerine yönelik gösterdikleri davranışların sınırları çizilmiş ve liderlerin kişilere ya da işe/üretime yönelik farklı davranışlarda bulundukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında kişiye ve işe yönelik liderlik davranışlarının temel özellikleri de ayrıntılı bir biçimde analiz edilmiştir. Davranışsal liderlik

araştırmaları sonucunda, kişiye yönelik liderlerin daha başarılı olacağı ve izleyicileri daha iyi yönlendireceği gibi genel bir yargı ortaya çıkmıştır. Bu genel yargı daha sonraları eleştirilmiş, hemen her zaman kişiye yönelik liderlerin başarılı olacağı gibi bir genellenmenin doğru olmadığı düşünülmüş ve değişik koşullarda ve ortamlarda hangi tür liderliğin daha uygun olacağı üzerine yapılan durumsallık liderlik araştırmaları ortaya çıkmıştır.

Durumsal Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili son teori durumsal liderlik teorileridir. Adından anlaşılacağı üzere bu teoriler ile ilgili araştırmalarda lider davranışlarını açıklamada içinde bulunulan durum ve koşullar temel alınmıştır.

Araştırmacılar değişik örgüt yapılarında liderlik anlayışını ortaya çıkarmak amacıyla çalışmalarına devam ettikçe çok farklı sonuçlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bazı durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışları çok etkin sonuçlar doğururken, bazı durumlarda ise işe/üretime yönelik liderliğin daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, liderlerin liderlik teorilerini koşullara bağlı olarak esnek tutmaları gerektiği anlayışını geliştirmiştir. "En iyi" olarak tanımlanacak tek bir liderlik türünün mevcut olmadığı, en etkili liderlerin liderlik yaklaşımlarını duruma göre uyarlayabilen lider olduğu anlayışı durumsal teorilerin temel söylevidir (Bakan, 2004, s. 34). Davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi durumsal liderlik teorilerinde de liderlik davranışları ve özellikleri üzerinde durulmuştur.

Durumsal liderlik teorilerinin genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz, sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Bu teoriye göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Durumsal liderlik teorileri en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209).

Bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen temel faktörler; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve beklentileri, liderliğin olduğu örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleridir (Koçel, 2011, s. 584).

Durumsal liderlikle ilgili ortaya atılan temel teoriler aşağıda ayrıntılı bir biçimde ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'in etkin liderlik modeli, durumsal liderlikle ilgili en fazla kabul gören ve en fazla bilinen modeldir. Fiedler, durum ve koşulları göz önünde bulundurarak lider davranışlarını incelemeye çalışmıştır.

Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bu değişkenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2011, s. 585):

- **Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler:** Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler "iyi" olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler "zayıf" olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.
- **Başarılacak İşin Niteliği:** Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler, son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına bırakılmıştır. Rutin bir iş genellikle açık ve seçik amaçlara sahiptir ve bunun nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Rutin olmayan ve çapraşık işlerin nasıl başarılabileceği, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Fiedler birinci gruptaki işleri planlanmış (yapılanmış), ikinci gruptaki işleri ise planlanmamış (yapılanmamış) iş olarak nitelendirilmiştir.

- **Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi:** Bu değişken ise, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme vb. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir örgüt içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.

Fiedler en etkili liderliğin yukarıda sıralanan temel özelliklere göre farklılaşacağını belirtmiştir. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işlerin rutin ya da karmaşık olması ile liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi, liderin davranışlarına yön vermekte her bir durum için etkili liderlik türü değişmektedir. Fiedler, en iyi liderlik tarzının bu faktörlere göre değişeceğini belirtmiştir.

Fiedler’in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır (Zel, 200, s. 147). Tablo 5.2’de Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli görülmektedir.

Tablo 5.2: Fiedler’in Etkin Liderlik Modeli

		1	2	3	4	5	6	7	8
YAPISAL FAKTÖRLER	LİDER-AST İLİŞKİLERİ	İYİ				ZAYIF			
	İŞİN NİTELİĞİ	RUTİN		KARMAŞIK		RUTİN		KARMAŞIK	
	LİDERİN OTORİTESİNİN DERECESİ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ	FAZLA	AZ
DURUMUN ELVERİŞLİĞİ		ÇOK ELVERİŞLİ			ELVERİŞLİ			AZ ELVERİŞLİ	
DURUMSAL BELİRSİZLİK		ÇOK BELİRLİ			ÇOK BELİRLİ			AZ BELİRLİ	
LİDERLİK TARZI		İŞ	İŞ	İŞ	AST	AST	AST	İŞ	İŞ

Kaynak: Uğur Zel, (2006), Kişilik ve Liderlik, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s. 148.

Tablo 5.2’de görüldüğü gibi ilişkilerin iyi ya da zayıf olması, işin planlanmış ya da planlanmamış olması ve formel otoritenin varlığına göre işe ya da kişiye yönelik liderlik tarzı daha uygun olmaktadır. Davranışsal liderlik araştırmaları yapanların aksine Fiedler, en iyi liderlik tarzının kişiye yönelik liderlik olmadığını, bazı durumlarda kişiye yönelik liderliğin uygun olduğunu, bazı durumlarda ise işe yönelik liderliğin daha başarılı sonuçlar verebileceğini belirtmiştir.

Fiedler’in modeline bazı eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılmasını ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulmasını önermişlerdir. Öte yandan, metodolojik eleştiriler ve elverişlilik boyutuna ait başka alternatifler de ileri sürülmüştür. Buna karşılık bu teori, günlük yaşantıya uygunluğu ve değişik ortamları, insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden dolayı olumlu eleştiriler de almıştır (Zel, 2006, s. 149).



Fred Fiedler’in etkin liderlik modeli hakkında kısaca bilgi veriniz.

Yol-Amaç Teorisi

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen yol-amaç teorisi durumsal liderlikle ilgili ele alınacak ikinci teoridir.

Yol-amaç teorisinin temelinde, “bireysel tutum veya davranışın işin veya davranışın yol açacağı muhtelif çıktılara ve bu çıktıların değerlendirilmesine bağlı olarak tahmin edilebileceğini ifade eden beklenti-değer teorisi bulunmaktadır (Mc Laurin, 2006, s. 99).

Yol-amaç teorisine göre liderin görevi, belirli bir görevi yerine getirebilmek için izleyicilerine bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamaktır. Diğer bir deyişle, astların amaçlarına ulaşmalarında liderin görevinin destek olma ve astların amaçlarıyla örgütsel veya grubun amaçlarıyla uyumunu sağlama olduğunu ifade eder. Bu teori, liderin hali hazırdaki durumunu analiz ederek doğrudan destekleyici veya başka tarz davranışlar sergilemesi varsayımına dayanmaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s. 385). Yol-amaç teorisinin odak noktası izleyicileri destekleyici davranışlarla amaçlara ulaşmaları için motive etmektir. Liderin başarısı büyük ölçüde bunu başarma yeteneğine bağlı olarak değişmektedir.

Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır: kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara verilen değer (valens). Bu teoriye göre grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından iki hususta motive edilebilir. Bunlar; liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi (yol) ve liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç) dir (Koçel, 2011, s. 588).

Yol-Amaç teorisi, dört çeşit liderlik davranışı belirlemektedir. Bunları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Özkalp ve Kirel, 2010, 319):

- **Yönlendirici Lider:** Astlardan beklentilerinin neler olduğunu açıklar, görevleri nasıl başaracakları konusunda rehberlik eder, iş programları yapar ve astlara başarı standartlarının tanımını yapar.
- **Destekleyici Lider:** Astlara arkadaşça davranarak onların statülerine ilgi gösterir. Astların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar.
- **Katılımcı Lider:** Kararları vermeden önce astların fikirlerine başvurur. Onların istek ve düşüncelerini dikkate alır.
- **Başarıya Yönelik Lider:** Bu lider ise, amaçlara ulaşmada astlardan yüksek performans bekleyen, bu performansı göstermeleri içinde gereken desteği sağlayan bir liderlik tipidir.

Liderin davranışlarının uygunluğu, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliği gibi faktörlere bağımlı olarak değişmektedir. Örneğin, insanın geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar katılımcı bir liderlik tarzından, insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde talimat veren liderlik tarzından tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde, başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyenler, liderin göstereceği talimat verici ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir (Zel, 2006, ss. 141-142).

İlgili faktörlere bağlı olarak en uygun liderlik tarzının hangisi olacağını belirlemek mümkün olmaktadır. Her bir liderlik davranışının izleyiciler üzerindeki etkisi birbirinden farklıdır. Bazı durumlarda başarıya odaklanmış lider davranışı daha olumlu sonuçlar verirken, bazı durumlarda katılımcı ve destekleyici davranış gösteren liderler daha başarılı olmaktadır. Bazense yönlendirici liderlerin daha etkili olduğu görülmektedir. Önemli olan durum ve koşulları ayrıntılı bir biçimde analiz ederek en uygun lider davranışını ortaya koymaktır.

Yol-amaç teorisinin uygulamalı araştırmasını yapmak oldukça zordur. Konuyla ilgili araştırma sonuçlarının ise farklı bulgular elde ettiği görülmektedir. Araştırmalardan bazıları, etkin liderlerin izleyicilerinin amaçları önündeki engelleri kaldırmak olmadığını, bazıları ise teorisinin uygulamalı araştırmalardaki sonucunun tam bir hayal kırıklığı olduğunu belirtmektedir. Ancak bazı araştırmacılar teoriyi test edebilecek yeterlilikte araştırma tasarımının henüz oluşturulmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle teoriye ilişkin yazında kesin bir bakış açısının geliştirilemediği görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 385).

Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli

Liderliğin durum ve koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve değişik ortamlarda farklı liderlik türlerinin daha etkili olacağını savunan durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri de Vroom ve Yetton tarafından öne sürülen liderlik modeli ya da diğer bir adıyla karar ağacı modelidir.

Bu model, durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, başka bir deyişle sadece tek kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir, verilen kararların değerlendirilmesinde liderler alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalılar ve kararların alınmasında ast sayısının olmasına da özen göstermelidirler. Bu model ayrıca, liderlik biçiminin liderin örgüt içindeki yerine bağlı olduğunu bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Özkalp ve Kirel, 2010, ss. 320-321).

Vroom Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik ögeye bağlıdır. Bunlar; kararın niteliği (çalışanların iş başarımını ve verimini etkileyen kararlardır), kararın kabul edilebilirliği (liderin kullandığı karar yöntemleri çalışanların karar mekanizmasına katılmasına olanak vermelidir) ve zamanında davranmak (liderin karara varmak için gereken zamanı asgariye indirecek bir karar tarzı seçmesi gerekmektedir) tır. Bu modele göre dört çeşit karar verme biçimi vardır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Zel, 2006, ss. 158-161):

- **Otokratik-1:** Lider, hali hazırda bilgileri ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
- **Otokratik-2:** Lider, astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
- **Danışmacı-1:** Lider, karar vermeden önce astlarının bireysel düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararını kendisi verir.
- **Danışmacı-2:** Lider, karar vermeden önce, grup olarak astlarının düşünce ve önerilerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
- **Grup-1:** Lider, astlarıyla sorunu bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.
- **Grup-2:** Lider, grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden, demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.
- **Yetki Devreden:** Lider, sorunun çözümüyle ilgili bilgileri ve sorunu çözme sorumluluğunu astlarına verir ve astından nasıl bir çözüme ulaştığını bildirmesini ister.

Buradan anlaşılacağı üzere, karar sürecinin yapısı lider türleri ile yakından ilişkilidir. Liderlerin kararların alınması ya uygulanması sürecine astları dahil etmesi ya da onları bu süreç dışında bırakması, onun otokratik, danışmacı ya da yetki devreden lider olduğunu belirleyen temel göstergeler arasındadır. Otokratik liderler, kararları kendileri verirler ve bunları uygularlar; danışmacı liderler, karar alırken astlarına danışır ancak en son kararı yine kendileri verirler. Grup 1 ve grup 2'de liderler astlarıyla birlikte ortaklaşa kararlar alırlar, yetki devreden liderler ise karar sürecine hiç müdahale etmezler, karar alma yetkisini tamamen astlarına devrederler, ancak sonuçları mutlaka izlerler ve denetlerler.

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorileri içerisinde ele alınacak son teori Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard tarafından geliştirilmiştir.

Bu teoride, davranışsal liderlik teorilerinin çoğunda olduğu gibi iş ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerine odaklanılmıştır. İş davranışında lider, üyelere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. İlişki davranışında ise lider, üyelerle yakın bir bireysel ilişki içindedir. Liderin davranışları genellikle dinleme, teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve sosyal-duygusal destek verme biçimindedir. İş davranışı ve ilişki davranışı temel boyutlarından hareketle Hersey-Blanchard aşağıda sıralanan dört model liderlik tarzı veya biçimi üzerinde durmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2008, ss. 323-324):

- **Anlatan:** Yüksek iş, düşük ilişkiye yönelik liderdir. Kimin, neyi, ne zaman yapacağını söylemektedir. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşılması için üyeleri yönlendirmektedir.
- **Satan:** Yüksek iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, hem talimat vermekte hem de izleyicileri desteklemektedir. Lider davranış ve ifade açısından ılımlıdır ve astlarına rehberlik yapmaktadır.
- **Katılımcı:** Düşük iş, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimi sergilemektedir. Astların katkılarını almakta ve onları desteklemektedir.
- **Yetki Göçeren:** Düşük iş, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Astlarıyla ilişkileri zayıf, desteği az ve iletişimi kopuktur.

Hersey-Blanchard bu dört lider tarzının farklı durum ve koşullarda uygun olduğundan söz etmektedir. Anlatan lider türü iş odaklı bir liderdir. Amacı işin etkili bir şekilde yapılmasıdır. Satan lider, hem işe hem de ilişkilere odaklanmaktadır. İşlerin daha iyi bir şekilde yapılması için bir yandan astlarına talimat verirken, diğer yandan da onları motive etmeye çalışmaktadır. Katılımcı lider, adından da anlaşılacağı üzere, astların katılımıyla amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bu liderlik türü ilişki odaklıdır. Yetki göçeren liderlik ise, Vroom-Yetton'daki yetki devreden lidere benzemektedir. Ne işe ne de ilişkilere odaklanmayan bu tür liderler, astlarıyla yakın ilişki içerisine girmemektedirler.

Liderlik davranışlarını yukarıda sıralanan dört grup altında toplayan Hersey-Blanchard, grup üyelerinin başarı düzeylerinin sadece liderin göstermiş olduğu davranışlara bağlı olmadığını, “kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri” olarak tanımlanan olgunluk düzeylerinin de önemli olduğunu belirtmişlerdir. Grup üyelerinin işle ilgili bilgi ve becerileri iş olgunluğu, iş yapma konusundaki isteklilik ve motivasyonları da psikolojik olgunluk olarak ifade edilmiştir. Çalışanların bir işi başarmak için gerekli olan özelliklerinin seviyesini yansıtan olgunluk düzeylerini (OD) dört temel boyutta incelemek mümkündür. Bu boyutlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Yılmaz, 2011, s. 65):

- **OD-1:** Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirecek bilgi ve beceri düzeyleri çok zayıf ve bir o kadar da işlerini başarma istekleri azdır. Böyle çalışanlara sahip olan lider tüm kararları kendisi verir ve işi organize eder. Çalışanları işlerini yapıp yapmadıkları konusunda sıkı denetim altında tutar.
- **OD-2:** Çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek konusunda teknik bilgi ve becerileri yeterli değildir. Bir o kadar da kendilerine güvenleri yoktur. Psikolojik olgunluğa sahip değildir. Fakat liderlerinin verdikleri görevler doğrultusunda iş yapmaya istekli ve heveslidirler.
- **OD-3:** Grup üyeleri amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için yeterli bilgi ve deneyime sahiptirler. Yani iş olgunluğu mevcutken işlerini yapmak için istekli değildirler. Bu tür çalışanlar karşısında lider daha çok davranış eğilimli bir liderlik modeli sergilemek zorunda kalır.
- **OD-4:** Bu seviyede olan grup üyeleri her yönden işi başarmak için hazırdırlar. Liderlerinin grup üyelerine güveni çok fazladır ve karar alma aşamasında her birine inisiyatif kullanma yetkisi vermiştir. Bu gruba sahip liderin ne çok fazla iş eğilimli ne de ilişki eğilimli bir davranış göstermesi beklenemez.

OD-1'de yer alan üyelerin hem iş hem de psikolojik olgunluğu çok düşüktür. O nedenle bu tür üyelerle birlikte çalışan liderler bütün kararları kendisi verir ve üyelerin işleri yapıp yapmadıklarını sürekli kontrol altında tutar. OD-2'de yer alan üyelerin, iş olgunluğu yokken, psikolojik olgunlukları vardır. Bu tür üyelerle çalışan liderlerin istekli ve hevesli çalışanları yönlendirmesi ve motive etmesi son derece önemlidir. OD-3'de yer alan üyelerin iş olgunluğu varken, psikolojik olgunlukları yoktur. Bu nedenle bu tür üyelerle çalışan liderler, davranış odaklı olmak durumunda kalmaktadırlar. OD-4'de yer alan üyelerin ise hem iş olgunlukları hem de psikolojik olgunlukları fazladır. O nedenle bu tür üyelerle çalışan liderlerin orta düzeyde iş ve ilişki eğilimli davranışlar gösterdiği görülmektedir.

Liderlik ile ilgili ortaya atılan bütün teorilerin hem birbirleriyle örtüşen hem de birbirinden ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Teoriler, genellikle liderlerin özellikleri, liderlerin davranışları ve liderlerin uygunluğunu belirleyen durumlar ve koşullar üzerine odaklanmıştır. Bu teorileri destekleyenler olduğu gibi, eleştirenlerde olmuştur. Bununla birlikte, bu teorilerin hemen hepsi bugün günümüzde de geçerliliğini korumaktadır. Literatürde yer alan ama daha az yaygın olduğu için bu bölümde ele alınmayan liderlik teorileri de mevcuttur.

Özet

Liderlik ilgili yazında günümüzün en popüler konuları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunun popülerliğinin hiç bitmeyeceği ve gelecekte daha da önemli hale geleceği düşünülmektedir. Lider, en basit şekilde, insanları yönlendiren, onları harekete geçiren ve motive eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider ile yönetici kavramının çoğu zaman birbirine karıştırıldığı görülmektedir. Liderlik genellikle kişisel özellikler ile ilgiliyken, yöneticilik bulunulan pozisyonla ilgilidir. Lider insanları yönlendirirken, yönetici yönetir. Lider örgütte herhangi bir pozisyonda bulunan herhangi bir kişi olabilirken, yönetici örgütün belli hiyerarşik kademelerinde yer alan kişilerdir.

Liderleri diğer insanlardan farklı kılan ve birçok kişi arasından ayrılarak lider olmasını sağlayan birtakım özelliklerinin bulunduğu varsayılmaktadır. Bu özelliklerle ilgili birçok farklı ve benzer görüş olmasına rağmen genellikle öne çıkan lider özelliklerinin; dürüstlük, doğruluk, motive edici olma, girişkenlik ve iletişime açık olma, özgüven yüksekliği ve istikrarlı olma gibi davranışlar olduğu belirtilmektedir.

Liderlerin başkalarını etkileyebilmesi ve onları peşlerinden sürükleyebilmesi için izleyiciler üzerinde güce sahip olmaları gerekmektedir. Liderin gücünü aldığı birçok kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki, makamın lidere sağladığı yasal güçtür. Diğeri, liderin izleyiciler üzerinde yaptırıma ve cezaya dayanan zorlayıcı güçtür. Üçüncü güç kaynağı, liderin kişilik özellikleriyle kazandığı karizmatik güçtür. Dördüncü kaynak, liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübesiyle kazandığı uzmanlık güçtür. Liderin güç aldığı son kaynak ise, izleyenleri motive etmede kullandığı ödüllendirmedir.

Her liderin farklı bir liderlik tarzının olduğu görülmektedir. İlgili literatürde iki farklı liderlik tarzından söz edilmektedir. Bunlardan ilki daha geleneksel olan; otokratik, demokratik-katılımcı ve tam serbestlik tanıyan-liberal liderlik tarzlarıdır. Otokratik liderlerin emir ve talimatlar vererek astlarını yönlendirmeye çalıştığı görülmektedir. Demokratik-katılımcı liderliği benimseyen kişilerin, hemen her konuda izleyenlerin fikir ve düşüncelerine başvurduğu ve katılımcılığı benimsedikleri görülmektedir. Tam serbestlik tanıyan liderler ise, izleyenlere hiç

müdahale etmemekte ve onlara tam bir serbestlik tanımaktadır. Çağdaş liderlik tarzları ise, değişimi ve gelişimi benimseyen dönüştürücü, üyeleri işi başarma noktasında teşvik eden etkileşimci ve kişileri taşıdıkları kişilik özellikleri ile etkileyen karizmatik liderlik tarzlarıdır. Her liderlik tarzının izleyenleri etkileme, onları harekete geçirme noktasında olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır.

Liderlik ile ilgili ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Bu teorilerin ilk çıkışı geçmiş yıllara dayanmakla birlikte, bugün hala geçerliliğini koruduğu görülmektedir.

Liderlik teorilerinden ilki, özellikler teorisidir. Liderlikle ilgili bilinen en eski bu teoriye göre, liderleri lider yapan taşıdıkları özellikleridir. Özellikler teorisine, liderlerin fiziksel ve kişisel özellikleri ile diğerlerinden ayrıldığını ifade etmektedir.

Liderlerin davranışları üzerine odaklanan davranışsal liderlik teorileri dört temel çalışmadan oluşmaktadır. Bunlardan ilki Ohio State Üniversitesi'nde yapılan liderlik araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda liderlerin iki temel davranışta bulundukları ifade edilmiştir. Bunlar; liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini ifade eden, kişiyi dikkate alma ile, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme vb. için talimatlar verme yönündeki davranışlarından oluşan insiyatif faktörüdür. Davranışsal liderlik teorileri içerisinde yer alan diğer çalışma, Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalardır. Bu araştırmalarda temelde iki tür liderlik davranışı olduğu belirtilmiştir. Bunlar işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışlarıdır. İşe yönelik liderler, izleyenlerin işlerini yapıp yapmadıkları ile ilgilenen ve bunun için onları sıkı bir şekilde denetleyerek, gerektiğinde ceza vermektedir. Kişiye yönelik liderler ise, izleyicilere yetki devrederek onların gelişimine destek olmaya çalışmaktadırlar. Bu konu ile ilgili bir diğer çalışma ise Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan yönetim tarzı matriksidir. Bu matrikste iki temel lider davranışından söz edilmektedir. Bunlardan biri kişilerarası ilişkilere diğeri ise üretime yönelik değildir. Bu matriks üzerinde etkili olmayan lider, klüp lideri, görev lideri, örgüt lideri ve ekip lideri olmak üzere beş farklı lider tipi bulunmaktadır. Davranışsal

liderlik teorileri içerisinde ele alınan son çalışma Likert'in sistem 4 modelidir. Bu modelde de istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olmak üzere 4 tip lider davranışı olduğu ifade edilmiştir.

Liderlikle ilgili son teori ise durumsal liderlik teorileridir. Durumsal liderlik teorileri, en iyi liderlik tarzının durumlara ve koşullara göre değişeceğini belirtmektedir. Bu teorilerden en fazla bilineni Fiedler'in etkin liderlik modelidir. Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç temel önemli durumsal değişken olduğu ifade edilmiştir. Bunlar; lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, başarılabacak işin niteliği ve liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Fiedler bu üç değişkene göre kişilere yönelik liderlik tarzının mı yoksa işe yönelik liderlik tarzının mı daha etkin olacağını belirtmiştir. House-Evans tarafından ortaya atılan Yol-amaç teorisinin odak noktası, izleyicileri destekleyici davranışlarla amaçlara ulaşmaları için motive etmektir. Bu teoride dört çeşit liderlik davranışı bulunmaktadır. Bunlar, yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik liderliklerdir. Durumların liderlik türlerinin belirlenmesinde etkili olduğunu belirten bir başka model olan Vroom-Yetton modeli ise, durumun özelliklerine bağlı olarak, astın kararların paylaşılmasında ne kadar söz sahibi olması gerektiğini açıklamaktadır. Bu modele göre otokratik-1, otokratik-2, danışmacı-1, danışmacı-2, grup-1, grup-2 ve yetki devreden olmak üzere dört çeşit karar verme biçimi vardır. Son durumsal liderlik teorisi ise Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik teorisidir. Bu teoride de anlatan, satan, katılımcı ve yetki göçeren olmak üzere 4 liderlik tarzının olduğu belirtilmiştir. Bu teoride ayrıca kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak ifade edilen olgunlukla ilgili olarak iş olgunluğu ve psikolojik olgunluğun da liderlik tarzlarının belirlenmesinde etkin olduğu üzerinde durulmuştur.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi liderliğin doğru bir tanımı **değildir**?

- a. Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı ele geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
- b. Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
- c. Liderlik sadece doğuştan gelen özellikler topluluğudur.
- d. Liderlik, amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları uyarlayıcı, onların sorunlarını yanıtlayıcı bir roldür.
- e. Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kişilerarası etkileşim sürecidir.

2. Aşağıdakilerden hangisi tüm liderlik tanımlarda ortaya çıkan öğelerden bir **değildir**?

- a. Amaç
- b. Güç
- c. Lider
- d. Ortam
- e. İzleyenler

3. Aşağıdakilerden hangisi yönetici-lider arasındaki farkı belirten ifadelerden biri **değildir**?

- a. Yönetici önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çalışır, lider ise grubun amaçlarını belirler.
- b. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilirken lider içinde bulunduğu gruptan doğar.
- c. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik vb.den alırken, lider gücünü kişisel özelliklerinden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.
- d. Her yöneticinin liderlik özelliğine sahip olduğu varsayılır.
- e. Bir kişinin yönetici olabilmesi için mutlaka bir makama sahip olması gerekirken, lider olmak için yönetici olmaya gerek yoktur.

4. Aşağıdakilerden hangisi temel liderlik özelliklerinden biri **değildir**?

- a. Duygularına göre karar vermemelidir.
- b. Zamanı iyi kullanılmalıdır.
- c. Pozitif düşünmelidir.
- d. Doğru ve gerçekçi olmalıdır.
- e. Grup üyelerini iyi tanımalı ve onlara güvenmelidir.

5. Aşağıdakilerden hangileri liderlerin güç kaynaklarından biri **değildir**?

- a. Yasal güç
- b. Zorlayıcı güç
- c. Uzmanlık gücü
- d. Ödüllendirme gücü
- e. Etkileyici güç

6. Liderlik tarzları belirlenirken aşağıdaki faktörlerden hangisi(leri)nin göz önünde bulundurulması gerekir?

- I. İşletmenin faaliyet alanı
- II. İşletmenin faaliyet konusu
- III. İzleyicilerin kişilikleri
- IV. Ülkelerin jeopolitik yapıları

- a. Yalnız I
- b. Yalnız II
- c. I, II ve IV
- d. I, II, III
- e. III ve IV

7. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel liderlik tarzlarından biri **değildir**?

- a. Otokratik liderlik
- b. Demokratik liderlik
- c. Dönüştürücü liderlik
- d. Liberal liderlik
- e. Katılımcı liderlik

8. Aşağıdakilerden hangisi etkileşimci liderliğin unsurlarından biridir?

- a. Şarta bağlı ödül
- b. Karizmatik etki
- c. İlham verme
- d. Entelektüel uyarım
- e. Bireysel ilgi

9. Aşağıdakilerden hangisi özellik teorisi içerisinde **yer almaz**?

- a. Düşünsel
- b. Davranışsal
- c. Fiziksel
- d. Duygusal
- e. Sosyal

10. Aşağıdakilerden hangisi davranışsal liderlik araştırmalarından biri **değildir**?

- a. Ohio State Üniversitesi araştırmaları
- b. Michigan Üniversitesi araştırmaları
- c. Fred Fiedler'in etkin liderlik modeli
- d. Blake Mouton' yönetim tarzı matriksi
- e. Likert'in Sistem 4 modeli

Kendimizi Sıneyalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Liderlik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. **b** Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Liderlik Kavramı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. **d** Yanıtınız yanlış ise “Lider Yönetici Ayrımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. **a** Yanıtınız yanlış ise “Liderlerin Özellikleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. **e** Yanıtınız yanlış ise “Liderin Güç Kaynakları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. **d** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. **c** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. **a** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. **b** Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Teorileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. **c** Yanıtınız yanlış ise “Davranışsal Liderlik Teorileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Liderlik tanımlarında ortaya çıkan dört ortak öğeden ilki amaçtır ve bu öğe, grup bireylerinin biraraya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve gereksinimlerden oluşur. Diğer öğe, grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt üyesi yani liderdir. Üçüncü öğe, liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişiler olan izleyicilerdir. Son öğe ise, üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan ortamdır.

Sıra Sizde 2

Liderlerin güç kaynaklarından ilki, bulunulan mevkiyle birlikte edinilen yasal güçtür. Bunun yanında lider izleyicileri üzerinde ödüllendirme ya da bunun tam tersi olan zorlayıcı gücü de kullanabilir. Lider, bazı durumlarda uzmanlık ve tecrübesi nedeniyle güce sahip olabilir. Ayrıca, liderlikle doğrudan ilişkili olarak, kişilik özellikleri ile sağlanan karizmatik güç de izleyiciler üzerinde etkili olmaktadır.

Sıra Sizde 3

Çağdaş liderlik tarzları içerisinde en çok dikkati çekenler; dönüştürücü, etkileşimci ve karizmatik liderlik tarzlarıdır. İzleyicilerin ilgi alanlarını artıran, örgütün amaç ve misyonunun benimsenmesini sağlayan ve izleyicileri kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararı yönünde harekete geçiren liderlerin dönüştürücü liderler olduğu belirtilmiştir. Etkileşimci liderler, yetkisini kullanırken bir yandan da grup üyelerinin istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Karizmatik liderler ise, kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir.

Sıra Sizde 4

En yaygın uygulama alanı bulan teori olan Fred Fiedler'in etkin liderlik modelinde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken bulunmaktadır. Bunlar, liderin izleyiciler tarafından sevilip, tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade eden lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler; işin rutinliğini ya da karmaşıklığını gösteren işin niteliği ile liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Bu üç değişken göz önüne alındığında işe ya da kişiye yönelik liderlik tarzından hangisinin daha uygun olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

Yararlanılan Kaynaklar

- Avcı U. ve Topaloğlu C. (2009). “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. **KMU İİBF Dergisi**. Yıl. 11. Sa. 16. ss. 1-20.
- Bakan İ. (2004). **Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bambale J.A., Shamsudin F. ve Subramaniam C. (2011). “Stimulating Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Research For Theory Development: Exploration Of Leadership Paradigms”. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. Vol. 1, pp. 48-69.
- Bolat T. ve Seymen A.O. (2003). “Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesi Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 6. Sa. 9. ss. 59-85.
- Bolat T., Seymen A.O. Bolat İ. ve Erdem B. (2008). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2009). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin G.N ve Beceren Ertan. (2007). “Lider Kişilik: Gandhi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Yıl. 3. Sa. 5. ss. 110-132.
- Den Hartog N.D ve Koopman L.P. (2009). “Örgütlerde Liderlik”. (Ed.Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran. **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**. C. 2. ss. 195-219.
- Efil İ. (2010). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. B.11. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Eren E. (2001). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. B.7. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Ivey W.G ve Kline JB T. (2010). “Transformational and Active Transactional Leadership in the Canadian Military”. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 31. No. 3. pp. 246-262.
- Jogulu D.U. ve Wood J.G. (2006). “The Role of Leadership Theory in Raising the Profile of Women in Management” **Equal Opportunities International**. Vol. 25. No. 4. pp. 236-250.
- Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, B. 13. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Limsila K. ve Ogunlana O. S. (2008). “Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment”. **Engineering, Construction and Architectural Management**. Vol. 15. No. 2. pp. 164-184.
- Mc Laurin R.J. (2006). “The Role of Situation in the Leadership Process: A Review and Application”. **Academy of Strategic Management Journal**. Vol. 5. pp. 97-114.
- Metcalfe B. A., Metcalfe J. A., Bradley M. Mariathan J. ve Samele C. (2008). “The Impact of Engaging Leadership on Performance, Attitudes to Work and Wellbeing at work A Wongitudinal Study”. **Journal of Health Organization and Management**. Vol. 22. No. 6. pp. 586-598.
- Özalp İ. (2010). **İşletme Yönetimi**. B. 5. Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özkalp E. ve Kirel Ç. (2010). **Örgütsel Davranış**. B. 4. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Robbins P.S. ve Judge A.T. (2012). **Örgütsel Davranış** (Çeviri Editörü: İnci Erdem). İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Şahin A., Temizel H. ve Örselli E. (2004). “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tazırlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”. **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı**. 25-26 Kasım 2004. Eskişehir. ss. 657-665.
- Saruhan C.Ş. ve Yıldız L.M. (2009). **Çağdaş Yönetim Bilimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Şimşek Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Şimşek Ş ve Çelik A. (2011). **Yönetim ve Organizasyon**. B. 13. Konya: Eğitim Akademi.
- Stone A.G., Russell F.R. ve Pattersen K. (2004). “Transformational Versus Servant Leadership-a Difference In Leader Focus”. **Leadership & Organization Development Journal**. Vol. 25. No. 3/4. pp. 349-361.

Torlak N.G. (2008). **Organizasyon Teorileri**.
İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Wagen Van Der L. (2007). **Human Resource Management For Events**. First Edition. USA:
Elsevier Ltd.

Yılmaz H. (2011). **Güçlendirici Liderlik**. B. 1.
İstanbul: Beta Basım Yayın.

Zel U. (2006). **Kişilik ve Liderlik**. B. 2. Ankara:
Nobel Yayın Dağıtım.

6

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ İhtiyaçları ve güduları tanımlayabilecek,
- 👁️ Güdülemenin önemini açıklayabilecek,
- 👁️ Güdüleme sürecini açıklayabilecek,
- 👁️ Güdülemde özendirici araçların ne olduğunu ifade edebilecek,
- 👁️ Güdüleme teorilerini tanımlayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 🔑 Güdü | 🔑 Güdüleme |
| 🔑 İhtiyaç | 🔑 Davranış |
| 🔑 Tatmin | 🔑 Kapsam Teorileri |
| 🔑 Özendirici Araçlar | 🔑 Süreç Teorileri |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ İhtiyaçlar ve Güdüler
- ❖ Güdülemenin Tanımı ve Önemi
- ❖ Güdüleme Süreci
- ❖ Güdülemde Özendirici Araçlar
- ❖ Güdüleme Teorileri

Güdüleme

GİRİŞ

Güdüleme ilgili literatürde güncelliğini ve popülerliğini hiç kaybetmeyen konuların başında gelmektedir. En basit şekilde, başkalarını isteklendirmek, cesaretlendirmek ve teşvik etmek olarak tanımlanan güdüleme kavramının örgüt çalışanlarını işe yönlendirmede ve işten duydukları tatmini artırmada çok etkili olduğu düşünülmektedir.

Güdülemenin çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır. Herkes yaşamı süresince birçok farklı şeye ihtiyaç duymakta ve bu ihtiyaçlarını gidermek için farklı davranışlarda bulunmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarını gidermesi rahatlamasını ve olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır. İhtiyaçların bireyden bireye değişmesi, herkesin farklı zamanlarda farklı şeylere ihtiyaç duyması ve bir ihtiyacın giderilmesinin bu ihtiyacın bir daha hiç ortaya çıkmayacağı anlamına gelmemesi, güdüleme sürecinin karmaşıklığının bir göstergesidir.

Örgüt yöneticileri işgörenleri güdülerken farklı özendirme araçlarından yararlanmaktadırlar. Özendirme araçlarını belirlerken, yöneticilerin işgörenlerin ihtiyaç ve beklentilerini, kişilik yapılarını vb. dikkate alması ve buna göre farklı özendiriciler kullanması gerekmektedir. Bir işgören için en önemli güdüleyici para iken, bir başka işgören için özendirici araç, yetki ve sorumluluk ya da eğitim ve yükselme olabilmektedir.

Günümüzde gerek özel gerekse iş yaşamında yoğun strese maruz kalan işgörenlerin işte duydukları tatmin gittikçe azalmakta, örgütten uzaklaştıkları ve isteksiz bir şekilde çalıştıkları görülmektedir. Bu durum çalışanların daha düşük bir moralle çalışmalarına neden olmakta, tüm bu olumsuzluklar da işgörenin işteki performansını azaltmaktadır. Düşük performans ve moralle çalışan işgörenlerin örgütün genel başarısını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların güdülenmesi noktasında hassas ve titiz davranması gerekmektedir.

Bu bölümde öncelikle, ihtiyaç ve güdü kavramları üzerinde durulmuş, sonra güdülemenin tanımı ve önemine değinilmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında ise sırasıyla, güdüleme süreci ile işgörenleri güdülemede kullanılan ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda ise güdülemeyi daha ayrıntılı bir şekilde anlama üzerinde etkili olan, geçmişten günümüze kadar güncelliğini yitirmeyen en önemli güdüleme teorileri üzerinde durulmuştur. Güdüleme teorileri kapsam ve süreç teorileri başlıkları altında ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

İHTİYAÇLAR VE GÜDÜLER

Güdüleme kavramı ilgili literatürün en ilgi çekici konularının başında gelmektedir. Hemen her alanda güdüleme kavramı kullanılmakla birlikte, bu kavramın karmaşık yapısı nedeniyle tam bir tanımının yapılması oldukça zor olmaktadır. Güdülemeden bahsetmeden önce güdülemenin temelinde yer alan ihtiyaç ve güdü kavramları üzerinde durmak faydalı olacaktır.

Güdüleme kavramı içerisinde en çok geçen kavramlardan birisi ihtiyaçlar diğer bir deyişle gereksinimlerdir. Bireyleri davranışta bulunmaya iten en önemli nedenlerden birisi olan ihtiyaçlar sonsuz sayıda ve farklı şiddettedir. İnsanlar doğduğu andan öldüğü ana kadar birçok farklı ya da aynı şeye birçok farklı ya da aynı zamanda ihtiyaç duyabilmektedir.

İhtiyaç, giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan, giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu biçiminde tanımlanmaktadır. Bazı ihtiyaçların örneğin fiziksel olanların doğuştan (temel fizyolojik ya da birincil ihtiyaçlar-uyuma, susama, açlık-vb.) bazılarının ise, sonradan edinildiği (sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar-kendini gösterme, saygı görme, rekabet-vb.) belirtilmektedir. İşgörenlerin insan olarak (fiziksel, ruhsal ve toplumsal) ve örgüt üyesi olarak (örgütsel, yönetsel ve işlevsel) farklı ihtiyaçlarının olduğu düşünülmektedir. Bu ihtiyaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Aşkun, 1978, ss. 452-457):

- **Fiziksel İhtiyaçları:** Yemek yemek, su içmek gibi temel-fizyolojik veya birincil ihtiyaçlardır. Bunlar, her insanın yaşamını sürdürebilmesi için giderilmesi zorunlu ihtiyaçlardır.
- **Ruhsal İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar psikolojik-ikincil ihtiyaçlardır. Ruhsal ihtiyaçların düşünsel boyutunda; öğrenme veya tecrübe kazanma ihtiyacı, duygusal boyutunda ise, sevgi görme, güven duyma vb. ihtiyaçlar yer almaktadır.
- **Toplumsal İhtiyaçları:** Bu ihtiyaçlar, işgörenin aynı zamanda bir toplumun üyesi olan insan konumunda olması nedeniyle ortaya koyduğu ihtiyaçlardır. Bir kişi için, daha yukarı gördüğü toplumsal sınıflara geçmek, birtakım toplumsal eylemlere katılmak, işi dışında parti, dernek vb. yerlerde çalışmak bir ihtiyaç haline gelebilmektedir.
- **Örgütsel İhtiyaçları:** Bir insanın, en azından geçimini sağlamak için bir işletmede çalışmaya başlamasıyla örgütsel ihtiyaçları gündeme gelmektedir. Bir işgörenin, yetki ve sorumluluk denkliği, uygun denetim alanı, grup lideri olma vb. ihtiyaçları olabilmektedir.
- **Yönetsel İhtiyaçları:** Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği işgörenin yönetsel ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.
- **İşlevsel İhtiyaçları:** İşlevsel ihtiyaçlar, doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu, örgütsel ve yönetsel nitelikli olmayan, diğer ihtiyaçlardır. Örneğin işiyle ilgili olarak kullanacağı araç ve gereçler, başkalarından gördüğü çeşitli yardımlar, iş başarmadaki kişisel beceri noksanlıkları gibi ihtiyaçlar bu tür ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.

Bireyler, ihtiyaçlarını giderdikleri sürece rahat ve mutlu olurlar. İhtiyaçlarını gideremeyen bir kişinin gerek özel gerekse iş yaşamında birçok sorunla karşılaşması son derece doğaldır. İhtiyaçlarını gideren bir birey amaçlar doğrultusunda harekete geçme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır. Bu da güdü kavramını gündeme getirmektedir.



İnsanların ihtiyaçları sonsuzdur. Bir birey gerek özel gerekse iş yaşamı boyunca birçok aynı ya da farklı şeye ihtiyaç duyacaktır. Bir ihtiyaç giderildiğinde, bu ihtiyaç tekrar belki de çok daha fazla şiddette ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında her bireyin istekleri, alışkanlıkları ve kişilik yapıları birbirinden farklı olduğu için herkesin ihtiyaç duyacağı şeyler de birbirinden farklı olabilmektedir. İş yaşamında yöneticilerin bu gerçeğe dikkat etmesi, işgörenlerin olumlu yönde güdülenmesi açısından son derece önemlidir.

Güdünün İngilizce karşılığı olan “motive”, hareket etmek anlamındaki Latince sözcükten gelmektedir. Dolayısıyla güdü, davranışı harekete geçirici olarak düşünülebilir. Güdüler, iç durumlar-organizmanın bir hedefe ulaşmak için çaba harcamasına neden olan kendi içindeki bir şey-olarak sayılsalar da genellikle dış uyarıcılar tarafından uyarılırlar (Morgan, 2011, s. 172). Diğer bir deyişle güdü, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönelticidir (Eren, 2011, s. 530).

Bireylerin önceden belirlenen hedeflere ulaşma noktasında hareket ve çaba gösterme sürecinde güdü ve güdülenme önemli rol oynamaktadır. Güdü ve güdülenme harekete geçirici ve yön tayin edici unsurları kapsayan kompleks bir durum olarak değerlendirilmektedir. Güdülerin; davranışları başlatmak, davranışların enerji ve şiddet seviyesini belirlemek, davranışlara yön tayin etmek ve davranışların devamını sağlamak olmak üzere dört fonksiyonu mevcuttur (Ünsar, 2011, s. 3).

İşgörenlerin tatmininde etkili olan içsel ve dışsal güdüler bulunmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin işle ilgili davranışlarını başlatan ve bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal faktörler vardır. Belirli bir iş ilgi çekici, heyecan verici, geliştirici olduğu için yapılıyorsa, yani o işin bizzat kendisini yapmak ödüllendirici ise bu içsel güdülenmeden, ama aynı iş para, terfi, şöhret gibi dıştan bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal güdülenmeden söz edilebilir (Keser, 2009, s. 91).

İç ve dış uyarıcılarla uyarılan bireyler farklı hareket alternatiflerini uygulayarak hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Örgütlerde çalışanların davranışlarına yön veren birçok güdüden söz etmek mümkündür. Çalışanları amaçlar doğrultusunda çalışmaya ve işbirliğine yönelten, onları bu doğrultuda harekete geçirmede etkili olan temel nokta güdülerdir. Hiçbir davranış amaçsız olmaz. Her davranışın altında yatan mutlaka temel bir güdünün olduğu ve bu güdüler vasıtasıyla bireylerin amaçlarını gerçekleştirdikleri düşünülmektedir.

Bireyleri harekete geçiren güdüleyicileri temel olarak içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Fizyolojik bir ihtiyacın neden olduğu rahatsızlık ve gerginlik durumuna dürtü adı verilir. Dürtüler en belirgin içsel güdüleyicilerdir. Gündüsel davranışlarımızın önemli bir bölümü fiziksel ihtiyaçlarımızın yol açtığı dürtülerden kaynaklanmaktadır. Açlık ve susuzluk dürtüsü bireyleri hedeflere yönelik davranışlarda bulunmaya zorlamaktadır. Gündüsel davranışlar sadece fizyolojik ihtiyaçlar tarafından değil, aynı zamanda çevresel uyarıcılar tarafından da başlatılabilir. Örneğin, verileceği söylenen bir ödül, bu ödülü kazandırabilecek davranışları beraberinde getirmektedir. Gündüsel bir davranışın başlamasına neden olan çevresel uyandırıcılara özendirici adı verilmektedir. Çevresel uyandırıcıların özendirici nitelikleri öğrenme yoluyla kazanılmaktadır (Ayдын, 2003, s. 200).

Bireyleri davranışlara yönelten güdülerini aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 41-45):

- **İçgüdüler:** İçgüdüler, bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır. İçgüdüler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler şeklinde de tanımlanabilir. Bu tür güdüler, öğrenmeyi gerektirmezler ve yaşam boyu unutulmazlar. Giderilme biçimleri farklı olmakla birlikte, ustalık gerektirmeyen içgüdülere örnek olarak; acıkma, susama vb. verilebilir.
- **Fizyolojik Güdüler:** Fizyolojik güdüler, insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil ihtiyaçların elde edilmesine yönelmiş güdülerdir. Fizyolojik ihtiyaçlara dayanan güdüler, bütün insanlarda varolmakla birlikte, şiddeti ve kuvveti kişiden kişiye değişmektedir. Bu tür güdülere örnek olarak; beslenmek, giyinmek, ısınmak vb. verilebilir.
- **Sosyal Güdüler:** Sosyal güdüler, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar. Öte yandan bu güdülerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Sosyal güdülere örnek olarak; bir gruba üye olmak, yükselmek, eğitilmek, sevmek, sevilme, başkalarına yardım etmek vb. verilebilir.
- **Psikolojik Güdüler:** Psikolojik güdüler, doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdülerdir. Bu tür güdüler; olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişkenlik gösterdiği için oldukça karmaşıktır. Psikolojik güdülere örnek olarak; kendini gösterme isteği, bağımsız olma arzusu vb. verilebilir.

Her birey bu güdülerin etkisiyle farklı davranışlarda bulunmaktadır. İçgüdüler kendiliğinden ortaya çıkmakta, fizyolojik güdüler yaşamı sürdürebilmede bireyleri harekete geçirmekte, sosyal güdüler yaşam süresince her zaman varolmakla birlikte şiddeti zamana ve kişiye göre değişebilmekte, psikolojik güdüler ise genellikle kişilik özellikleriyle bağıntılı olarak düşünülmektedir.



Bireyleri davranışlara yönelten güdüler hakkında kısaca bilgi veriniz.

GÜDÜLEMENİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kişilik yapısıyla, tutum ve davranışlarla ve bireylerin bir anlamda ruhsal durumlarıyla ilgili olan güdüleme kavramını kesin çizgilerle ayırmak ve bu kavram ile ilgili tek bir geçerli tanım yapmak son derece zordur. Literatürde, güdüleme yerine motivasyon kavramının da sıklıkla kullanıldığı görülmektedir.

Güdüleme, bireyi davranışa sevk eden, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güçtür. Başka bir perspektiften bakıldığında, güdüleme, bir hedefe doğru ilerleme davranışdır. Yani güdüleme hedefe ulaşmak için yapılan amaçlı bir davranıştır (Keser, 2009, s. 88).

Diğer bir tanımla güdülemeyi, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları şeklinde tanımlamak mümkündür. Güdüleme konusu itibarı ile kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla güdüleme sürecini tam olarak anlayabilmek için kişileri belli şekillerde davranmaya zorlayan nedenler, kişilerin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 277-278).

Güdüleme “göze alınan eylem tercihlerinin, gerilimlerin ve duyguların tümü”; bir hedefe ulaşmaya yönelik amaçlı davranışlar; amaca dönük davranışları güçlendiren, yön veren ve sürdüren bir güç; bir eyleme şevk, uyanış ve hareket kazandıran her şey olarak tanımlanmaktadır (Malik ve Danish, 2010, s. 220).

Güdülemeyi, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi olarak tanımlamak da mümkündür. Başka bir deyişle, güdüleme insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür. Güdüleme sürecini tanımlarken aşağıda belirtilen üç önemli unsura dikkat edilmelidir (Öğüt vd., 2004, s. 286):

- Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
- Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
- Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Güdüleme ile ilgili tüm tanımlarda bir hedefin ya da amacın olması, bu hedefe ya da amaca ulaşma noktasında isteğin olması ve bu istekle harekete geçme ya da davranışta bulunulması gibi temel noktalar göze çarpmaktadır. İşgörenlerin amaçlara ulaşma noktasında istekli hale getirilmesi ve bu noktada onların teşvik edilmesi güdüleme kavramını gündeme getirmektedir.



Güdüleme ile motivasyon kavramı eş anlamlı kavramlardır. Literatürde birçok kaynaktan güdülemenin ve motivasyonun bir arada kullanıldığı görülmektedir. Günlük dilde bugün hala birçok kişinin bu iki kavramı birbirinden farklı anlamlara sahipmiş gibi tanımlamaya çalıştığı görülmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel konu her iki kavramın birbirinden farklı olmadığıdır.

Örgütler açısından güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olması açısından önemlidir. Genel olarak isteklendirme ve yönlendirme olarak ifade edilen güdüleme, aşağıda sıralanan dört temel karakteriyle tanımlanmaktadır (Genç, 2004, s. 234):

- Güdüleme kişisel bir olgudur. Bu nedenle her insan farklıdır ve tüm güdüleme teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak vardır.
- Güdüleme genelde bir niyet olarak görülebilir. Güdülemenin çalışanların kontrolü altında olduğu varsayılır ve davranışlar çabanın genişletilmesi gibi güdüleme tarafından belirlenir.
- Güdüleme çok yönlüdür. Burada neyin insanları daha aktif hale getireceği ve zamanla değişen güdüleme faktörlerinin neler olacağının bilinmesi gerekmektedir.
- Güdüleme bir davranış ve bir performans değildir. Güdüleme kişiyi içten ve dıştan etkileyen güçlerle ilgilidir.

Güdülemenin en önemli özelliklerinden birisi kişilik yapılarının, isteklerinin, ihtiyaçlarının ve moral durumlarının bireylere göre farklılık göstermesidir. Bu nedenle herkesi isteklendirmek ve harekete geçirmek çok zordur. Kaldı ki herkesi aynı sözlerle, teşviklerle, ödülleri vb. teşvik etmek de mümkün değildir. Dahası, bir bireyi her zaman aynı şekilde güdülemek de imkansızdır. Çünkü bir bireyin istekleri, ihtiyaçları ve ruh hali güne hatta saate göre bile değişebilmektedir. Bu karmaşık durum, güdülemeyi farklı bir konuma taşımaktadır.

Güdüleme çalışanların sebat, üretkenlik ve performans gibi çıktılarını güçlendirir. Ayrıca düşük düzeyde güdülenmiş olanlara nazaran yüksek düzeyde güdülenmiş çalışanların daha fazla içsel yönelime ve otonomi (bağımsızlık) isteğine sahip oldukları tesbit edilmiştir. Bu durum gelişimsel fırsatlar sunulduğunda çalışanların daha fazla sorumluluk alacağını göstermektedir. Güdülenmiş çalışanlar kendilerini yaptıkları işe daha fazla verdikleri gibi iş arkadaşlarının yaptıklarıyla da ilgilidirler (Güngör, 2011, s. 1512).

Güdüleme, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Şimşek vd., 2003, ss. 130-131; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 41):

- Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya imkan sağlamaktadır.
- Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vb.) karşılamaya imkan sağlamaktadır.
- Çalışanların “ego” larını tatmin etmesini sağlamaktadır.
- Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına imkan hazırlamaktadır.
- İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine zemin hazırlamaktadır.
- Bireylerin yaratıcılık ve liderlik niteliklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.
- Bireyi harekete geçirmekte ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlamaktadır.
- Uyarlanmayı kolaylaştırmaktadır.
- Bireyi yöneltmekte, yönetim düzeni sağlamaktadır.
- Bireyin algılama gücünü artırmakta ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlamaktadır.

Güdüleme, bireyleri amaçlara ulaşma noktasında daha istekli hale getirerek bir yandan bireysel diğer yandan da örgütsel performansın artırılmasını sağlamaktadır. Olumlu yönde güdülenen bir birey, daha yüksek moralle çalışarak, örgütünü ve işini daha fazla benimsemektedir. Bunun yanında yüksek moral ve güdüleme ile çalışan birey daha huzurlu ve mutlu olacağı için, daha barışçıl bir örgüt atmosferi yaratmak mümkün olacak, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar azalacaktır. Tüm bunlar hem bireyin hem de örgütün amaçlarına ulaşmasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

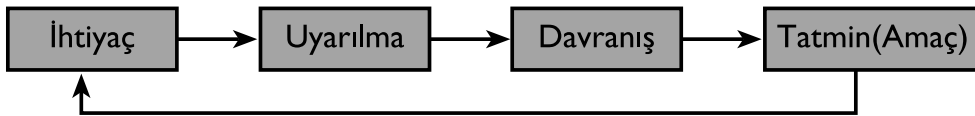
İşgücü devrinin belirleyicileri arasında güdüleme önemli bir yer tutmaktadır. İşte olumlu yönde güdülenen bir bireyin, işten ayrılma niyeti azalmakta, bunun yanında örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Çakar ve Ceylan, 2005, s. 57). Nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların işten ayrılıp başka bir işletmede çalışmaya başlaması günümüzün en önemli sorunlarından birisi haline gelmiştir. İşgörenlerin olumlu yönde güdülenmesi bu sorunun çözümündeki en etkili yollardan birisidir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenip, doğru araçlarla güdülenmesi, bu kişilerin işten ayrılma niyetlerini azaltarak, işgören devrini düşürecektir. İşten ayrılmaların azalması ise kurumun imajını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanında, nitelikli ve bilgili insanları istihdam eden işletmelerin rekabet gücü de yükselecektir.

GÜDÜLEME SÜRECİ

Güdülemenin bir süreç olduğu düşünülmektedir. Bu süreçte sırasıyla, ihtiyaç, uyarılma, davranış ve tatmin olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

Güdüleme sürecinin ilk aşamasını **ihtiyaçlar** oluşturmaktadır. Giderildiğinde bireyi rahatlatan, giderilmediğinde ise bireylerde gerginlik ve sıkıntı yaratan, yoksunluğu hissedilen her şey ihtiyaç olarak ifade edilmektedir. Bireylerin değişik kaynaklı güdülerinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey herhangi bir şeye ihtiyaç duyduğunda sıra ikinci aşama olan **uyarılmaya** gelir. Bu aşamada organizma ihtiyaca yönelik bir uyarılmayla karşı karşıya kalır. Karnı acıkan bir insanın, midesinde kasılmaların başlaması bu uyarılmaya örnek olarak verilebilir. Vücut uyarıldıktan sonra, birey ihtiyacını gidermek için bir **davranışta** bulunur. Karnı acıkan insanın, evde yemek yapmak için hazırlanmaya başlamasını ya da bir lokanta arayışı içerisinde girmesini güdüleme sürecinin üçüncü aşaması olan davranışa örnek olarak vermek mümkündür. Evde yemek yaparak karnını doyuran ya da lokantaya giderek yemeğini yiyen birey son aşama olan **tatmine** ulaşmaktadır. Bireyin ihtiyacını gidererek tatmine ulaşması ile güdüleme süreci tamamlanmaktadır. Bu süreç döngüsel bir nitelik taşımaktadır. İhtiyaçlar ortaya çıktıkça tüm bu aşamalar tek tek yeniden yaşanmaktadır. Burada unutulmaması gereken temel nokta, bireyin ihtiyacını gidermek için uyarıldıktan sonra gösterdiği davranışın her zaman bireyi tatmine ulaştırmayacağı gerçeğidir. Şöyle ki, karnı acıkan bir birey, uyarılmayla yemek yapma ya da lokantaya gitme davranışında bulunduğu anda, eğer evde yemek yapacak malzemenin olmadığını ya da dışarı çıktığında yemek yiyecek lokantaların kapalı olduğunu gördüğünde tatmin değil aksine tatminsizlik yaşayacaktır. Çünkü böyle bir durumda ihtiyaç giderilmemiştir, giderilmediği için de şiddeti ve bireye verdiği sıkıntı daha da artmıştır.

Güdüleme sürecinin şematize edilmiş hali aşağıda Şekil 6.1’de görülmektedir.



Şekil 6.1: Güdülemenin Oluşum Süreci

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım Dağıtım. s. 40.

Birçok farklı şeye değişik zamanda ve şiddette ihtiyaç duymak insan olmanın doğal bir sonucudur. Önemli olan insanların yaşamı süresince ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmesidir. Çünkü ancak bu şekilde olumlu yönde güdülenmekte yani amaca ulaşma noktasında harekete geçmektedir. Örgütlerde yöneticilerin çalışanların nelere ihtiyaç duyduklarını belirleyerek, bunları gidermelerine yönelik önlemler alması son derece önemlidir. İhtiyaçlarını gideren işgörenler daha yüksek güdü ve istekle çalışacak, bu durum onların performansını yükseltecek tüm bunlar da işletmelerin verimliliğini artıracaktır.

Burada unutulmaması gereken temel nokta, ihtiyaçların sonsuz sayıda olması gerçeğidir. Bir bireyin bir ihtiyacı giderildikten sonra bireyin ulaşacağı tatmin kısa süreli olacaktır. Çünkü birey, tatmine ulaştıktan hemen sonra yine aynı ya da farklı bir çok şeye ihtiyaç duyacaktır. Bireyin tüm ihtiyaçlarının karşılanması mümkün değildir. O nedenle örgüt yöneticilerinin amacı; bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunu belirleyerek ellerindeki imkanlar dahilinde bu ihtiyaçları gidermeye çalışmak olmalıdır. İşgörenlerin ve yöneticilerin bu gerçeğe uzaklaşmaması önemlidir.



Güdüleme süreci hakkında kısaca bilgi veriniz.

GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR

Güdülemede temel amaç, çalışanları amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek, teşvik etmek ve harekete geçirmektir. İşgörenleri güdülemek amacıyla kullanılan birçok araç bulunmaktadır. Bu araçların kapsamı, önemi ve önceliği bireylerin kişilik yapısına, yöneticilerin yönetim felsefesine, işletmelerin örgüt yapısına ve toplumların kültürel özelliklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Burada üzerinde önemle durulması gereken temel nokta, güdülemede kullanılan özendirici araçların her zaman, her örgütte ve her işgören üzerinde benzer sonuçlar vermeyeceği gerçeğidir. Örneğin, bir örgütte bir kişi için yüksek ücret almak temel özendirici olurken, bir başka kişi için yetki ve sorumluluk almak temel güdüleyici olabilmektedir. Bunun temel nedeni bireylerin ihtiyaçlarının, kişilik yapılarının, kültürel özelliklerinin vb. birbirinden farklı olmasıdır.

Örgütlerde güdülemeye dönük uygulamaların temel amacı, çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçlarının uyumlaştırılması ve böylece çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda faaliyetleri sürdürürken hem kendileri hem de örgüt için yarar sağlamalarıdır. Örgütlerde güdülemeyi özendirici çeşitli faktörlerin etkisi bireyin ihtiyaçları kadar toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır (Onay ve Ergüden, 2011, s. 222).

Psikologlar çalışan insanları; emniyet arayanlar, mükemmellik isteyenler, kendisine önem verilmesini arzu edenler, sorumluluktan hoşlananlar, prestij arayanlar ve herkes tarafından kabul edilmesini isteyenler şeklinde altı ana psikolojik gruba ayırırlar. Bir çalışan bu gruplardan birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de, bir özellik baskın olarak bulunmaktadır. Her bir gruptaki çalışanı harekete geçiren güdüleme faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak güdüleme aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekmektedir (Genç, 2004, s. 235).

Güdüleme konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir güdüleme modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar olmak üzere dört bölüme ayırarak incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 65).

Ekonomik Araçlar

Çalışanları güdülemede etkili olan araçlardan ilki ekonomik araçlardır. Çalışanların bir işte çalışmasında en önemli amacın gelir elde etmek olduğu düşünüldüğünde, ekonomik güdüleyicilerin işgörenler açısından önceliğinin olacağı açıktır. Özellikle ülkemiz koşullarında para ya da karşılığı parayla ifade edilebilen her türlü özendirici aracın işgörenleri güdülemede etkili olduğu bilinmektedir.

Bireylerin geçimlerini sağlamada, ihtiyaçlarını gidermede ve yaşamlarını sürdürmelerinde etkili olan ekonomik araçlar, işgörenleri güdüleme noktasında da aynı etkiyi göstermektedir. Önemli olan, ekonomik araçlar içerisinde yer alan farklı özendiricilerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve etkin bir şekilde uygulanmasıdır.

Literatür araştırıldığında, güdülemede özendirici ekonomik araçların; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört başlık altında toplandığı görülmektedir.

Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanıdır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında da en güçlü güdüdür. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Öte yandan, geleceğin güvence altına alınmasında da etkili olmaktadır. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir tatmin sağladığı genelde kabul edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 66-67).

Güdüleme teorileri ve iş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, zamana ve duruma bağlı olarak ücrete atfedilen önemin derecesi bakımından farklılık göstermekle birlikte, genel olarak ücretin işgörenlerin tatmin ve güdülenmesi açısından önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmelerde genellikle ücret artışları; kıdeme, başarıya (liyakata), beceri ve yetkinlikler ile her birinin farklı şekillerde kullanılabileceği karma uygulamaya göre belirlenmektedir (Ataay ve Acar, 2010, s. 407.)

Ücret artışının işgörenleri güdülemede etkili olacağı bilinmekle birlikte, ne kadarlık bir ücret artışının ya da ne zaman bir ücret artışının daha etkili olacağı, ya da her işgören üzerinde ücret artışının aynı oranda güdüleyici olup olamayacağı gibi sorulara cevap bulmak da gerekmektedir. İşgörenlerin ücretleri artırılırken, etkin bir ücret yönetimi sisteminin kurulması önemlidir. Ücretler artırılırken eğer başarı, kıdem, eğitim düzeyi vb. dikkate alınmazsa, adaletsiz gördükleri bu uygulama ile işgörenler olumsuz yönde güdülenebilmektedirler. Bunun yanında, ücretlerin artırılması, işgörenlerde bu artışın sürekli olacağına dair bir beklenti oluşturmakta ve bu beklenti gerçekleşmediğinde işgörenlerin güdülenmesi azalmaktadır.

Primli Ücret

Ekonomik özendirme araçları içerisinde işgörenleri güdülemede etkili olan bir diğer araç primli ücrettir. Primli ücret de en az ücret artışı kadar hatta bazen bu artışlardan bile daha çok çalışanları güdülemede etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” adı verilmektedir. Bazı işletmeler, işgörelere verimli çalışmaları ve üretimi artırıcı çabaları karşılığında prim vermektedir. Bu primin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Genelde zaman esas ve parça başı temeline göre yapılan hesaplamalar, çeşitli prim sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 69).

Primli ücret sisteminde de, diğer tüm özendirici ücret sistemlerinde olduğu gibi, işgöreni öngörülen bir davranışa yönlendirebilmek için önerilen bir maddi ödöl söz konusudur. Primli ücret sisteminin çok çeşitli ve birden çok hedefe yönelik olması nedeniyle kullanım alanları daha geniştir. Ayrıca, işletme düzeyinde işbirliği ve katılmayı da sağlar (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 401).

Primli ücret sisteminin işgörenleri güdülemede etkisinin olduğu bir gerçektir. Bununla birlikte, bu sistemin bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Birey, daha çok çalışarak daha fazla ücret almayı hedeflediği için, aşırı çalışarak kendini fazla yormakta bu durum işgörenin hastalanmasına, daha sık izin almasına vb. neden olabilmektedir. Bunun yanında aşırı çalışma dikkatsizliği de beraberinde getirdiği için iş kazası yaşanabilmekte ya da işgören işi yetiştirebilmek için acele ettiğinden işin kalitesi düşmektedir.

İşgörenleri güdülemede primli ücret kullanılırken bu sakıncaların gözönünde bulundurulması, primler verilirken çalışanların işte gösterdikleri performansın doğru ve objektif bir biçimde belirlenmesi ve işgörenler arasında adalet ilkesinin sağlanmaya çalışılması gerekmektedir. Aksi takdirde verilen primler çalışanları olumsuz yönde güdüleyebilecektir.

Kara Katılma

Kara katılma, son yıllarda dikkat çeken ve işletmelerde daha fazla uygulama alanı bulmaya başlayan bir güdüleme aracıdır. Adından da anlaşılacağı üzere kara katılma uygulamalarında, işletmede çalışan işgörenler, elde edilen kara katılarak, bu kardan belli bir pay almaktadırlar.

Başarılı bir kara katılım programına sahip olmak için, bir işletmenin ilk önce duyarlı bir insan kaynakları politikasına, iyi iş ilişkilerine ve çalışanlarının güvenine sahip olması gerekmektedir. Tüm özendiricilerde olduğu gibi, kara katılım planının başarısını belirleyen, planın tekniklerinden çok bu konuda yönetimin felsefesi ve tutumudur. Kara katılma ile ilgili genelde üç tür uygulama bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bingöl, 2010, s. 507):

- **Nakit Olarak Dağıtım:** Karın dağıtılacak kısmının nakit olarak hemen dağıtılmasıdır.
- **Ertelenmiş Dağıtım:** Karın dağıtımının ileri bir tarihe bırakılmasıdır.
- **Karma Dağıtım:** Her iki uygulamanın birlikte kullanılmasıdır. Yani karın bir kısmının nakit olarak hemen verilmesi, bir kısmının ise ileri bir tarihe bırakılmasıdır.

İşletmelerin kara katılma sürecinde bu üç farklı uygulamaya da yer verdikleri görülmektedir. Burada önemli olan diğer güdüleme araçlarında olduğu gibi işgörenlerin adil ve objektif bir biçimde kara katılmalarının sağlanmasıdır. Çünkü adaletsiz uygulamalar, işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir.

Kara katılmanın yararları arasında; işgörenin güdülenmesi, örgüte olan bağlılığının artması, örgütle özdeşleşmesinin sağlanması, ek gelir elde edilmesi ve örgütte bir ekip ruhunun yaratılması vb. bulunmaktadır. Bunun yanında kara katılmanın bazı sakıncalarının olduğu da bilinmektedir. Bu sakıncalar; işgörenin başarısı ile kar payı arasında ilişkinin tam kurulamaması, işgörenin örgütün kar elde etmesi için gösterdiği çabaların karşılığını uzun zaman sonra alması, işgörenlerin karın nasıl hesaplanacağı konusunda bilgi sahibi olmaması nedeniyle yönetimin karı az göstererek kendilerini aldattığını sanması ve örgüt kar elde etmediği zaman sosyal yardım ve hizmetlerin riske girebileceğini düşünmesidir (Bayraktaroğlu, 2006, ss. 224-225).

Örgütlerin kara katılma programlarını güdülemede kullanmayı düşündüklerinde bu sakıncaları göz önünde bulundurması ve bu sakıncaların oluşmaması için gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Bu noktada, işgörenlerin başarısının doğru ve adil bir şekilde ölçülmesi, karın başarı ile orantılı bir şekilde bölüştürülmeye çalışılması ve kara katılım programları hakkında işgörelere bilgi verilmesi önemlidir.

Ekonmik Ödöl

İşgöreleri güdülemede kullanılan ekonomik araçların sonuncusu, ekonomik ödölldür. Ekonomik ödöllelerin temelinde işgörelerin maddi gelir elde etmesi bulunmaktadır. İşgöreleri amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek ve cesaretlendirmek amacıyla başarılı olanlara, karşılığı ekonomik değlerlerle ifade edilen ödölleler vermek mümkündür.

Bulunduğı bölümde bir yenilik ya da buluş önerme, üretim artışına katkıda bulunma, kaliteli iş yapma, disiplin kurallarına uyma vb. nedenlerle işgörelere parasal ödölleler vermek mümkündür. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödölün zaman geçirmeden sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesi, ikinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödöl arasında bir orantının bulunmasıdır. Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer veren ve umut bağlayan bir güdüleme politikası yerine, içinde ekonomik araçların da bulunduğu, fakat en az onlar kadar etkili diğler özendirme araçlarına da dengeli bir biçimde yer veren bir politika izlemekte yarar vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 73).

İşgörelere iş yaptırtma, performansı yükseltme, yeni öneriler geliştirmelerini sağlama vb. yönünde ekonomik ödöllelerin katkısı çok fazladır. Etkili bir değlerlendirme ve doğru bir ödöllendirme ile çalışanların olumlu yönde güdülenmesi sağlanırken, diğler yandan yüksek performans ve yeni önerilerle işletmenin kurumsal başarısı da artmaktadır. Bunun yanında, belirli ödölleler vererek işgöreleri güdülemenin bazı sakıncaları da olabilmektedir. Bireyler yaptıkları iş karşılığında ödöl aldıklarında, sürekli ödöl alma beklentisi içine girmekte, ödöl alamadığında ise moralleri bozulmaktadır. Performansını, buluşunu ve bunun karşılığında aldığı ekonomik ödölü, iş arkadaşlarının başarısı ve ödölleleri ile kıyaslayan işgörelere eşitsizlik olduğu hissine kapıldığında olumsuz yönde güdülenebilmektedirler. İşgörelere güdülenmesi için ekonomik ödöllelerin kullanılmasına karar verildiğinde, örgüt yönetiminin bu ödöllelere yönelik etkin politikalar belirlemesi son derece önemlidir.



Güdülemede etkili olan ekonomik araçlar hakkında kısaca bilgi veriniz.

Psiko-Sosyal Araçlar

İşgöreleri güdülemede ekonomik araçların önceliğinin ve büyük etkisinin olduğu bir gerçektir. Ancak bu durum, ekonomik araçların her zaman, her durumda ve her işgören üzerinde çok etkili olacağı anlamına da gelmemelidir. Herkesin farklı istek, ihtiyaç ve kişilik yapılarının olduğu düşünöldüğünde, ekonomik araçlar dışında farklı birtakım araçların da işgöreleri güdüleyebileceğı açıktır. İşgöreleri güdülemede kullanılan ikinci grup özendiriciler, psiko-sosyal araçlardır.

Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan güdülemenin örgüte bağlılığı arttırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte psiko-sosyal araçların daha çok kişilerin iç dünyasındaki değlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değler yargılarının iç dünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 87).

Güdüleme deyince herkesin ilk aklına gelen özendirici araç ücret ve diğer parasal karşılıklar olmaktadır. Ancak burada gözden kaçırılan şey, insanların psiko-sosyal birer varlık oldukları gerçeğidir. Bu gerçekten hareketle özellikle son yıllarda psiko-sosyal araçların da çalışanları güdülemede etkili olabileceği daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Bireylerin ekonomik ihtiyaçlarını belirlemek çoğu zaman daha kolay olabilirken, kişilerin duygusal yaşantıları ve kişilik yapıları ile daha yakından ilişkili olması nedeniyle, psiko-sosyal ihtiyaçları belirlemek çok daha zor olmaktadır.

İşgörenleri güdülemede kullanılan psiko-sosyal araçlar çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır.

Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenleri güdülemede kullanılan psiko-sosyal araçların ilki, çalışmada bağımsızlıktır. İşgörenlerin hemen hepsi çalışırken, bağımsız olmayı ve işlerine çok fazla müdahale edilmemesini arzu etmektedirler. Psikolojik olarak kendini özgür hissetmek psikolojik anlamda bireyi rahatlatmaktadır. Bu rahatlama da bireyi olumlu yönde güdülemektedir.

İşgörenlerin çoğu, benlik duygularını tatmin etmek amacıyla bağımsız olmayı ve inisiyatif kullanmayı tercih etmektedirler. Baskı altında çalışmak ve emir almak, işgörenlerin işten uzaklaşmasına ve verimin düşmesine neden olmaktadır (Şimşek vd., 2003, s. 132).

Burada amaç, işgörenleri tamamen serbest bırakmak ve hiç müdahale etmemek değildir, sadece yakından ve sürekli nezaret etmemek ya da işte kendilerini daha rahat ve serbest hissedebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturmaktır. İşgörenleri tamamen kendi hallerine bırakmanın da çoğu zaman onları olumsuz yönde güdülediği düşünülmektedir. Yönetimin bu noktada ne kadarlık bir bağımsızlığın işgörenler üzerinde olumlu olacağını iyi şekilde belirlemesi gerekmektedir.

İşgörenin işinde hissettiği bağımsızlık duygusu işgören açısından içsel bir güdülenme sağlamaktadır. Çalışmada bağımsız olmanın, işgörenler ve işletmeler açısından pek çok olumlu sonucu bulunmaktadır. İşgörene işinde verilen bağımsızlık; işgören performansını arttırmakta, işgörenin psikolojik açıdan rahatlamasını ve daha huzurlu olmasını sağlamakta, işgörenin örgüte duyduğu güveni arttırmakta, işgörenin örgüte bağlanmasını ve işten tatmin olmasını sağlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005: 332). Bunun yanında, araştırmalar daha bağımsız olan bireylerin, diğer insanlardan daha mutlu olduğunu, yaşamdan daha fazla tatmin olduğunu, yaşama gücünün daha fazla olduğunu, kendini daha fazla güvende hissettiğini ve öz saygısının daha fazla olduğunu, depresyon ve anksiyete (endişe/gerilim) riskinin daha düşük olduğunu göstermektedir (Gaine ve Guardia, 2009, s. 185). Tüm bu olumlu durumlar, işgörenlerin olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır.

Sosyal Katılma

İşgörenler, örgüte girdiklerinde, örgütte çalışan diğer bireylerle iletişim kurmak ve sosyalleşmek istemektedirler. Hatta bazı işgörenler için, işe girme isteğindeki temel öncelik, başkaları ile beraber olmak, onlarla kaynaşmak ve sosyal açıdan geniş bir çevreye sahip olmaktır. Bu açıdan bakıldığında, sosyal katılımın işgörenleri güdülemede etkili olduğu görülmektedir.

Sosyal katılım ihtiyacı uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 76):

- İlk bakışta bu ihtiyacın bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğunu söylemek mümkündür. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme ihtiyacı duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler. Yeterli bilgi alınmadığında, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.
- Son aşamada işgören, grubun yaşantısını ve grubun bir üyesi olmanın onurunu taşıyan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma ihtiyacının bu son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutludur.

İşgörenlerin kendisini bir gruba ait hissetmesi ve örgütteki diğer bireylerle iletişiminin güçlü olması kendisini yalnız hissetmemesi açısından önemlidir. Bu durum, işgörenin kendisini diğerleri açısından önemli hissetmesine neden olmakta, bu da işgörenlerin olumlu yönde güdülenmesini sağlamaktadır. Çalışma ile sağlanan sosyal birliktelik, işgörenleri işletmeye bağlayan faktörler arasında yer almaktadır. İşin rutinliği, yoruculuğu ya da karmaşıklığı işgörenleri işten uzaklaştırırken, sosyal katılımlar ve birliktelikler işgörenler açısından bir moral ve güdülenme kaynağı olmaktadır.

Değer ve Statü

Çalışanlar için en önemli ihtiyaçlardan birisi de değer görmektir. Bugün birçok insan için kendisine değer verilmesi, ekonomik ödüllerden bile daha önemli olabilmektedir. Yüksek ücret alan ama yöneticilerinin ya da iş arkadaşlarının kendisine değer vermediğini gören bir çalışanın olumlu yönde güdülenmesini beklemek mümkün değildir. Herkes, kendi düşüncelerine, yaptığı işlere ya da kişiliklerine değer verilmesini arzu etmektedir. Değer görmek psiko-sosyal kökenli bir ihtiyaçtır.

Çalışana insan olarak, örgütün kıymetli bir bireyi olarak önem ve değer vermek, çalışan için en büyük ödüldür. Birisine değer ve önem vermek, o kişiyi istenilen hedefe güdülemekte çok etkili olmaktadır (Genç, 2004, s. 238). Yöneticilerin işgörenlerini yakından tanıması, özellikle takdir edilme, değer görme ve beğenilme ihtiyacı yüksek olan işgörenleri belirleme ve onları bu yolla güdüleme açısından son derece önemlidir.

İşgörenler için değer görmenin yanında, örgüt içinde bir statüye sahip olmak da son derece önemlidir. Bazıları bir işe girme isteğinin ve amacının tek nedeninin toplum içinde belli bir statüye ulaşmak olduğunu belirtmektedir. Gerçekten birçok kişi için statü, saygınlık ve gücün en önemli belirleyicileri arasındadır.

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görmektedir. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören işgörenler daha gayretli çalışmaktadırlar (Eren, 2011, s. 551). İşgörenler için statü sahibi olmak ve bu statü sayesinde diğerlerinden saygı görmek önemli bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacı giderilen işgörenlerin olumlu yönde güdülendikleri ve amaçlar doğrultusunda daha istekle ve hevesle çalıştıkları görülmektedir.

Gelişme ve Başarı

İşgörenleri güdüleyen bir diğer psiko-sosyal araç, gelişme ve başarıdır. Bireylerin gelişme ve başarıma ihtiyacı giderildiğinde amaçlara ulaşma noktasında daha istekli ve gayretli oldukları görülmektedir. Bugün hemen herkes gelişmek, ilerlemek ve başarılı olmak istemektedir. Bu ihtiyaç işgörenler için özellikle bugünün rekabetçi iş dünyasında çok daha önemli hale gelmiştir. İşte gelişme ve başarı gösteremeyen bir işgörenin bu işte kalması zorlaşmakta, amaçlarını gerçekleştirme noktasında isteği ve gücü azalmaktadır.

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce, kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırmaktadır. İşgörenler işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine dayanarak daha yüksek mevkilere gelmek için çaba gösterirler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden işletmenin yararlanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı hem kendilerine, hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 78-79). Bu katkıları görmek işgörenler açısından önemli bir güdüleyicidir.

Bireylerin gelişme ve başarı ihtiyacını gidermesi ve bu anlamda güdülenmesinde, işletme yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli ortamı sağlaması, onlara gelişmeleri için fırsatlar yaratması, başarının ölçülmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir. Başarılı olduğunun yönetimce belirlenmesi ve bu anlamda işgörenin takdir edilmesi güdülenmesi açısından çok önemlidir. İşgörenler gelişmek ve başarılı olmayı istemekte, ama bu gelişmenin ve başarının yönetim tarafından izlenmesini ve değerlendirilmesini bundan çok daha fazla önemsemektedir. Gelişmek için örgüt içinde yeterince imkan bulamamak ve başarılı olduğu halde takdir edilmemek işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir.

Çevreye Uyum

Bireyler girdikleri her ortama ayak uydurmak ve bu ortamın fiziksel ya da psikolojik koşullarına uyum sağlamak arzusundadırlar. İşgörenleri işe başladıkları zaman belki de en çok kaygılandıran durum, çalışma koşullarına ve iş ortamına uyum sağlayamama korkusu olmaktadır.

İşgören, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır. Burada önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörelere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli bir biçimde uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 80).

Çevreye uyum kişilik yapısıyla ilişkili olduğu için, her bireyin çevreye uyum sağlama süreci birbirinden farklı olmaktadır. Daha dışa dönük olan ve iletişim kurmakta zorluk çekmeyen bireyler, girdikleri her ortama çok çabuk uyum sağlarken, biraz daha içe kapanık ve başkalarıyla iletişim kurmaktan çekinen bireyler ise, yeni ortamlara girdiklerinde uyum sorunu yaşamaktadırlar. Yöneticilerin, birlikte çalıştığı işgörelerin kişilik yapılarını iyi bir şekilde analiz etmesi ve uyum sağlama sorunu yaşayan kişilere yardımcı olması gerekmektedir.

Öneri Sistemi

İşgöreleri güdülemede etkili olan psiko-sosyal araçlardan bir diğeri de öneri sistemidir. İşletmede çalışanların fikir ve önerilerine yer verilmesi ve bir anlamda yönetime dahil edilmesi olumlu yönde güdülenmeleri açısından son derece etkilidir. Bu şekilde işgörelenler kendilerini önemli hissetmekte, görüş ve önerilerinin alınmasıyla daha demokratik bir ortamda olduklarını düşünmekte ve yeni fikir ve öneriler geliştirme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır. Bu şekilde bir yandan işgörelenler olumlu yönde güdülenmekte, diğeri yandan da işletmeler yeni fikir ve önerilerle daha rekabetçi hale gelmektedir.

İşgörelenler, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir tatmin sağlayacaktır. Kendisine değeri verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacak ve hiç kuşkusuz işletme, istekli ve verimli çalışan bir eleman kazanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 81). Öneri sisteminin sakıncalı yönü ise, gereksiz, yararsız fikir ve düşüncelerle üst yönetimin zamanını boşa harcamaktır. Öte yandan, gerçekten yararlı ve gerekli olan bir önerinin yönetici tarafından kendi fikriymiş gibi sunulması da çalışanın hevesini kırabilmektedir (Ünlüönel vd., 2007, s. 16).

Öneri sisteminin işletme içerisinde etkin bir şekilde uygulanması bu sistemden kaynaklanacak sakıncaları azaltma noktasında etkili olmaktadır. Her öneri ve fikrin kabul edilemeyeceği, sadece kabul edilmeye değeri olanların dikkate alınacağı işgörelenlere önceden belirtilmelidir. Bunun yanında, yöneticilerin işgörelenlerin fikir ve önerilerini kendi fikir ve önerileri gibi kullanmaması için örgütte etik bir anlayışın hakim olması gerekmektedir.

Psikolojik Güvence

İşgörelenlerin kendilerini işyerinde psikolojik olarak güvende hissetmeleri olumlu yönde güdülenmeleri açısından son derece önemlidir. Yüksek ücret alan ama kendini işyerinde güvende hissetmeyen bir işgörelenin güdülenmesini ve amaçlara ulaşma noktasında istekle ve verimle çalışmasını beklemek doğru değildir. Çoğu zaman, psikolojik güvence gelir sağlama isteğinden bile önemli hale gelebilmektedir.

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım, çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Daha açık bir deyişle, çalışmanın gerçekleştirildiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 82).

Yapılan araştırmalarda psikolojik güvence ile ilgili olarak; çalışanların işletmeye güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların işletmeye güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve güdülenmelerinin arttığını belirttikleri ortaya çıkmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008, s. 87).

Kendini işyerinde güvende hisseden bir işgörenin çalışma hevesi ve isteğinin daha fazla olacağı, örgütsel bağlılığının artacağı ve işteki performansının yükseleceği düşünülmektedir. İşgörenlerin işyerinde kendini psikolojik olarak güvende hissetmesinde yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin örgüt içinde çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışması ve çalışma atmosferini düzenleyici her türlü önlemi alması gerekmektedir.

Sosyal Uğraşlar

İşgörenleri güdülemede kullanılan son psiko-sosyal araç, sosyal uğraşlardır. İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek için sosyal bazı aktivitelere yer verilmesi, bir yandan işgörenleri iş stresinden uzaklaştırırken, diğer yandan olumlu yönde güdülenmelerine yol açmaktadır.

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmelerin yer verebileceği sosyal uğraşları sportif uğraşlar (spor tesislerinin kurulması, turnuvaların düzenlenmesi), geziler düzenlenmesi, işletme içinde kütüphane vb. kurulması, özel gün kutlamaları, yemekli toplantılar ve eğlenceler düzenlenmesi vb. şeklinde sıralamak mümkündür. İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir, boş zamanları değerlendirme, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle kaynaşmasına yardımcı olur. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, işgörenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında yer almaktadır. Günümüzde birçok işletmenin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 83).

İşgörenlerin örgütü ve işi sevmeleri, işte hiç sıkılmayacakları ve farklı bir takım uğraşlar arayışına girmeyecekleri anlamına gelmez. Herkes, boş zamanlarında kendisini eğlendirecek, rahatlatacak ya da psikolojik olarak dinlenmesini sağlayacak farklı sosyal uğraşlarla ilgilenmek isteyecektir. Bunun işgörenler açısından bir ihtiyaç haline gelebileceğinin unutulmaması ve işletme yöneticilerinin bu konuda hassas davranması gerekmektedir. Ayrıca işgörenlerin ne tür sosyal uğraşlarla ilgilenmek istediğinin belirlenmesi ve bu tip faaliyetlerin işgörenlerden gelen talepler doğrultusunda düzenlenmesi de son derece önemlidir.

Örgütsel-Yönetmel Araçlar

İşgörenleri güdülemede etkili olan araçların hepsi ekonomik ve psiko-sosyal kökenli değildir. Örgütsel ve yönetmel bazı araçların da işgörenleri işe yönlendirmede, amaçlara ulaşmaları noktasında isteklendirmede kısacası güdülemede etkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel-yönetmel araçları belirlemede ve bunları uygulamada yönetim felsefesi ve politikalarının etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle örgütsel-yönetmel araçlar, işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. İşletme yöneticilerinin örgütünde çalıştığı işgörenleri yakından tanınması, onları en çok güdüleyecek örgütsel ve yönetmel araçların belirlenmesi açısından çok önemlidir. İşgörenlerin kişilik yapılarının, istek ve ihtiyaçlarının farklılığı, aynı araçlarla güdülenmelerini imkansız hale getirmektedir.

Literatürde en çok kullanılan örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme ve iş zenginleştirme ile fiziksel koşulların iyileştirilmesidir.

Amaç Birliği

İşgörenleri güdülemede etkili olan örgütsel-yönetmel araçlardan ilki amaç birliğidir. Güdülenmenin çıkış noktası işgörenleri amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek ve harekete geçirmektir. Bunu sağlamak için, işgörenlerin ortak amaçlar etrafında toplanmasını sağlamak ve kişisel amaçlarla örgütsel amaçlar arasında bir denge kurmak gerekmektedir.

İşgörenlerin ve örgütün birbirlerinden karşılıklı beklentileri vardır. İşgörenler örgütün beklentilerine cevap verdikleri takdirde onların ihtiyaçları örgüt tarafından giderilmekte ve böylece her iki taraf da karşılıklı amaçlarına ulaşabilmektedir (Şimşek vd., 2003, s. 133).

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açmaktadır. Amaç birliğini oluşturan yöneticilerdir. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bununla birlikte, farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğaldır. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusalıktan soyutlayarak, toplumsal ve ussal tabana dayalı ortak amaçlara yönleltebilmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 85).

İşgörenlerin amaçlarının neler olduğunu belirlemeye çalışmak, bu arada onlara da örgüt amaçları hakkında bilgi vermek gerekmektedir. Eğer yönetici, işgörenlerin amaçlarını önemsemezse, bunları öğrenmek için çaba göstermezse, işgörenleri işletme amaçlarının neler olduğu hakkında bilgilendirmezse işgörenler kendilerini işletmeye ait hissetmeyecek ve amaçlar doğrultusunda çaba göstermeyecektir.

Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İşletmelerde yöneticilerin tüm yetkileri elinde tutması ve astlarına hiç yetki devretmemesi, işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir. Örgütlerde genellikle iş yapma sorumluluğunun çoğu işgörenlere bırakılırken, yetkiler yöneticilerde kalmaktadır. Böyle bir durumda yönetim işlevinin en önemli ilkelerinden birisi olan yetki ve sorumluluk dengesi bozulmaktadır.

Yetki, yöneticiler için genellikle gücü simgelediği için, çoğu yönetici gücünü kaybetmek istememekte, bu nedenle tüm işlerle kendisi ilgilenmeye çalışmakta ve her konuda kendisi yetkili olmak istemektedir. Bu durumda, yönetici her işe yetişemediği için işler aksamakta, işgörenler de hiçbir konuda yetkili kılınmadığı için kendisini işletme için değersiz ve önemsiz görmeye başlamaktadır. Bu da işgörenlerin işten ve işletmeden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk yüklenmesi, işgörenler için aynı zamanda bir eğitim olarak da düşünülmektedir. Bu sorumluluk zaman içinde işgöreni kişiliğine kavuşturarak, moralini yükseltebilmektedir (Şimşek vd., 2003, s. 133). Yetki devrederken yöneticilerin çok dikkatli davranması gerekmektedir. Yetkileri doğru ve yerinde kullanamayacak kişilere devretmek, bir yandan işgörenlerin başarısız olmasına ve buna bağlı olarak onların olumsuz yönde güdülenmesine yol açarken, diğer yandan da işletmeleri yönetsel anlamda karmaşıklığa itmektedir. O nedenle yetkileri devrederken dikkatli olunmalı, yetki devredilecek kişiler titizlikle seçilmeli ve yetki ile birlikte sorumluluğun devredilmeyeceğinin bilinmesi gerekmektedir.

Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme günümüzün rekabet ortamında işgörenlerin en önemli ihtiyaçları içerisinde yer almaktadır. Bugün hemen hiç kimse, bir işe girdikten sonra aynı pozisyonda kalmak istememekte, aldığı eğitimlerle terfi ederek işletmenin üst mevkilerine gelmek için çaba göstermektedir.

Eğitimde güdülen amaç, mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır. Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 86).

İşgörenler, iş başında ya da iş dışında aldığı eğitimlerle, daha yetkin ve donanımlı hale gelmekte ve böylece üst basamaklarda görev alma olasılıkları yükselmektedir. Eğitim bir anlamda yükselmek için bir araçtır. Önemli olan örgütlerin eğitime ihtiyaç duyan işgörenleri doğru bir şekilde belirlemesi, hangi konuda eğitilmelerinin uygun olduğu konusunda iyi bir analiz yapması ve uygun kişiler ve yöntemlerle bu kişileri eğitmesidir. İşletmelerin işgörenlerin eğitime yatırım yapması, bu kişilere değer verdiği ve kaybetmek istemediği anlamına gelmekte, bu da işgörenleri olumlu yönde güdülemektedir. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, gerek eğitim gerekse yükselme sürecinde liyakate önem verilmesi, gerçekten hak eden kişilerin bu sürece dahil edilmesidir. Hem kişilerin yükselmemesi hem de hak etmeyen bir kişinin örgütte yükselmesi işgörenler açısından olumsuz bir güdüleyici olacaktır.

Kararlara Katılma

İşgörenleri güdülemede kullanılan bir diğer yönetsel ve örgütsel araç kararlara katılmadır. İşgörenleri karar sürecine dahil etmek, onlara değer verildiğinin ve onları yönetim sürecine katmanın en önemli göstergelerinden birisidir. Kararlara katılma aynı zamanda demokratikliğin de bir göstergesidir.

Kararlara katılma yoluyla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Karara katılanlar, sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 87-88).

Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli çalışma yerinde birlikte çalışma havası yaratmaktadır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri kuvvetli bir özendirme unsurudur (Eren, 2011, s. 553).

Kararlara katılma noktasında dikkat edilmesi gereken temel nokta, işgörenlerin karar sürecine göstermelik bir biçimde dahil edilmemesidir. Çoğu zaman yöneticilerin karar alırken, işgörenlerin fikirlerine ve düşüncelerine başvurdıkları ama her zaman kendi kararlarını uyguladıkları görülmektedir. Böyle bir durum işgörenlerin kendilerini kandırılmış gibi hissetmelerine neden olmakta ve morallerini bozmaktadır. Kararlara katılma sürecinde herkesin bu sürece dahil edilmesi gerekmektedir. Eğer bazı işgörenler, kararlara katılma noktasında etkili olurken, bazıları bu sürecin dışında tutuluyorsa, bu durum işgörenler arasında çekememezliğe ve yönetime karşı olumsuz tavırlar takınmalarına neden olmaktadır. Tüm bunlar da işgörenleri olumsuz yönde güdülemektedir.

İletişim

İşletme içinde tüm iletişim kanallarının açık olması ve örgütte işgörenlerin duygu, düşünce ve isteklerini rahatlıkla iletebileceği bir ortamın oluşturulması etkili bir özendirme aracı olabilmektedir. İşgörenlerin iş ortamı içerisinde çoğu zamanını diğerleriyle iletişim kurarak geçirdiği düşünüldüğünde, iletişimin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Sağlıklı bir iletişim ortamının olmadığı, sadece yukarıdan aşağıya emirlerin iletildiği bir iletişim yapısının hakim olduğu bir örgüt çalışanlar açısından olumsuz bir güdüleyici olabilmektedir.

İşletmede iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru işleyen dikey ve bu arada yatay iletişim kanallarının işletme amaçlarına uygun düşecek şekilde sürekli ve düzenli çalışmasına çaba gösterilmelidir. İşgörenler, işletmede olup biten, özellikle kendisini ilgilendiren konularda yazılı ya da sözlü iletişim araçlarıyla bilgilendirilmek ister. Bunun dışında üstleriyle iyi bir diyalog kurarak çeşitli konularda görüş ve düşüncelerini iletme arzusu duyar. İşgörelere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenleri işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 89).

Örgütlerde iletişim sürecine işgörenlerin de dahil edilmesi, istek ve taleplerini iletebileceği bir iletişim ortamının oluşturulması, örgüte bağlanmalarını kolaylaştırmakta, kendilerinin önemli olduğunu hissetmelerine neden olmakta ve bu da işgörenleri güdülemektedir. Demokratik bir biçimde yönetilen işletmelerde tüm iletişim kanallarının açık olduğu görülmektedir. Örgütlerin otokratik yapılarından kurtularak, daha demokratik hale gelmeleri işgörenlerin olumlu yönde güdülenmelerine büyük katkı sağlamaktadır.

İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İşgörenleri güdülemede kullanılan bir diğer örgütsel-yönetsel araç iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarıdır. Bu uygulamalarla işin içeriğinde küçük değişiklikler yapılmakta ve bu şekilde kişilerin işlerinden daha fazla zevk almaları sağlanmaya çalışılmaktadır. İş severek ve keyif alarak yapmak, işgörenlerin bu işte duydukları tatmin duygusunu artırarak güdülenmelerini sağlamaktadır.

İş genişletme, görevlerin yatay biçimde genişletilmesidir. Burada işgörene ek bir sorumluluk verilmemektedir, örneğin yalnızca bir makineyi nasıl çalıştırdığını bilme yerine, iki ya da üç makineyi kullanma sorumluluğu verilmektedir. Can sıkıntısını azalttığı için, işten duyulan tatmini artırmak amaçlanmaktadır (Can, 2005, s. 249). Hergün aynı işi yapmanın rutinliği bir süre sonra işgörenleri sıkırmakta ve bu sıkıcılık onların işlerini keyifsiz bir şekilde yapmalarına neden olmaktadır. Bu keyifsizlik işgörenlerin morallerini bozmakta ve güdülenmelerini engellemektedir. İşgörenleri en fazla strese sokan işlerin başında rutin işlerin geldiği bugün hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. İş genişletme ile bu rutinlik ortadan kalkmakta, işler işgörenler için daha zevkli ve değişik hale gelebilmektedir.

En basit anlatımla iş zenginleştirilmesi, çalışana kendi işi ile ilgili olarak planlama, örgütlenme, denetleme yapabilmesi konusunda yetki ve sorumluluk verilmesidir. İş zenginleştirme yönteminde, örgütte görülmekte olan işlerin, örgüt üyelerini daha yüksek düzeyde tatmin edecek ve çalışanları isteklendirecek biçimde değiştirilmesi ve daha anlamlı olarak yeniden düzenlenmesinin amaçlandığını söylemek mümkündür (Soysal, 2009, s. 34). İş zenginleştirilmesi yoluyla, işgörelere yaptıkları işle ilgili yetki ve sorumluluk verilmesi, kendilerini işletme için daha önemli hissetmelerine neden olmakta, yetki ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek için daha istekle ve hevesle çalışmalarına neden olmakta, bu da onları olumlu yönde güdülemektedir.

Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

İşletme içindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi, çalışanların örgüt içinde geçirdikleri saatler içerisinde daha rahat ve huzurlu çalışması ile doğrudan ilişkilidir. Bugün birçok kişi, işini değiştirmedeki en önemli nedenler arasında örgüt içindeki fiziksel koşulların olumsuzluğunu göstermektedir.

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim işgörenin çalışma isteğini ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle, işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekmektedir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığı için, işgöreni hoşnut kılacaktır, özellikle çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkinliği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 92).

Örgüt içerisindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi için yöneticilerin çaba sarfetmesi ve bu noktada işgörenlerin desteğini alması son derece önemlidir. Daha iyi koşullarda çalışmak işgörenlerin iş ortamında vakit geçirmekten keyif almasını sağladığı için performansını yükseltmekte, işten duyduğu tatmini artırmakta ve işten ayrılmaları azaltmaktadır. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi nitelikli ve bilgili işgörenlerin işten ayrılmasını engellemede etkili olan stratejiler arasında yer almaktadır.

GÜDÜLEME TEORİLERİ

Geçmişten günümüze kadar güdüleme ile ilgili birçok teörinin ortaya atıldığı görülmektedir. Bu teoriler bir bütün olarak, güdülemenin kavramsal analizini yapma, bireylerin ihtiyaçlarını ortaya koyma, bu ihtiyaçların davranışa nasıl dönüştüğünü belirleme, güdüleme sürecini anlama ve bireyleri güdülemede hangi araçların etkili olduğunu ortaya koyma vb. amaçları taşımaktadır.

Güdüleme ile ilgili ortaya atılan teorilerin bazıları, kişilerin ihtiyaçlarının bir nedeni ve ifadesi olan güdülere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazıları teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir. Kişinin içinde bulunan faktörlere ağırlık veren teoriler, kişiyi anlamaya çalışarak (hislerini, algılarını, tutumlarını vb.) onları güdülemeye önem vermektedir. Kişinin dışında bulunan faktörlere önem veren teoriler ise, kişinin içindeki saikleri anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerinedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, güdüleme teorilerini kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2011, ss. 621-622).

Kapsam Teorileri

Güdüleme teorilerinden ilki, kişinin içinde bulunan ve kişileri belirli davranışlarda bulunmaya iten faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlayan kapsam teorileridir. Bu teorilere göre yöneticiler, örgütte işgörenleri amaçlara ulaşma noktasında harekete geçiren faktörleri tespit ettiğinde, onları nasıl güdüleyebileceğini de bilecektir. Bu noktada, yöneticilerin birlikte çalıştığı kişileri yakından tanınması ve onlarla sürekli iletişim içerisinde olması önemli olmaktadır.

Kapsam teorileri insanları işte neyin motive ettiği ile ilgilenirler. İnsanların ihtiyaçları ve dürtülerini tanımlamaya ve tüm bunlara nasıl öncelik tanınması gerektiğini sorgularlar. Diğer bir deyişle çalışanların tatmin olmak ve daha iyi performans göstermek için uğraştıkları güdüleyiciler ve hedeflerin türleri ile ilgilenirler. Kapsam teorileri her aşamada bir veya birkaç noktayı analize kattıkları veya geçmiş ya da şimdiki zaman odaklı oldukları için “statik” diye de adlandırılırlar (Luthans, 2005, s. 240).

Kapsam teorileri içerisinde literatürde üzerinde en çok durulan ve bugün bile hala geçerliliğini koruyan teoriler; Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi, David Mc Clelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Alderfer’in Erg Teorisidir.

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Güdüleme dendiği anda ilk akla gelen, en çok bilinen ve bugün de yaygın bir şekilde kullanım alanı bulan teori Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisidir. Bu teorinin çıkış noktası adından da anlaşılacağı üzere, bireylerin ihtiyaçlarıdır.

Bu teorinin iki ana varsayımı vardır. Bunlardan ilki, kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. İkinci varsayımı ise, kişilerin belirli bir hiyerarşi (sıralanma) gösteren ihtiyaçlara sahip olduğudur. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez (Koçel, 2011, s. 623). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin güdülenmesinde ihtiyaçların önemli olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir yapıda sıralandığını belirterek, güdüleme konusuna açıklık getirmeye çalışmıştır.

Maslow’a göre bireyler beş ihtiyacı doyumak istemektedir. Bu ihtiyaçlar en alt basamaktan en üst basamağa kadar sıralanmış şekilde aşağıda özetlenmiştir (Keser, 2006, s. 15-16):

- **Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, hava almak vb. bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.
- **Güvenlik İhtiyacı:** Birey, fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Sağlık kontrollerinden geçmek, sosyal sigorta ve emeklilik düzenlemelerinden yararlanmak vb. bu ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.
- **Ait Olma ve Sevme (Sosyal) İhtiyacı:** Kişi günlük yaşamında zamanının büyük kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişki kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, sevmek ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler.
- **Saygı (İtibar Görme) İhtiyacı:** Bu ihtiyaç, kişinin yaptıklarının başkaları tarafından olumlu karşılanmasını, saygın bir kişi olarak kabul edilmesini ve kendine güvenilmesini içerir.
- **Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow’un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulmasından sonra hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını, yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder.

Maslow’un beş hiyerarşik kademe içerisinde ele aldığı ihtiyaçların ilgili kaynaklarda ya merdiven basamağı ya da piramit şeklinde şematize edildiği görülmektedir. Hangi şekilde gösterilirse gösterilsin Maslow’un vurgulamak istediği, ihtiyaçların basamaksal bir sıra izlediğidir. Aşağıda Şekil 6.2’de ihtiyaçların hiyerarşik yapısı görülmektedir.



Şekil 6.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel. (2010). Örgütsel Davranış. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım. s. 281.

Maslow'un teorisinde bir ihtiyaç doyurulmadıktan sonra bir üst basamağa çıkılamayacağı belirtilmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken temel nokta, bir basamaktaki ihtiyaca gelindikten sonra mutlaka bir üst basamağa çıkılmasının gerekmediği durumların da olabileceğidir. Bir basamağa gelindikten sonra olağanüstü durumlarda bir alt basamaktaki ihtiyacın en önemli ihtiyaç haline gelmesi de mümkündür. Örneğin, en üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacını gidermek için dünya turuna çıkmış birisi, yataının fırtınada batması sonucunda, ıssız bir adaya çıktığında birinci sıradaki fizyolojik ya da ikinci sıradaki güvenlik ihtiyaçları ön plana çıkmakta ve o an için karnını doyurmak ya da güvenliğini sağlamak öncelikli hale gelebilmektedir.

Maslow beş ihtiyacı yüksek ve düşük düzeyli olmak üzere ikiye ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları düşük düzeyli; ait olma ve sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ise yüksek düzeyli ihtiyaçlardır. Temel fark, yüksek düzeyli ihtiyaçların içsel, düşük düzeyli ihtiyaçların ise genellikle dışsal (ücret, kıdem vb.) faktörler ile karşılanmasıdır. Bu teori özellikle yöneticiler başta olmak üzere geniş bir kesim tarafından kabul görmüştür. Bununla birlikte sezgisel olarak mantıklı ve anlaşılması kolay olmakla birlikte ne yazık ki araştırmacılar tarafından bu teorisin geçerliliği tam olarak kanıtlanmamıştır (Robbins ve Judge, 2012, s. 206).

Bu teoriye yönelik bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Maslow'un katı kurallar ve sınırlar koyduğu teorisinin, her birey için aynı sırayı takip ettiği düşünülmektedir. Bazen bir ihtiyacın, bir üst basamaktan daha önce önem kazandığı görülebilmektedir. Bu teoriyle ilgili bir diğer eleştiri güdülenme olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasıdır. Çağımızda bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleştiği düşüncesine göre, grup davranışı için bireysel açıklama yetersiz kalmaktadır (Keser, 2006, s. 22). Diğer bir eleştiri ise, insan ihtiyaçlarının iddia edildiği gibi her zaman hiyerarşik bir yapı gösteremeyecekleri şeklindedir. Zaman içinde, bireyin ihtiyaçları geriye ve ileriye doğru kayma ya da sapmalar gösterebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2011, ss. 102-103).

Tüm eleştirilere rağmen bu teori, bugün günümüzde güdüleme konusu ile ilgili olarak en çok bilinen teorilerin başında gelmektedir. Örgütlerde yöneticiler bireyleri güdülemede çoğu kez bu teoriyi referans alarak, işgörenlerin ihtiyaçlarına göre farklı özendiricilerle onları güdülemeye çalışmaktadırlar. Burada gözden kaçırılmaması gereken temel nokta, her insanda varolan ihtiyaçların bu sıraya göre olmayabileceği, önceliğinin ve öneminin kişiden kişiye göre değişebileceği gerçeğidir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

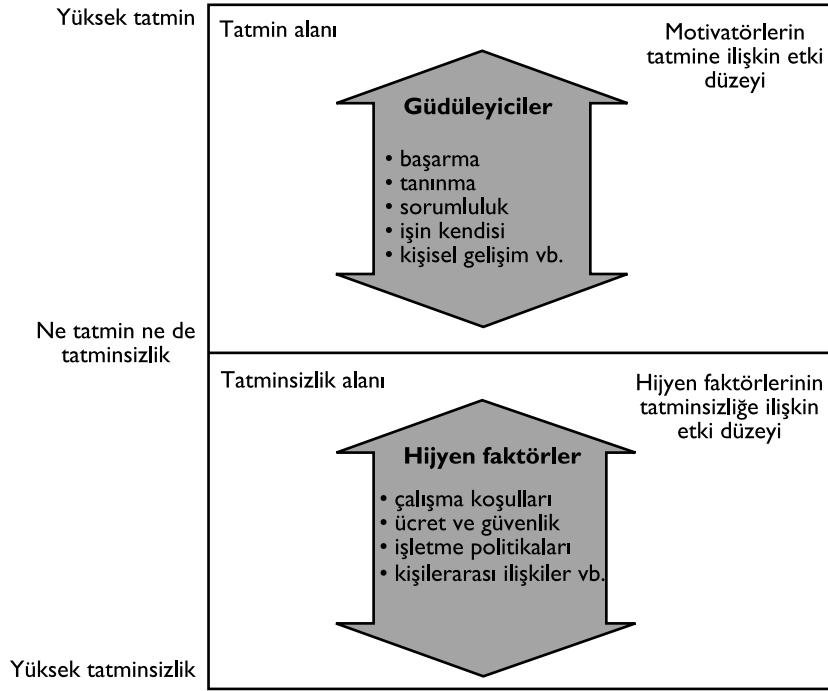
Güdüleme ile ilgili ele alınacak ikinci teori F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Bu teori Maslow'dan sonra en çok bilinen teorilerin başında gelmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisinin, literatürde hijyen-güdüleme teorisi olarak ele alındığı da görülmektedir.

Herzberg'in araştırması güdülemenin büyük ölçüde ilişkisiz iki faktörden oluştuğunu öne sürmektedir. Bunlardan ilki, işin tatminsizliğini engelleyen ancak çalışanların ilerlemesine ve gelişmesine etki etmeyen hijyen faktörler, diğeri ise işle ilişkili yönler olup bu tür gelişmeyi gerçekte cesaretlendiren güdüleyici faktörlerdir. Güdülemeyi sağlayan faktörler iş tatminsizliğini engelleyen faktörlerden ayrı ve farklıdır. Bu teorinin temel iması, sadece hijyen faktörlere odaklanmanın sadece iş tatminsizliğini engellediğidir. Çalışanların hakkıyla tatmin olmaları ve minimal olarak ortaya konmuş standartlardan daha fazla performans göstermeleri için güdüleyici faktörlerin işin kendi içinde yer alması veya dahil edilmesi gerekmektedir (Bowditch ve Buono, 2005, s. 69).

Herzberg, bireyleri güdüleyen faktörlerin etkili olabilmesi için öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin varolması gerektiğini söylemektedir. Bulunması gereken asgari faktörler olan hijyen faktörler sağlanamazsa, güdüleyici faktörlerin bireyleri güdüleme noktasında etkili olmayacağını belirten Herzberg, örgütlerde yöneticilerin özellikle bu duruma dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir. Böyle bir düşünce güdülemenin yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmesine neden olmuştur. Maslow gibi Herzberg'in teorisi de günümüzde güdülemeye yönelik alanlarda etkin bir biçimde kullanılmaktadır.

Herzberg'in hijyen faktörlerini; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işletme yönetimi ve politikası, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler (astlar, nezaretçiler ve iş arkadaşları) gibi faktörler; güdüleyici faktörleri ise, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler oluşturmaktadır. Herzberg'in çalışma koşulları ve ücret faktörü Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlarına; işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği ve çalışma koşulları güvenlik ihtiyaçlarına; astlarla, gözetimciler ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve teknik denetleme ait olma ve sevgi ihtiyacına; ilerleme, tanınma ve statü saygı ihtiyaçlarına; işin kendisi, başarıma, ilerleme imkanları ve sorumluluk ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, ss. 56-58).

Bu faktörler açısından bakıldığında, eğer bir yönetici işgörenlerini güdülemek istiyorsa öncelikle onlara doyurucu bir ücret ve maaş vermeli, çalışma koşullarını iyileştirmeli, işte güvenliği sağlamalı, onları sıkı ve rahatsız edici bir şekilde denetlememelidir. Ancak örgütte bunlar sağlandıktan sonra onları güdülemek mümkün olabilecektir. Bunun için öncelikle işgörenlerin yaptıkları işin içeriği, onlara işle ilgili olarak verilen sorumluluk düzeyi, işte ilerleme ve statü sahibi olmaya yönelik mevcut imkanlar, işi başarıma ve diğerleri tarafından tanınma etkili olacaktır. Örneğin, bir işgörenin maaşı yetersiz ise, çalışma koşulları kötüyse, iş güvenliği yoksa vb. işinden keyif alması, sorumluluğunun ve ilerleme imkanının olması vb. işgörenleri güdülemede yetersiz kalacaktır. O nedenle öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin örgütte varolması gerekmektedir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi aşağıda Şekil 6.3'de görülmektedir.



Şekil 6.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Şerif Şimşek ve Adnan Çelik (2011). Yönetim ve Organizasyon. Konya: Eğitim Akademi. s. 104.

Çift faktör teorisine yönelik literatürde bazı eleştirilerin olduğu görülmektedir. Öncelikle, bu teorisinin evrensel olarak kabul edilmediği ve bununla ilgili olarak bir sonuca varmak için daha fazla çalışmanın yapılması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bu teorisinin, her türlü sosyo-kültürel ve ekonomik koşulda geçerli olamayacağı da ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Herzberg'in kullandığı araştırma metodolojisinin güvenilirliği sorgulanmış ve önceki araştırmalarla tutarlı olmadığı düşünülmüştür (Keser, 2006, s. 28). Tüm bu eleştirilere rağmen, Herzberg'in bu teorisinin güdüleme ile ilgili yapılan birçok çalışmada referans alındığı ve bugün hala yaygın bir kullanım alanının olduğu da görülmektedir.

Başarım İhtiyacı Teorisi

Kapsam teorileri içerisinde dikkat çeken bir diğer teori de David McClelland tarafından ortaya atılan başarım ihtiyacı, ihtiyaçların yönlendirilmesi, üç ihtiyacı teorisi ya da başarı güdüsü teorisi olarak adlandırılan teoridir.

İhtiyaçların sınıflandırılmasında da kullanılan bu teori; başarı, ilişki kurma ve güç ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Bazıları bu ihtiyaçların öğrenilmiş ihtiyaçlar olduğunu kabul etmektedir çünkü bu ihtiyaçlar kültürel edinimlerden etkilenmekte ve eğitim sayesinde sonradan kazanılabilmektedir. Bu üç ihtiyaç birbirinden bağımsız olarak algılanır çünkü bir kişi bu üç ihtiyaçtan herhangi birine veya tümüne yüksek veya düşük şekilde ihtiyaç duyabilir. Her ne kadar diğerleri de önemli olsa da, başarı ihtiyacı önemli örgütsel etkilerinden dolayı araştırmacıların en çok ilgisini çeken ihtiyaç türüdür (Hitt, 2006, s. 202).

McClelland tarafından ortaya atılan üç ihtiyacı aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Koçel, 2011, s. 627):

- **Başarım İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.
- **İlişki Kurma İhtiyacı:** Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirme ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
- **Güç Kazanım İhtiyacı:** Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

Başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak istedikleri, amaca yönelik oldukları, gerçekçi ve elde edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girdikleri, yaptıkları işin sonucunu görmek istedikleri, yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girdikleri görülmektedir. İlişki kurma ihtiyacı hisseden bireylerin ise, diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek istedikleri, diğerleri tarafından seilmekten hoşlandıkları, kokteyl, yemekli toplantı vb. sosyal faaliyetlerden hoşlandıkları, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek istedikleri ifade edilmektedir. Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bireylerin diğer bireyler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı istedikleri, kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı sevdikleri ve diğerleriyle karşılaşmadan zevk aldıkları belirtilmektedir (Can vd., 2009, ss. 369-370).

Bu teoriyi referans alan yöneticilerin işgörenlerin bu üç ihtiyaçtan hangisine daha fazla önem verdiğini bilmesi ve ona göre farklı özendiricilerle onları güdülemesi gerekmektedir. Bazı bireylerin başarıma odaklı olduğu ve elde ettiği başarılarla güdülendiği görülmektedir. Yöneticilerin, başarıma ihtiyacı duyan işgörenleri güdülemek için onların eğitilmelerine önem vermesi ve kendilerini geliştirmeleri için gerekli örgütsel ortamı sağlaması önemlidir. İlişki kurma ihtiyacı duyan işgörenleri güdülemek için örgüt içindeki tüm iletişim kanallarının açık bırakılması ve özellikle yöneticilerin bu tür kişilerle yakın ilişki içerisine girmesi gerekmektedir. Güç kazanma ihtiyacı güden bireylerin güdülenmesinde ise yöneticilerin bu tür kişilere yetki ve sorumluluk vermesi, onları performanslarına göre daha üst kademelere terfi ettirmesi öncelikli olmalıdır.

Alderfer'in ERG Teorisi

Güdüleme ile ilgili kapsam teorileri içerisinde ele alınacak son teori Alderfer tarafından ortaya atılan yabancı literatürde ERG, Türkçe literatürde ise VİG olarak adlandırılan teoridir. Bu teorinin ismi İngilizce'de existence, relatedness, growth (ERG) ve Türkçe'de varolma, ilişki kurma ve gelişme (VİG) kelimelerinin baş harflerinin kullanılması ile oluşturulmuştur.

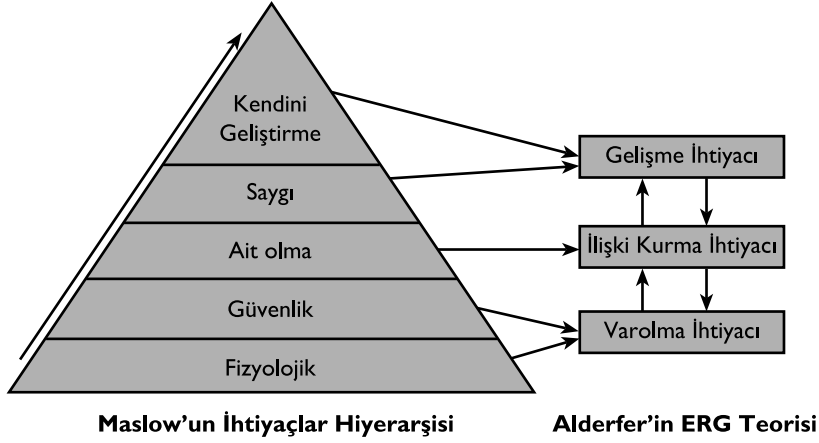
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi ERG teorisinde de çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır. Alderfer bu teoride, insanların üç temel ihtiyacı olduğundan ve bu ihtiyaçlar giderildiğinde bireylerin güdülenebileceğinden söz etmektedir.

Erg teorisindeki üç temel ihtiyaç; varolma, ilişki kurma ve gelişme ihtiyacıdır. Varolma ihtiyacı, bireyin yiyecek, barınma ve güvenli çalışma koşulları gibi güvenlikle alakalı psikolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını içerir. İlişki kurma ihtiyacı, bireyin başkalarıyla etkileşime girme, kamusal tanınma, takdir edilme ve insanlarla beraberken kendini güvende hissetme ihtiyaçlarını içerir. Gelişme ihtiyacı ise, Maslow'un modelinde sunulan kendini gerçekleştirme ve kişisel başarıdan alınan saygı ihtiyaçlarını kapsar (McShane vd., 2003, s. 133).

Bu teoriye göre yöneticilerin örgütte çalışan işgörenlerin bu üç ihtiyaçtan hangisine daha fazla önem verdiğini belirlemeleri ile ne tür araçlarla güdüleneceğini bilmek kolaylaşmaktadır. İşgörenlerin bazıları için öncelikli ihtiyaç varlığını sürdürmek iken, bazıları başkaları ile ilişki kurmaya ve onlarla daha yakın ilişkiler geliştirmeye ihtiyaç duyabilmektedir. Bazıları için ise önemli olan gelişmek ve daha ileriye gitmektir. Herkes aynı şeye aynı şiddette ihtiyaç duymadığı için aynı araçlarla güdülenmeleri de zordur.

Maslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. Bu teori ihtiyaçlar arasındaki hiyerarşik sıraya daha az vurgu yapmaktadır. Birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Örneğin kişi hem ilişki kurma hem de gelişme ihtiyacını aynı anda hissedebilir. Ayrıca, bir ihtiyacın karşılanması durumunda, bir bireyin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için güdülenmesi konusunda da bir kural yoktur. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere yol açabilir. Örneğin, ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini bir önceki seviyedeki varolma ihtiyaçlarına kaydırabilir (Keser, 2006, ss. 28-30).

Alderfer'in varolma ihtiyacı Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki kurma ihtiyacı ait olma ve sevmeye (sosyal) ihtiyacına, gelişme ihtiyacı ise saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Aşağıda Şekil 6.4'de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile Alderfer'in ERG Teorisi karşılaştırmalı bir şekilde gösterilmektedir (Hitt vd., 2006, s. 201):

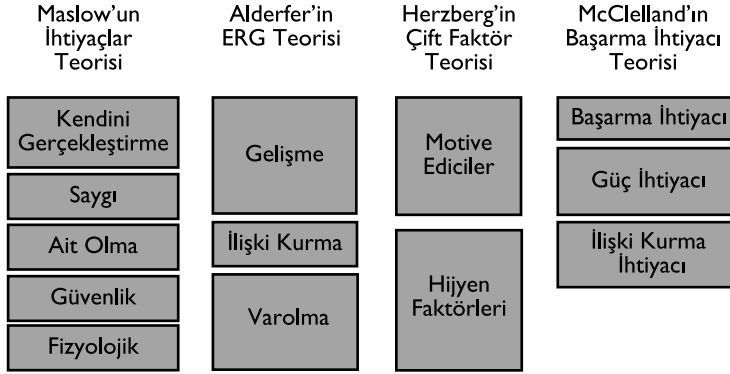


Şekil 6.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Teorisinin Karşılaştırılması

Kaynak: Michael A. Hitt, C.Chef Miller ve Adrienne Colella (2006). **Organizational Behavior A Strategic Approach.** USA: Call Wiley. p. 201.

Şekilde de görüldüğü gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ihtiyaçlar yukarıya doğru hiyerarşik bir şekilde ilerlerken, Alderfer'in teorisinde aynı anda farklı ihtiyaçlar ortaya çıkabilmektedir. İki teori arasındaki en önemli farklılığın bu olduğu düşünülmektedir.

Aşağıda Şekil 6.5'de kapsam teorileri içerisinde ele alınan her bir teori görülmektedir:



Şekil 6.5: Kapsam Teorilerinin Karşılaştırılması

Kaynak: Steven L. McShane ve Mary Ann Von Glinow (2003). **Organizational Behavior.** Second Edition. New York: McGraw-Hill. p.135.

Süreç Teorileri

Güdüleme ile ilgili olarak ortaya atılan diğer grup teoriler süreç teorileri başlığı altında incelenmiştir. Kapsam teorilerinde olduğu gibi süreç teorileri içerisinde de farklı teorilerden söz edildiği görülmektedir.

Kapsam teorileri güdüleyici faktörleri vurgularken süreç teorileri güdülemeyi sağlamak için bu faktörlerin kendi aralarında nasıl etkileşimde bulunduğu ile ilgilenir. Süreç teorileri, insanların davranışlarının yönünü, şiddetini ve sürekliliğini sağlamak için işlettikleri bilişsel süreçlere odaklanırlar (Hitt vd., 2006, s. 207). Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve güdülenmesi üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2011, s. 628).

Süreç teorileri içerisinde literatürde üzerinde en çok durulan ve bugün bile hala geçerliliğini koruyan teoriler; davranış şartlandırması (pekiştirme) teorisi, beklenti (ümit) teorileri, eşitlik teorisi ile amaç teorisidir.

Davranış Şartlandırması Teorisi

Süreç teorilerinden ilki davranış şartlandırması teorisi'dir. Literatürde pekiştirme teorisi olarak da ele alınan bu teori, belirli uyarılar ya da sonuçlar vasıtasıyla kişilerin şartlanmaları ve bu şartlanma sonucunda davranışlarda bulunmaları üzerine odaklanmıştır. Yani kişileri davranışlara yönelten onlara gelen uyarılar ya da elde etmeyi umdukları sonuçlardır.

Şartlandırmanın ilki, klasik diğeri ise sonuçsal şartlandırmadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu deneyde, köpeğe yemek verirken (uyarı) çalınan zil bir süre sonra köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden çalınan zil köpeğin yemek yeme davranışı göstermesine (ağzının sulanması, etrafta yemek araması vb.) sebep olmaktadır. Bu tip şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir. Bu durum aşağıda Şekil 6.6'da görülmektedir (Koçel, 2011, s. 629).

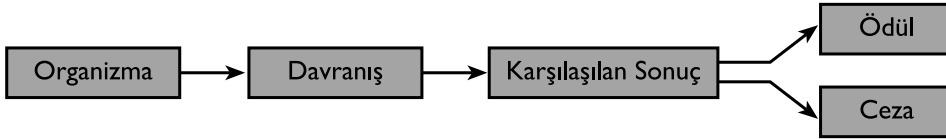


Şekil 6.6: Klasik Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 629.

Şekil 6.6'da görüldüğü gibi, klasik şartlandırmada uyarı organizmayı harekete geçirmekte ve bireyi davranışa yönlendirmektedir.

Güdüleme teorisi olarak ele alınan bir diğeri şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırmadır. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu şartlandırma kavramı Skinner tarafından geliştirilmiştir. Sonuçsal şartlandırma aşağıda Şekil 6.7'de görülmektedir.



Şekil 6.7: Sonuçsal Şartlandırma

Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 629.

Şekil 6.7'de görüldüğü gibi sonuçsal şartlandırmada organizma herhangi bir davranışta bulunur, bu davranış sonrasında farklı sonuçlara ulaşır. Ulaştığı bu sonuç eğer istenen ve beklenen bir sonuçsa ödüllerle bu davranışlar pekiştirilmeye, ulaşılan sonuç arzu edilmeyen bir sonuçsa cezalarla bu davranışların bir daha tekrarlamaması sağlanmaya çalışılır.

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edeceğini, acı duymuşsa bu davranışı tekrar etmeyeceğini ortaya koymuşlardır. Organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek istemekte, böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmekte ve pekiştirilmektedir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek için, dört yöntemden söz edilmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 2011, ss. 579-580, Şimşek ve Çelik, 2011, s. 114):

- **Olumlu Pekiştirme:** Bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez içsel ya da dışsal ödüller verilmektedir. İşine düzenli gelen ve çalışma esnasında kendisinden beklenenden fazlasını veren bir kimsenin, yönetim tarafından övülmesi ve takdir edilmesi bu yöntemle örnek olarak verilebilir.
- **Olumsuz Pekiştirme:** Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada bireyi zorla durdurucu veya cezalandırıcı bir tutumdan söz edilmez. İşgörenin ortaya koyduğu ve yönetimin hoşlanmadığı yanlış davranışa son vermesi halinde, nezaretçinin işgöreni azarlama ve rahatsız etme eylemine son vermesi durumu, olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir.

- **Son Verme:** Bu yöntem, bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşmaktadır. Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekişme süreci gerçekleşmeyecektir. Bir kurumda uygulanmakta olan bir ödüle son vermek bu yöntemle örnek olarak verilebilir.
- **Cezalandırma:** Bu yöntemde ise, istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgören cezalandırılmaktadır. Örneğin bir yönetici, görevini düzgün biçimde yapmayan bir işgöreni, şiddetli bir şekilde azarlayabilmektedir.

İşletme yöneticileri, işgörenlerin gösterdikleri davranışlardan ve elde ettikleri sonuçlardan memnun kalırlarsa bu davranışların ve sonuçların tekrarlanmasını sağlamak için farklı pekiştiricilerle onları şartlandırmakta ve bu şekilde istenen davranışları tekrarlamalarını ve benzer sonuçlara ulaşmaları için çaba göstermelerini sağlamaya çalışmaktadır.



Güdülemede kapsam teorileri hakkında kısaca bilgi veriniz.

Beklenti Teorileri

Süreç teorileri içerisinde geniş uygulama alanı bulan bir başka teori ise beklenti teorileri içerisinde ele alınan V.Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi ile, bu teorinin Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile ortaya çıkan beklenti teorisidir. Bu teorilerin literatürde bekleyiş ya da ümit olarak ifade edildiği de görülmektedir.

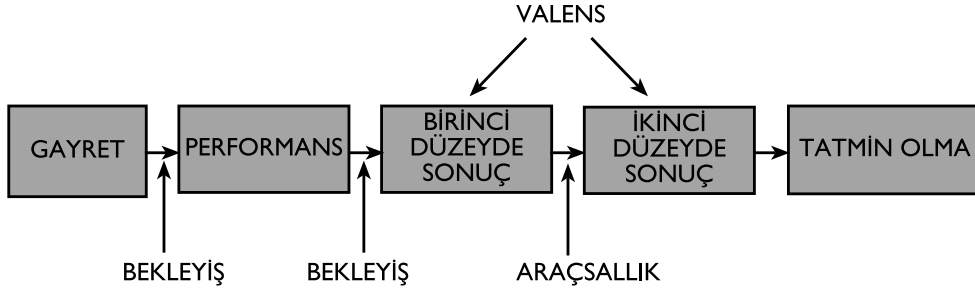
Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorileri içerisinde ilk dikkat çeken teori Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teori adından da anlaşılacağı üzere bireylerin beklentileri ile ilgilidir. Buradaki temel düşünce, bireyleri güdüleyen temel faktörün onların beklentileri olduğu görüşüdür.

Beklenti teorisi örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Keser, 2006, s. 38):

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.
- Her birey diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey, arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- Bireylerin, arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasında, algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar, valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş (ödüllendirilme) olasılığıdır. Modelde üç kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki valenstir. Valens, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade etmektedir. İnsan ihtiyaçlarının farklı olması nedeniyle belirli bir ödül herkes için aynı şekilde arzulanamayacaktır. Bazıları böyle bir ödülü çok arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç değer vermeyecektir. Valens, + 1 ile - 1 arasında değer alan bir değişkendir. Bu modelin ikinci kavramı bekleyiştir. Bekleyiş belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa (bekliyorsa), daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyiş, 0 ile + 1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür. Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir, bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirilme birinci kademe sonuçtur. Örneğin, kişinin maaşı artabilir. Esasında birinci kademe sonuçları, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak örneğin, yüksek statü elde etmek, diğerlerince tanınmak vb. için bir araçtır. Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Vroom'un güdüleme modeli aşağıda Şekil 6.8'de görülmektedir (Koçel, 2011, ss. 633-634):



Şekil 6.8: Vroom'un Güdüleme Modeli

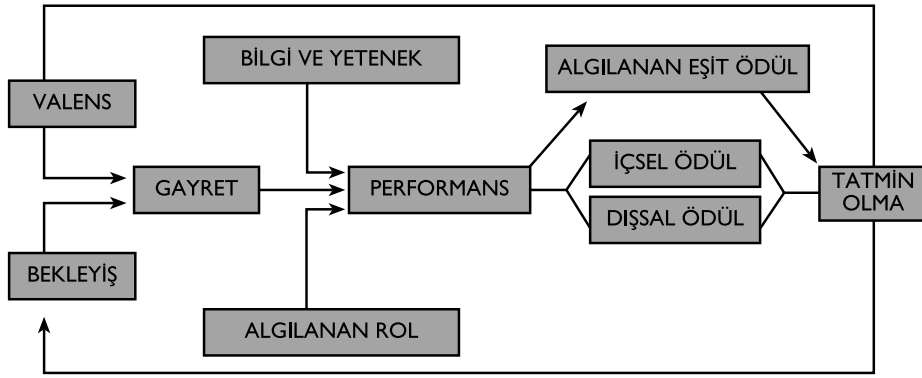
Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 634.

Şekilden de görüleceği üzere birey, birinci ya da ikinci düzeyde bir sonuca ulaşmak için gayret göstermekte, gösterdiği bu gayretle işte performans göstereceğine yönelik bir bekleyişe sahip olmakta, bu bekleyişi gerçekleştirdiğinde ve elde ettiği sonuçlardan memnun olduğuunda ise tatmin olmakta ve gdlenmektedir. nemli olan, kişi için ne tür bir dln özendirici olacağının, diğer bir deyişle kişi için kendisini güdüleyecek bir dln belirlenmesidir ki bunun için bireyin ihtiyaçlarının bilinmesi çok önemlidir. Bunun yanında kişinin gösterdiği performans yani işteki başarı düzeyi ile bireyin elde edeceği dl arasında bir ilişkinin olmasıdır. Eğer birey üstün çaba göstererek işte çok başarılı olmuşsa, buna paralel düzeyde bir dl beklentisi içerisine girecektir. Başarının karşılığında alacağı dl düşük olduğuunda ise tatminsizlik yaşayacaktır.

Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Beklenti teorileri içerisinde ele alınacak ikinci teori Lawler ve Porter tarafından ortaya atılan beklenti teorisidir. Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti modeline bira katkı yaparak, mevcut modeli geliştirmişlerdir. Onların da temel hareket noktası, bireylerin beklentileri ve bu beklentilerin gdlemedeki etkileridir.

Lawler ve Porter'ın beklenti teorisinin ilk bölümü Vroom'unki ile aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir. İinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her rgt yesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkacak, bu durum da kişinin performans göstermesini engelleyecektir. Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu dller içsel ve dışsal olabilir. Burada Vroom modeline ek olan kısım algılanan eşit dl değişkenidir. Herkes kendi performansını ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği bir anlayışa ulaşır. Eğer kişinin fiilen aldığı içsel ya da dışsal dl bu algılanan dlden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Tatmin olma derecesine göre valens ve beklenti etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu durum aşağıda Şekil 6.9'da görülmektedir (Koçel, 2011, s. 635):



Şekil 6.9: Lawler ve Porter'ın Güdüleme Modeli

Kaynak: Tamer Koçel (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım. s. 634.

Bu teoride yüksek başarının yüksek tatmin verebilmesi için işgörenlerin beklemeyleleri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Teori, bir örgütte düşük başarılı fakat beklentilerine ulaşmış yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini vurgulamaktadır. Yani, herkesi ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2011, s. 576).

Önemli olan bireylerin gösterdikleri çabanın ümit ettikleri bir ödülle karşılık bulması ve örgütün bu noktada adil davranacağına inanmasıdır. İşgörenlerin çaba-performans-ödül sürecinde herkese adil davranıldığını ve eşit muamele edildiğini bilmesi olumlu yönde güdülenmesi üzerinde son derece önemlidir. Kişinin gösterdiği çabanın her zaman yüksek performansla sonuçlanmayacağını bilmesi, sahip olduğu bilgi düzeyi ve yeteneğinin performansı üzerinde etkili olduğunu gözden kaçırmaması gerekmektedir. Aksi takdirde çalışanları güdülemek mümkün olmayacaktır.

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Süreç teorileri içerisinde dikkat çeken bir diğer teori Adams tarafından ortaya atılmış eşitlik teorisidir. Adından da anlaşılacağı üzere bu teorisinin özünü eşitlik algısı oluşturmaktadır.

Eşitlik teorisi, güdülemenin; bireyin işe kattığı girdiler (çaba, beceri gibi) karşılığında aldığı çıktılar veya ödüllerin (ücret, statü gibi) oranını, sıklıkla kendi iş arkadaşlarınınki ile karşılaştırmalı olarak nasıl değerlendirdiğine bağlı olduğunu iddia etmektedir. Eşitlik; kişinin girdilerinin çıktılarına oranının bir diğer kişininki ile aynı olması durumunda gerçekleşir, eşitsizlik ise bu oranların eşit olmadığı durumdur. Eşitsizlik ise, aynı girdilere rağmen bir kişinin diğerlerinden daha fazla çıktı elde ettiğinde veya bir kişi aynı ödemenin karşılığında daha az girdi sağladığında gerçekleşir (Hitt vd., 2006, s. 209). Kişinin kendisini başkasıyla karşılaştırması genellikle kişinin girdileri ile elde ettiği sonuçları içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Eşitsizlik ve eşitlik durumlarını aşağıda Şekil 6.10'daki gibi orantısal olarak göstermek mümkündür (Luthans, 2005, s. 251):

$$\begin{array}{l}
 \frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} < \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}} \\
 \\
 \frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} > \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}} \\
 \\
 \frac{\text{Bireyin çıktıları}}{\text{Bireyin girdileri}} = \frac{\text{Diğerlerinin çıktıları}}{\text{Diğerlerinin girdileri}}
 \end{array}$$

Şekil 6.10: Eşitsizlik ve Eşitliğin Orantısal İfadesi

Kaynak: F. Luthans (2005). Organizational Behavior. Tenth Edition. New York: Mc Graw Hill, p. 251.

Kişilerin girdileri, çabaları, performansları, yetenek ve kabiliyetleri, eğitim düzeyleri, deneyimleri, yetiştirilmeleri ve kıdemidir. Çıktıları ise, ücretleri, kıdem tazminatı, sağlık desteği, statü sembolleri, nezaretçiden hoşnutlukları, ikramiyeler ve içsel ödüllerdir (Colquitt, 2011, s. 194).

İşgörenler çoğunlukla, kendisiyle aynı eğitim düzeyine, tecrübeye, yeteneğe vb. sahip bir başka kişi ile kendi ücretini, aldığı ödülleri, statüsünü vb. kıyaslamakta ve arada bir farkın olmamasını arzu etmektedir. Bu kıyaslama sonucunda özellikle kendi aleyhine bir eşitsizlik gördüğü anda da örgüt uygulamalarının adilliğine olan inancını yitirmektedir. Bu durum, işgörenlerin örgüte ve yöneticilerine duyduğu güveni sarsmakta, işinden ve örgütünden soğumasına yol açmakta, tüm bunlar da olumsuz yönde güdülenmelerine neden olmaktadır. Burada ilginç olan nokta, kıyaslama sonucunda kişinin kendisini kıyasladığı kişi ya da kişilerden fazla çıktı elde etmesi durumunda adaletsizlik algılamalarının değişmesidir. Yani kişi başkasından daha az çıktıya sahip olduğunda, bunu adaletsizlik ve eşitsizlik olarak değerlendirirken, kendisi bir başkasından fazla çıktıya sahip olduğunda bu durumdan hoşnut olmakta, adaletsizlik algısı değişmekte ve bu duruma ses çıkarmamaktadır. Oysa her iki durumda da bir eşitsizlik ve adaletsizlik vardır. Ancak kişi kendi lehine olan sonuçları adil olarak değerlendirirken, kendi aleyhine olan sonuçların adil olmadığını düşünmektedir.

Eşitlik teorisinin güdüleme açısından kullanılışı şöyledir: az önce belirtildiği şekilde bir karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici bir şekilde davranacaktır. Bu davranışın yönü algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olacaktır. Eşitsizliği gidermek için kişinin gösterebileceği davranışları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2011, s. 637):

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin artırılması veya azaltılması, daha az etkin çalışma),
- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),
- Gayret ve sonuçların mantıki tanımlarının değiştirilmesi ve böylece eşitsizliğin azaltılması,
- Başkalarını sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme,
- İş terketme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık).

Bireyler yukarıda sıralanan davranışlardan bir veya birkaçını uygulayarak, eşitsizliği gidermeye çalışmakta, eşitsizliği gideremediğinde ise işten ayrılma kararı almaktadır. Bugün birçok kişi, yüksek ücret aldığı ya da iyi bir statüye sahip olduğu halde, sırf örgütteki adaletsiz uygulamalar ve eşitsizlik olduğuna dair algılar nedeniyle işlerini bırakabilmekte ve başka işletmelere geçebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları güdüleme noktasında eşitlik ve adalet olgularını dikkate alması ve işgörenler için bu iki olgunun çok önemli olduğunu ve hatta çoğu durumda ekonomik araçların bile önüne geçebildiğini bilmesi gerekmektedir.

Amaç Teorisi

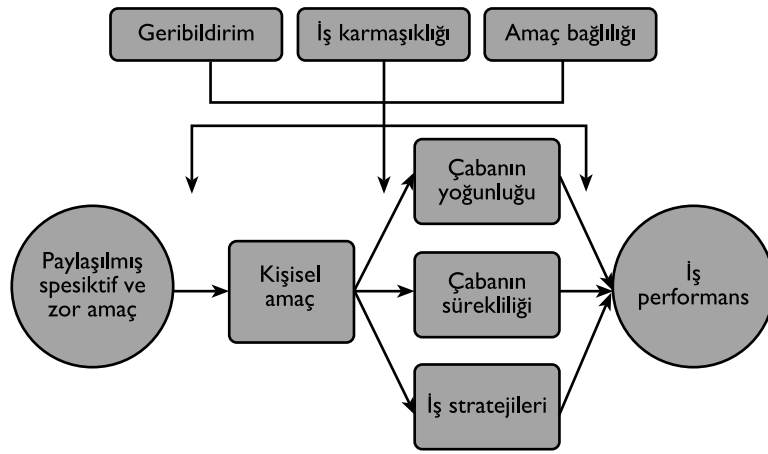
Süreç teorileri içerisinde ele alınacak son teori amaç teorisidir. Bu teori Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teori, amaçların işgörenleri güdülemede etkili olduğu ana fikrini taşımaktadır. Önemli olan işgörenlerin kendilerini güdüleyebilecek amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirme noktasında çaba göstermesidir.

Amaç teorisinde, zor ve spesifik amaçların bireylerin performansını artırdığı varsayılmaktadır. Çünkü bu tür amaçlar, çabayı, sürekliliği ve davranışların yönlendirilmesini sağlamaktadır. Bireylerin bu tür amaçları başarmaya kendilerini adanmaları ve amaçlara ulaşmaya kadar çaba harcamaya devam etmeleri insan davranışının doğasında yer almaktadır. Örgütsel davranışla ilgili yapılan araştırmalarda amaçların bireylerin güdülenmesini sağlama üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle yoğun işlerde, örneğin, hava trafik kontrolörlerinde, yöneticilerde, araştırma ve geliştirme alanında çalışanlarda, hemşirelerde, sosyal hizmet çalışanlarında ve öğretim üyelerinde amaçların bireylerin güdülenmesini artırdığı görülmektedir (Hitt vd., 2006, ss. 211-212). Bireylerin kendilerine zor amaçlar

belirlemesi, bu amaçlara ulaşma noktasında daha fazla çaba göstermesini sağlamaktadır. Birey kendisine kolay amaçlar belirlediğinde, belki bu amaçlara ulaşmak için çok yorulmayacak, fazla çaba sarf etmeyecektir, ama amaçlara kolayca ulaştığı için de tatmini daha az olacaktır. Zor amaçlar ise bireyi zorlayacak, uğraştıracak ve daha çok çaba sarf etmesini sağlayacaktır, ama amaçlara ulaştığında elde ettiği tatmin çok daha fazla olacak, o nedenle de daha fazla güdülenecektir.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, işteki çabayı ve performansı artıran özel bazı koşulların varolduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; amaçların spesifik olması, amaçların konu ile ilgili olması, amaçların meydan okuyucu olması, amaca bağlılığın olması, amaçların belirlenme sürecine katılımın sağlanması ve amaçlarla ilgili geri bildirimlerde bulunulmasıdır (McShane ve Glinow, 2003, ss. 151-152).

Bazı araştırmacılar ise bu koşulların yanında; iş karmaşıklığı, amaca ulaşmada çabanın yoğunluğu ve sürekliliği ile işe yönelik stratejilerin de iş performansını artıran temel koşullar arasında yer aldığını belirtmektedir. Aşağıda Şekil 6.11’de amaçlarla iş performansı arasındaki ilişki görülmektedir (Colquitt vd., 2011, s. 191):



Şekil 6.11: Amaçlarla İş Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine ve Michael J. Wesson (2011). Organizational Behavior. Second Edition. Boston: McGraw-Hill Irwin., p. 191.

Bu kriterlerin sağlandığı amaçların işgörenler için daha güdüleyici olduğu düşünülmektedir. Spesifik olmayan, ilgisiz ve kişiler için önemli olmayan amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması, amaçların insanları harekete geçirecek özellikte olmaması, işgörenlerin amaçları belirleme sürecine dahil edilmemesi ve onlara hiçbir şekilde geri bildirimde bulunulmaması, işgörenleri olumlu değil olumsuz yönde güdülemekte ve amaçlara ulaşma noktasındaki çabalarını azaltmalarına neden olmaktadır.

Gerek bireysel ve gerekse örgütsel amaçlar, varılmak istenen sonucu ifade etmektedir. Başka bir ifade ile amaç, birey veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmek için çaba harcadıkları ortamla ilgilidir. Amaçlar, bireysel veya örgütsel olabilir. Bireysel amaçlar, bireylerin arzu ettikleri durumu ifade etmektedir. Örgüt içindeki bireysel amaçlar iyi tanımlanmalı ve örgütün amaçlarına ters düşmeyecek şekilde hazırlanmalıdır. Bireysel amaçların belirlenmesi güdülemeyi aşağıda sıralandığı gibi dört değişik şekilde etkilemektedir (Şimşek vd., 2003, ss. 148-149):

- İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde dikkatinin odaklaşmasını sağlar,
- İşgörenin çabalarının düzenlenmesi ve artırılmasını sağlar,
- Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıma bağlamında kararlılığı artırır,
- Örgütsel amaçlar kabullenilmiş ise, örgüt bireyleri o amaçlara ulaşmanın yollarını ararlar.

Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birbiriyle uyumlu olması, gösterilen çaba sonrasında hem işgörenlerin hem de örgütlerin amaçlarına ulaşması çalışanları güdülemede etkili olmaktadır. Sadece bireysel amaçlar ve çıkarlar doğrultusunda çaba gösteren bireylerin bu davranışları, örgüt yöneticileri

tarafından hoş karşılanmamakta ve bu noktada aralarında bazı sorunlar çıkabilmektedir. Sadece örgütsel amaçların ön planda olduğu örgütlerde ise işgörenler bireysel amaçlarına önem verilmediği için işinden ve çalıştığı işyerinden uzaklaşabilmektedir. O nedenle hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleştirilmeye çalışılması ve bu noktada yöneticilerin işgörelere destek vermesi son derece önemlidir. Bunu gerçekleştiren örgütlerde işgörelerin daha yüksek moralle çalıştığı ve dolayısıyla olumlu yönde güdülendiği görölmektedir.

Güdüleme ile ilgili olarak ortaya atılan kapsam ve süreç teorilerinin her birinin temel fikirleri aşağıda bir tablo halinde sunulmuştur (McShane ve Glinow, 2003, p. 153):

Tablo 6.1: Güdülemede Kapsam ve Süreç Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Motivasyon Teorisi	Tür	Ana Fikir
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kapsam Teorisi	İnsanlar düşük düzeydeki ihtiyaçları giderilince yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır (Tatmin ilerlemesi).
Alderfer'in ERG Teorisi	Kapsam Teorisi	Tatmin ilerlemesi; bireyler yüksek düzeyli ihtiyaçlarını tatmin edemeyince düşük düzeyli ihtiyaçları üzerine odaklanırlar (Engellenme-bastırma).
Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	Kapsam Teorisi	Güdüleyiciler (işin içeriği, tanınma) bireyleri güdüler ve tatmin eder. Hijyen faktörler (iş ilişkileri, iş ortamı) ise, tatminsizlik yaratır veya tatmini azaltabilir ancak bu faktörler bireyleri güdülemez.
Mc. Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	Kapsam Teorisi	Bazı ihtiyaçlar içgüdüsel değildir, sonradan öğrenilebilir. Aynı anda birden fazla ihtiyaç güdüleyici olabilir.
Beklenti Teorisi	Süreç Teorisi	Güdüleme; algılanan beklentiler, çıktı değeri ve rasyonel karar verme süresinde belirlenir.
Eşitlik Teorisi	Süreç Teorisi	Algılanan eşitlik başkalarınıninkiyle karşılaştırılan girdi/çıktı oranıyla biçimlenir ve bireyler, algılanan eşitsizlikleri azaltmaya güdülenir.
Amaç Teorisi	Süreç Teorisi	Açık ve amaca uygun hedefler çabanın yoğunluğunu ve sürekliliğini genişleterek ve rol algılamalarını belirginleştirerek güdülemeyi ve performansı artırır.

Kaynak: Steven L. McShane ve Mary Ann Von Glinow (2003). Organizational Behavior. Second Edition. New York: McGraw-Hill. p. 153.

Özet

Güdüleme diğer bir ismiyle motivasyon, ilgili yazında günümüzün en popüler konuları arasında yer almaktadır. Güdüleme konusunun popülerliğinin hiç bitmeyeceği ve gelecekte daha da önemli hale geleceği düşünülmektedir. Güdülemenin çıkış noktası insanların ihtiyaçlarıdır. Çünkü bireylerin güdülenebilmesi için ihtiyaçlarının giderilmesi zorunludur.

İhtiyaç, bireyler açısından giderildiğinde haz giderilmediğinde elem ve ızdırap yaratan her şeydir. Örgütlerde çalışan işgörenlerin çok farklı ihtiyaçları olmakla birlikte, bu ihtiyaçlar gruplandırıldığında; fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel olmak üzere altı başlık altında incelendiği görülmektedir. İhtiyaçlarını gideren bir birey amaçlar doğrultusunda harekete geçme noktasında daha istekli ve hevesli olmaktadır. Bu da güdü kavramını gündeme getirmektedir. Güdü, davranışı harekete geçirici olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin tatmininde etkili olan içsel ve dışsal güdüler bulunmaktadır. Bireyleri davranışlara yönelten güdüler; içgüdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler olmak üzere dörde ayrılmaktadır.

Güdüleme, bireyi davranışa sevk eden, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel bir güçtür. Diğer bir tanımla güdüleme, insan davranışlarının istenilen doğrultuda yönlendirilmesi sürecidir. Örgütler açısından güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olması açısından önemlidir. Güdüleme, bireyleri amaçlara ulaşma noktasında daha istekli hale getirerek bir yandan bireysel diğer yandan da örgütsel performansın artırılmasını sağlamaktadır.

Güdüleme sürecinin ilk aşamasını ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bireyler herhangi bir şeye ihtiyaç duyduğunda sıra ikinci aşama olan uyarılmaya gelir. Bireylerin uyarılarak ihtiyacını gidermeye çalışacak davranışlarda bulunması güdüleme sürecinin üçüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bireyin gösterdiği davranış ihtiyaçlarını gidermesini sağlıyorsa en son aşama olan doyuma sıra gelir. Aksi durumda yani ihtiyaç giderilmezse birey doyumsuzluk yaşayacaktır.

Güdülemede bireyleri özendirmede farklı birçok aracın kullanıldığı görülmektedir. Bu araçların bir kısmı ekonomik, bir kısmı psiko-sosyal, diğer bir kısmı da örgütsel-yönetsel araçlardır. Güdülemedeki ekonomik araçlar; ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödüllerdir. Ülkemiz koşullarında ekonomik araçların işgörenleri güdüleme üzerindeki etkisi çok fazladır. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda, psiko-sosyal açıdan güdülemenin örgüte bağlılığı artırdığı ve psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasının karmaşık ve güç olduğu belirtilmektedir. İşgörenleri güdülemede etkili olan psiko-sosyal araçlar; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlardır. Güdülemede etkili olan son araç ise örgütsel-yönetsel araçlardır. Örgütsel ve yönetsel araçları belirlemede ve bunları uygulamada yönetim felsefesi ve politikalarının etkili olduğu görülmektedir. Literatürde en çok kullanılan örgütsel ve yönetsel araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletme ve iş zenginleştirme ile fiziksel koşulların iyileştirilmesidir.

Güdüleme ile ilgili ortaya atılan birçok teori bulunmaktadır. Bu teorilerin ilk çıkışı geçmiş yıllara dayanmakla birlikte, bugün hala geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Bu teoriler bir bütün olarak, güdülemenin kavramsal analizine, bireylerin ihtiyaçlarını ortaya koymaya, bu ihtiyaçların davranışa nasıl dönüştüğünü belirlemeye, güdüleme sürecini anlamaya ve bireyleri güdülemede hangi araçların etkili olduğunu ortaya koymaya yöneliktir.

Güdüleme teorileri kapsam ve süreç teorileri başlığı altında incelenmektedir. Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişileri belirli davranışlarda bulunmaya iten faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Kapsam teorilerinden ilki Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir. Bu teorisinin çıkış noktası bireylerin ihtiyaçlarıdır. Maslow, insanların beş düzeyde ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyaçların hiyerarşik bir sıra izlediğini belirtmektedir. Bu ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevme (sosyal), saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Kapsam teorilerinden diğeri Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir.

Herzberg, bireyleri güdüleyen faktörlerin etkili olabilmesi için öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin varolması gerektiğini söylemektedir. Bulunması gereken asgari faktörler olan hijyen faktörler sağlanamazsa, güdüleyici faktörlerin bireyleri güdüleme noktasında etkili olmayacağını belirtir. Herzberg'in hijyen faktörlerini; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, işletme yönetimi ve politikası, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler (astlar, nezaretçiler ve iş arkadaşları) gibi faktörler; güdüleyici faktörlerini ise, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler oluşturmaktadır. Bu başlık altında incelenecek üçüncü teori McClelland tarafından ortaya atılan Başarıma İhtiyacı Teorisidir. McClelland bireylerin üç temel şeye ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyaçların giderilmesi ile güdülenebileceklerini belirtmiştir. Bunlar; başarıma, ilişki kurma ve güç kazanma ihtiyacıdır. Kapsam teorileri içerisindeki en son teori ise Alderfer'in ERG teorisidir. Alderfer de bireylerin gelişme, ilişki kurma ve varolma olmak üzere üç temel ihtiyacı olduğundan söz etmektedir. Bu ihtiyaçlar giderildiğinde birey güdülenmektedir.

Güdüleme ile ilgili diğer grup teori süreç teorileri altında ele alınan; davranış şartlandırması, beklenti, eşitlik ve amaç teorisidir. Davranış şartlandırması, belirli uyarılar ya da sonuçlar vasıtasıyla kişilerin şartlanmaları ve bu şartlanma sonucunda davranışlarda bulunmaları üzerine odaklanmıştır. Yani kişileri davranışlara yönelten onlara gelen uyarılar ya da elde etmeyi umdukları sonuçlardır. Beklenti teorileri ikiye ayrılmaktadır. İlki Vroom'un Beklenti Teorisidir. Bu teori adından da anlaşılacağı üzere bireylerin beklentileri ile ilgilidir. Buradaki temel düşünce, bireyleri güdüleyen temel faktörün onların beklentileri olduğu görüşüdür. Vroom'un teorisinde üç kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki Valens (bireyin ödülü arzulama derecesi), diğeri bekleyiş (ödüllendirme) ve sonuncusu da araşsalıktır. Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti modeline birkaç katkı yaparak, mevcut modeli geliştirmiştir. Onların da temel hareket noktası, bireylerin beklentileri ve bu beklentilerin güdülemedeki etkileridir. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisinin ilk bölümü Vroom'unki ile aynıdır. Yani kişinin güdülenme derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz.

Araya iki yeni değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, ikincisi ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Süreç teorilerinden bir diğeri Adams'ın eşitlik teorisidir. Eşitlik teorisi, güdülemenin; bireyin işe kattığı girdiler (çaba, beceri gibi) karşılığında aldığı çıktılar veya ödüllerin (ücret, statü gibi) oranını, sıklıkla kendi iş arkadaşlarınıninki ile karşılaştırmalı olarak nasıl değerlendirdiğine bağlı olduğunu iddia etmektedir. Bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik olduğunu algılayan bireyin olumsuz yönde güdülendiği görülmektedir. Süreç teorilerinin sonuncusu ise, Edwin Locke tarafından ortaya atılan Amaç Teorisidir. Teori, amaçların işgörenleri güdülemede etkili olduğu ana fikrini taşımaktadır. Önemli olan işgörenlerin kendilerini güdüleyebilecek amaçlar belirlemesi ve bu amaçları gerçekleştirme noktasında çaba göstermesidir. Amaç teorisinde, zor ve spesifik amaçların bireylerin performansını artırdığı varsayılmaktadır. Çünkü bu tür amaçlar, çabayı, sürekliliği ve davranışların yönlendirilmesini sağlamaktadır.

Kendimizi Sınavalım

1. “Bir insanın, grup lideri olma, uygun denetim alanı, yetki ve sorumluluk denkliği vb. ihtiyaçlar hangi ihtiyaç türüne girmektedir?

- a. Yönetmel ihtiyaçlar
- b. Fiziksel ihtiyaçlar
- c. Örgütsel ihtiyaçlar
- d. İşlevsel ihtiyaçlar
- e. Toplumsal ihtiyaçlar

2. GÜdülemeyle ilgili aşağıda verilen ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- a. GÜdüleme çok yönlüdür.
- b. GÜdüleme bir davranıştır.
- c. GÜdüleme genelde bir niyet olarak görülebilir.
- d. GÜdüleme bir performans değildir.
- e. GÜdüleme kişisel bir olgudur.

I. Uyarılma

II. Davranışta bulunma

III. Tatmin

IV. İhtiyaçlar

3. Yukarıda güdüleme sürecinin aşamaları verilmiştir. Aşağıdakilerden hangisi güdüleme sürecinin doğru sıralanış şeklidir?

- a. I, II, III, IV
- b. I, III, IV, II
- c. IV, III, I, II
- d. IV, II, I, III
- e. IV, I, II, III

4. Aşağıdakilerden hangisi güdülemede ekonomik özendirme araçlarından biri **değildir**?

- a. Çalışmada bağımsızlık
- b. Ücret artışı
- c. Kara katılma
- d. Primli ücret
- e. Ekonomik ödöl

5. Aşağıdakilerden hangisi güdülemede örgütsel-yönetmel özendirme araçlarından biri **değildir**?

- a. Eğitim ve yükselme
- b. Amaç birliği
- c. Kararlara katılma
- d. Öneri sistemi
- e. İletişim

I. Herzberg-Çift faktör teorisi

II. Alderfer-Erg teorisi

III. Vroom-Beklenti teorisi

IV. Adams-Eşitlik teorisi

V. David Mc Clelland-Başarma ihtiyacı teorisi

6. Yukarıdaki güdüleme teorilerinden hangi(leri)si kapsam teorilerindendir?

- a. I, II, IV
- b. Yalnız I
- c. I, II, V
- d. II, IV, V
- e. III ve V

7. Bireyin, sağlık kontrollerinden geçmek, sosyal sigorta ve emeklilik düzenlemelerinden yararlanmak vb. ihtiyaçları, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre hangi tür ihtiyaca girer?

- a. Ait olma ve sevgi ihtiyacı
- b. Güvenlik ihtiyacı
- c. Fizyolojik ihtiyaç
- d. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
- e. Saygı ihtiyacı

8.nde, bireyleri güdüleyen faktörlerin etkili olabilmesi için öncelikle hijyen yani koruyucu faktörlerin varolması gerektiği ileri sürölür. Bu güdüleme teorisi aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Başarma ihtiyacı teorisi
- b. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- c. Erg teorisi
- d. Davranış şartlandırması teorisi
- e. Çift faktör teorisi

9. Alderfer’in Erg teorisindeki gelişme, ilişki kurma ve varolma ihtiyaçları McClelland’ın başarma ihtiyacı teorisinde hangi ihtiyaçlara karşılık gelmektedir?

- a. Başarma ihtiyacı, saygı ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaç
- b. İş güvenliği ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı, statü ihtiyacı
- c. Ait olma ihtiyacı, başarma ihtiyacı, tanınma ihtiyacı
- d. Başarma ihtiyacı, güç ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı
- e. İlerleme ihtiyacı, başarma ihtiyacı, tanınma ihtiyacı

10. Kişinin güdülenmesinin valens ve bekleyiş tarafından gerçekleştiğini belirten teori aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Vroom'un beklenti teorisi
- b. Amaç teorisi
- c. Eşitlik teorisi
- d. Davranış şartlandırması teorisi
- e. ERG teorisi

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. **c** Yanıtınız yanlış ise “Gereksinimler ve Güdüler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

2. **b** Yanıtınız yanlış ise “Güdülemenin Tanımı ve Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

3. **e** Yanıtınız yanlış ise “Güdüleme Süreci” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

4. **a** Yanıtınız yanlış ise “Güdülemde Özendirici Araçlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

5. **d** Yanıtınız yanlış ise “Güdülemde Özendirici Araçlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

6. **c** Yanıtınız yanlış ise “Kapsam Teorileri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

7. **b** Yanıtınız yanlış ise “Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

8. **e** Yanıtınız yanlış ise “Herzberg’in Çift Faktör Teorisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

9. **d** Yanıtınız yanlış ise “McClelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

10. **a** Yanıtınız yanlış ise “Vroom’un Beklenti Teorisi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Güdüler dörde ayrılmaktadır. Bunlardan ilki içgüdülerdir. İçgüdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışlardır (acıkma, susama vb.) Diğer güdü çeşidi, fizyolojik güdülerdir. Bu tür güdüler, insanların yaşamını sürdürebilmesi için gereken temel ihtiyaçların giderilmesine yöneliktir (ısınma, giyinme vb.). Üçüncü tür güdüler sevmek, sevilme, bir gruba üye olmak gibi toplumsallaşma süreci ile oluşan sosyal güdülerdir. Son güdü çeşidi ise, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan kendini gösterme isteği, bağımsız olma vb. psikolojik güdülerdir.

Sıra Sizde 2

Güdüleme sürecinin ilk aşamasını **ihtiyaçlar** oluşturmaktadır. Bireylerin değişik kaynaklı güdülerinin temelinde ihtiyaçlar vardır. Birey herhangi bir şeye ihtiyaç duyduğunda sıra ikinci aşama olan **uyarılmaya** gelir. Bu aşamada organizma ihtiyaca yönelik bir uyarılmaya karşı karşıya kalır. Karnı acıkan bir insanın, midesinde kasılmaların başlaması bu uyarılmaya örnek olarak verilebilir. Vücut uyarıldıktan sonra, birey ihtiyacını gidermek için bir **davranışta** bulunur. Karnı acıkan insanın, evde yemek yapmak için hazırlanmaya başlamasını ya da bir lokanta arayışı içerisinde girmesini güdüleme sürecinin üçüncü aşaması olan davranışa örnek olarak vermek mümkündür. Evde yemek yaparak karnını doyuran ya da lokantaya giderek yemeğini yiyen birey son aşama olan **tatmine** ulaşmaktadır. Bireyin ihtiyacını gidererek tatmine ulaşması ile güdüleme süreci tamamlanmaktadır. Bu süreç döngüsel bir nitelik taşımaktadır.

Sıra Sizde 3

Güdülemde en çok etkili olan araçların başında ekonomik araçlar gelmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomik araçların temel güdüleyici olduğu görülmektedir. Ekonomik araçlardan ilki ücret artışıdır. Örgütlerde işgörenlerin aldıkları ücretlerdeki artışlar onları olumlu yönde güdülemektedir. Bir diğer ekonomik araç, primli ücretlerdir. İşgörenleri almış oldukları sabit ücretin dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete “prim” adı verilmektedir. Primli ücret sisteminde, diğer tüm özendirici ücret sistemlerinde olduğu gibi,

işgöreni öngörülen bir davranışa yönlendirebilmek için önerilen bir maddi ödül söz konusudur. Son yıllarda daha popüler hale gelen kara katılmada ise, işgörenler örgütün elde ettiği kardan belirli oranlarda pay almaktadır. Ekonomik araçlar içerisinde yer alan son araç ise, ekonomik ödüllerdir. Ekonomik ödüllerin temelinde işgörenlerin maddi gelir elde etmesi bulunmaktadır. Örneğin, bulunduğu bölümde bir yenilik ya da buluş önerme, üretim artışına katkıda bulunma, kaliteli iş yapma, disiplin kurallarına uyma vb. nedenlerle işgörenleri amaçlara ulaşma noktasında isteklendirmek ve cesaretlendirmek amacıyla karşılığı ekonomik değerlerle ifade edilen ödüller vermek mümkündür.

Sıra Sizde 4

Güdülemede kapsam teorileri içerisinde dört temel teorinin ön planda olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, ihtiyaçların fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak hiyerarşik bir şekilde sıralandığı ve bu ihtiyaçların giderilmesiyle işgörenlerin güdüleneceğinin belirtildiği Maslow tarafından ortaya atılan İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisidir. Diğer teori Herzberg'in Çift Faktör Teorisidir. Herzberg, kişilerin güdülenebilmesi için öncelikle hijyen adını verdiği koruyucu faktörlerin giderilmesi gerektiğini, bunlar giderildikten sonra belirlediği güdüleyici faktörlerin bireyleri güdülemede etkili olabileceğini belirtmiştir. Kapsam teorileri içerisinde yer alan üçüncü teori olan McClelland'ın Başarma İhtiyacı teorisinde ise, ihtiyaçlar; başarma, ilişki kurma ve güç kazanma olarak sıralanmıştır. McClelland'a göre bireyleri güdülemek için bu üç önemli ihtiyacın giderilmesi zorunludur. Buna benzer bir ifade de bulunan Alderfer ise ERG adını verdiği sson kapsam teorisinde, bireylerin üç temel ihtiyacının varolma, ilişki kurma ve gelişme olduğunu belirtmiştir. Alderfer'e göre, bu üç ihtiyacın giderilmesi ile bireyin güdülenmesi mümkün olacaktır.

Yararlanılan Kaynaklar

Aşkun C.İ. (1982). **İşgören**. Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.

Ataay D.İ. ve Acar C.A. (2010). Ücret Yönetimi. (Yazanlar: Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A.Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. ss. 347-445.

Aydın O. (2003). Güdüler ve Duygular. (Ed.Enver Özkalp). **Davranış Bilimlerine Giriş**. Eskişehir: AÖF Yayınları.

Bayraktaroğlu S. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Genişletilmiş 2. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bingöl D. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Bowdich L.J ve Buono F.A. (2005). **A Primer on Organizational Behavior**. USA: Call Wiley.

Can H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2009). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Colquitt A.J., Lepine A.J. ve Wesson J.M. (2011). **Organizational Behavior**. Second Edition. Boston: Mc Graw-Hill Irwin.

Çakar D.N ve Ceylan A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. C. 6 Sa. 1. ss. 52-66.

Eren E. (2011). **Yönetim ve Organizasyon**. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Gagne, M. ve Deci E. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation". **Journal of Organizational Behavior**. Vol.26 No. 4. pp. 331–362.

Gaine S.G. ve Guardia G.J. (2009). "The Unique Contributions of Motivations to Maintain a Relationship and Motivations Toward Relational Activities to Relations Well-Being". **Motiv Emot**. Vol. 33. pp. 184-202.

Genç N. (2004). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Güngör P. (2011). "The Relationship Between Rewar Management System and Employee Performance With The Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks, **Procedia Social and Behavioral Sciences**. Vol. 24. pp. 1510-1520.

Hitt A.M, Miller C.C. ve Colella A. (2006). **Organizational Behavior A Strategic Approach**. USA: Call Wiley

Keser A. (2006). **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. Bursa: Alfa Aktüel Basım.

Keser A. (2009). **Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, 13. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Luthans F. (2005). **Organizational Behavior**. Tenth Edition. New York: Mc Graw Hill.

Malik E.M. ve Danish Q.R. (2010). "Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan". **A Research Journal of South Asian Studies**. Vol. 25. No. 2. pp. 217-235.

McShane L.S. ve Glinow A.M. (2003). **Organizational Behavior**. Second Edition. New York: McGraw-Hill.

Morgan T.C. (2011). **Psikolojiye Giriş**. (Çeviri Editörleri: Sibel karakaş ve Rükzan Eski). 19. Baskı. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Onay M. ve Ergüden S. (2011). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**. C. 3. Sa. 2. ss. 221-230.

Öğüt A., Akgemci T. ve Demirsel M.T. (2004). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci". **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 12. ss. 276-290.

Örücü E. Kanbur A. (2008). "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". **Yönetim ve Ekonomi**. C. 15. Sa. 1. ss. 85-97.

Özkalp E. ve Kirel Ç. (2010). **Örgütsel Davranış**. 4. Baskı. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Robbins P.S. ve Judge A.T. (2012). **Örgütsel Davranış** (Çeviri Editörü: İnci Erdem). İstanbul: Nobel Yayınevi.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Saruhan C.Ş. ve Yıldız L.M. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Soysal A. (2009). "İş Yaşamında Stres". **Çimento İşveren**, C. 23. Sa. 3. ss. 17-40.

Şimşek Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Şimşek Ş ve Çelik A. (2011). **Yönetim ve Organizasyon**. 13. Baskı. Konya: Eğitim Akademi.

Ünlüöner, K., Ertürk M. ve Olcay A. (2007). "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama". **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. C. 6. Sa. 19. ss. 9-32.

Ünsar S.A. (2011). "Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması". **Akademik Bakış Dergisi**. Sa. 25. ss. 1-15.

7

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Çatışmayı tanımlayabilecek,
-  Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmayı açıklayabilecek,
-  Çatışmanın nedenlerini özetleyebilecek,
-  Çatışmanın yönetilmesini açıklayabileceksiniz

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|--|--|
|  Çatışma |  Algılanan Çatışma |
|  Çatışma Nedenleri |  Örgütsel Çatışma |
|  Çatışmanın Yararları |  Çatışmaya İlişkin Görüşler |
|  Çatışmanın Sakıncaları |  Bireyler Arası Çatışma |
|  Çatışmanın Yönetimi | |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Çatışmanın Tanımı
- ❖ Çatışmanın Nedenleri
- ❖ Bireylerarası Çatışma
- ❖ Gruplararası Çatışma
- ❖ Örgütsel Çatışma
- ❖ Algılanan Çatışma
- ❖ Açık Çatışma
- ❖ Çatışmaya İlişkin Görüşler
- ❖ Çatışmanın Yönetimi

Örgütlerde Çatışma

GİRİŞ

İşletmelerde insanların birbirine yardım etmeleri ve iyi ilişkiler içerisinde olmaları istenilen durumdur. Ancak böyle bir uyum ve anlaşma her zaman mümkün olmaz. Uyum kadar çatışma da işletmelerde bir davranış biçimidir. Çatışma çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığından ne olduğunu anlamak zordur. Değişik özellikleri olan kişilerle çalışmak çatışmayı da beraberinde getirir. İnsanın başkalarıyla çatışmasından önce kendi iç çatışması vardır. Genel olarak kişiler arası çatışma çeşitli nedenlere dayanır.

- İşe giren bir kişinin diğer iş arkadaşları ile rakip olması bir çatışma nedenidir.
- İş gruplarındaki rekabet nedeniyle çatışma doğabilir.
- Ekiplerde veya gruplarda iletişim eksikliği çatışma yaratabilir.
- Performans ölçümünde kriterlerin eksikliğinde veya tarafsız olamayan ve kişiselliğe dayanan ölçütler çatışmayı getirir.

Çatışmaları dört kısımda inceleyebiliriz; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma.

ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmanın uyum kadar yaşantımızda ve örgütlerde çok konuşulan ve genelde sorun yaratan bir durum olarak görmekteyiz. Ailede anne baba ile çocuklar arasında aynı partide görev yapan siyasiler arasında, trafikteki sürücüler arasında ve örgütlerde kişiler ve bölümler arasında çatışma her zaman görülebilir. Çatışma çeşitli yollardan ortaya çıktığı için çatışmanın ne olduğunu açıklamak zordur. İşletmelerde değişik ailelerden, eğitim kuruluşlarından ve deneyimlerden gelen kişilerle birlikte çalışma ve başarı sağlamaya çalışırız. Bu açıdan çatışma kaçınılmazdır. Her iş grubunda açık veya gizli değişik şiddetle çatışma görülebilir. Çünkü insanlar her konuda anlaşmazlar veya anlaşmak istemezler ve kendi görüşleri doğrultusunda ısrar ederler. Ancak çatışmanın iyi veya kötü olduğunu söyleyemeyiz. Çatışma iyi yönetildiğinde olumlu sonuçlar alınabilir ancak kötü yönetildiğinde ve çatışmanın canlı tutulmasından yarar sağlamak için çaba harcanmasında kötü olabilir (Plunkett ve Attner).

- İki veya daha fazla gruplar veya bireyler arasındaki anlaşmazlıktır.
- Birden fazla gruplar arasında görüş farklılığı olması ve sonuçta anlaşmazlık yaratmasıdır (Bartol ve Martin, 1991).
- İşletmelerde çalışanlar arasında ortaya çıkan küçük çapta veya büyük çaptaki anlaşmazlıklar çatışma olarak adlandırılabilir.
- Açık veya kapalı olarak insanlar arasında işten veya kişisel çekişmelerden doğan anlaşmazlıkları çatışma olarak nitelendirilebilir.

Çatışmada tanımlar çeşitlidir ancak çatışmanın ortaya çıkışından nedenler fazladır.



Çatışma nedenleri kaç grupta toplanabilir.

ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmanın nedenleri üç açıdan incelenebilir. Bu durum aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Çatışmanın Nedenleri

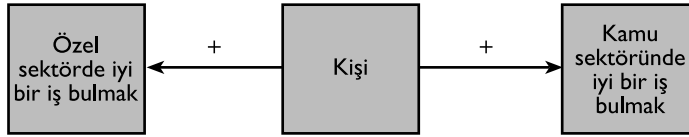


Örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma. Bu çatışmada örgütlerde çatışmada kişiler ve gruplar açısından çatışma türler söz konusudur.

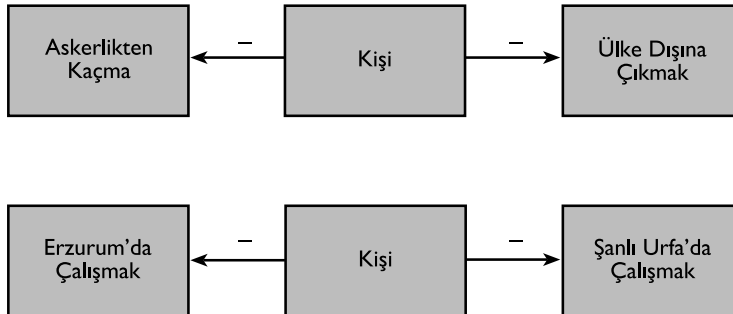
Kişinin kendi içindeki çatışma kişinin diğer kişilerle çatışması en yaygın bir şekilde görülür. Bu konuyu incelemeyen önce kişinin iç çatışması vardır. Özellikle karar verme aşamasında olan birey bir iç çatışması ile karşılaşır. Özellikle işe girme durumlarında veya işle ilgili karar vermede sıkıntı yaratan durumlar olduğunda iç çatışma olumsuzluk yaratır. Kişinin önündeki fırsatlardan biri veya birkaçı diğerlerine göre ön planda ise tercih yapmak kolay olacaktır. Ancak fırsatlar arasında olumlu ve olumsuz koşullar tercih yapmaya uygun değilse birey zorlanacaktır. Kişinin iç çatışması değişik güdülerle etkilenir. Özellikle önemli kararların (yeni bir işe girme veya iş değişikliği, şehir değişikliği vb.) verileceği durumlarda iç çatışma bireyi zorlar (Özalp, 1989).

İç çatışmada karar verirken genelde üç türlü çatışma söz konusudur.

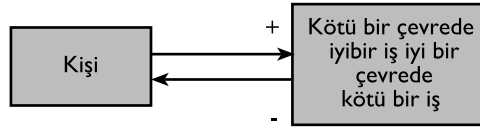
- Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Kişi birden fazla veya amaç peşinde koşuyorsa ve bunlardan birini seçmek durumu varsa iç çatışması vardır. İki çeşit iş arıyorsa ve bulmuş ise bunlardan birini seçecektir. Her iki seçenek üzerinde düşünecek ve tercih yapma durumunda olacaktır.



- Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Kişinin eşit olumsuzluk yaratan ve arzulu olmadığı seçeneklerden birini seçmesi gerektiğinde çatışma durumu söz konusu olur. Olumsuzluk yaratan iki veya daha fazla seçenek olduğunda kendisine en az zarar verecek seçeneği seçmeye çalışacaktır. Başka bir yerde görev yapmak istemeyen kişiye iki seçenek sunulmasıdır. Kendi şehrinde çalışan bir görevliye iki uzak şehirden birini seçmesi istenebilir. Askerlikten kaçan bir kişinin ülke dışına çıkmak zorunda kalmasıdır.



- Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Bu anlaşmazlıkta hem iyi hem de kötü yönler vardır. Kötü bir çevre de iyi bir iş iyi bir çevre de iyi olmayan bir iş.



Bu üç durumda çatışma içinde olan kişi kendi iç çatışmasını çözmek için uğraşacaktır. March ve Simon başka bir sınıflandırma üzerinde durmuştur (March ve Simon, 1979).



March ve Simon iki seçenekli bir seçim durumunda her seçeneğe beş değer vererek bir çatışma tipolojisi (tiplendirme) geliştirmiştir (March Simon, 1975).

- İyi seçenek
- Ilımlı seçenek
- Karmaşık seçenek
- Kötü seçenek
- Belirsiz seçenek

March ve Simon aşağıdaki gibi üç tür çatışma yaratan 15 ayrı durum olacağını belirtmektedir.

Seçenekler			Çatışma Türleri
A	B		
1	İyi	İyi	Karşılaştırılmazlık çatışması
2	İyi	Ilımlı	Çatışma yok
3	İyi	Karmaşık	Çatışma yok
4	İyi	Kötü	Çatışma yok
5	İyi	Belirsiz	Çatışma yok
6	Ilımlı	Ilımlı	Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık
7	Ilımlı	Karmaşık	Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık
8	Ilımlı	Karmaşık	Kabul edilmezlik
9	Ilımlı	belirsiz	Belirsizlik
10	Karmaşık	Karmaşık	Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık
11	Karmaşık	Kötü	Kabul edilmezlik
12	Karmaşık	Belirsiz	Belirsizlik
13	Kötü	Kötü	Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık
14	Kötü	Belirsiz	Belirsizlik
15	Belirsiz	Belirsiz	Belirsizlik

- Bireylerarası çatışmalar: İşletmelerde bireylerin ortak çabasıyla başarı sağlanır. Ancak insanlar görevlerini yerine getirirken her zaman olumlu davranış gösteremeyebilir. Diğer bir deyişle örgüt yaşantısının temel görüntüsü her bireyin tam bir uyum içinde çalıştığı bir işletme olmadığı gibi devamlı olarak insanların çatıştığı bir savaş meydanı değildir. İş ortamında dikey boyutta as-üst ilişkileri bazen istenen sonuçları sağlamayabilir. Örgütte dikey çatışma yönünde yatay ilişkiler de söz konusudur. Çalışanların diğer bireylerle anlaşmazlığı kadar hat örgütte çalışanlar ile kurmay elemanlar (Danışmanlar) arasında çatışma olabilir. (Özalp, 1989). Çatışma nedenleri şunlar olabilir.
- Kişilik farklılıkları: İnsanlar birbirlerinden çok farklıdır. İnsanların düşüncelerinde iş görme usullerine kadar farklıdır. Kişilik farklılıkları çalışanlar arasında potansiyel çatışma ortamı yaratır (Mondy, 1995).
- Genel olarak kişiler arası çatışmaların neler olduğu aşağıda sıralanmaktadır.
- Her birey işe girdikten sonra kademe yükselmesi yapmak ister. Bu durum insanlar arası güç mücadelelerine neden olur.
- İş gruplarında insanlar birbirleriyle rekabete girerek bazen yumuşak bir rekabet varken çoğunlukla işletmeyi zor durumda bırakacak ve geri dönülmez sıkıntılar yaratan çatışmalara dönüşür.
- Kişilerin çözüm teknikleri ortaya koyarken bakış açıları (eğitimlerine ve iş tecrübelerine bağlı olarak) farklı olabilir. Anlaşma noktası bulunamazsa bu durum çatışma yaratabilir.
- İletişim eksikliği ve bilgilerin akışında sıkıntılar yaratır ve çatışma ortamı doğabilir.
- Bir üst kademedeki emeklilik, başka işe gitme veya ölüm dolayısıyla boş olan görevlere birden fazla çalışan kendini uygun görmesi nedeniyle çatışma çıkabilir.
- Örgütsel yapının bozulduğu ve yöneticilerin duygusal durumları örgütte demokrasiyi zayıflatır ve biçimsel yapı yerine biçimsel olmayan yapı ön plana çıkar.
- Performans ölçümünün yapılmasında ortaya konan kriterlerin zayıflığı özellikle tek bir üstün görüşüne dayanarak karara verme ve 360 derece geriye dönük performans ölçümü yapılmaması çatışmayı arttıracaktır.

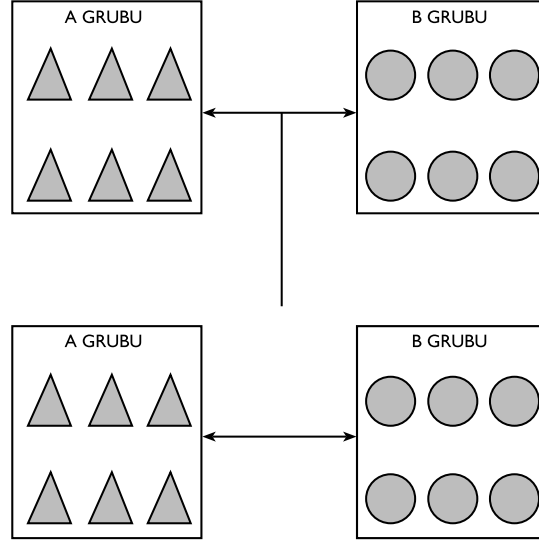
Örgüt el kitaplarının eksiklikleri, iş tanımlarının biçimselleşmemiş olması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmemesi kişiler arası çatışmaları arttıracaktır. Kişiler arası çatışmayı özet olarak, üçe ayırabiliriz (Hammer ve Organ, 1978).

- Rol çatışması: Bu durum en çok “yetki” çatışması şeklinde kendini gösterir. Birden fazla üstün aynı anda emir vermesi durumunda ortaya çıkar. Özellikle matriks örgüt yapısında üstün emir vermesi yanında proje yöneticisinin emir vermesi ve iş istemesi ve projelerin belli bir zamanda bitirilmesi zorunluluğu çatışma ortamı yaratır ve rol çatışması sorunu yaratır. Sorun çatışması ile sorunların çözümünde iş gruplarında farklı yaklaşımlarda bulunulması sonucunda ortaya çıkar. Karşılıklı etkileşim çatışması ise grupta kişilerin etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkar.

Bir başka durum ise örgütsel gruplar biçimsel olmayan gruplar kişileri yönlendirmek isterler (Özalp, 1989).

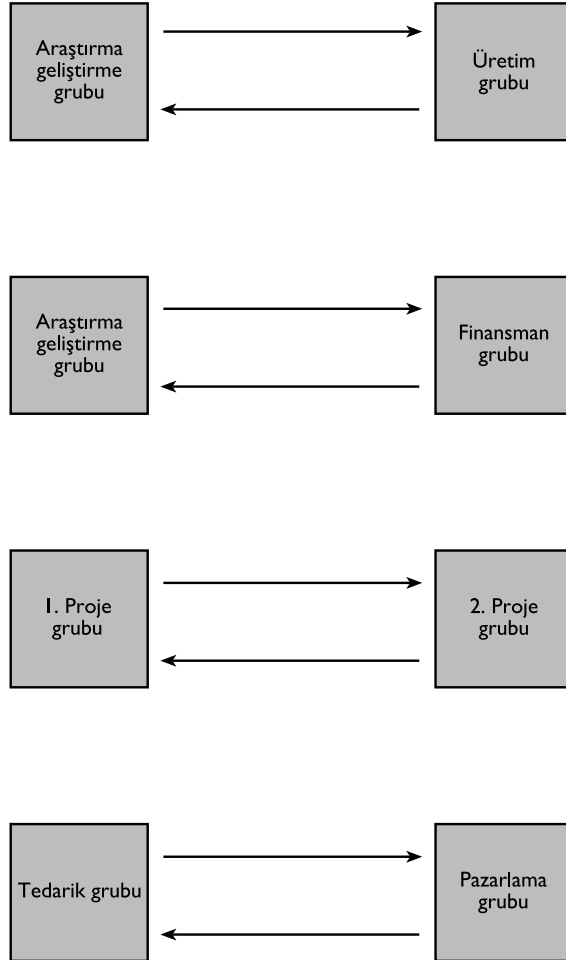
- Sorun çatışması: Kişiler arası sorunlar çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar bazen işle ilgili veya işletme dışı olaylara bağlı olarak çıkabilir.
- Karşılıklı etkileşim çatışması: Kişilerin geçmişteki olayların etkisinde kalması ile ortaya çıkan veya özel nedenlere dayanan çatışma durumudur.
- Gruplar arası çatışma: İşletmelerde aynı bölümde çeşitli iş grupları vardır. Bu gruplar bölümün başarısı için çalışırlar. Bunların bazıları matriks yapı varsa çeşitli proje gruplarıdır. Genelde biçimsel yapıya sahip olan genelde üst yönetim tarafından tasarlanan gruplardır. Bir kişi bir fonksiyonda görevli olmakta (tedarik, üretim, pazarlama, finansman, ihracat, vb.) aynı zamanda çalıştığı fonksiyonda bir grubun üyesi olmaktadır. Aynı bölümde çalışan gruplar bölüme hizmet etmek görevini üstlenmelerine karşın rekabet eder duruma gelebilirler ve bu durum çatışmaya bir alt yapı sağlayabilir. Bu durum bölüme ve işletmeye olumlu veya olumsuz etkiler sağlayabilir. Gruplararası çatışma bazen grupların kendi içinde birleşmelerine ve ortak düşman olarak gördükleri diğer gruplara karşı ortak hareket etmelerine neden olur. Aşağıdaki şekilde bu durum görülmektedir.

Gruplar Arası Çatışma ve Grup İçin Bağlılığın Artması



Şekil 7.1: Gruplar arası çatışma ve grupların bağlılığının artması

Gruplar biçimsel yapıda ise gruplar arası çatışma her zaman ortaya çıkabilir. Aşağıda çatışma yaratarak grupların birbirleriyle iş nedeniyle çatışmaya girmelerine örnekler görülmektedir.



Şekil 7.2: Grupların Çatışma Örnekleri



Gruplararası rekabet sonucunda elde edilen bulgular nelerdir?

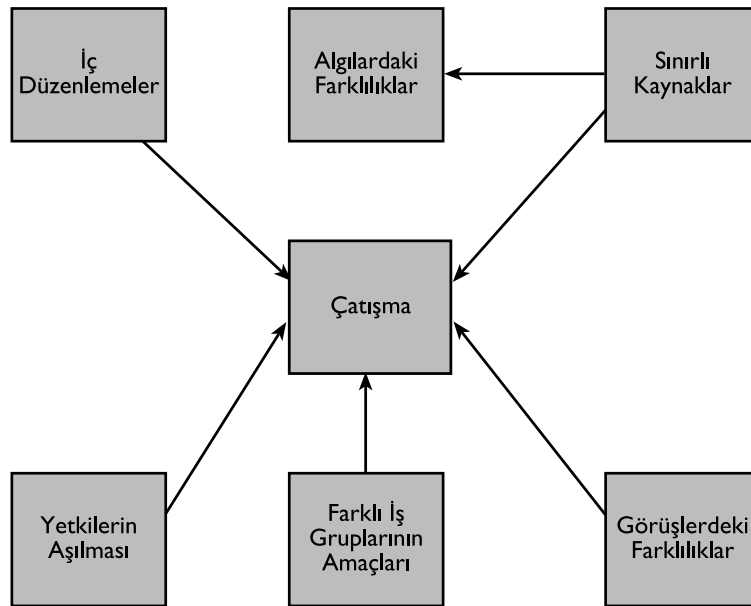
Gruplararası rekabet sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır (Özalp, 1989; 98).

- Diğer grupları düşman gibi görebildiklerinde grup içi bağlılık ve birbirlerine destek olmaları artmaktadır.
- Grup atmosferi değişmekte başarı güdüsüyle hırslanmaya dönük davranışlar artmaktadır.
- Grup içinde biçimsel olmayan, keyfi ve eğlenceye dönük faaliyetler işe ve göreve dönük olmaktadır.
- Liderlik demokratik olmaktan çıkarak otokratik olmaya başlar.
- Her grup daha ileri düzeyde bir düzenlemeye ve örgütlemeye gitmektedir.
- Başarıyı arttırmak ve sağlam bir cephe yaratmak için daha fazla bağlılık ve uyumluluk istemektedirler.
- Gruplar arası düşmanlıklar artmakta bu durum işletmeyi savaş alanına döndürmekte gruplar arası açık aramak, doğru veya asılsız ihbarlar yapılmakta karşıt grubun bazı elemanlarını kendi tarafına çekmek gibi yollara gidilmesi söz konusu olabilmektedir.
- Grup içinde davranışların farklı yöne doğru yönlendirilmesi yanında kendi grubun en iyisi olduğu diğer grupların iyi yanlarını görmemezlik gibi bir sonuca gitmek söz konusu olmaktadır.

March ve Simon kişisel çatışmanın genel olarak yokluğu yanında, gruplararası çatışma için gerekli koşullar için üç değişken açısından ele alınmıştır (Özalp s. 98, March ve Simon, 1975).

- Ortak karar almak çatışmanın ihtiyacı etkileyen faktörler
- Amaçların farklılaşmasını etkileyen faktörler
- Kişilerin algılanma farklılaşmasını etkileyen faktörler
- Gruplararası çatışmanın nedenleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Gruplar Arası Çatışmanın Bazı Nedenleri



Şekil 7.3: Gruplar Arası Çatışmanın Bazı Nedenleri*

*Bu şekil Arthur G. Bedian (1989). Management New York. CBS, College Publishers'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Gruplar arası çatışmanın nedenleri arasında şunlar vardır.

- Grupta bireylerin görevleri ve grubun üyesi olmaktan doaylı elde edeceği çıkarlar farklı olduğu zaman sorun çıkmaktadır. Grup üyeleri gruplarda çıkarlarını grubun başarısını düşündükleri kadar düşünürler. Bazen kendi çıkarlarını arttırırken grubun olumsuz koşullara itilmesine neden olurlar.
- Sınırlı kaynaklarla grupların başarı elde etmesi istenebilir. Bazı gruplara daha fazla olanak sağlanırken bazı gruplara tersinin yapılması çatışma ortamı yaşatacaktır. Bu durumda grupların imkânları parasal veya parasal olmadığına çatışma ortamı yaratılır ve kaynakların gruplar arasında farklı kriterlere veya düşüncelere dayanarak dağıtılması sorun yaratacaktır. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Bover ve diğ. 1993);
 - Büro yerleşimi,
 - Bütçe,
 - Ham maddeler,
 - Teknik aletler ve bilgisayar sistemleri,
 - Gruplarda ödenen ücret dışı ödemeler.
- Algılamadaki farklılıklar ve değer yargıları gruplar arasında farklılıklar yaratır. Grup elemanları çalıştıkları bölümlerdeki alışkanlıklarından ve işgörme birimlerinden kolayca uzaklaşamazlar. Bu durum birbirleriyle iş ilişkisi olan gruplar arası çatışma yaratır.
- Yetki açısından farklı olan kişilerden oluşan gruplarda farklı düşünceler yaratır ayrıca ekibe daha önce daha eşit görev yapan kişiler ekip üyelerinin üstü gibi emir verme eğilimine girer.
- Bölümler arası çatışma işletmelerde özellikle endüstri işletmelerinde her bölüm başarılı olmak için çaba harcar. Ancak bazı bölüm yöneticileri bölümün başarısı uğruna başka bölümlerin başarısız olmasına neden olabilir. Pazarlama bölümü üretim bölümünde üretilen malları satacaktır, bu ürünler müşteri temelli üretilmezse diğer bir değışle tasarım, renk, fiyat vb. faktörlere göre müşteri tatmini sağlamazsa pazarlama bölümü üretim bölümüne eleman seçerken üretim bölümü yöneticileriyle görüşme yapmaması çatışma yaratacaktır.

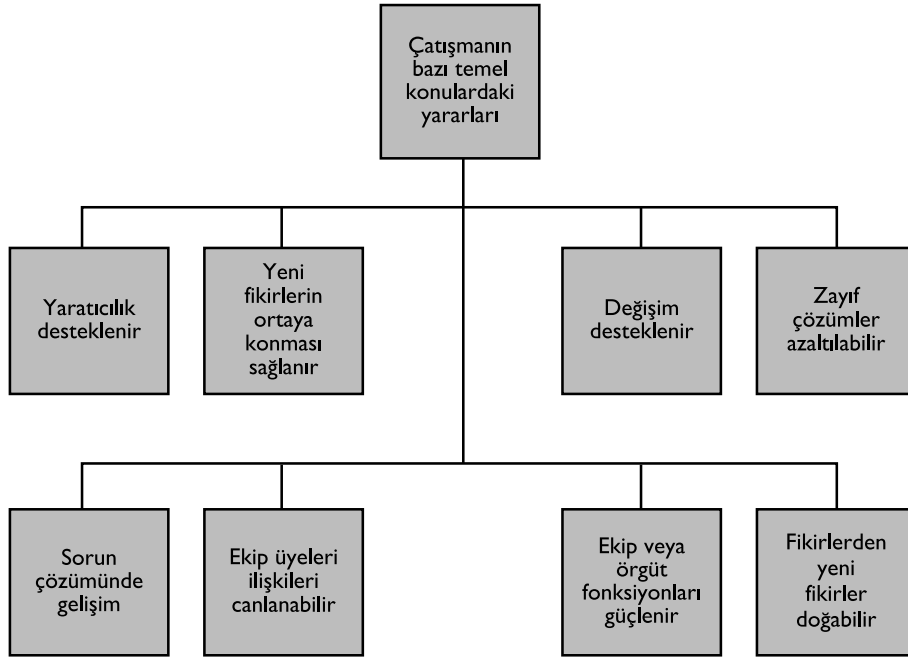


Çatışmanın fonksiyonel olan ve olmayan çatışmalar açısından incelenmesi nasıl gerçekleşir?

Fonksiyonel çatışma: Bu çatışma türü örgütsel sorunlara çözüm bulmak veya örgütün başarısını arttırmak için ortaya çıkan bir atışmasıdır. Örgütte bölümlerin uyum içinde çalışmasını sağlayarak ve değışik görüşlerin ortaya konduğu ve zıt görüşlerin yer aldığı bir çatışma biçimidir. Fonksiyonel çatışma bazı örgütsel konularda rasyonel karar almayı kolaylaştırabilir.

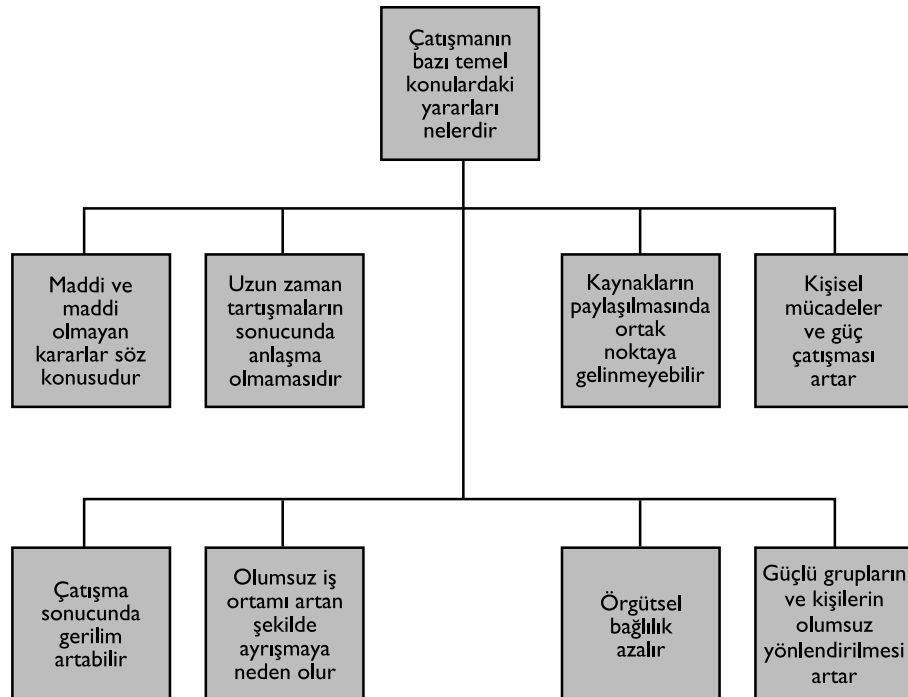
- Amaçların ortaya konmasını sağlar,
- Kaynakların paylaşılmasını kolaylaştırır,
- Verimliliği arttırmayı sağlar,
- Yapılan toplantılarda sinerji yaratabilir,
- Bölümlerin özellikle bir birleriyle yakın olan bölümlerin uyum sağlamasını kolaylaştırabilir.

Fonksiyonel çatışma aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi temel konularda yararlar sağlayabilir.



Şekil 7.4: Çatışmanın Bazı Temel Konulardaki Yararları

Fonksiyonel olmayan çatışma: Çatışma konusunda insanların davranışları ile ilgili olarak örgüte ve insanlara zarar veren bir uygulama olarak fonksiyonel olmayan çatışma ile karşılaşmamız mümkündür. Fonksiyonel olmayan çatışmada grup olarak ve bireyler olarak bir yarar sağlanmaz aksine birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olur. Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı biçimsel örgüt yapısının yetersizliğine işaret eder (Koçel, 2005). Örgütsel performans üzerinde olumsuz etkileri olan fonksiyonel olmayan çatışmada olumsuzluk yaratan durumlar aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 7.5: Çatışmanın Yararları

Çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ayrımlar söz konusu olabilecektir. Bu açıdan çatışmaları dört kısımda inceleyebiliriz.

- Potansiyel çatışma: Bu aşamada çatışma fark edilmeye başlanmıştır ancak çatışmanın habercisi veya ön sinyalleri gibi düşünülebilir. Çatışmanın ortaya çıkması için alt yapı veya fırsat yaratma aşamasıdır. Başka kişilerin fırsat kolladığı ve diğerlerine üstünlük yaratan aramaları veya çatışmadan yararları olacağını düşünenlerin fırsat kolladıkları bir evredir. Bu duruma iletişim bozuklukları da etken olabilir.
- Algılanan çatışma: Kişilerin birbirlerini yanlış anlamaları ve iletişim bozukluklarının devam etmesi sonucunda ise algılama farkları ortaya çıkar. Burada kişilerin ve küçük grupların durumu kendilerine göre algılamaları söz konusudur. Bu aşamada çatışma kişiler tarafından bazen iyi bir şekilde algılanmasına karşın bazen anlaşılmayabilir. Aynı durumda olan arkadaşınızdan daha iyi bir şekilde algılanmasına karşın bazen anlaşılmayabilir. Aynı durumda olan arkadaşınızdan daha iyi veya prestijli bir göreve atanmanız sonunda arkadaşınızın soğuk davranışları sizin tarafınızdan algılanabilir.
- Hissedilen çatışma: Algılamalar hislere dönüşmekte çatışma biraz daha etkili olmakta ve tarafların birbirlerine karşı tutumları sertleşmekte ve diğerleri tarafından daha fazla hissedilmeye başlar. Taraflar öfkeli, kızgın, kırgın, mutsuz olduklarını belirten davranışlara girerler.
- Açık çatışma: Karşıt davranışların çoğu ifade edilir. Açık çatışmada çatışma halinde olan kişi ve gruplar çeşitli tepkiler gösterebilirler. Burada çatışmada ağır sözlerden tehditlere kadar davranışlar vardır. Bazı bilgilerin saklanması bazı kişileri yanlış yönlendirme gibi davranışlar artar. Buradaki çatışma bazen istenmeyen hareketlerin veya diğerlerini bilmeden rahatsız etmekten çok bilinçli ve planlı olarak karşıt görüşlerle savaşıma hedef seçildiğinde taktikler uygulama durumuna gelmektedir.

Örgütsel çatışmanın çözülmesindeki temel stratejiler örgütlerde çatışma için dört temel davranış biçim vardır.

- Kazan, kaybet veya kazanalım syf. kaybet; taraflardan biri kazanmak için çaba harcarken diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacak bir plan hazırlar. Bir grubun veya kişinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olabilir. Bir müdürlük varsa iki aday bulunuyorsa çatışma sonunda biri kazanacak diğeri ise kaybedecektir. Bazı durumlarda çatışma düzeyli bir şekilde devam eder diğeri durumlarda etik dışı ve kültüre uymayan davranışlar ortaya konur. Çatışmada taraflar, tüm olanaklarını kullanmak için ortaya koyar. Çoğunlukla mantıki adımlar yerine duygusal ataklar söz konusu olur.

Bu stratejinin bazı özellikleri arasındaki aşağıdakiler sayılabilir (Kılıç, 2007).

- Taraflar arasında sürtüşme vardır,
- Taraflar arasına kesin bir “biz-onlar” farklılığı vardır,
- Çatışmanın azaltılması yerine canlı tutulması tercih edilir,
- Taraflar kendilerini haklı görürler,
- Çatışma kısa dönem çıkarların destekleyicisi haline gelmiştir,
- Amaçlar ve diğerleri gerçekleştirilmekten çok çözümler önemli hale gelmiştir,
- Çatışan kişilerin destekleyicileri çeşitli nedenlerden dolayı çatışmanın canlı tutulmasına etki eder,
- Kısa dönem hesapları genelleşir. Bir spor takımında kazan-kaybet uygulayan bazı sporcular rakibinin kendini göstermemesi için uygun durumda olan arkadaşına pas vermeyecek takıma zarar verebilir
- Kaybet-kaybet: Bu strateji iki grubun veya kişinin başarı elde etme olasılığının olmadığı veya iki tarafın başarılı olduğu durumlarda söz konusu olabilir. Çatışmanın bu şekilde çözümlenmesi sonucunda çatışmacı taraflar kaybeder. Bu yöntemde taraflar arasında orta yol bulunabilir.

Çözüm için bürokratik kurallar denenebilir. Bu yöntemde her iki taraf da kaybeder (Özer, 2011, Erdoğan, 1995; 215). Ancak olaylar burada çoğunlukla kalmamakta çatışma devam edebilmektedir. Bu durum kişi veya grupların kaybetmesi yanında örgütün kayıplarına neden olmaktadır.

- Kaybedelim-kazanın: Stratejisi de çatışma var ancak grupların veya kişilerin güç dengesi farklıdır. Kişinin kendisinden çok daha üst ve prestij sahibi olan bir kişiye savaş açması başarısızlığın başlangıçta garanti edilmesi anlamına gelir. Bu savaş yerine karşı taraftan bazı vaatler (yükselme, ücret artışı ülke içinden ülke dışına uzun dönem göreve gönderilmesi vb.) elde edebilir. Yönetici seçiminde çatıştığı kişiyi desteklemesi düşmanın dost olması gibi kaybedenin kazancı olacaktır.
- Kazan-kazan: Çatışmaya taraf olanlar arasında yararları daha fazla olan bir stretejidir. Bu stratejideki üstünlükler şunlardır;
 - Taraflar kendilerince bazı çıkarlar elde ederler. Bir görev için çarpışan iki kişiden birisi göreve atanırken diğerinin istediği bir şehirde ve şubede görev için atanması örnek olarak verilebilir.
 - İş arkadaşları yanında olumlu görüntü verirler.
 - Üst yönetimin çatışmadan zarar edeceği düşünüldüğünde yönetimin başarısına katkıda bulunmuş olurlar
 - Çatışanlar katımlı ve örgüt politikasının zarara uğratmadıklarından ileri dönemlerde bunun sonuçlarından ileri dönemlerde bunun sonuçlarından yararlanmak isteyebilirler. Uyumsuz olarak tanınan çatışan kişiler uyumlu kişiler haline gelirler. Örnek olarak üst yönetici kendisi mesai saatlerini belirlemesi sıkıntı yaratabilir. Ancak bu yetkinin personele bırakılması ve aralarında bu durumu çözmelerine izin verilmesi çatışan kişilere ve yönetime rahatlama getirecektir.
 - Çatışmaya ilişkin görüşleri üç kısımda incelenebilir. Bu görüşler aşağıdaki tablolardan görülmektedir.

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik). Bu görüşün özellikleri şunlardır;

Tablo 7.1: Örgütsel Çatışmada Geleneksel Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)
Çatışma gereksizdir Çatışmadan kaçınılabilir Çatışmadan korkulmalıdır Çatışma örgütün düzenini ve başarısını olumsuz etkiler Çevresel faktörler çatışmaya etki eder Çatışma en kısa zamanda önlenmelidir İnsanlar dahil çatışma yaratan durumlar derhal ortadan kaldırılmalıdır (Plunketti 1992) Çatışma huzur bozucudur ve örgütte veya ekiplerde örgütün işleyişini bozar

- Davranışsal yaklaşım: Davranışsal yaklaşım konuya insan ilişkileri ağırlıklı bakmış ve yeni bir boyut ilave etmiştir. Aşağıdaki tabloda çatışma çatışmanın özellikleri görülmektedir.

Tablo 7.2: Çatışmada Davranışsal Yaklaşım

1. Çatışma işletmelerde olduğu kadar her türlü örgütlenmiş gruplarda görülür. Bunlar arasında (aileler, sanat etkinlikleri, siyaset, yardım kuruluşları, vb) çok fazla çatışma çıkacak gruplar vardır.
2. Çatışma beklenilmeyen ve olumsuzluk yaratan bir durum değil beklenen bir olaydır.
3. Çatışma her zaman zarar verici değil yapıcıda olabilir.

Çatışmada Modern Yaklaşım

Tablo 7.3: Çatışma Modern (Etkileşimci) Yaklaşımlar

1. Çatışma kaçınılmazdır daha ileri giderek çatışma yoksa gelişim de yoktur
2. Çatışma iyi yönlendirilirse başarı artırıcı faktör olur
3. Örgütsel başarıyı arttırmada çatışma olumlu sonuçlar doğurabilir
4. Bazı yöneticiler çatışmayı canlı tutarak buradan kendisini dikkat alanına çıkardığı gibi suni arabuluculuk rolü oynayacak makını korumaya çalışır. Bu durumların önüne geçmek çatışmaların önüne geçmek çatışmaların analizi ile olur.
5. Örgütlerde rekabet kişiler arasında desteklenmelidir ancak fonksiyonel olmayan çatışmaya yol açılmamalıdır
6. Olumlu sonuçların en yüksek seviyeye çıkartılması ve olumsuz sonuçların en alt düzeye indirilmesi için modern görüşte çatışma desteklenmelidir

Çatışmanın Yönetimi: Çatışma her örgütte ve diğer toplumsal yapılarda görülen bir olaydır. Bu örgütlerde herkesin iyi ilişkiler kurmaları ve görüş birliğine ulaşmaları arzulanan bir durum olsa bile çoğunlukla anlaşma yerine anlaşmazlıklar söz konusu olur. Çatışmanın ortadan kaldırılması yerine çatışmanın devamı tercih edilebilir. Yönetimde ideal olarak düşünülen fonksiyonların iyi çalışması ayrıca uyumun sağlanmasıdır. Kişilerin işlerini kurallara göre yaptığı bir örgüt yapısının ne olduğu yönetim literatüründe yıllardır nicelenmektedir. Biçimsel yapının istenildiği gibi çalışmaması bunun yanında güçlü bir biçimsel olmayan yapının doğuşu ve çoğu zaman uyum içinde çalışma ortamı yerine çatışma ortamının doğduğu görülmektedir. Yöneticiler kişilerarası ve gruplararası çatışma içinde yaşar duruma gelirler. Çatışmayı ortadan kaldırmak kolay olmadığı gibi yöneticiler çatışmayı canlı tutmak isteyebilirler. Örgütte çatışma yaratan güç merkezleri çok etkili olduğu zaman yöneticinin çatışmayı önlemesi imkansız hale gelebilir. Örgütlerde çatışmanın daha iyi anlaşılması yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin araştırılmasına bağlıdır. Örgütsel çatışma olayının incelemekte geliştirilmiş üç model ortaya konulmuştur (Özalp, 1986).



Pazarlık modeli kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtir. Bu model işçi-işveren ilişkilerinde veya bütçeleme konusunda görülür. Bürokratik model ise ast-üst anlaşmazlıklarında görülür. Dikey boyutta görülen anlaşmazlıklar yetki ile çözülmeye çalışılır. Sistem modeli anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel çatışma ilişkilerini inceler. Koordinasyon sorunlarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturur.

1. Pazarlık modeli: Bu model kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtmektedir. Bu model özellikle işçi-yönetim ilişkileri, bütçeleme süreci ve komuta-kurmay uyumsuzlukları için uygundur.

2. Bürokratik model: Bu model ast-üst anlaşmazlıklarının analizine veya genellikle basamaklı sırasının dikey çizgisi boyunca oluşan uyumsuzluklara uygulanır. Bu model birinci derecede davranışların denetimi için yapılan kuramsal teşebbüsler ve örgütün böyle bir denetime karşı yarattığı sorunlarla ilgilidir.
3. Sistem modeli: Bu model doğrultudaki anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel ilişki çatışmalarını inceler. Koordinasyon sorunlarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturmaktadır.

Yukarıdaki belirtilen üç model arasında bağlantı noktaları üzerinde duran Louis R. Pondy önemli olan bağlantıları şöyle açıklamaktadır.

Çatışmanın irdelenmesindeki bazı temel görüşler şunlardır (Özalp, 1989, Koçel, 2005).

- Çatışma neden ortaya çıkmıştır. Çatışan tarafların anlaşma veya anlaşmazlık nedenleri açık veya gizli hangi düşünce ve iddialara dayanmaktadır. Çatışmanın temel nedenleri araştırılmış ve sorunun temeline inilmiş midir?
- Çatışmaya taraf olan gruplar veya kişilerin özellikler ve birbirleriyle iş veya iş dışı ilişkileri nelerdir?
- Örgütte çatışmanın önlenmesi üst yönetim tarafından isteniyor mu? Fonksiyonel çatışmayı arttırmak daha iyi sonuçlar almak için üst yönetimin başarılı bir uygulaması olabilir. Ancak fonksiyonel olmayan çatışmayı arttırmak yöneticilerin bir kendini koruma politikası olabilir ve astların çatışması yöneticinin yerini korumasında etkili olabilir ve yöneticinin durumunu korumasına neden olabilir.
- Örgüt politikaları açısından çatışmanın önlenmesi için izlenecek yolların ortaya konması gereklidir.
- Örgüt içinde çatışmanın önlenmesi gereken bir yapı ve ilişkiler sistemi olup olmadığı araştırılmalıdır. Bazı uygun olmayan çözümler çatışmayı azaltmak yerine arttıracak ve taraflar daha zıtlık içine girecektir.
- Çatışmanın çözümü dışarıdan bir müdahale ile çözülebilecek mi yoksa öngörülerini ile mi çözülebilir?
- Çatışmanın ortadan kaldırılması örgütlerde en zor işlerden biridir. Çatışmanın unsurları çok fazla olduğundan (işin özelliklerinden ilişkilere ve örgüt üyelerine kadar) çözümü için belirli reçeteler yoktur. Ancak çatışma iin geliştirilmiş çözüm teknikleri şunlardır:

Problem Çözme Yaklaşım karşılıklı görüşmek suretiyle konuların daha iyi bir çözüme kavuşturulacağı düşüncesine dayanan bu yaklaşımda sorunun bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam yaratılır. Burada ilk adım tarafların düşüncelerinin haklı veya haksız olduğunun belirlenmesinden çok görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare bulmaktır. Tarafların karşı karşıya getirilerek yüz yüze sorunların daha iyi çözülebileceği görüşünden hareket edilir. Görüşlerin ve düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konmasıyla açıklıkla olaylara yaklaşılr. Haberleşme eksiklikleri veya yanlış anlamalar nedeniyle ortaya çıkan çatışma nedenleri en az düzeye indirilmesi sorun çözme yaklaşımı ile sağlanabilir. Yönetici tarafları bir araya getirerek kendisinin katkısını sağlarken aynı zamanda tarafların farklı düşüncelerinin sivri yönlerinin törpülenmesi sağlanabilir. İki taraflı sorun çözümü çatışan tarafların “işbirliği yolu ile daha iyi sonuçlara varma gücüne” sahip olmalarını gerektirir. Bu ulaşılabilecek zor bir koşul olsa da var olduğu durumlarsa, kimin doğru kimin hatalı; kimin kazançlı ve kimin zararlı olduğunu belirlemede gereklidir (Robbins, 2007). Bu tekniğin mantığı insanlar bir arada oturup sorunları tartışılırsa ve sorunları anlar ve tarafsız bir şekilde analiz ederlerse tatmin edici sonuçlara ulaşırlar (Duncen, 1983). Daha önce kişisel çatışma ve kırınglık üzerinde duran taraflar daha yaratıcı sorun çözme yeteneği kazanabilir. Taraflar kendi fikirleri üzerinde ısrar eder ve karşı tarafı gerçek anlamda dinleyip onların söylediklerini kabul etmezlerse sorun çözme için ayrılan zaman uzar. Problem çözme yöntemini çağdaş bir yöntem olarak adlandırılan Shepard çatışma içinde olan tarafların hepsi için inandırıcı, doygunluk verici bir çözümün bulunmasının bu yöntemin amacı olduğunu ileri sürmektedir (March ve Simon, 1975). Çatışmada taraflar iyi niyetli sorunlara yaklaştığında ve yönetici çatışmanın çözümü yönünde çaba harcarsa ve çatışmanın canlı tutulmasından yarar elde etme düşüncesinde değilse sorun çözme yöntemi başarılı olabilir. March ve Simon “Sorun çözümünde amaçların paylaşıldığı karar sorunun da paylaşılan ölçütler karşılayan bir çözüm bulup çıkarmak olduğu varsayılması gereklidir, demektir. Ayrıca sorun çözümü sürecinde bilgilerin toplanmasının önemi artmıştır ama davranışı fazlaştırmıştır, yeni seçeneklerin uyandırılmasına da oldukça ağırlık verilmiştir” demektirler (Duncan, 1983).

Problem çözme yaklaşımında olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bu yaklaşımda çalışmanın ortadan kaldırılamaması çok uzun zaman alabilir. Karmaşık sorunların lduğu durumlarda değer yargıları çok farklı olarn tarafların ortak noktaya gelmesi zordur. Sendika yönetim arasındaki çatışmayı azaltmak için yapılan görüşmelerde çatışmanın çözülmediği aksine daha genişlediği ve karmaşık hale geldiği çoğunlukla görülmektedir. Ayrıca durum başarılı problem çözme için uygun olsa bile eğer çatışma çok önceden olmuşsa çatışmayı azaltma süreci uzun olabilir. Sendika örneğinde belirttiğimiz gibi Blake, Shepard ve Mouto, işletme ve sendika ilişkilerinde sorun çözümünün kullanımı ile yaptıkları deneylere uzun süren çatışmayı azaltmak için çok fazla sabır gerektiğini bulmuşlardır. Ancak veri eksikliği ve haberleşme noksanlıklarından doğan çatışmaların çözümünde yararlı olmaktadır. “Örgütsel çatışmaya ilişkin çözüm yollarının etkililik derecesini saptamayı amaçlayan Burke, problem çözme yöntemini en etkili yol olarak bulmuştur. Leavitt ve arkadaşlarının görüşleri de Burke’nin bulgularını destekler niteliktedir.

- **Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yaklaşımı**

Sorun çözme geliştirmek için ve sorun çözme tamamlamak için gerekli bir yaklaşımdır. İki kişi veya grup arasındaki çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin başında amaçlarda uyumsuzluktur. Amaç uyumsuzluğundan doğan çatışmalar çok görülür. Çünkü taraflar amaçların karşılıklı bağımlılıklarını fark etmede başarısız olabilirler. Örgütlerde gruplar veya bölümlerin tümü için vazgeçilmez olan amaçlar saptanır ve bu amaçlar gruplar tarafından tek başına gerçekleştirilemeyecek amaçlardır. Çatışmaya taraf olan gruplar görüş ayrılıklarını bir tarafa bırakarak önemli amaçlar çerçevesinde birleşebilirler. Bazen işletmenin devamlılığı tehlikeye düşebilir veya çatışan taraflar böyle bir sonuç yaratabilir bir durumda önemli amaçlar için (her kişinin yaşamasından çıkar elde ettiği işletmenin devamını sağlamakta kişisel çıkarları ikinci plana atması) çatışan gruplar bir araya gelebilirler. Örnek olarak otomobil ve uçak endüstrilerindeki birçok sendika ücretlerinin artmamasını ve bazı durumlarda ücretlerinin artmamasını ve durumlarda ücretlerinin azaltılmasını kabul ettiler zira işletmelerinin ve endüstrilerinin devamlılığı tehlikeye girmişti. Kriz bitinde yüksek artışı şühesiz tekrar başladı bu durum Chrysler işletmesinde yaşandı (Gibson ve diğ., 1985).

- Yumuşatma yolları ile çatışmanın yönetimi kısa dönemli çıkar hesapları yerine uzun dönemli işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı vurgulamaktadır (Can, 2005). Çatışmanın bastırılması daha diplomatik yoldur. Burada yöneticinin kendi çözümünü taraflara kabul ettirmeye çalışmak yerine çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini ikna etmeye çalışması söz konusudur. Yumuşatma yolu çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen çatışmanın kaynağına inilmemekte çatışmayı yaratan temel nedenler üzerine gidilmemektedir. Çatışma çok ciddi boyutlara ulaşmışsa yumuşatma yolu bir züm olamayacaktır. Kısa bir dönem için düşünce farklılıkları ortadan kalksa bile ilk fırsatta taraflar çatışma yaratacaklardır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır (Eren, 2005). Yumuşatma yolu önemli işlerin veya projelerin yapılacağı durumlarda ve sorun çözme yaklaşımına zaman ayıramayacağı koşullarda yumuşatma yolu zararlı bir yaklaşım olabilir. Seçimin yaklaştığı bir dönemde parti içi gruplararası çatışmanın zaman yokluğu nedeniyle yöneticiler tarafından yumuşatma yolu ile çözülmesi başvurulmuş bir yoldur.
- Yetki Kullanma ile Çatışmanın Önlenmesi: Taraflar çatışmayı azaltmak veya yok etmek için çaba harcamadığı ve bu durumun yönetimi sıkıntıya soktuğu durumda yöneticinin yetki kullanma yoluna gitmesi söz konusudur. Yönetimde ast-üst ilişkileri ile çatışma arasında ilişki kurulmasıdır. Tepe yöneticisi karar alma organı olarak ve en yetkili kişi olarak kendisinin müdahale edeceği noktaya gelindiğinde bu çözüm yoluna gidilir. Ancak üst yönetici çatışmanın canlı kalmasında bazı kişisel veya örgütsel yararlar görmüyorsa çatışmanın ortadan kaldırılması için bazı kişisel ve örgütsel yararlar görmüyorsa çatışmanın ortadan kaldırılması için bazı girişimler içinde olabilir. Çatışmanın örgüte çok zararlı olduğunu vurgulayarak ceza tehdidi veya ödül vaadi ile çatışmanın kendisinin müdahalesi olmadan daha yetkisini kullanacaktır. İki kısım yöneticisine gidecekler, finansman bölümü ile üretim bölümü genel müdüre veya yardımcısına sorun ileteceklerdir. Sorun çözülmediği zaman daha üst yöneticiye basamaklar sırasına göre gidecektir.

Yöneticinin verdiği karar örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Taraflardan birinin galibiyeti ile sonuçlanabilecek bir karar veren yönetici kırgınlık artırıcı bir etki yaratırken motivasyonu azaltabilir. Bir grup büyük güç ede ederken diğer grup sinmek zorunda kalabilir (Özalp, 1989).

- **Uzlaşma Yönetimi:** Bu yöntemde karşılıklı taviz verme söz konusudur. Fedakarlıkta bulunmak çatışan gruplar veya kişilere düşer. Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar zoraki de olsa uzlaşma yönüne giderler ancak burada kazanan veya kaybeden yoktur. Çatışma konusunda geçici bir rahatlama elde edilir, zaman içinde taraflar yönetim değişikliğinde, karşı taraftan kilit rol oynayan bir kişinin emekli olması veya başka bir işe girmesi durumunda çatışma yeniden başlar bazen daha şiddetlenebilir (Öztürk, 2003).
- **Kaynakların Genişletilmesi ile Çatışmanın Azaltılması:** Bu çatışma türü kıt kaynakların dağılımının sorun yarattığı durumlarda ortaya çıkabilir. Çatışan gruplardan birisi diğer grubun aleyhine daha çok kaynak elde ederse çatışma daha çok yaratılabilir. Kıt kaynaklar eşit şekilde dağıtıldığında kıt kaynakların arttırılması için çatışma daha aza görülebilir. İşletmenin kaynaklarını arttırması daha çok kişileri ve gruplar ile bölümleri tatmin edeceğinden çatışma azalabilir. “Bir basın işletmesi bir şube açmayı tasarladı. Herkes bu işin pazarın daha büyük bir kısmını ele geçirmek için yapıldığını düşündü bu kısmen doğrudur. Ancak önemli bir neden değerli elemanlardan daha iyiyaralanmaktı ve yöneticilerini iki katına çıkaracaktı ve yeni şube genel müdür, genel müdür yardımcısı ve diğer yöneticilere ihtiyaç duyacaktı (Gibson, ve diğ. 1985). Bir başka örnek ise Ford Motor Şirketinde bir yöneticinin görevden ayrılması dolayısıyla işe müdür yardımcısı adaydı. Kimin başkanlığa yükseltileceği firma başkanı Henry Ford II’ye dayanıyordu. Birinin yükseltilemesi gerekiyordu ancak bu durum çatışma yaratabilirdi. Ford II “baş yöneticilik bürosu” kurarak yardımcılarından her birine kuruluşların belli bölümlerin sorumluluğunu verdi (Robbins, 2007). Kaynaklar her zaman kolay arttırılamadığından her zaman başvurulacak bir çözüm yolu değildir.
- **Kaçınma Yolu ile Çatışmanın Önlenmesi:** Çatışma bazen görememezlikten gelme veya tutum ve davranışlarla çatışma yokmuş gibi işlerini görenler kaçınma yolunu seçerek çatışmayı soğutmaya çalışırlar ve sıkıntıyı azaltmaya çalışırlar. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya doğrudan karışmak istemezler. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Bu yol çatışmayı çözmez. Kısa dönem dışında uzun dönemli bir yarar elde etmek zordur (Koçel, 2005).
- **Çatışma kişilerde stress ve aşırı moral bozukluğu yarattığı için ayrıca işletmede tansiyon yaratan bir faktör olduğundan çatışmadan mümkün olduğu kadar kaçınırlar. Geri çekilme yoluyla çatışmadan kaçınma yöneticilerde sık sık görülen bir davranış biçimidir. Bu davranış “sorun çıkmasın” düşüncesiyle ve örgütte olumsuz yaratmak için başvurulmuş bir yoldur. Bazı yöneticiler daha önce girdikleri çatışmada kayıplara uğramışsa veya kötü anılar bırakan çatışmalar yüzünden kaçınma yolunu seçebilirler. Kaçınma ile çatışmanın önlenmesini tercih eden yöneticiler çalışmalarını ve verimliliklerini azaltacakları düşüncesiyle çekingen davranış içine girerler ve çatışma bir defa başlayınca örgütü eriten bir faktör olacağı korkusuna kapılırlar. Temel korkuları çatışmanın artacağı zaman israf edici bir özelliğe sahip olacağı ve ilişkileri bozacağıdır. “Görüş farklılıklarının açıkça sergilenmesini istemeyen tarafların her biri fiziksel uzaklığı tercih eder ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlayamayan görevliler bu yolu bir çözüm olarak görürler ve denerler” Robbins “geri çekilme yolu ile kaçınmaya Chester Barnard’ın yıllar önce insanların genellikle kaçmaya çalıştığını gördüğü örnek olarak vermektedir”. Bu yolun üstünlüğü başarı söz konusu olmadığı durumlarda yararlı olabilir, kaçınma ile zaman kazanılır ve tarafların daha sakin düşünmeleri ve daha çok bilgi edinmelerini sağlayabilir.**
- **Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yoluyla Çatışmanın Azaltılması:** Örgütün başarısının temel bir faktör olarak düşünülmesi kişilerin çatışmasının önlenmesi için değiştirilmesini gerektirebilir. Örgütlerde bölümlerde çalışan elemanların yerlerinin değiştirilmesi, her bölümün sorumluluklarının ve sorunlarının anlaşılması bakımından yararlıdır. Çatışmanın diğer yollarla çözülemediği durumlarda kişileri değiştirmek yararlı olabilir. Özellikle çatışmaya taraf olan kişilerin görev yerlerinin değiştirilmesi veya devamlı olarak çatışma yaratan kişilerin işten atılması gerekebilir. Bu durum genellikle örgütsel çatışmaların önem kazandığı ve fonksiyonel olmayan çatışmaların örgüte çok masraflı olduğu durumlarda karşı tarafların bazı davranışlarının değiştirilmesi zorunlu olabilir (Robbins, 2007). Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözülmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir. Bu durumda iş tanımları, iş değerlendirmesi gibi konularda değişikliğe gidilirken kaynakların yeniden dağılımı üzerinde de durulur. Örnek olarak iki iş grubu çatışıyorsa ve iki ayrı yöneticiye bağlı iseler iki çatışma iş grubu bir yöneticiye bağlanarak çatışma önenebilir. Ayrıca politikalar yöntemler ve kaidelerin yeniden alınması ile çatışma

azaltılabilir. Yanlış anlaşılmalr ve haberleşme bozuklukları ve haberleşme kanallarının bozulması örgütsel çalışmayı arttırabileceğinden haberleşme sisteminin düzeltilmesi de çatışmayı azaltabilir. Robbins'e göre yeni tampon mevkiiler çatışmayı azaltacaktır. Bazı durumlarda, muhasebe ve mühendislik bölümleri arasında olabileceği gibi endüstriyel firmalarda çatışma olduğunda onlar hem muhasebe hem mühendislik bilgisine sahip bir kimse arayacaklardır ve bunun için bir koordinatörlük makamı yaratacaklardır (Robbins, 2007).

- Pazarlık Etme Yaklaşım ile Çatışmanın Önlenmesi: Tarafların anlaşmaları daha önceki ilişkilerde çözümlenecek durumda değilse işletme yöneticilerinin zarar görmemesi için pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme politikası uygulanabilir. Tarafların karşı tarafa sunacağı bir öneri veya olumlu bir taviz varsa güç kullanma yerine pazarlık yöntemi uygulanabilir. Pazarlık yoluyla taraflar sıkıntıya girdikleri gibi bazı çıkarlarda elde ederler. Fakat bir galip söz konusu değildir. Pazarlık bölüştürücü veya tümleştirici arasında yer alır. Bölüştürücü pazarlıkta bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kaybetmesi sonucu elde edilir. Bütünleştirici pazarlıkta ise her iki tarafın karlı çıkacağı sorun çözme yolu seçilir. Ancak pazarlık yöntemi her iki tarafın da kârlı çıkacağı (hiçbir tarafın karlı veya zararlı çıkamayacağı) bir yöntemdir. Örgütlerde pazarlık yönteminin en çok uygulandığı alan sendika yönetim ilişkilerinde yer alır. Pazarlık yapanlar değişik taktikler kullanarak karşı tarafı etkilemek isterler. Yönetim işçi ücretlerini bir maliyetin masrafı olarak gördüklerinden fazla arttırmak istemezler ancak çatışmanın devam etmesini ve greve gidilmesini engellemek istediklerinden pazarlık masasına oturmaya razı olurlar. Ancak taraflar pazarlıkta yumuşamaya gitmek istemediklerinde çatışma artabilir. Bugünkü pazarlık kuramında başlıca sorunlardan biri pazarlık paylaşılan “doğruluk” ya da “açıklık” değerlerine başvurmaları ne ölçüde gösterdiğidir (Marc ve Simon, 1975).
- Örgütsel yapının değiştirilmesi; insanlar birarada çalışarak istenen amaçlara ulaşırlar ancak ilişkiler istenildiği gibi olmadığı durumlarda çatışma durumu ortaya çıkar. Bu durumda çatışmalar örgütsel ilişkiye zarar verdiğinde yeniden yapılanma yoluyla kişi ve grupların ilişkileri yeniden düzenlenebilir. Baze çatışan tarafların iş tanımları veya görev yerleri değiştirilebilir, çatışmalar daha ileri gittiğinde çalışma bölgeleri değiştirilebilir (Eren, 2005). Ürün bölümü ile kalite bölümü arasında iş ilişkisi durumunda çatışma çıkabilir. Kalite bölümü üretim bölümüne bağlandığında veya genel müdürlüğe bağlandığında çatışma yaratan durumlar azalabilir. Diğer bir sorun ise bölümlerin birbirleriyle uyum yerine farklı bir işletmenin bölümleri gibi çalıştıklarında çatışma artar bu durum işletmenin karlılığına ve başarısına olumsuz etki eder (Mondy, 1995).

Özet

Örgütlerde önemli bir konu olan ve genelde kriz veya sorun olarak kabul edilen çatışma önemli bir olay olarak karşımıza çıkar. Çatışma ne zaman ortaya çıkacağı belli olmadığı gibi ne zaman ortadan kalkacağı da belli değildir. Her iş grubunda açık veya gizli değişik şiddette çatışmaya rastlanabilir. İnsanların her konuda anlaşmaları zordur. Çatışma için iyi veya kötü diyemeyiz çatışma iyi yönlendirildiği zaman çatışmadan yarar sağlanabilir. Çatışmanın tanımını yapmak zordur ancak bazı kabul görmüş tanımlardan bazıları şunlardır. Çatışma iki veya daha fazla grup veya bireyler arasındaki anlaşmazlıktır. Çatışma birden fazla grup arasındaki görüş farklılığı olması ve sonuçta anlaşmazlık yaratmasıdır.

Çatışmanın nedenlerini üç açıdan inceleyebiliriz. Birincisi örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma, çatışmanın ortaya çıkış biçimleri ile ilgili çatışma, üçüncüsü fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmadır. Çatışmanın çeşitli grup, ekip ve kişiler arasında olduğu için kişinin içindeki çatışma önemlidir. Bireylerin kişisel veya örgütsel nedenlere dayalı konularda çatışmaya girmeleri mümkündür. İş ortamı herkesin anlaştığı ve yardımsever olduğu bir yer olması gibi devamlı çatışmanın olduğu bir savaş alanı da değildir. Genel olarak çatışma yaratan konular arasında kişilik farklılıkları, iletişim eksiklikleri, yönetim politikalarının dengeli ve adaletli olmaması, örgütsel yapılanmanın düzgün olmamasıdır.

İşletmelerde değişik bölümler farklı işleri yaparlar ve her bölümün işini yapmaları ile işletmede başarı garanti edilemez aynı zamanda bölümlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmaları gerekir. Bazı bölümler başarılı gözükme için işletmenin başarısızlığına katkıda bulunurlar. Pazarlama bölümü üretim bölümünün ürettiği malları satacaktır bu üretilen mallar kalite, tasarım, renk, fiyat yönünden müşteri ilişkilerini karşılayamazsa çatışma ortamı yaratılacaktır.

Çatışmanın fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak nasıl inceleneceği önemli konudur. Fonksiyonel çatışma bazı temel konularda temel yararlar sağlar.

- Yaratıcılık desteklenir.
- Yeni fikirlerin ortaya atılması sağlanır.
- Değişim desteklenir.
- Zayıf çözümler azaltılabilir.
- Sorun çözümünde gelişim sağlanır.
- Ekip veya örgüt fonksiyonları güçlenir.

Kendimizi Sınayalım

1. Çatışma aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Farklı bölümlerde çalışma
- b. Anlaşmazlık
- c. Fikir birliği
- d. Değişik görüşlerin olması
- e. Sinerji yaratmak

2. Çatışmada kaçınma-kaçınma yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Yaklaşma-kaçınma
- b. Yaklaşma-yaklaşma
- c. Yaklaşma-kaçınma yaklaşımı
- d. Çatışma-kaçınma
- e. İki olumsuz seçenektan birini seçme

3. Astların üstlerin çatışması hangi çatışma türüdür?

- a. Dikey
- b. Kaçınma-yaklaşma
- c. Yatay
- d. Paralel
- e. Kaçınma-kaçınma

4. Rol çatışması aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Uyumlu çalışmak
- b. Aynı yerde çalışmak
- c. Arkadaşlık
- d. Yetki
- e. Farklı vardiyalarda çalışmak

5. Gruplararası çatışma arttığı zaman grup içi ne gibi durumlar ortaya çıkar?

- a. Grupta anarşi doğar
- b. Grup bağlılığı azalır
- c. Grup ilişkileri zayıflar
- d. Grupta liderlik savaşı başlar
- e. Grup bağlılığı artar

6. Aşağıdakilerden hangisinde iki bölüm arasında çatışma ortamı **doğmaz**?

- a. Araştırma-geliştirme-üretim grubu
- b. Araştırma-geliştirme-finance grubu
- c. 1. proje grubu-2. Proje grubu
- d. Araştırma-geliştirme reklam grubu
- e. Tedarik grubu-Pazarlama grubu

7. Aşağıdakilerden hangisi gruplararası çatışmanın nedenlerinden biri **değildir**?

- a. İç düzenlemeler
- b. Biçimsel olmayan ilişkiler
- c. Algılamadaki farklılıklar
- d. Sınırlı kaynaklar
- e. Yetkilerin aşılması

8. Aşağıdakilerden hangisi gruplararası çatışmanın sonunda ortaya **çıkamaz**?

- a. Büro yerleşimi
- b. Bütçe
- c. İletişim kurmak
- d. Ham maddeler temini
- e. Teknik aletler ve bilgisayar sistemi

9. Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonel çatışmaya örnek **değildir**?

- a. İyi ilişkiler kurmak
- b. Fikir tartışması yapmak
- c. Bireysel anlaşmazlıkları gündeme getirmek
- d. Fikir tartışması yapmak
- e. Farklı çözümler ortaya koymak

10. Fonksiyonel çatışmada aşağıdakilerden hangisi **gerçekleşmez**?

- a. Yeni fikirler
- b. Değişim
- c. Çözümlerin Artırılması
- d. Kişisel sürtüşmeler
- e. Ekip üyeleri ilişkilerinin artması

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **a** Yanıtınız yanlış ise “Çatışmanın Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **e** Yanıtınız yanlış ise “Kaçınma-Kaçınma Çatışması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **a** Yanıtınız yanlış ise “Dikey Çatışma Konusu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **d** Yanıtınız yanlış ise “Rol Çatışması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **e** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **b** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma Nedenlerini” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz?
7. **b** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **c** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **c** Yanıtınız yanlış ise “Fonksiyonel Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **d** Yanıtınız yanlış ise “Fonksiyonel Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Çatışmanın nedenleri üç grupta toplanabilir. Birincisi örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma, ikincisi çatışmanın ortaya çıkış biçimleri ile ilgili çatışma, üçüncüsü fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmadır.

Sıra Sizde 2

Gruplararası rekabet sonucunda elde edilen bulgular arasında diğer grupları düşman gibi gördüklerinde grup içi bağlılık artar, biçimsel olmayan faaliyetler görev olmalıdır, liderlik demokratik olmaktan çıkmaktadır.

Sıra Sizde 3

Fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma nedir? Fonksiyonel çatışma türü örgütsel sorunlara çözüm bulmak veya örgütün başarısını arttırmak için ortaya çıkan bir çatışmadır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise insanların davranışlarıyla ilgili olarak örgüte ve insanlara zarar veren bir uygulamadır örgütlerde fonksiyonel olmayan çatışmalarla sık sık karşılaşırız.

Sıra Sizde 4

Pazarlık modeli kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtir. Bu model işçi işveren ilişkilerinde veya bütçeleme konusunda görülür. Bürokratik model ise ast-üst anlaşmazlıklarında görülür. Dikey boyutta görülen anlaşmazlıklar yetki ile çözülmeye çalışılır. Sistem modeli anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel çatışma ilişkilerini inceler. Koordinasyon gruplarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturur.

Yararlanılan Kaynaklar

Bartol Kathryn ve David Martin, (1991) Management, New York, Mc Graw Hill Book Co.

Can, Halil (2005), Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Cortland C. Bovee ve diğ. (1993), Management, New York, Mc Graw Hill.

Duncan, Jack (1983), Management: Progressive Responsibility in Administration, New York: Random House Business Division.

Erdoğan, İlhan (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul İşletme Fakültesi Y.

Eren, Erol (2005), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Ertürk, Mümin (1995), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.

Gibson ve diğ. (1985), Organizations: Behavior, Structure, Process Piano, Texas Business Publications Inc.

Gomez Mejia Louis ve David B. Balkin, (2002), Management, Boston Mc Graw Hill.

Hamer W. Clay ve Dennis W. Organ (1978), Organizational Behavior, Dallas, Texas: Business Publication Inc.

Kılıç, Mustafa (2007), “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi” içinde Salih Güney(de) Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

March, Simon ve Herbert A. Simon (1975), (Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran), Örgütler, Ankara: Türkiye ve Orta Doğa Amme Enstitüsü Yayınları, No. 144.

Mondy Wayne (1995), Management, Concepts, Practices and Skills, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall Inc.

Özalp, İnan (1989), Örgütlerde Çatışma, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi, C. 7, s. 1, ss. 81-114.

Özer, M.Akif (2011), 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Öztürk, Mehmet (2003), İşletme Yönetimi, İstanbul, Papatya Yayıncılık.

Plunkett, Warren ve Raymond F. Alttreer, (1992), Introduction to Management, Boston, PWS Kent Publishing Co.

Robbins, Stephen (2007), Management, Upper Saddle River, N.J. Pearson.

8

Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Öğrenen organizasyon, entelektüel sermaye ve yenilikçiliğin neden benimsendiğini açıklayabilecek,
- 👁️ Küçülme odaklı yönetim yaklaşımlarını tanımlayabilecek,
- 👁️ Dengeli başarı göstergesinin nasıl bir ölçme aracı olduğunu açıklayabilecek,
- 👁️ Kurumsal sosyal sorumluluğun işlevlerini tanımlayabilecek,
- 👁️ Kriz yönetimi sürecini açıklayabilecek,
- 👁️ Kurumsal itibar yönetiminin getirilerini tanımlayabilecek,
- 👁️ Kurumsal yönetişimin iş hayatındaki yerini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

Anahtar Kavramlar

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| 🔑 Öğrenen Organizasyon | 🔑 Personeli Güçlendirme |
| 🔑 Entelektüel Sermaye | 🔑 Dengeli Başarı Göstergesi |
| 🔑 Yenilikçilik | 🔑 İtibar |
| 🔑 Küçülme | 🔑 Kurumsal Sosyal Sorumluluk |
| 🔑 Kademe Azaltma | 🔑 Kurumsal Yönetişim |

İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yönetim Yaklaşımlarının Değişimi
- ❖ Öğrenen Organizasyon
- ❖ Entelektüel Sermaye
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Küçülme Odaklı Yaklaşımlar
- ❖ Dengeli Başarı Göstergesi
- ❖ Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- ❖ Kriz Yönetimi
- ❖ Kurumsal İtibar Yönetimi
- ❖ Kurumsal Yönetişim

Yönetimde Güncel Yaklaşımlar

GİRİŞ

Son yıllarda hem toplumsal yaşantımızda, hem de iş hayatında çok hızlı ve büyük değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin temelinde iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki ilerlemeler yatmaktadır. Bu ilerlemeler iş hayatındaki iş yapma yöntemleriyle birlikte toplumsal hayatımızdaki iletişim kurma biçimlerini, alış-veriş ve bankacılık gibi işlerimizi de etkilemiş ve tamamıyla değiştirmiştir. Bütün bu değişimlerin ardında “bilgi” yatmaktadır. Bilgi ve bu bilgiyi yaratan insan günümüz iş hayatında en önemli rekabet kaynağı olarak belirmiş, organizasyonlar bilgi ağırlıklı işletmelere dönüşmüştür. Bilgi işletmelerinin en önemli varlıkları, çalışanlarının maddi olmayan nitelikteki bilgisi ve uzmanlığıdır. İşletmelerin rekabet gücünü ortaya koyan bu bilgi ve uzmanlık “entelektüel sermaye” olarak da adlandırılmaktadır.

Bir öncekinden “daha hızlı”, “daha kaliteli”, “daha ucuz” ve “daha farklı” üretim yaparak, rekabette öne geçmek ancak nitelikli çalışanlar sayesinde mümkündür. Başka bir deyişle, çalışanlar bir işletmenin katma değer sağlayan en önemli değerleridir. Hızlı bir rekabet ortamının hüküm sürdüğü iş dünyasında, ayakta kalmak için sahip oldukları en önemli unsuru çalışanları olarak gören işletmeler, çalışanlarının birikimlerinden etkin bir şekilde yararlanmak ister. Bu işletmeler çalışanlarının yetkinliklerini belirleyip, performanslarını doğru bir şekilde planladıklarında rekabette öne geçebilirler.

Toplumsal yaşamda işletmeler önemli bir rol üstlenirler. En başta toplumun ihtiyacı olan “mal ve hizmetleri” üretirler. Ödedikleri “vergi” kamu maliyesinin en büyük gelir kaynağıdır. Ayrıca sağladıkları “istihdam” toplumda huzurun ve mutluluğun sağlanmasında etkilidir. Kısaca işletmelerin zenginliği; işletmelerin bulunduğu toplumun zenginliği olarak kabul edilebilir.

Sonuç olarak günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi yaratmada, kullanmada ve bilgidен yararlanmada ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır. Bilgiyi üreten ve teknolojiyi geliştirenlerin organizasyonlar değil, organizasyonlardaki insanlar olduğu dikkate alınırsa; işletmelerdeki insan unsurunun yeni bir önem ve boyut kazandığı söylenebilir.

İşletmelerin gelişmesi ve büyümesi istenilen bir durumdur. Nasıl yönetildikleri taktirde işletmelerin büyüyeceği, dolayısıyla nasıl daha fazla istihdam, gelir ve değer yaratacağının gündemdeki çözümleri bu ünite de ele alınmaktadır.

YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ DEĞİŞİMİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler organizasyonların yönetsel yapılarını, ölçeğini, temel teknolojilerini, iş süreçlerini, iletişim yöntemlerini, insan ilişkilerini, vb. unsurları önemli ölçüde etkilemektedir. Yaşanan değişimler neticesinde insan kaynakları bugün organizasyonların en önemli rekabetçi üstünlüklerinden birisi durumuna gelmiştir. Eskinin hantal, bürokratik organizasyon yapıları yerini çevreye kolay uyum sağlayan, basık organizasyon yapılarına bırakmaktadır. Hiyerarşik basamak sayısının azalması, organizasyonların kısa sürede karar alabilmesini sağlamaktadır. Diğer yandan bilgisayarların kapasitelerindeki artışa karşılık fiyatlarının sürekli düşmesi, bu araçların organizasyonlara iyice nüfuz etmesine yardımcı olmakta, dolayısıyla bilgi üretimi ve bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve ucuzlatmaktadır. Mobil ve kablosuz iletişim, fiber optik teknolojisi vb. gelişmeler ise kişiler ve organizasyon içi/dışı iletişimin çeşitlenmesini ve ucuzlamasını sağlamıştır. Bilgiye hızlı-kolay erişim ve

karar verme sürecindeki yöneticilerin iletişim olanaklarının artması hem karar alma süresini kısaltmakta, hem de kararların doğruluk derecesini artırmaktadır. İş süreçlerinin elektronik ortama aktarılması çalışanların birbirini tekrar eden, rutin işler yerine “değer yaratan” işlere yönelmesini hızlandırmaktadır.

Son 20-25 yılda hem toplum hayatında hem de iş hayatında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu değişimlerin en önemli nedeni bilgi üretiminin katma değeri ile fiziksel mal üretiminin katma değeri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle; bir makinenin nasıl üretildiğinin bilgisini satmak, makineyi üretip satmaktan çok daha fazla kazançlı hale gelmiştir. Bu değişim işletmeleri daha ucuz, daha kaliteli, daha hızlı ve en önemlisi daha farklı üretmeye yöneltmiştir. Çünkü işletmeler ancak bu şekilde zorlu rekabet koşullarıyla baş edebilir hale gelmişlerdir. Bütün bu gelişmeler işlerin yapılış yöntemini değiştirdiği gibi, işletmelerin örgüt yapısını ve kullanılan yönetim tekniklerini de değiştirmiştir. Çevresel değişimlere en kısa sürede yanıt verebilen “organik” örgüt yapıları bu süreçte en çok benimsenen örgüt yapıları olmuştur. Sonuç olarak günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi yaratmada, kullanmada ve bilgidan yararlanmada ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır. Bilgiyi üreten ve teknolojiyi geliştirenlerin organizasyonlar değil, organizasyonlardaki insanlar olduğu dikkate alınırsa; işletmelerdeki insan unsurunun yeni bir önem ve boyut kazandığı söylenebilir.

Farklı rekabet yöntemlerinin geçerli olduğu günümüzde işletmeler için rekabet sağlayacak en önemli unsur yenilik yapabilme kapasiteleridir. Daha önce var olmayanı yaratma ve bir değer ortaya koyma olarak tanımlayabileceğimiz “yenilik” yaratıcılıkla yakından ilişkili bir kavramdır. Ancak yaratıcılık daha çok düşünsel bir faaliyetken, yenilik üretime yönelik düşünülenlerin hayata geçirildiği bir süreci ifade eder. Yaratıcılık ve yenik tek başına bir anlam taşımaz. Çünkü hayata geçirilemeyen yaratıcı fikirlerin bir değeri olamayacağı gibi, yenilikler de yaratıcı fikirler üretmeden gerçekleştirilemez.

Özelikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve global rekabetin artması ile “bilgi toplumu”na geçiş organizasyonlara yeni bir açıdan bakmayı gerektirmiştir. Bu yeni bakış açısı, organizasyonun “çıktı”nın fiziksel olmaktan çok “bilgi” ve buna dayanan “teknoloji” olarak ele alınması ve artan bilgi bazlı rekabete organizasyonların nasıl cevap vereceğini araştırmaya dayanmaktadır. Günümüz koşullarında “bilgi” çıktısının katma değeri, “fiziksel” çıktıdan daha yüksektir. Sözelimi bir makineyi imal edip satarak elde edilecek değer, bu makineleri imal etmek için gerekli bilgi ve tasarımı satmaktan daha düşüktür. Dolayısıyla fiziksel üretimi yapan işletmeler, sürekli olarak bilgi ve teknoloji üretimi yapan işletmelere bağımlı olacaktır. İşletmeler düzeyindeki bu manzara ülkeler düzeyine de getirilebilir ve işletmeleri, sadece belli teknolojileri kullanarak fiziksel üretim yapan ülkelerin, işletmeleri bilgi-teknoloji üreten ülkelere bağımlı hale geleceğini söylemek mümkündür. İşletmeler bu yeni duruma uyabilmenin yollarını araştırmaya başlamışlardır. Yeni organizasyon tipleri ve iş yapma yöntemleri bu süreçte ortaya çıkmıştır (Koçel, 2005, 367).

Sonuç olarak rekabette rakiplerinin önüne geçmeyi planlayan bir işletmenin yenilikçi düşüncüyü destekleyen bir yönetim anlayışını benimsemesi gerekir. Bu ünitelerde değişen yeni yönetim yaklaşımları ele alınmaktadır.

ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Artan rekabet, teknolojik değişimler, yeni iş yapma yöntemleri, finansal zorluklar, küreselleşme, reorganizasyon, şirket evlilikleri vb. gelişmeler organizasyonlarda değişen koşullara daha hızlı uyum sağlama ve daha hızlı öğrenme konusundaki ihtiyaçları artırmıştır. Değişen bu süreçler, hem insanların hem de organizasyonların sürekli olarak gelişmesini gerekli kılmıştır. Bu durum aslında öğrenen organizasyonun da temel özelliğidir. Öğrenen organizasyon kendini sürekli dönüştürebilen ve tüm organizasyon üyelerinin öğrenmelerini kolaylaştıran bir organizasyon çeşididir. Bu tanım hem bireysel hem de organizasyonel değişimi içermektedir. Öğrenen organizasyon kavramı ilk defa 1990 yılında Peter Senge, "The Fifth Discipline-Beşinci Disiplin" adlı kitabında kullanmıştır. Senge'e göre öğrenen organizasyon bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunları aynı zamanda çalışanlarını geliştirebileceği bir sistem içinde değişen çevre koşullarına adapte edebilmesi ve tüm bunların sonucunda sürekli olarak değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir işletme olması anlamına gelmektedir.

Senge'e göre; öğrenen organizasyon insanların arzuladıkları sonuçlara erişebilmeleri için kapasitelerini sürekli olarak arttırabildikleri, yeni düşünce tarzlarının teşvik edildiği, zihinlerin özgür bırakıldığı, insanların sürekli olarak birlikte nasıl öğrenilmesi gerektiğini öğrendikleri bir organizasyondur. Senge öğrenen organizasyon için beş disiplin ortaya koymuştur (Senge, 1990, 3):

- Kişisel ustalık; öğrenme konusundaki bireysel motivasyonu sağlar.
- Zihinsel modeller; bireyin yaşamın akışı ile ilgili varsayımları, genellemeler, resim ve imgeler, önyargıların farkında olma, bunları test etme ve geliştirmeyi sağlar.
- Ortak vizyon; insanlar arasında uzun dönemli bağlılık sağlar.
- Takım öğrenmesi; işbirliği, iletişim vb. grup yeteneklerinin gelişmesini sağlar.
- Sistem bakış açısı; Senge'ye göre en önemli disiplindir, çünkü diğer dördünü bütünleştirici bir etkiye sahiptir.



Öğrenen organizasyon ile bilgi organizasyon bilgisi haline gelir ve “bilginin” çalışanın tekelinde olması önlenir. Böylece organizasyonda “vazgeçilemez” ya da “yeri doldurulamaz” kimse kalmaz.

Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır (Koçel, 2005, 438-439):

- Sistematik sorun çözme: Bu yetenek organizasyonun sistematik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzeltme ve yorumlamayı kapsar.
- Yeni yaklaşımları deneme: Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı teşvik etmeyi içerir.
- Geçmiş deneylerden öğrenme: Başarılı ve başarısız, geçmişte yaşanan her tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsar.
- İş en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek: bu yetenek kıyaslama ile ilgilidir. Kıyaslamayı (benchmarking) günlük yaşamının bir parçası yapmış olan organizasyonlar öğrenen organizasyonlardır.
- Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Öğrenen organizasyon, çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunlarının çözümünde kullanmalarını temel alan organizasyon türüdür. Böylece organizasyonlar, yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunları nasıl çözebileceğini” öğrenecektir. Bu “öğrenme” olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedeceklerdir. Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmede kullanabilmektir. Bu kavram, organizasyonların insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini, bu kaynak sayesinde yaşamalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir (Koçel, 2005, 434).

ENTELEKTÜEL SERMAYE

Ekonomistlere göre temelde üç tür üretim faktörü vardır: toprak, emek ve sermaye. Günümüzde dikkatler daha az somut olan dördüncü bir faktöre yönelmiştir: Bilgiye. Bilginin öneminin gitgide artması küresel ekonominin en çok göze çarpan konusudur ve bilginin ne olduğunu anlamak ve onu yönetmek; onunla iş yapan organizasyonların ve bireylerin başarısı için zorunlu hale gelmiştir. **Entelektüel sermaye** “bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark” olarak tanımlanabilir. İşletmelerinin borsa değerlerinin, defter değerlerinden yüksek olmasını sağlayan en önemli faktör sahip olunan entelektüel sermayedir. Başka bir deyişle, entelektüel sermaye işletmenin “tüm yapabilirlik gücü” nü ifade eder. Bu yapabilirlik gücü de işletmede yüksek katma değeri yaratan maddi olmayan varlıklardan gelir. Maddi

olmayan varlıklar olarak işletmede birçok değer sayılabilir. Ancak şüphesiz tüm bu değerlerin temelinde bilgi yatmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermayenin kaynağı da bilgidir. Ancak burada önemli olan sahip olunan bilginin doğru olarak kodlanıp paylaşılması ve artı değer yaratabilmesidir (Saruhan-Özdemir, 2004, 134-135). Tüketicinin istediği zamanda, ürün ya da hizmetlere ulaşabilmesinin sağlanması, verilen terminlere uyulması, mevcut üretim zamanının kısaltılması, rakiplerden daha kaliteli üretimin daha düşük maliyetle gerçekleştirilmesi işletme için artı değer anlamına gelmektedir. Entelektüel sermaye bünyesinde üç ayrı öğeyi barındırır. Bunlar (Saruhan-Özdemir, 2004, 135-139):

- **İnsan Sermayesi:** İşletmede çalışan bireylerin bilgi, yetenek, tecrübe ve yetkinliklerinin toplamını ifade eder. Ancak tüm bu unsurların artı değer yaratacak şekilde kullanılması gerekir. Söz konusu bilgi, yetenek, tecrübe ve yetkinlikler; bilgi yaratma, yeni ürün ve fikirleri ortaya çıkarma, farklı iş süreçlerini oluşturma ya da var olan ürünleri, hizmetleri, iş süreçlerini geliştirme şeklinde ortaya çıkmadığı sürece artı değerden söz edilemez. Yaratıcı faaliyetlerde bulunmayan, yenilikleri takip etmeyen, uygulamayan ve başkalarını bu yönde teşvik etmeyen bireyler insan sermayesi olarak görülmemelidir.
- **Organizasyonel Sermaye:** Yapısal sermaye adı da verilen organizasyonel sermaye, insan sermayesi işten ayrılrsa bile işletmede kalan, işletmenin sahip olduğu kültür, marka, entelektüel mülkiyetler (patent, know-how), bilgi teknolojileri, süreçler ve sosyal sorumluluklar şeklinde özetlenebilir.
- **Müşteri Sermayesi:** Müşteri sermayesi işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerini içerir. Daha açık bir deyişle müşteri sermayesi, işletmenin ürün veya hizmetlerini satın alan kişi ya da kurumlar ile, işletmenin hisse senetlerini satın alan kişi ya da kurumlardan oluşan ilişkilerin toplam değeri olarak ifade edilebilir. Müşteri bağlılığını yaratma, mevcut müşterilerin tatminini artırma, yeni müşteriler elde etme şeklinde ifade edilebilen müşteri sermayesi, özellikle müşterilerden sağlanan geri bildirimlerin doğru ve sürekli elde edilmesiyle yaratılabilir.



Bir işletmeyi dünya işletmesi yapan ne onun binası, ne de kullandığı bilgisayar ya da diğer teçhizatdır. Bir işletmeyi dünya işletmesi yapan tek unsur çalışanlarının hayal gücüdür.

Entelektüel sermayeyi hayata geçiren insanların farklı özellikler sergiledikleri belirlenmiştir. Bu özellikler şunlardır (Argüden, 2005, 13):

- **Geliştirici:** Bu insanlar başkalarına enerji veren, onları koçluğuyla, düzenli ve pozitif geri beslemeleriyle ilgili ağ için sürekli katkıda bulunmaya yönlendiren kişilerdir. Bu insanlar bilgi ve deneyim paylaşımını özendirerek ağ üyelerinin ve dolayısıyla ağın etkinliğini geliştirirler.
- **Tercüman:** Bu insanlar ağın bir parçası olmaktan keyif duyarlar. Bir ağda edindikleri bilgi ve deneyimleri bağlantıda oldukları diğer ağlara iletmeyi, gerektiğinde gerekli uyarlamaları yapmayı (tercüme etmeyi) bir görev olarak üstlenirler. Parçası oldukları ağlara farklı alanlardan bilgi ve deyim ulaşmasını sağlayarak gelişme sağlarlar.
- **Araştırmacı:** Ağda ortaya çıkan sorulara cevap bulmayı, cevap bulmak için zaman harcayarak araştırma yapmayı görev edinirler ve dolayısıyla, ağın referans noktalarından biri haline gelirler.
- **Aracı:** ortaya çıkan sorulara cevap bulmaya odaklanmak yerine, cevapları sağlayabilecek kişileri motive etmeye çalışırlar. Böylelikle ağın akışkanlığını artırmaya yardımcı olurlar.
- **Toparlayıcı:** Bu insanlar, ağa katkıda bulunanların görüşlerini özümseyip, özetler çıkartan, bu özetlerin hem ağ içerisinde, hem de ağ dışında paylaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunan kişilerdir. Ağın toplumda daha geniş bir etki alanı oluşturmaya yardımcı olurlar.
- **Mentor:** Ağın ilgi alanında uzman olan ve bu uzmanlığını ürettiği içerikle gösteren kişilerdir. Ürettikleri fikirleri paylaşarak ağ üyelerinin düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirirler. Bu farklı rolleri üstlenen insan kaynaklarına sahip olan şirketler hem daha hızlı gelişebiliyorlar, hem de toplumda daha etkin olabiliyorlar.

Entelektüel Sermayenin Ölçümü

Ölçülemeyen performans iyileştirilemez. Bu nedenle bir işletmenin entelektüel sermayesinin değerini ölçmek için IC Derecelendirme (IC-Intellectual Capital Rating) adı altında bir araç geliştirilmiştir. Bu araç, kurumun maddi olmayan varlıklarının ölçülmesi ve tanımlanması, aynı zamanda kurumun rekabet gücünün optimizasyonunu sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir yönetim aracıdır. IC Derecelendirme, şirketin maddi olmayan varlıklarına üç farklı açıdan bakmaktadır: *etkinlik*, *risk* ve *yenilenme*. Geleneksel muhasebeye, finansal yönetime ve ölçüme doğrultulan eleştirilerin çoğu; geçmişe bakarak geleceği tahmin etmeye çalıştığı yönündendir. IC Derecelendirme bu nedenle, ileriye bakan üç farklı perspektifi dikkate almaktadır. Organizasyonun mevcut etkinliğine bakmaya ek olarak model, kendini yenileme ve geliştirme yönündeki çabalarına ve becerilerine de bakmaktadır, ayrıca mevcut etkinliğin düşme riskleri de göz önünde bulundurulmaktadır. (Argüden, 2005, 22-23).

- **Etkinlik:** Bir organizasyonun bugün ne kadar iyi işlediğine ve organizasyonun maddi olmayan varlıklarını mümkün olan en optimum şekilde kullanıp kullanmadığına bakar.
- **Risk:** Bu araç, mevcut etkinliğe karşı görülebilecek tehditleri dikkate alır. Aynı zamanda bu tehditlerin gerçekleşme olasılığına da bakar. İnsan sermayesinde model, örneğin kilit çalışanların şirketten ayrılma olasılığına bakar. Eğer yüksekse, bu bir tehdit olarak kabul edilebilir fakat bu duyarlılığa da bağlıdır. Ayrılacak kişi, şirket için hayati önem taşıyan bilgi/deneyime sahipse risk daha yüksektir.
- **Yenilenme ve gelişim:** Mevcut etkinliğin yenilenme ve geliştirilme çabalarına bakar. Burada model, yenilik ve ürün gelişimi, eğitim, çalışanların gelişimi gibi faktörlere eğilmektedir.



Entelektüel Sermayenin ölçümü konusunda ayrıntılı bilgi şu kitapta bulunabilir: Argüden, Yılmaz (2005), Entelektüel Sermaye, AR-GE Danışmanlık Yay. No: 7, İstanbul.

YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON)

İşletmelerin içinde faaliyet gösterdikleri çevrenin dinamik ve karmaşık yapısı altında, sahip olmaları gereken önemli bir diğer özellik yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır. Yenilikçilik, iş dünyasındaki gelişmeleri sistematik olarak tanımlamaya ve sonra bu değişimi fırsatlara dönüştürmeye yarayan bir süreçtir. İngilizce’de “innovation” olarak adlandırılan kavram dilimizde **inovasyon** olarak da kullanılmaktadır. Bu ünite de yenilikçilik kavramı kullanılacaktır. Yenilikçilik, günümüz işletmelerinin yapmakta en zorlandıkları şeyi, yani geçmişi savunmak yerine terk etmeyi de gerekli kılan bir faktördür. Bu açıdan bakıldığında yenilikçilik, işletmelerin karar ve faaliyetlerinde çok önemli bir rol üstlenmekte ve beraberinde işletmelere rekabet gücü, özgünlük, farklılaşma ve büyüme getirmektedir. Yenilik faaliyetlerinin etkili, verimli bir şekilde ve zamanında yapılması, birçok işletme için günlük faaliyetlerin en iyi şekilde yürütülmesinden daha fazla önem taşımaktadır. İşletmelerin dış çevresinde meydana gelen ekonomik, politik, teknolojik, kültürel her türlü değişim işletmeleri yeniliğe ve farklılığa zorlamaktadır. Yeni ürün ve hizmetler, yeni süreçler, yeni teknolojiler, yeni pazarlar, yeni yönetim ve organizasyon yapıları, yeni stratejiler günümüz rekabet ortamının vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. İşletmelerin dış çevrede meydana gelen bu değişimleri fırsat ve tehdit olarak değerlendirebilmeleri ve bu değerlendirmeler ışığında yeniliğe yönelik yeni stratejiler belirleyebilmeleri gerekmektedir (Baraz vd, 1997, 39).

İş hayatında yenilikçilik (inovasyon) “nakit akışı doğuran yenilikçilik” olarak tanımlanabilir. Girişimci ya da yönetici yeniliklere şöyle bakar: Yeniliklerin bir getirisi olmalıdır. Yani “satılabilir bir yenilik” yeniliktir. Sözgelimi siz cep telefonuna çok güzel bir özellik eklediniz ama maliyeti (dolayısıyla fiyatı) o kadar arttı ki, kimse satın almıyor. Girişimci gözüyle o yenilik bir işe yaramaz.

Diğer önemli bir konu ise yenilikçilik sadece “yeni bir mal ya da hizmet üretimi” değildir. Örneğin yeni bir fon bulma yöntemi de, yeni bir satış yöntemi de inovasyondur. Hatta aynı malı yeni bir iş süreci ile daha hızlı, daha kaliteli ya da daha ucuz üretmek de inovasyondur (Baraz, 2012, 44).

Başarılı olmuş, rekabette diğerlerinin önüne geçmiş işletmelerin ortak yönlerinden biri “yenilikçi olmalarıdır. Örneğin ilk taşınabilir dijital müzik çaları (mp3 player) “ipod” adıyla piyasaya sürerek insanların dijital müzik çalar ihtiyaçlarını ilk fark eden; yine benzer şekilde, çok tutulan ilk dokunmatik telefon (iphone) ve tablet bilgisayar (ipad) ihtiyaçlarını karşılayan Apple Şirketi reklam filminde şu mesajı paylaşmaktadır: Farklı düşün (Think Different).

Benzer şekilde “fastfood” ve “selfservis” kavramlarını hayatımıza sokan McDonald's “yenilikçilik” deyince ilk akla gelen firmalardan biridir. McDonald's şirketini kuran Mc Donald Kardeşler ilk olarak “Maliyetleri nasıl düşürürüz?” diye düşündüler ve şunu keşfettiler: Daha az eleman çalıştırmak ve menüdeki çeşitliliği azaltmak yoluyla maliyeti düşürebiliriz. Kağıt bardak ve peçeteler ile servis yapmaya başlayıp, sundukları zengin menüyü hamburger, cheeseburger, patates kızartması, içecek ve tatlı ile kısıtlayarak menüdeki çeşitliliği azalttılar ve hamburgerin fiyatını yarı yarıya düşürdüler. Böylece mutfak düzeni, az sayıda eleman ile verimli çalışma sistemi esasıyla tekrar düzenlendi. Örneğin bulaşık işi tamamen ortadan kalktı. Paket servise yöneldiler. Böylece, artık sadece gençlerin değil, çocuklu ailelerin de uğrak yeri olmaya başladılar. Kısa zamanda bu düzen ile yüksek cirolara ulaşmayı başardılar. Restoran sayısı artınca bütün restoranları kendileri yönetmektense, belirli kurallar getirip, dünyanın dört bir yanında restoran açma yetkisini farklı girişimcilere devrettiler ve bu sisteme “franchising” adını verdiler.

Dünyanın en tanınmış strateji düşünürü olan Michael Porter, günümüz rekabet ortamında artık operasyonel verimliliği artırmak için yapılan çalışmaların yeterli olamayacağını, işletmelerin farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerektiğini öne sürmektedir (Baraz vd, 1997, 41 içinde; Porter 1998, 40-41). Bir şirketin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi veya benzer faaliyetler için farklı yöntemler kullanması rekabette fark yaratmanın anahtarı olarak gösterilmektedir. Rakiplerle aynı şeyi yaparak kazanmak, hiper rekabet ortamında pek mümkün değildir.



Sizce yenilikçi bir işletme olmak için yönetim neler yapmalıdır?

Günümüzde hızlı değişime ayak uydurabilen kuruluşların en belirgin özelliği, yenilikçiliği bir kurum kültürü haline dönüştürerek sürekliliğini sağlamalarıdır. Yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmeler, piyasaya uyumu güçlü olan işletmelerdir (Kiernan, 1993, 12). Müşteriye odaklanmakta ve onları neyin tatmin edeceğine, problemlerini neyin çözeceğine ve hatta müşterilerin problemlerini tahmin etmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda yeniliğin, tüketicilerin satın alma kararlarında önemli bir role sahip olduğu da görülmektedir.

Bu yeni çağda yaratıcı fikirlere sahip olmak, fiziksel varlıklara sahip olmaktan çok daha önemlidir. Özellikle teknoloji işletmelerinde çalışanların, kuruma kattıkları entelektüel sermaye ile çok büyük değerler yarattıkları görülmektedir. Artık değer yaratan şey, çalışanların entelektüel sermayesidir. 2000'li yıllarda işletme için değer yaratan unsurlar tamamen değişmekte ve tüm işletmeler yeni beyinlere, entelektüel sermayelere sarılmaktadır. Bu gelişme süreci içerisinde üst düzey yöneticilerin rolü de tamamen değişmektedir.

Yenilikçi ve yaratıcılığın çok önemli bir halkasını araştırma ve geliştirme faaliyetleri oluşturmaktadır. Son yirmi yılda, Ar-Ge çalışmaları, savunma sanayini destekleyen devlet kurumlarının, çokuluslu işletmelerin ya da çok büyük kuruluşların tekelinden çıkmıştır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler de kendi başlarına Ar-Ge çalışmaları yapmaktadır. İşletmelerin başarısının, müşteri isteklerine uygun ve eşsiz özellikleri olan ürünler sunmaya, zamanında teslim, satış sonrası hizmetlere önem vermeye ve esnek üretim sistemine bağlı olması, araştırma geliştirme faaliyetlerine olan talebi artırmaktadır.

Burada işletmelerin hataya düştükleri önemli bir durumu vurgulamak gerekir. İşletmeler genelde uzun vadeli rekabetçiliği sürdürürken kısa vadeli verimliliği artırmak gibi bir paradoksla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler getirilerini uzun dönemde gösterebilen faaliyetlerdir. Bu nedenle işletmeler bu faaliyetleri planlarken kısa vadeye değil de uzun vadede işletmeye ne katabileceklerine odaklanmalıdırlar. Herhangi bir kurumda bir yeniden oluşum sürecini planlama ve yönetmedeki temel zorluk yöneticilerin karşılaştıkları bu paradokstur. Yöneticilerin rekabette fark yaratabilmeleri için bu paradoksun içinden çıkmaları için sabırlı ve bilinçli olmaları gerekir.

Çalışanların Yaratıcılıklarını Geliştirme

Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmek için yöneticilerin dikkat etmesi gereken başlıca hususlar şunlardır (Koçel, 2005, 689):

- Yaratıcı davranışları destekleyen ve özendiren bir çalışma ortamı yaratılmalı,
- Otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı,
- Çalışanlara kişisel olarak geliştiklerini hissedebilecekleri işler verilmeli,
- Savunmacı davranışlardan uzak, açık ve samimi iletişimin bulunduğu bir çalışma ortamı geliştirilmeli,
- Çalışanların sadece “kriz”leri çözen ve daima kısa vadeli sorunlarla uğraşan kişiler olmaları önlenmeli,
- Çalışanların, karşılaştıkları her sorunu, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri bir fırsat olarak değerlendirmeleri sağlanmalı,
- Yaratıcı davranış ödüllendirilmeli,
- Çalışanların yeni fikirleri denemelerine olanak verilerek belli bir hata payı kabul edilmeli,
- Çalışanların hata yapma korkuları giderilmeli,
- Yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmalıdır.

KÜÇÜLME ODAKLI YAKLAŞIMLAR

Küçülme odaklı yaklaşımlar başlığıyla anlatılmak istenen örgüt yapısının küçülmesidir. İşletmeler örgüt yapısını küçültmekle değişen çevre ihtiyaçlarına daha hızlı tepki verebilirler. Büyük ve hantal bir yapının aksine küçük ve esnek bir örgüt yapısı önemli bir rekabet üstünlüğü getirir. Bu nedenle son yıllarda özellikle de küreselleşmenin etkisiyle hiç beklenmedik şekilde ortaya çıkan rakiplerle mücadele edebilmek için daha basık organizasyon yapıları tercih edilmektedir.

“Temel yetenekler”, “dış kaynaklardan yararlanma”, “küçülme”, “kademe azaltma”, “doğru ölçüyü bulma” ve “personeli güçlendirme” yaklaşımları “küçülme odaklı yaklaşımlar” başlığı altında ele alınmaktadır. Benzer şekilde “sıfır hiyerarşi”, “yalın yönetim”, “şebeke organizasyon” vb. başka yaklaşımlar da vardır. Bunların hepsinin hedefi aynıdır. Bütün bu yaklaşımlar kimi zaman “yönetim tekniği” olarak da tanımlanmaktadır.

Doğal olarak örgüt yapısının küçülmesi işletmenin daha kolay yönetilmesini beraberinde getirecektir. Ancak yapının küçülmesi demek işletmenin küçülmesi anlamına gelmez. Örgüt yapısının küçülmesine rağmen büyüyen, sözcülemi satış hacmini ya da çalışan sayısını arttıran işletmeler olabilir.

Temel Yetenekler

İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklere “temel yetenekler (core competence)” adı verilmektedir. İşletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerini belirlemeli ve geri kalan faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmalıdır. Bu nedenle bu bölümde önce temel yeteneklerin ne olduğu, ardından dış kaynaklardan yararlanmanın nasıl işlediği açıklanacaktır.



“Temel yetenek” ve “öz yetenek” kavramları Türkçe’de birbirini yerine kullanılan eşanlamli ifadelerdir.

Temel yetenek, bir işletmenin rakiplerine oranla en iyi yaptığı şey olarak da tanımlanabilir. Temel yetenek aynı zamanda işletmenin rekabet üstünlüğünü ifade etmektedir, çünkü bu ayrıcalık işletmeyi rakiplerinden farklı kılar ve kolayca taklit edilemez.

Sıradan yeteneklerin temel yetenek olmasına yol açan özellikler şunlardır (Ülgen ve Mirze, 2004, 120-121):

- **Değerli olması:** İşletmenin sahip olduğu bazı yetenekleri müşterilerin, rakiplerin ve tüm sektörün değer verdiği, değerli bulduğu, nitelikli yeteneklerdir. Bu değerli yetenekleri aracılığıyla işletme çevresel fırsatlara cevap verebilir, gelecek tehditleri ise yok edebilir. Bu tip yetenekler sıradan yetenekler değildir ve bunun için de geçerli olarak sayılır.
- **Nadir olması:** Sektörde sadece çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan değerli yetenekler nadir yeteneklerdir. Değerli olan ve her işletmenin kolaylıkla sahip olamayacağı bu yetenekler işletmeye sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.
- **Taklit edilememesi veya taklit edilmesinin pahalı olması:** Herkesin sahip olamadığı bazı temel yetenekler zaman içinde sektördeki işletmeler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda temel yetenek nadir olmaktan çıkar, sıradan olur ve temel yetenek özelliğini kaybeder. Bu nedenle, temel yeteneklerin en azından bir süre kolayca taklit edilemeyen veya taklit edilebilse dahi taklit edene çok pahalıya mal olabilecek yetenekler olması gerekir.
- **İkame edilememesi:** İşletme temel yeteneklerinin sektör dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin bulunmaması gerekir. Aksi takdirde alternatif ve benzer yetenekler, temel yeteneğin işlevlerini yerine getirerek ona bir alternatif yaratır ve temel yetenek olma özelliğini kaybettirir.

İşletmelerin temel yetenekleri iki şekilde tespit edilebilir; birincisi temel yeteneğin işletme tarafından algılanması, ikincisi ise temel yeteneğin keşfedilmesi şeklindedir. Başka bir deyişle işletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerini kavrayarak ya da öngörerek bulurlar. Örneğin sahip olunan know-how ya da diğer veriler değerlendirilerek temel yetenek kavranabilir ya da yaratıcılık becerisi kullanarak temel yetenek keşfedilebilir. İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken bazı ilkelere uymak zorundadır. Öncelikle işletme yönetimi bir ya da iki temel yetenek belirlemelidir. Bundan daha fazla kilit faaliyetin ya da temel yeteneğin varlığı, işletmenin temel yetenek yaklaşımını yeterince kavrayamadığı anlamına gelmektedir. Temel yetenek yaklaşımında başarıya ulaşabilmek için bir ya da iki kilit faaliyet hedeflemek en doğru yol olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2009, 188-189).



Temel yeteneklerin neden az sayıda belirlenmesi gerekir?

İşletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekleri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri başka işletmelere yaptırarak hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de yapı olarak küçülmekte ve yalın hale gelmektedir. Sonuç olarak temel yetenek uygulaması arttıkça dış kaynaklardan yararlanacaklar ve gitgide küçülerek daha esnek ve dış dünyadaki değişimlere daha çabuk tepki verecek yapılara dönüşeceklerdir.



“Dış kaynaklardan yararlanma”, “taşeron kullanma”, “fason imalat yaptırma” ifadeleri Türkçe’de birbirini yerine kullanılan eşanlamlı ifadelerdir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) işletme yönetiminin belirlediği temel yetenek alanlarının dışında kalan işlerin başka işletmelerden edinilmesi olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşımı uygulayacak olan işletme, yararlanacağı dış kaynağa işin sonunda nasıl bir sonuca ulaşmak istediğini belirtir, ancak işin yapılma sürecine karışmaz ve bu süreci konusunda uzmanlaşmış olan diğer işletmeye bırakır. Çünkü bir işletmenin dış kaynağa bıraktığı iş, genellikle diğer işletmenin uzmanlaştığı temel yeteneği olacaktır (Saruhan, Yıldız, 2009, 189).

Dış kaynaklardan yararlanmaya örnek olarak inşaat sektöründe görülen “taşeron kullanma” ve özellikle tekstil imalatında görülen “fason imalat” gösterilebilir. Bu iki klasik örnek yıllardan beri sürmektedir. Bunlara ek olarak iş hayatı; yemek hizmeti alma, servis hizmeti alma (ulaşım, taşıma hizmeti) ve güvenlik hizmeti alma konularında yoğun olarak dış kaynaklardan yararlanmaktadır.

Örneğin bir elektronik fabrikası;

- Personeline yemek hizmeti sunabilmek için aşçılar istihdam etmeli, mutfak kurmalı, satın alma birimi aracılığıyla her gün gıda satın almalı ve yemeklerin kalorisini ve lezzetini denetlemelidir.
- Güvenlik hizmeti sunmak için özel güvenlikçiler yetiştirmeli ve bunların uygun donanım ile işlerini yürütmelerini sağlamalıdır.
- Personel taşıma hizmetini yürütebilmek için otobüs veya dolmuşlar almalı, bu araçların bakımını, onarımını yaptırmalı ve vergi ve sigortalarını yatırmalı; üstelik günde sadece geliş ve gidiş zamanlarında çalışıp bütün gün boş oturacak şoförler istihdam etmemelidir.

Bütün bu çabalara girmek yerine bu elektronik fabrikası bütün zamanını ve enerjisini daha farklı bir özelliği olan, daha ucuz ya da daha hızlı elektronik araçlar üzerine yoğunlaştırarak; “yemek, güvenlik ve servis” hizmetlerini dış kaynaklardan satın alır. Başka bir deyişle esas işi yemek, ulaşım ve güvenlik olan işletmelerden koşulları en uygun olanlar ile sözleşmeler yapar. Aldığı hizmet kalitesini beğenmezse sözleşme hükümlerine göre hareket eder. Sözleşmeyi iptal eder ya da bir sonraki dönem sözleşmesini yenilemez.

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bazı sorunları da peşinden getirebileceğini kabul etmek gerekir. Bu sorunların bir kısmı kısa vadeli, bir kısmı uzun vadeli, diğer bir kısmı da sadece işletmeler bazında değil fakat endüstri dalı bazında da olabilir. Kısa vadeli sorunlar daha çok bilgi akışı, iletişim, termin gibi konularla ilgilidir.

Uzun vadeli sorunların başında, tedarikçi işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir. Ortaklık anlamında bir ilişki sonunda dış kaynaktan yararlanma firmayı, tedarikçiye aşırı bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin tersine dış kaynaklardan yararlanan işletme esnekliğini kaybedebilir, ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve tedarikçi firmanın fiyat, termin vb. koşullarına uymak zorunda kalabilir. Böylece rekabet üstünlüğü sağlayacağı düşünülen bir uygulama, işletmeyi zor durumda bırakabilir. Sonuç olarak dış kaynaklardan yararlanma diğer bütün yönetim yaklaşımları gibi; yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan bir yönetim yaklaşımıdır (Koçel, 2011, 387).

“Küçülme”, “kademe azaltma”, “doğru ölçeği bulma”, “personeli güçlendirme”, aynı “temel yetenek” ve “dış kaynaklardan yararlanma” gibi işletmelerin rekabet güçlerini artırmak için kullandığı yeni yönetim yaklaşımlarındandır.

Küçülme

Küçülme (downsizing) işgücünde azalma ve verimlilikte artış sağlamak amacıyla uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmeler temel yeteneklerini belirleyerek, diğer faaliyetlerini dış kaynaklara yaptırarak küçülebilirler. Küçülen işletme daha hızlı hareket edebilir. Dış çevredeki değişimlere daha çabuk tepki verebilir. Küçülen işletmenin hiyerarşik basamak sayısı azalır. Böylece müşteri beklentilerini daha iyi takip edebilir ve müşterilere daha çabuk cevap verebilir.

Küçülmenin amaçları şunlardır (Koçel, 2011, 422):

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Yeni fikirlerin kısa bir sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi arttırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemektir.

Öte yandan bütün küçülme odaklı yönetim yaklaşımları çalışanlar tarafından hoş karşılanmaz. Hatta endişe ile karşılanır. Çalışanların moralini bozar, stres yaratır, “ne zaman sıra bize gelecek?” diye düşünmeye başlayan çalışanların verimliliği düşebilir.



“Temel yetenekler” ve “dış kaynaklardan yararlanma” gibi küçülme odaklı diğer yaklaşımların da amacı değişen çevreye kolay uyum sağlamak ve verimliliği artırmaktır.

Kademe Azaltma

Kademe azaltma (delaying) kavramının temelinde ise örgütteki en alt kademe ile en üst kademe arasındaki kademelerin azaltılması yatmaktadır. Kademe azaltmak bir küçülme yaklaşımıdır. Sözgelimi en üst kademe ile en alt arasındaki basamakların 7’den 3’e indirilmesi, ara kademelerin ortadan kaldırılması gibi. Görevi sadece onaylamak ve denetlemek olan orta kademe yöneticiler bu yapıda elimine edilir. Daha düz ve basık yapıların daha hızlı karar vereceği, az bürokrasi ile verimliliğin artacağı düşünülür.



Küçülme odaklı yaklaşımlar çalışanları işten çıkarmak için bir bahane olabilir mi?

Doğru Ölçüyü Bulma

Doğru ölçüyü bulmak (rightsizing) işgücü azaltma, fonksiyonları elimine etme, giderleri azaltma, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması faaliyetleri sonucu gereksiz işleri elimine ederek, en önemli işleri geliştirerek, onlara öncelik tanımaya yarayan bir yönetim yaklaşımıdır. Doğru ölçeği bulma aynı zamanda, optimal büyüklükte üretim yapılması, adama göre iş yerine işe uygun eleman bulunması, çalışanlara kendilerine en uygun alanlarda yer verilmesi gibi anlamlara da gelmektedir. Doğru ölçeği bulma işlemi, mutlaka küçülme ya da büyüme ile sonuçlanmamalıdır. Çünkü doğru ölçek, zorunlu olarak küçük ya da büyük olmayı gerektirmez. Önemli olan işletmenin özelliklerine göre, örgüt yapısına en uygun ölçeği belirleyebilmektir (Saruhan ve Yıldız, 2009, 190-191).

Personeli Güçlendirme

Personeli güçlendirme (empowerment) yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) ve isteklerini artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Personeli güçlendirme örgüt bünyesindeki çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri kullanarak inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe eriştirilmesidir.

Güçlendirme işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlar. İşle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. “Güçlendirme” ile “yetki devri” arasında fark vardır. **Yetki devrinde** esas yöneticinin, işin sonucundan sorumlu kimse olarak, gerekli gördüğü için kendisine ait bir hakkı daha iyi bir sonuç elde edeceği bekleşi ile bir astına **geçici** olarak devretmesi vardır. Güçlendirmenin esası ise, işi fiilen yapan kişinin uzmanlık bilgisini kullanarak fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini sağlayarak, onu işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2011, 410).

DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ

İşletmeler kendilerini değerlendirirken genellikle finansal ölçütleri kullanmaktadır. Fakat finansal ölçütlerin kullanımı işletmelere geçmişte yaptıklarının bir karnesini sunmaktan ileriye gitmez. 1990’lı yılların başında R. Kaplan ve D. Norton işletmelerin uyguladıkları denetim sistemlerinin yetersiz olduğunu, işletmelerin yalnızca “finansal” ölçütlere göre değerlendirilmesinin eksik olacağını düşünmüşlerdir. Bunun üzerine finansal ölçümlere dayalı performans sistemlerinin eksikliklerini kapatmak ve işletmelerde performansı farklı açılardan artırmak amacıyla “Dengeli Başarı Göstergesi” yaklaşımını geliştirmişlerdir.



Dengeli Başarı Göstergesi kavramı, orijinal olarak İngilizce’de “Balanced Scorecard” kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. Ancak kimi zaman Türkçe’de yine orijinal İngilizce adıyla ya da, “Dengeli Başarı Göstergesi”, “Kurumsal Karne”, “Dengeli Başarı Kartı” vb. karşılıklarla kullanılmaktadır. Bu farklı kullanımlar, çeviri farkından kaynaklanmaktadır, lütfen dikkat ediniz.

Dengeli başarı göstergesi yöntemi ile işletmenin üst düzey yönetimi, hazırlayacağı bir çizelge aracılığı ile çalışanlarına seçilen stratejilerin gerçekleştirilmesine yardım edecek faaliyetlerle ilgili önemli performans kriterleri hakkında bilgiler sağlamak; çalışanlar da, işletmenin geneli için hazırlanmış bu çizelgeye uyumlu olarak kendi çizelgelerini hazırlayarak orada belirtilen kriterleri sağlamak için çaba göstermektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 411).



Dengeli başarı göstergesine neden ihtiyaç duyulmuştur?

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş özgün strateji ve stratejinin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune Dergisi’nin bir araştırmasına göre; etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı yüzde 10’u bile geçmemektedir. Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir (Argüden ve diğerleri, 2000: 14):

1. **Vizyon Engeli:** Kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmaması olması
2. **Operasyonel Engel:** Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması
3. **Yönetim Engeli:** Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi
4. **İnsan Engeli:** İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmaması olması.

Bu araştırma sonucunda R. Kaplan ve D. Norton şirket performans ölçülerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamışlardır. Yani oluşturulacak olan sistem (dengeli başarı göstergesi) finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyutu içermelidir. Ancak bu şekilde stratejik kararların sonuçlarının değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Dengeli başarı göstergesindeki temel düşünce ve yaklaşım şudur: İşletmelerin performansını sadece finansal göstergelerle değil, finansal göstergelere ek olarak, başka ölçütlerle değerlendirmek işletmenin “gerçek” durumu hakkında daha “dengeli” ve daha “sağlıklı” bilgi verir. Böylece stratejilerin belirlenmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi dolayısıyla hayata geçirilmesi kolaylaşır.

Gelişen teknoloji ile birlikte geçmişte işletmeleri başarıya götüren stratejiler ve iş yapma yöntemleri geçerliliğini yitirmiştir. İşletmeler için eski yöntemleri iyileştirmeye çalışmak çok fazla sonuç vermemeye başlamıştır. İyileştirme yerine geliştirilen yeni yöntemleri uygulamaya koymak zaman kaybını önleyebilmektedir. Başka bir deyişle, eski yöntemi düzeltmek yerine yeni yöntemler edinmek daha karlıdır. Bilgi çağı ile birlikte şirketlerin başarıya ulaşmasında bilgi ve tecrübelerin yarattığı katma değer, yenilikçilik, yaratıcılık gibi kavramlar ve bilgi çalışanlarının oluşması oldukça etkili unsurlar haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmeler için sadece geçmiş performansın finansal sonuçlarını kontrol etmek ve değerlendirmek; daha rekabetçi, teknoloji ağırlıklı ve yeteneğe dayalı bir geleceğe yönelmek için yeterli olmayacaktır.

Dengeli Başarı Göstergesinin Boyutları

- 1. Finansal Boyut:** En basit anlamıyla finansal boyut ile belirlenmek istenen işletmenin finansal kriterlerinin neler olduğu ve bunların gelişim durumlarının hangi aşamalarda olduğudur. Finansal boyut bir takım finansal göstergeleri içermektedir. Bunlar strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler, işletmenin, hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü gösterir. Bu göstergelere örnek verecek olursak (Koçel, 2011: 448): Satış Gelirlerindeki Büyüme (Yeni müşteriler ve pazarlar, Yeni ürünler, Satış tutarı ve pazar payı); Maliyet Yönetimi (Çalışan başına maliyetler, Birim maliyetlerdeki düşüşler, Aktivite temelli maliyetleme esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları); Varlıkların Kullanımı (Stoklardaki azalma, devir hızı, Nakit akışı, Sermaye getirisi)
- 2. Müşteri Boyutu:** Müşteri boyutu en genel anlamda hedef pazarın koşullarına göre gelecekte kâr en yükseğe çıkarmak hedefi ile ilgilidir. Bu durum ise müşteri memnuniyetini ölçerek sağlanmaktadır. İşletmeler müşteri boyutunda tüketici ve pazar kesimini, rekabet ettikleri konu doğrultusunda seçerler. Müşteri boyutunda tüketici tatmini, tüketicinin işletmeye sadakati, süreklilik kazanma ve hedef pazarla uyumlu hale gelme gibi temel ölçütler kullanılır. İşletmeler için işletmeye sadık müşteri, hizmetten veya üründen memnun olmuş müşteri ve sayıca fazla müşteri gibi sonuçlara bakılarak işletmenin geleceği ve kârlılık oranı ortaya çıkarılmaya çalışılır.

Müşteri boyutundaki müşterilerle ilgili göstergeler, strateji uygulaması sonucu müşterilerle ilgili olarak beklenen hedefleri göstermektedir. Daha doğrusu, işletmenin müşterilerine nasıl görüldüğünü gösterir. Sözgelimi, tatmin olmuş müşteri kurumla iş yapmaya devam eden, kurumu başkalarına tavsiye eden ve yeni müşteri getiren müşteridir. Müşteriler ile ilgili göstergeleri şöyle sıralamak mümkündür (Koçel, 2011:449): Yeni Müşteriler (Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar, Yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti, Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı); Mevcut Müşteriler (Ayrılan müşteri sayısı, Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları, Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı); Müşteri Kârlılığı (Müşteri başına toplam kârlılık, Müşteri veya işlem başına maliyet)

- 3. İçsel Süreçler Boyutu:** İçsel süreçler boyutu işletmenin hem uzun dönemde hem de kısa dönemdeki kaynakları kullanımı ve verimlilikleri ile ilgilidir. İşletmeler bu aşamada süreci ölçerek birimler arası veya yönetim ile ilgili aksamış veya eksik kalmış her türlü konuyu tespit edebilir. Bu ölçüm sonucunda aksayan veya eksik kalan konular ve aksama sonucu etkilenen birimlerin tespit edilmesi sağlanır.

İçsel süreçler boyutundaki göstergeler, organizasyonun iç işleyişinde hangi süreçler itibariyle geliştirmeler yapması veya mükemmelliğe gitmesi gerektiğini gösterir. Bu göstergeler şu şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2011: 449): Tasarım (Yeni ürünler, Yeni ürünü pazara ulaştırma süresi); Üretim (Hata oranı, Üretim süresi, Üretim maliyeti); Teslimat (Zamanında teslimat, Satılacak ürünün olmaması); Satış Sonrası (Üç aylık bir süre içinde yeniden sipariş veren müşterilerin oranı, Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşteriler)

- 4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** Finansal boyutta, müşteri boyutunda ve içsel süreçler boyutunda belirlenen amaçlar ile birlikte şirketin üstünlük elde etmesi gereken birim ve alanlar saptanır. Öğrenme boyutunda yer alan amaçlar ise diğer boyutlarda belirlenmiş hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek alt yapıyı sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu kısaca uzun vadede işletmenin büyümesi için ölçmesi gerekli olan tüm ölçütler olarak özetlenebilir.

Öğrenme ve gelişme boyutu kurumsal öğrenmeyi ve yapılacak olan yenilikleri kapsamaktadır. Bu değişkenler değişim ve geliştirme ile ilgili yeteneklerin nasıl sürdürüleceğini gösterir. Bu bir anlamda işletmenin bir “öğrenen organizasyon” haline gelmesine yardım edecektir. Bu değişkenleri şu şekilde sıralamak doğru olacaktır (Koçel, 2011: 449): Çalışanların Yetenekleri (Personel devir oranı, Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kâr); Bilgi Teknolojileri (Yeni ürünler, Müşteri ile ilgili bilgi); Motivasyon (Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayısı, Personele verilen ödüller, sayısı ve miktarı).

Dengeli başarı göstergesi uzun dönemli stratejileri yönetmek amacına yönelik bir stratejik yönetim sistemi olarak da kullanılmaktadır. Başarı göstergesi ölçütlerinden şu yönetim faaliyetlerini yerine getirmek için yararlanmak mümkündür (Saruhan ve Yıldız, 2009, 278):

- İşletmenin vizyon ve stratejisinin belirlenmesi ve tanımlanması,
- Stratejik hedefler ve ölçütlerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasının sağlanması,
- Stratejik girişimlerin planlanması, hedeflerin belirlenmesi ve uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik geri bildirim ve öğrenmenin artırılması (ortak vizyon oluşturulması, stratejik geri bildirimin sağlanması ve stratejinin denetlenmesi ve öğrenmeyi kolaylaştırma).

İşletmeler dengeli başarı göstergesini uygulayarak sahip olunan vizyonun tüm çalışanlar tarafından bilinir hale gelmesini sağlarlar. Çalışanlar bu sayede işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini kavrayacak ve işletmenin hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirmek için çalışacaktır.

Dengeli başarı göstergesinin işletmelere yararları şu şekilde özetlenebilir (Argüden ve diğerleri, 2000: 14):

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması;
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması;
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması;
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması;
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;
- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi;
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kurumsal sosyal sorumluluk (corporate social responsibility-CSR), işletme performansının sadece ekonomik olarak değil, sosyal ve çevresel etkileriyle birlikte değerlendirilmesini öne çıkaran bir kavramdır. İşletmeler üretim ve tüketim faaliyetlerini sürdürürken toplumun faydasını gözetmeli, toplumun kaynaklarını akılcı bir şekilde kullanmalı ve topluma karşı duyarlı davranmalıdır. İşletme yöneticileri karar alırken, alınan kararların topluma yaratacağı etkiyi de kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirmelidir. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında yapılanlar, işletmenin içinde bulunduğu toplumun faydası için-hiçbir zorlama olmadan-kendi isteğiyle yapmayı taahhüt ettiği işlerdir. Bu tanıma kanunlar tarafından ve ahlaki açıdan yapılması gerekli olan işleri dahil eden yönetim düşünceleri (Carroll, 1991) olduğu gibi yasal ve ahlaki sorumlulukları dahil etmeyenler de vardır (Kotler ve Lee, 2005, 3).



Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği Web Sitesi'ni inceleyiniz: (<http://www.kssd.org/>)

İşletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk kararları genellikle işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler tarafından verilir. Kurumsal sosyal sorumluluk kararları hem sosyal gruplara, hem de işletmeye yarar sağlayan bir etkinliktir. İşletmeler sosyal sorumlulukları sonucu topluma fayda sağlamanın yanında kendi saygınlıklarını da yükseltirler. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti sonucu markanın itibarı, sürekliliği ve tanınırlığı daha da artar.

İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerine ünlü isimlerle yapılan sponsorluklar, çocuklara veya özel bir kesime yönelik etkinlikler, sosyal kurumlara yapılan yardımlar, ihtiyacı olan kişilere yapılan maddi ve manevi yardımlar ve eğitim-öğretime yönelik öğrencilere yapılan yardımlar örnek olarak verilebilir. Türkiye’de ses getiren Sosyal Sorumluluk örneklerinden birini Turkcell vermiştir. Turkcell “Kardelenler, Çağdaş Türkiye’nin Çağdaş Kızları” Projesiyle 2000 yılından bu yana 10 binden fazla öğrenciye burs sağlamıştır. Milliyet Gazetesi de “Baba Beni Okula Gönder” adlı benzer ve kamuoyunda çok ses getiren Sosyal Sorumluluk projesini sürdürmektedir.



Sizce Türkiye’de yukarıdakiler kadar ses getiren başka hangi sosyal sorumluluk kampanyaları düzenlendi?

Sosyal sorumluluk faaliyeti içinde olan işletmelere çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin, kamuoyunun ve yatırımcıların bakış açısı farklılaşmaktadır. Bu yüzden bazı büyük işletmeler yıl sonunda sadece bilançolarını değil, “Sosyal Sorumluluk Raporlarını” da yayınlamaktadır. Örneğin Deutsche Bank, 2004 yılını 2,5 milyar EU kazançla kapatırken, Sosyal Sorumluluk alanında 73 milyon EU harcamıştır. Bu pastanın yüzde 45’lik bölümü başta AIDS’le mücadele olmak üzere toplumsal iyileştirmeler, yüzde 28’i eğitim ve bilim, yüzde 26’sı kültür ve sanata harcanmıştır (Gürses, 2006, 14).

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeye diğer getirileri şöyle sıralanabilir:

- Nitelikli personelin çekilmesi, çalışanlar ile daha sıkı bağlar kurulması, çalışan sadakatinin artırılması,
- Daha iyi şartlarda borçlanılması ve hisse senedi değerinin artması,
- İtibarın artması ve marka değerinin yükselmesi sonucu müşteri bağlılığının artması

Günümüzde ister enerji üretsin, isterse otomobil ya da finansal hizmetler sunsun; bütün iş hayatında kurumsal sosyal sorumluluk adına yapılanları göstermek önemli bir “performans” göstergesi haline gelmiştir. İşletmenin çalışanlarına karşı belirli iş standartlarını koruması, faaliyet gösterdiği çevreye katkıda bulunması ya da doğal çevreyi koruması itibarını artırır. Artan itibar işletmenin mevcut iş ilişkilerini korumakla birlikte, yeni müşteriler kazanmasını ve yeni ortaklıklar kurmasını, dolayısıyla rekabetçi bir üstünlük kazanmasını sağlar. Bir de “kurumsal sosyal sorumsuzluk” olarak değerlendirilen işler vardır ki bu işler itibarı bir anda sıfıra indirir. Sosyal sorumluluk projesine ayrılan bütçeden fazlası “sosyal sorumluluğun” iletişimine ve reklamına harcanıyorsa ortada bir “sorumsuzluk” vardır. Bu durumu “Kurumsal Sosyal Sorumsuzluk” olarak tanımlamak mümkündür.

Bir kurumsal sosyal sorumluluk projesini başarılı yapan etkenler şu şekilde sıralanabilir (Özçelik, 2009, 11):

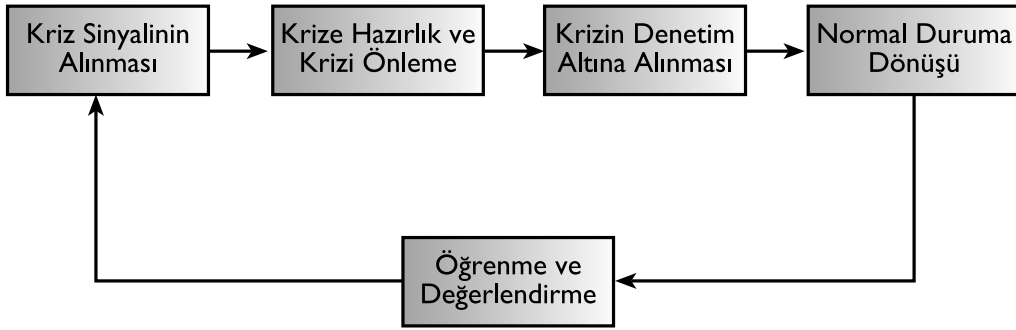
- Projenin sürdürülebilir olması,
- Projenin kuruma uygun olması, net mesajlar içermesi,
- Toplumsal ihtiyaç ve duyarlılıklara uygun olması,
- Üst yönetimin projeye sahip çıkması,
- Uygun proje ortaklıkları kurulması,
- Kurum çalışanlarının projeyi desteklemesi ve içselleştirmesi,
- Projenin konusunun ve uygulamasının etik standartlara uygun olması,
- Özellikle hedef kitle üzerinden istenilen etkiye, bir davranış değişikliğine yol açması,
- Projenin iletişim stratejisinin belirlenmesi,
- Varsa kurumun bayi ağı/satış temsilcilerinin değerlendirilmesi,
- Projenin her yıl ölçülmesi ve bir değerlendirme sürecinden geçirilmesi

KRİZ YÖNETİMİ

Türkçe Sözlük kriz kavramını “Herhangi bir durumun doğal gidişi sırasında ortaya çıkan ve doğal olmayan aykırılık” olarak tanımlamaktadır (Püsküllüoğlu, 1995: 307). Krizin en önemli özelliği beklenmeyen bir durum olmasıdır. İşletme binasında ortaya çıkan bir yangın ya da deprem kriz yaratabileceği gibi yöneticilerin adlarının karıştığı bir yolsuzluk da işletme için kriz yaratabilir. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, krizle karşılaşma olasılıkları da farklıdır. Örneğin gıda sektöründe bir ürünün içinden yabancı madde çıkması, finans sektöründe bilgisayarların arızalanması, kimya sektöründe bir zehirlenme ya da havayolunda uçak kaçırma olaylarının kriz yaratma olasılığı daha yüksektir. Türkiye’de son yıllarda üst üste yaşandığı için de genellikle kamuoyu “kriz” denildiğinde öncelikli olarak ekonomik nitelikli krizleri algılamaktadır. Faizlerin, dövizin aniden yükselmesi doğal olarak bütün ekonomiyi ve iş hayatını krize sokabilir.

Çince’de krizin sembolü “tehlike” ve “fırsat” sözcüklerinin bileşimidir. Beş bin yıllık Çin uygarlığı kriz dönemlerini aynı zamanda bazı fırsatların habercisi olarak tanımlamaktadır. Sözgelimi krizin işletmenin yeni pazar arayışlarına girmesi, maliyetlerde tasarrufun öneminin artması, ekip çalışmasının güçlenmesi, yönetici-çalışanların yakınlaşması, kâra geçme düşüncesinin ağırlık kazanması, dış çevrenin daha iyi izlenmeye başlanması, kalitenin öneminin artması gibi olumlu etkilerinden söz edilebilir.

Olası kriz durumuna karşı kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemleri alıp uygulamasına “kriz yönetim süreci” adı verilir. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Kriz yönetimi süreci, Şekil 8.1’de görüldüğü gibi beş aşamalıdır (Light, 1997, 51):



Şekil 8.1: Kriz Yönetim Süreci

Kaynak: Baraz vd. 2007, s.36, içinde D. A.Light “Managing The Unthinkable” **Organizational Dynamics**, Sonbahar 1997, s. 51.

İşletmelerin krize düşmesinin en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin işletmenin çevresinde olup biten değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konusundaki yetersizlikleridir. Kriz yönetimi sürecinin aşamaları şöyle açıklanabilir (Baraz vd., 2007, 36):

- **Kriz Sinyalinin Alınması:** Kriz, ortaya çıkmadan önce genellikle erken uyarı sinyalleri gönderir. Burada ortaya çıkan zorluk ise her durumda işletmenin farklı sinyallerin bombardımanına uğramasıdır. Belirebilecek krizi gösteren sinyallerin gereksiz parazitlerden ayrılarak değerlendirilmesi deneyimle ve doğru perspektifle kazanılan bir özelliktir. Bu aşamada medyanın, sektörün, rakiplerin, mevzuatın, teknolojinin, dünyadaki eğilimlerin izlenmesi yerinde bir karar olarak düşünülebilir. Günümüzde İnternet izleme faaliyetinin kolay yürütülmesini sağlayan bir araçtır.
- **Kriz'e Hazırlık ve Krizi Önleme:** Kriz ortaya çıkmadan yapılan çalışmalardır. İşletmeler erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladığı verileri kullanarak krize karşı hazırlık yapar, önlem alırlar. Bu aşamada kriz planı oluşturulmalı, el kitabı hazırlanmalı, kriz yönetimi takımı oluşturulmalı ve kriz denetim merkezi kurulup plan test edilmelidir.
- **Krizin Denetim Altına Alınması:** Bu aşamanın amacı krizin etkilerini önleyerek durdurmaktır. Kriz iletişimi ön plana çıkar. Yönetim kamuoyu ve krizden etkilenenler ile iletişim kurarken bazı ilkelere dikkat etmelidir. Sözgelimi işletme sözcüsünün medyaya “önemsiyorum” ve “güvenilirim” mesajları vermesi gibi.

- **Normal Duruma Dönüş:** Duruma hakim olunduktan sonra geçilmesi gereken yönetim safhasını içerir. Krizin yol açtığı sorunlar ve işletme üzerindeki etkileri belirlenerek ilgililere bu sorunların atlatıldığı mesajı verilmelidir.
- **Öğrenme ve Değerlendirme:** Kriz döneminde alınan karar, önlem ve yapılanların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. Bu aşamayı deneyim olarak da adlandırabiliriz. Yapılan hatalar belirlenerek kriz yönetim planında düzeltmeler yapılmalıdır.



Kriz denilince genellikle faizin, dövizin aniden yükselmesi gibi ekonomik nitelikli krizler anlaşılır. Oysa, ekonomik krizlere ek olarak üretim yerindeki bir patlama, ürün içinden yabancı madde çıkması ya da uçak kaçırılması gibi durumlar da “kriz” niteliğindedir.

İş hayatındaki örneklerle bakarsak, krizden yarar sağlayan işletmeler, isimlerinin medyada daha fazla yer almasını kullanarak insan yaşamına, toplum sağlığına ne kadar duyarlı olduklarını ön plana çıkarmışlardır. Yöneticilerin kriz ve kriz yönetimi hakkında bilinçli olmaları şarttır. Hatta kriz yönetimi uygulamak rekabet etmenin temel koşullarından biri olmaya başlamıştır. Bu yüzden çevrenin nasıl izleneceği, krizlere nasıl önlemler alınacağı, nasıl bir ekip oluşturulacağı, nasıl bir merkez kurup, kimlerle ne şekilde iletişim kurulacağı gibi konular modern yöneticilerin hazırlık yapmaları gereken konulardır (Baraz vd, 1997, 38).

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

İş hayatının temeli güvene dayanır. Güvendiğimiz insanlarla ortaklık kurar, iş yaparız. Güvendiğimiz insanları işe alır, sırlarımızı paylaşıyoruz. Benzer şekilde güvendiğimiz insanlardan mal alır, güvendiğimiz insanlara borç veriyoruz. Hem birey, hem de örgüt olarak ne kadar güvenilirsek itibarımız da o kadar yüksektir. İtibar kavramının özü Mevlana'nın şu sözleriyle özetlenebilir: “Ya olduğun gibi görün, ya da görüldüğün gibi ol.” Bir başka ifade ile eylemlerin, söylemlerle tutarlı olması itibar kazanmanın esasını oluşturur. İşletmeler itibar kazandıkça, marka değerlerini ve dolayısıyla kurum değerlerini yükseltirler. Bu nedenle, sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem verirler. İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekmektedir. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve kârlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarından birini oluşturmaktadır (Argüden, 2003). Diğer yandan büyürken ve kâr ederken yasal ve toplumsal beklentileri de karşılamak gerekir. Bir işletmenin kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için-gönüllü olarak-kullanması, sosyal sorumluluk faaliyeti kapsamında yaptıkları (ya da yapmadıkları) da işletmenin itibarını etkileyen önemli etkenler arasındadır.

Günümüz iş hayatında işletmelerde kurumsal itibarın önemini ortaya koyan pek çok gösterge vardır. Örneğin işletmelerde artık sadece itibar konusunda çalışacak kişiler için kadrolar açılmaya başlanmıştır. İyi itibarın satışları artırdığı ve yatırımcıları çektiğini gösteren çok sayıda araştırma vardır (Şakar, 2011, 13 içinde Aula ve Mantere, 2008, 45). Kurumsal itibar yönetimi bir işletmenin faaliyetlerini ve iletişim yöntemlerini değiştirerek itibarını değiştirmesidir. Bu değişimle itibarı yükseltmek amaçlanır. İtibarı yükseltmek için bazı faaliyetler yürütülür. Bunları şöyle özetleyebiliriz (Şakar, 2011, 25):

- Öncelikle itibar net bir şekilde anlaşılmalıdır,
- İşletme açısından önemli olan paydaşlar belirlenmeli ve bu paydaşların kurum hakkındaki mevcut algılamaları araştırılmalı, daha sonra kurumdan beklentileri ve hassasiyetleri açık ve net bir şekilde ortaya konulmalıdır,
- Kurum davranışına ilişkin kararlarda kurumun değerleri, vizyonu ve marka değeri göz önünde bulundurulmalı ve bilgi çarpıtılmadan kullanılmalıdır. Diğer bir anlatımla kurum kimliği belirlenmelidir.

Sonuç olarak kurumsal itibarın çok yönlü ve ayrıntılı planlar hazırlayarak yönetilmesi gerekir. Kurumsal itibarın işletmelere sağladığı yararları dört ana başlıkta toplayabiliriz (Şakar, 2011, 14 içinde Akdoğan ve Cingöz, 2009, 11):

Müşteri Temelli

- Yeni müşterileri çeker,
- Ürün kalitesi konusunda belirsizliği giderir,
- Ürün ve hizmet alımında müşterilerin risk algısını azaltır,
- Satın alınan ürün ve hizmetler konusunda müşterilerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlar,
- Yüksek müşteri bağlılığını destekler,
- Ürün ve hizmet için ek psikolojik destek yaratır,
- Fonksiyonel olarak benzer şekilde algılanan ürün ve hizmetler arasından seçim yapmayı kolaylaştırır.

Çalışan Temelli

- Nitelikli işgücünü işletmeye çeker,
- İyi çalışanları işletmede tutmaya yardımcı olur,
- Yüksek çalışan bağlılığını destekler,
- Çalışan tatminini artırır,
- Çalışanların duyduğu ve duyacağı belirsizlikleri azaltır,
- Çalışanların yaratıcılık özelliklerini geliştirir,
- Çalışanların işletme adına harcadıkları çabaları artırır.

İşletme Ortakları Temelli

- En iyi profesyonel sağlayıcılarına ulaşmayı kolaylaştırır,
- Yeni işletme ortakları sağlar,
- Tedarikçi, dağıtıcı ve diğer paydaşlarla olan ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olur,
- Satış kanallarında pazarlık gücünü artırır.

Yatırımcı Temelli

- Yeni yatırımcıları işletmeye çeker,
- Yeni yatırımcılarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlar,
- Kurumların kendisiyle aynı finansal performansa sahip diğer kurumlardan daha az riskli algılanmasını sağlar.

İtibar kazanmak kadar onu korumak da güçtür. Çünkü bir şirketin itibarı yükseldikçe toplum için örnek olma özelliği de artar. Dolayısıyla, daha çok göz bu işletmeyi izlemeye başlar. İşletmeyle ilgili tüm kesimlerin (çalışanlar, tedarikçiler, iş ortakları ve özellikle yönetimin) davranışları itibarı oluşturan ilkelerle tutarlı olmazsa bu durum kamuoyuna mal olur ve işletme itibar yitirir (Argüden, 2003).

Kurumsal itibarın ölçülmesi için bazı araçlar (indeksler) kullanılmaktadır. Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (Reputation Quotient-RQ) ve Global RepTrak Ölçeği bu araçlara örnek gösterilebilir.

İtibar Katsayısı'nı (RQ) oluşturan ölçütler şunlardır: Duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluk.

Global Reptrak ölçeğinin ölçütleri ise: ürün ve hizmetler, yenilikçilik, çalışma ortamı, kurumsal yönetim, vatandaşlık, liderlik ve performans'tır.



www.reputationinstitute.com adresine bağlanarak Reptrak Ölçeği ile ilgili ayrıntılı bilgi alabilirsiniz.

Tablo 8.1: İtibarlı İşletmeler – 2012 yılı

Sıra	İşletme	İtibar
1	BMW	80.08
2	Sony	79.31
3	The Walt Disney Company	78.92
4	Daimler(Mercedes Benz)	78.54
5	Apple	78.49
6	Google	78.05
7	Microsoft	77.98
8	Volkswagen	77.04
9	Canon	76.98
10	Lego Group	76.35
11	Adidas Group	76.00
12	Nestle	75.88
13	Colgate-Palmolive	75.75
14	Panasonic	75.71
15	Nike	75.43
16	Intel	75.42
17	Michelin	75.32
18	Johnson & Johnson	75.17
19	IBM	75.08
20	Ferrero	74.90

Kaynak: Reputation Institute Web Sayfası, (www.reputationinstitute.com/knowledge/globalpulse)

Tablo 8.1’de 2012 yılı Global Reprtrak ölçeğine göre hesaplanan dünyanın en itibarlı işletmeleri görülmektedir. Ölçeğe göre 80 ve üzeri skorlar “mükemmel”, 70-79 arası skorlar “güçlü”, 60-69 skorlar “ortalama”, 40-59 skorlar “zayıf”, 40 ve altı skorlar ise “çok zayıf” itibarı göstermektedir.



<http://www.unglobalcompact.org/> adresine giderek “Küresel İlkeler Sözleşmesi” konusuna ilişkin ayrıntılı açıklamaları okuyunuz.

Küresel İlkeler Sözleşmesi

İnsan hakları, çalışma koşulları, çevre ve yolsuzluk konularında belirlenen on ilkeden oluşmaktadır (Global Compact Web Sitesi, 2011). Bu ilkeler verimlilik artışı sağlamak, çalışanların motivasyon ve bağlılığını arttırmak için hayata geçirilen uygulamalardır. Bu sürecin sonucunda **kurumun itibarının artacağı** beklenir. Birleşmiş Milletler tarafından 2000 yılından bu yana giderek yaygınlaştırılan Küresel İlkeler, tamamen gönüllülük esasıyla benimsenmektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni (2011 itibariyle) 130 ülkeden 7206 katılımcı benimsemektedir, Türkiye’den 161 katılımcı ilkeleri benimsemiştir (Global Compact Web Sitesi, 2011).

Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin İlkeleri

İnsan Hakları

- İlke 1. İş dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı
- İlke 2. İş dünyası, insan hakları ihlallerinin suç ortağı olmamalı,

Çalışma Standartları

- İlke 3. İş dünyası çalışanların sendikalaşma ve toplu müzakere özgürlüğünü desteklemeli,
- İlke 4. Zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasına son verilmeli,
- İlke 5. Her türlü çocuk işçi çalıştırılmasına son verilmeli,
- İlke 6. İşe alım ve işe yerleştirmede ayrımcılığa son verilmeli,

Çevre

- İlke 7. İş dünyası çevre sorunlarına karşı ihtiyati yaklaşımları desteklemeli,
- İlke 8. İş dünyası çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli,
- İlke 9. İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli

Yolsuzlukla Mücadele

- İlke 10. İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla savaşmalı

KURUMSAL YÖNETİŞİM

İngilizce “corporate governance”ın karşılığı olarak Türkçe’de “yönetişim, kurumsal yönetim, kurumsal egemenlik” gibi terimler kullanılmaktadır. Bu üniteye ise “kurumsal yönetim” teriminin kullanımı tercih edilmiştir. Kavram, işletmenin stratejik yönetimi ve yönlendirmesi ile görevli ve sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, işletme üzerinde kendilerini belirli nedenlerle “hak sahibi” olarak gören pay sahipleri, çalışanlar, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 423).

Kurumsallaşma (institutionalisation) ve kurumsal yönetim (corporate governance) kavramları maalesef birçok Türkçe kaynaktan birbiri yerine kullanılan ve birbiri ile karıştırılan kavramlardır. Aslında her iki kavramın birbiri ile ilişkisi vardır. Ancak bu bakış açısıyla işletme ve yönetim literatüründeki birçok kavramın kendi aralarında ilişkili olduğu görülebilir. Bu iki kavrama bir de örgüt teorileri arasında yer alan “Kurumsallaşma Teorisi” ya da diğer adıyla “Yeni Kurumsal Teori” eklenince akıllar iyice karışmaktadır.

Bu nedenle bu karışıklığı çözmek için kavramları açıklayalım:

Uygulamadaki “kurumsallaşma” kavramında bahsedilen örgütlerin “kurumsallaşması”dır. Şahısların isteklerinden, kapislerinden bağımsız bir örgüt sisteminin oluşmasıdır. Aile şirketinin kurumsallaşmasından bu kastedilir. Patron odaklı olmaktan, sistem odaklı olmaya doğru gidiş, örgütün kurumsallaşmasıdır. Örgüt içerisinde kişilerden bağımsız olarak bazı kuralların gelişmesidir.

Kurumsal yönetim konusuna gelince, onun bu konuyla bir ilgisi yoktur. Tek ilintisi varmış gibi gözüken noktası “governance” kavramının Türkçeye “kurumsal yönetim/yönetişim” olarak çevrilmesidir, bu yüzden “kurumsallaşma” ve “kurumsal teori” ve kurumsal yönetim” karıştırılmaktadır.



“Kurumsal yönetim”, “yönetişim”, “kurumsal yönetim” ifadeleri Türkçe’de birbiri yerine kullanılan eşanlamı ifadelerdir. İngilizce’de orjinal olarak “corporate governance” olarak geçen kavram, kimi zaman “kurumsallaşma”, yani aile işletmesinin kurumsallaşması ile karıştırılmaktadır.

Kurumsal yönetim tartışmalarının temelinde işletmenin varlık nedenini baz alan iki yaygın görüş bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, 424):

Pay Sahipleri Yaklaşımı taraftarlarına göre, işletmenin hak ve dolayısı ile söz sahipleri, onu kuran, sermayesini sağlayan ve riske girerek toplum gereksinimlerini karşılamaya çalışan *pay sahipleri*dir. Bu nedenle işletme, toplumun gereksinimlerini karşılarken, aynı zamanda onu kuran, sermayesini sağlayan, riske giren pay sahiplerinin çıkarlarını da öncelikle gözetmek zorundadır.

Paydaş Grup Yaklaşımı: Pay sahiplerinin koyduğu sermayeye ilave olarak, çalışanlar, tedarikçiler, kredi sağlayanlar, tüketiciler, vergi daireleri, resmi makamlar ve diğer *toplumsal paydaşlar* da çeşitli nedenlerle işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için girdiler sağlamaktadır. Bu yaklaşımın bir doğal sonucu olarak işletmeyi yönlendirecek misyon üst düzey yönetim tarafından hazırlanırken her çeşit paydaş grubun oluşturduğu koalisyonun çıkar ve amaçlarına uygun olarak hazırlanmalı, stratejiler de uyumlu olmalıdır.

Ekonomik yaşamın gelişmesi ve daha çapraşık hale gelmesi ile işletmelerin büyümesi sonucu işletme yönetiminde profesyonellik ön plana çıkmıştır. Böylece işletmenin sahipleriyle işletmeyi yönetenler birbirinden ayrılmaya başlamıştır. Sonuç olarak işletmeyi fiilen yöneten yöneticiler hem işletme, hem de toplum için çok kritik görev yapan kişiler konumuna gelmeye başlamıştır. Çünkü profesyonel yöneticiler verdikleri kararlarla sadece kendi işletmeleri üzerinde değil, bütün toplumun kaynak kullanımı üzerinde etkili olabilmektedir. Başka bir deyişle işletmeler, etraflarındaki çıkar gruplarının (paydaşlar) istek ve bekleşilerini dikkate alarak faaliyette bulunmak ihtiyacını hissetmeye başlamışlardır. Başlıca çıkar grupları hissedarlar, müşteriler, devlet, çalışanlar, tedarikçiler, bankalar, rakipler, yerel yönetimler, kamuoyu olarak ele alınabilir. Böylece profesyonel yöneticiler, bir yandan işletmelerin yaşamasını ve gelişmesini sağlamaya çalışırken, diğer yandan da adı geçen grupların beklentilerini “dengelemek” zorunluluğu ile karşılaşmışlardır. Nitekim işletmelerin kararlarında sadece direk hesaplanabilir çıkarı olan çevreleri dikkate almaları yanında, toplumun her kesimine ve potansiyel yatırımcılara tam, doğru ve zamanında bilgi verme zorunluluğu gündeme gelmiştir. Bu zorunluluk günümüzde “kurumsal yönetim” ya da Türkçe’de kullanılan diğer adıyla “kurumsal yönetim” ilkeleri ile somutlaşmıştır (Koçel, 2011, s. 459).

Gelişmiş ekonomiler de dahil olmak üzere pek çok ülke kurumsal yönetime ilişkin, mevcut düzenlemelerini gözden geçirmiş ya da geçirmektedir. Örneğin, 2002’de Amerika Birleşik Devletleri, ortaya çıkan Enron, WorldCom gibi dev şirketlerde yaşanan skandallar sonucunda, ülkedeki kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirmek amacıyla son derece radikal hükümler içeren yeni bir kanunu (Sarbanes-Oxley) yürürlüğe koymuştur. Benzer şekilde Almanya kurumsal yönetim ilkelerini yasalaştırarak uygulanmasını zorunlu hale getirmiş, Japonya şirketler hukukunu gözden geçirerek tamamen yenilemiş ve iyileştirmiş, Rusya kurumsal yönetim ilkelerini kamuya açıklamıştır. Bu örneklerin sayısını arttırmak mümkündür. Birçok ülke de yürürlükte olan mevzuatını, en iyi kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yeniden şekillendirmektedir. Diğer yandan kurumsal yönetim uygulanması işletme açısından sermaye maliyetini düşürecek, ekonomi açısından da sermayenin yurt dışına kaçmasını önleyecek ve yabancı sermaye yatırımlarının artmasına yol açacaktır.

İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklaması gerektiği, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vb.) iletişim kurması ve etkileşim içinde olması gerektiği gibi konular “kurumsal yönetim sürecinde” ele alınan öncelikli konulardır.



Kurumsal yönetime ihtiyacı arttıran gelişmeler nelerdir?

Ulusal ekonomilerin büyümesi, uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesi, uluslararası sermaye akışkanlığının artması, şirket hissedarlarının işletme yönetimindeki etkilerinin azalması, şirket yönetim kurulları ve özellikle kurul içinde Murahhas Üye-Yönetici (CEO-Genel Müdür) unvanını taşıyan yöneticilerin verdikleri kararların öneminin artması gibi faktörler kurumsal yönetim kavramının doğuşunda etkili olmuştur (Koçel, 2011, 455). Kurumsal yönetim denildiğinde işaret edilen “yönetişim” kavramı, bir tarafın diğer tarafı yönettiği bir ilişkiden, karşılıklı etkileşimlerin öne çıktığı bir ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade etmektedir. Kurumsal yönetim; üst yönetimin, yönetim kurulunun faaliyetleri ile yakından ilgili bir kavramdır.

1995 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde başlıca kurumsal yatırımcılar, yatırım temsilcileri, büyük şirketler, finansal aracılık kuruluşları ve üniversite temsilcileri Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı’nı (ICGN-International Corporate Governance Network) kurmuştur. Bu kuruluş işletmelerin rekabet

güçlerini artırmak, fon akışlarını etkinleştirmek, fon sahiplerini korumak için işletmelerin uyması gereken başlıca “kurumsal yönetim ilkeleri”ni belirlemiştir. Bu ilkeler 1999’da OECD’ye üye 29 ülke tarafından da benimsenmiş ve “OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri” adı altında kabul edilmiştir (Koçel, 2011, 456). Adı geçen ilkeleri TÜSİAD 2000 yılında, Türkçe’ye çevirerek, “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adı altında kitap olarak yayınlamıştır. SPK’da bu ilkeleri 2003’de web sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlamış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, işletmelerine ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur.

İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

- İlk bölümde, pay sahiplerinin hakları ve eşit işleme tabi olması konularındaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme hakkına, genel kurula katılım ve oy verme hakkına, kâr payı alma hakkına ve azınlık haklarına ayrıntılı olarak yer verilmekte, ayrıca pay sahipliğine ilişkin kayıtların sağlıklı olarak tutulması ve payların serbestçe devri ve satışı konuları ile pay sahiplerine eşit işlem ilkesi ele alınmaktadır.
- İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ile ilgili prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, kamuyu aydınlatma ilkesi çerçevesinde şirketlerin pay sahiplerine yönelik olarak bilgilendirme politikası kuralları oluşturmalarına ve bu kurallar bütününe sadık kalarak kamuyu aydınlatmalarına yönelik prensipler oluşturulmuştur. Ayrıca, dünyadaki son güncel gelişmelere paralel dönemsel mali tablolar ve raporlarda yer alacak bilgiler bir standarda bağlanmış ve kamuya duyurulacak bilgiler, işlevsellik ön planda tutularak ayrıntılandırılmıştır.
- Üçüncü bölüm, çıkar grupları ile ilgilidir. Bu bölümde şirket ile çıkar grupları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik prensipler yer almaktadır. Çıkar grubu, işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde ilgisi olan bir kimse, kurum ya da paydaş olarak tanımlanmaktadır. Şirketle ilgili pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve hatta şirkete yatırım yapmayı düşünebilecek potansiyel tasarruf sahiplerini de içermektedir.
- Dördüncü bölümde ise, yönetim kurulunun fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyetleri, oluşumu ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin prensipler yer almaktadır.

Kurumsal yönetim anlayışını daha somut olarak anlamak için önemsenen davranış örnekleri şunlardır (Argüden, 2003):

1. Yönetimin, şirket varlıklarından şahsi menfaat sağlamaması,
2. Şirketin doğrudan veya dolaylı olarak kontrol ettiği şirketlerle piyasa koşullarına uymayan fiyatlarla alış-verişte bulunmaması,
3. Kısa vadeli karlılık (başarı) göstermek üzere aşırı risk alınmaması,
4. Yöneticilerin kurum kaynaklarını kullanarak kendileri için bir imparatorluk kurmalarının önlenmesi,
5. Yönetimin, atamaları işi en iyi yapacaklar yerine kendilerine yakın olanlardan seçmelerinin engellenmesi,
6. İçeriden edinilen bilgiyle hisse alım satımı yapılmasının önlenmesi,
7. Şirket içi denetim ve kontrol mekanizmalarının sağlıklı çalışmasının sağlanması,
8. Çalışanların şirket ile çıkar çatışması konumundan kaçınmaları konusunda eğitilmeleri ve bu konunun gözlenmesi,
9. Hukuka ve etik kurallara uyumun sağlanması ve aykırı davranışların yönetimin dikkatine getirilmesini teşvik edecek sistemlerin kurulması ve çalıştırılması,
10. Dış denetçilerin kurumdan sağlanan başka faydalarla bağımsızlıklarının zedelenmesinin önlenmesi,

11. Yöneticilerin yetkin ve etkili olmasının sağlanması ve kendilerine piyasa şartlarına uygun ücret paketi sunulması, ve başarının ödüllendirilmesinin sağlanması,
12. Hissedarlardan herhangi birinin diğerleri karşısında kayırılmaması ve hissedarlar ile yapılan ticari işlemlerin piyasa şartlarında gerçekleşmesine azami dikkat gösterilmesi,
13. Rüşvetten kaçınılması,
14. Yönetimin çalışanlar, tedarikçiler, dağıtım kanalları gibi paydaşlara adil davranmasının sağlanması,
15. Şirketin herşeyin en iyisini kendisinin yaptığı iddiası ile kurum dışı bilgi kaynaklarına ve gelişmelere karşı körlük göstermemesi,
16. Kolay ölçülemeyen değerlerin (marka gibi) geliştirilmesinden ödün verilerek kısa vadeli sonuçlara odaklanmanın önlenmesi,
17. Kurumsal gelişmede sürekliliğin sağlanması,
18. Şirketin değerini etkileyecek gelişmelerin zamanında değerlendirilmesi ve tüm mevcut ve potansiyel yatırımcılarla eş zamanlı olarak paylaşılmasının sağlanması,
19. Şirketin geleceğine ilişkin risk ve fırsatların düzenli olarak değerlendirilmesi.

İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)

Kurumsal Yönetişim İlkeleri'ni uygulayan şirketlerin dahil edildiği endekstir. İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, hisse senetleri İMKB pazarlarında (Gözültü Pazarı ve C Listesi hariç) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7 olan şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir. Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum notu, SPK tarafından belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine bir bütün olarak uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda verilmektedir. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin hesaplanmasına 31.08.2007 tarihinde başlanmıştır (Türkiye Kurumsal Yatırımcı Yöneticileri Derneği TKYD, 2012).

Özet

Günümüzde iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ve küreselleşme sonucu tüm işletmelerin uluslararası rekabete açık olması, onları çevre ve rakiplerle ilgili olarak daha duyarlı hale getirmektedir.

Toplumsal yaşamda işletmeler önemli bir rol üstlenirler. En başta toplumun ihtiyacı olan “mal ve hizmetleri” üretirler. Ödedikleri “vergi” kamu maliyesinin en büyük gelir kaynağıdır. Ayrıca sağladıkları “istihdam” toplumda huzurun ve mutluluğun sağlanmasında etkilidir. Kısaca işletmelerin zenginliği; işletmelerin bulunduğu toplumun zenginliği olarak kabul edilebilir.

Bütün bu gelişmeler işlerin yapılış yöntemini değiştirdiği gibi, işletmelerin örgüt yapısını ve kullanılan yönetim tekniklerini de değiştirmiştir. Çevresel değişimlere en kısa sürede yanıt verebilen “organik” örgüt yapıları bu süreçte en çok benimsenen örgüt yapıları olmuştur. Günümüzde işletmelerin başarılı olabilmeleri büyük ölçüde bilgi yaratmada, kullanmada ve bilgiden yararlanmada ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır. Öğrenen organizasyon, çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşımlarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunlarının çözümünde kullanmalarını temel alan organizasyon türüdür. Bilginin öneminin gitgide artması küresel ekonominin en çok göze çarpan konusudur ve bilginin ne olduğunu anlamak ve onu yönetmek; onunla iş yapan organizasyonların ve bireylerin başarısı için zorunlu hale gelmiştir.

Entelektüel sermaye “bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark” olarak tanımlanabilir İş hayatında yenilikçilik “değer yaratan yaratıcılık” olarak tanımlanabilir. Yenilikçilik sadece “yeni bir mal ya da hizmet üretimi” değildir. Örneğin yeni bir fon bulma yöntemi de, yeni bir satış yöntemi de inovasyondur. Hatta aynı malı yeni bir iş süreci ile daha hızlı, daha kaliteli ya da daha ucuz üretmek de inovasyondur İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, en azından bir süre taklit edilemeyen varlık ve yeteneklere “temel yetenekler” adı verilmektedir. İşletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yeteneklerini belirlemeli ve geri kalan faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmalıdır.

Küçülen işletmenin hiyerarşik basamak sayısı azalır. Böylece müşteri beklentilerini daha iyi takip edebilir ve müşterilere daha çabuk cevap verebilir. Kademe azaltma kavramının temelinde ise örgütteki en alt kademe ile en üst kademe arasındaki kademelerin azaltılması yatmaktadır Doğru ölçüyü bulmak işgücü azaltma, fonksiyonları elimine etme, giderleri azaltma, sistem ve politikaların yeniden tasarlanması faaliyetleri sonucu gereksiz işleri elimine ederek en önemli işleri geliştirerek olanlara öncelik tanımaya yarayan bir yönetim yaklaşımıdır. Güçlendirme işi yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlar.

Dengeli başarı göstergesindeki temel düşünce ve yaklaşım şudur: İşletmelerin performansını sadece finansal göstergelerle değil, finansal göstergelere ek olarak, başka ölçütlerle değerlendirmek işletmenin “gerçek” durumu hakkında daha “dengeli” ve daha “sağlıklı” bilgi verir. Kurumsal sosyal sorumluluk, işletme performansının sadece ekonomik olarak değil, sosyal ve çevresel etkileriyle birlikte değerlendirilmesini öne çıkaran bir kavramdır.

Olası kriz durumuna karşı kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve işletmenin kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemleri alıp uygulamasına “kriz yönetim süreci” adı verilir. Kriz yönetiminin temel amacı işletmeyi kriz durumuna karşı hazırlamaktır. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve kârlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarından birini oluşturmaktadır İşletmelerin faaliyetlerini yönlendiren ve tepe yönetim organı olan yönetim kurulunun kimlerden oluştuğu, nasıl karar aldığı, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklaması gerektiği, hangi paydaşlarla (hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vb.) iletişim kurması ve etkileşim içinde olması gerektiği gibi konular “kurumsal yönetim sürecinde” ele alınan öncelikli konulardır.

Kendimizi Sınayalım

1. Aşağıdakilerden hangisi öğrenen organizasyonların özellikleri arasında **yer almaz**?

- a. E-iş süreçlerini kullanma
- b. Sistematik sorun çözme
- c. Yeni yaklaşımları deneme
- d. İş en iyi yapanların tecrübelerinden öğrenme
- e. Bilgiyi etkin kullanma

2. Bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farka ne ad verilir?

- a. Öğrenilmiş yetenekler
- b. Entelektüel sermaye
- c. İçselleştirme kapasitesi
- d. Yedek akçe
- e. Mizan dengesi

3. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan ve kolayca taklit edilemeyen yeteneklere ne ad verilir?

- a. Durumsal sermaye
- b. Dönüşsel sermaye
- c. Temel yetenek
- d. Sistematik yetenek
- e. Dengelenmiş yetenek

4. İnşaat sektöründeki “taşeron kullanma” ve imalattaki “fason imalat” ne tür bir yönetim yaklaşımına örnek gösterilebilir?

- a. Toplam kalite yönetimi
- b. Kıyaslama
- c. Yeniden yapılanma
- d. Personeli güçlendirme
- e. Dış kaynaklardan yararlanma

5. İş yapanı işin sahibi haline getirmeyi amaçlayan yönetim yaklaşımı nedir?

- a. Kıyaslama
- b. Personeli güçlendirme
- c. Şebeke organizasyon
- d. Kurumsal yönetim
- e. Öğrenen organizasyon

6. İşletmelerin performansını finansal göstergelere ek olarak farklı ölçütlerle değerlendirmek için hayata geçirilen yönetim yaklaşımı nedir?

- a. Eşgüdümlü bilanço
- b. Dengeli başarı göstergesi
- c. Genel geçici mizan
- d. Dinamik aktif yönetimi
- e. Dinamik nakit yönetimi

7. Aşağıdakilerden hangisi dengeli başarı göstergesinin boyutları arasında **yer almaz**?

- a. Finansal boyut
- b. Müşteri boyutu
- c. İçsel süreçler boyutu
- d. Öğrenme boyutu
- e. Eşgüdümleme boyutu

8. Çin uygarlığı kriz hakkında hangi iki öğeyi öne çıkarmaktadır?

- a. Tehlike ve fırsat
- b. Yenilik ve ölüm
- c. Yenilik ve karmaşa
- d. Öğrenme ve değerlendirme
- e. İletişim ve ekip

9. İşletmedeki “hak sahipleri” ile “söz sahipleri” arasındaki ilişkileri düzenleyen yönetim yaklaşımına ne ad verilir?

- a. Yenilikçi yönetim
- b. Kurumsal yönetim
- c. Öğrenen yönetim
- d. Dengeli yönetim
- e. Temel Yönetişim

10. İşletme, “işletmeyi kuran, sermayesini sağlayan, riske giren pay sahiplerinin çıkarlarını öncelikle-gözetmelidir” diyen yönetim yaklaşımı hangisidir?

- a. Paydaş grup yaklaşımı
- b. Geri besleme yaklaşımı
- c. Sistemik dönüşüm yaklaşımı
- d. Pay sahipleri yaklaşımı
- e. Risk odaklı yaklaşım

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. **a** Yanıtınız yanlış ise “Öğrenen Organizasyon” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. **b** Yanıtınız yanlış ise “Entelektüel Sermaye” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. **c** Yanıtınız yanlış ise “Temel Yetenekler” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. **e** Yanıtınız yanlış ise “Dış Kaynaklardan Yararlanma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. **b** Yanıtınız yanlış ise “Personeli Güçlendirme” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. **b** Yanıtınız yanlış ise “Dengeli Başarı Göstergesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. **e** Yanıtınız yanlış ise “Dengeli Başarı Göstergesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. **a** Yanıtınız yanlış ise “Kriz Yönetimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. **b** Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Yönetişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. **d** Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Yönetişim” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Yenilikçi bir işletme olmak için yönetim çalışanlarına hayal güçlerini kullanabilecekleri bir zemin (ortam) hazırlamalıdır. Başka bir deyişle daha esnek ve otokontrole dayalı bir çalışma düzeni ve ödüllendirme sistemi yenilikçiliği hızlandıracaktır.

Sıra Sizde 2

Temel yeteneklerin bir ya da ikiyi geçmemesi gerekir. Bu durumda örgütün odaklanacağı ve bütün kaynaklarını yöneltceği bir merkez oluşur.

Sıra Sizde 3

Küçülme odaklı yaklaşımların ana teması hızlı değişen iş hayatına uyum sağlama ve verimliliği artırmaktır. Bu nedenle çalışanları işten çıkarmak için bahane olarak kullanılması doğru değildir.

Sıra Sizde 4

İşletmelerin performansını sadece finansal göstergelerle değil, finansal göstergelere ek olarak, başka ölçütlerle değerlendirmek işletmenin “gerçek” durumu hakkında daha “dengeli” ve daha “sağlıklı” bilgi verir. Böylece stratejilerin belirlenmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi dolayısıyla hayata geçirilmesi kolaylaşır. Bu nedenle dengeli başarı göstergesi hayata geçirilmiştir.

Sıra Sizde 5

Dengeli başarı göstergesinin boyutları şunlardır: Finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu.

Sıra Sizde 6

Yeni teknolojilerin gelişmesi ile fonlar çok kısa sürede bir ülkeden diğerine aktarılmaya başlamıştır. Bu nedenle bir ülkede görülen kriz belirtisi başka ülke ekonomilerini de olumsuz etkilemektedir. Kurumsal yönetişim ulusal ekonomilerde krizlerin daha doğmadan denetlenmesini öngören bir yönetim yaklaşımıdır.

Yararlanılan Kaynaklar

Argüden, Y. vd, (2000), **Balanced Scorecard**, ARGE Danışmanlık A.Ş., İstanbul.

Argüden, Y. (2003), “Kurumsal Yönetim Anlayışı”, **Dünya Gazetesi** (19.04.2003).

Argüden, Y. (2003), “İtibar Yönetimi”, **Dünya Gazetesi**, (25.7.2003).

Argüden, Y. (2005), **Entelektüel Sermaye**, ARGE Danışmanlık Yay. No: 7, İstanbul.

Baraz, B. vd (1997), **Yönetim ve Yöneticilik**, ETO Yay. Eskişehir.

Baraz, B. (2012), “Peşin Satan ile Yenilikçinin Ortak Yönü”, **ESO Dergi**, Yıl: 3, Sayı: 1.

Baraz, B. (2004). “Yönetim Kurullarının Kurumsal Yönetişim Açısından Kritik Önemi: Eskişehir’de Bir Araştırma”, **3. Ulusal Bilgi, Yönetim ve Ekonomi Kongresi**, Eskişehir, Osmangazi Üniversitesi.

Carroll, A. B. (1991). “The pyramide of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders”, **Business Horizons** (Temmuz-Ağustos).

Gürses, U. (2006), “Tüketici Sosyal Sorumluluk İstiyor”, **Radikal Gazetesi** (02.01.2006).

Kiernan, M. J. (1993) “The New Strategic Architecture: Learning to Compete in The 21st Century”, **Academy of Management Executive**, C. 7, S. 1.

Koçel, T. (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 10. B., Arıkan Bas. Yay., İstanbul.

Koçel, T. (2011), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Kotler, P. ve Lee, N. (2005), **Corporate Social Responsibility**, 1. Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Light, D.A. (1997) “Managing the Unthinkable” **Organizational Dynamics**, Sonbahar 1997.

Özçelik, B. (2009), “Sosyal Sorumluluk mu Yoksa Pazarlama mı?”, **Hürriyet Gazetesi**, (23.08.2009)

Porter, M.E., (1998) **On Competition**, Boston: Harvard Business School Publishing.

Püsküllüoğlu, A. (1995), **Türkçe Sözlük**, İstanbul: Yapı Kredi Yayını.

Saruhan, Ş. ve Özdemir, A. Ö. (2004), **Değer Hedefli İşletmecilik**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.

Saruhan, Ş. ve Yıldız, M.L. (2009). **Çağdaş Yönetim Bilimi**, Beta Yayıncılık: İstanbul.

Senge, P. M. (1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, Century Business, London.

Şakar, N. (2011), **Kurumsal İtibar ve Paradigmalar**, Beta Bas. Yay.İstanbul.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları: İstanbul.

Yararlanılan İnternet Kaynakları

Global Compact Web Sitesi, (http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf), (02.04.2012)

Reputation Institute Web Sitesi (www.reputationinstitute.com), (15.03.2012)

TKYD Web Sitesi <http://www.tkyd.org/tr/content.asp?PID={FB59288A-5A83-4120-96F4-7ED3734A5320}>, (15.05.2012)