türkmen kitabevi

Prof. Dr. Mînâ Özevren

İşletme Yönetimi

This page intentionally left blank

PROF. DR. MÎNÂ ÖZEVREN

İŞLETME YÖNETİMİ

Türkmen Kitabevi

İstanbul, 2009

© Kitabın her hakkı saklıdır ve Türkmen Kitabevi'ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın [tanıtım amaçlı kısa alıntılar hariç] kitabın tamamı veya herhangi bir bölümü çoğaltılıp yayınlanamaz.

TÜRKMEN KİTABEVİ'NDEN UYARI

5846 sayılı ve 2936 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Yasaları ve Türk Ticaret Yasası gereğince; fotokopi, tarama, yazma vs. herhangi bir yöntemle bir kitabı çoğaltarak satın alan, satan veya bir kitaptan yazarın yazılı izni olmadan alıntı yapan kişi ve kurumlar;

- **Her bir kopya için 2 yıldan 6 yıla kadar hapis cezası (para cezasına çevrilmeksiniz),**
- **10.000 TL'den 150.000 TL'ye kadar mahkemenin karar vereceği para cezası,**
- **Meslekten men ve kopyalama ve basım cihazlarına el konulması,**

© Yasaya göre; kapakta orijinal hologram bulunması zorunludur, bulunmayan kitaplar sahtedir.

Sayın Meslekdaşlarımızın yukarıda belirtilen hususlar dahilinde daha dikkatli davranacaklarından yana bir kuşkumuz yoktur, ancak aksine davranışta bulunanlar için de yasal haklarımızı kullanacağımızı belirtir, hayırlı işler temenni ederiz.

TÜRKMEN KİTABEVİ

Kitabın Adı	: İşletme Yönetimi
Kitabın Yazarı	: Prof. Dr. Mînâ Özevren
Düzenleme/Kapak	: Ufuk Çetiner (cetinerufuk@gmail.com)
İç Baskı	: Avcı Ofset Matbaacılık
Cilt	: Evren Mücellithanesi
Yayına Hazırlayan	: Mustafa Türkmenoğlu
Yayınlayan	: Türkmen Kitabevi Sahaflar Çarşısı No: 19 34450 Beyazıt/İstanbul Tel: (0212) 512 27 17 Faks: (0212) 522 16 97
Yayın No	: 332
Eğitim Dizisi	: 145

ISBN 978 - 605 - 4259 - 00 - 7

İSTANBUL - 2009

ÖNSÖZ

Değerli okuyucularım,

Bu kitap Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde verdiğim "Yönetim Düşünce Sistem ve Süreçleri" derslerinin özünden oluşmuştur. Bu derse "İşletmeye Giriş" dersini alarak, işletmenin hukuki, ekonomik ve işlevsel yapısını öğrenmiş kişiler katılabilirler. Öğrenciler işletmeyi ve işlevlerini öğrendikten sonra, işletmenin genel bir işlevi olan "İşletme Yönetimi" dersini almaya hak kazanmaktadırlar. Çünkü önce yönetilecek kurumun tanınması lazım. Bu bazen işletme olur, bazen kamu kurum veya kuruluşları olur, bazen de üretim, pazarlama ve finans gibi işletmenin alt birimleri olur. Hangi kurum veya kuruluşu yönetecek olursanız olun, yönetim herkesin öğrenmesi gereken bir konudur. İşletme bölümü, içinde bu ders temel derstir. Sadece lisans öğrencileri için değil, yüksek lisans ve doktoraya gelen, yönetici olmak isteyen tüm öğrenciler için mecburidir. Bu derste öğrenciler yönetim konusunun hem teorik alt yapısını, hem de tekniklerinin nasıl uygulandığını görmektedirler. Bu temelin üzerine her öğrenci kendi konumunun gerektirdiği yöneticilik faaliyetlerini, kendi bilgi ve yeteneği doğrultusunda uygulayabilecektir. Bu temel nosyonu aldıktan sonra günümüzde gittikçe çoğalan güncel teknikleri ve daha iyi anlayabilecekler ve bunların hangilerinin geçerli ve uygulanabilir olduğunu bu bilgileri ışığında ayırt edebileceklerdir. Bu nedenle, dersin önemi göz önüne alınarak, bu ders okulumuzda profesörler tarafından verilmektedir.

Bu kitap iki bölüm ve 11 kısımdan oluşmaktadır.

Birinci bölüm birinci kısımda her bilim kitabında bulunması gereken bilimin tanımı ve felsefeyle bilim arasındaki farkın ne olduğu kendi anlayışımıza göre anlatıldıktan sonra, bilimsel bir sınıflama yapılarak, işletme yönetiminin bu sınıflamadaki yeri gösterilmeye çalışılmıştır. İşletme yönetimi sosyal bilimler içinde, iktisadi hayattaki insan ve örgütleri inceleyen bir bilim dalıdır.

İşletme yönetiminin bilimler arasındaki konumunu belirttikten sonra, bilimsel araştırmaların hangi yöntemle yapılması gerektiği konusunda da kendimizce bazı tavsiyelerde bulunulmuştur. Birinci bölümde bunu koymamın nedeni bilim yapmak isteyen herkesin bu metodolojiyi bilmesi gerektiğini düşündüğüm içindir. Herkes doğru bilginin ne olduğunu nasıl yaratılacağını ve nasıl kullanılacağını bilerek bir konuyu incelemeye başlamalıdır.

Birinci bölüm, ikinci kısımda yönetim ve yönetici kavramları tanıtılmaya çalışılmaktadır. Bu kısımda genel bir yönetim ve yönetici tanımı yapıldıktan sonra, işletme yönetimi ve işletme yöneticisi kavramları tanıtılmaktadır. Yönetici ve lider arasındaki fark, işletme yöneticisinin görev ve rolleri de anlatılmaktadır.

Birinci bölüm üçüncü kısımda ise, yönetim düşünce sistemi, ilke ve temel kavramlarının tarihsel süreç içerisinde nasıl geliştiği yazın hayatından yararlanılarak anlatılmaktadır. M.Ö. 3000 yılından başlayarak bugüne kadar yönetim ve yönetici ile ilgili temel kavramların ne olduğu nasıl geliştiği, bunun altında yatan felsefenin ne olduğu ve bugün bunlardan hangilerinin kullanıldığı anlatılmaktadır. Bu bölümde son olarak 1980 sonrası önem kazanan küreselleşme ve yeni ekonomi kavramları üzerinde durulmuştur. Çünkü 1980 sonrası gelişmeler işletme hayatında yepyeni paradigmaların oluşumuna neden olmuştur.

İkinci bölümde, işletme yönetiminin temel işlevleri olarak bilinen karar verme, planlama, organizasyon, yöneltme, uyumlaştırma ve kontrol süreçlerinden bahsedilmektedir. Bu bölüm uygulamaya yönelik bir bölümdür. Temel kavramlar verildikten sonra bu işlevlerin niçin ve nasıl uygulanacağı, hangi sırada uygulanacağı anlatılmaktadır.

Bu kitabın yazılma amacı, İşletme Yönetimi'ni öğrenmek isteyen kişilere, İşletme Yönetimi'nin temel kavram, teknik ve ilkelerini, tarihsel süreç içerisinde nasıl geliştiğini ve bugün bu tekniklerin nerede, nasıl ve ne amaçla uygulanacağını göstermektir. Bu kitabı okuyan bir kişi İşletme Yönetimi'nin temelini öğrenecek ve yöneteceği bölümde kendi aklı, fikri, becerisi ve tecrübesini de kullanarak başarılı bir yönetici olacaktır. Doğal olarak bu kitap yöneticilere bir formül vermiyor. İşletmeler için her şart ve zamanda geçerli formüller yoktur. Yöneticiler kendi yollarını kendileri çizeceklerdir. Bu kitap sadece çok temel kavramları ve teknikleri göstermektedir. Kitabın pek çok eksiği vardır. Bu eksikler zaman içerisinde yaptığımız bilimsel çalışmalar ve sizlerin tenkit ve önerilerinizle giderilecektir. Bu amaçla değerli ve yapıcı tenkitlerinizi bekliyor ve kitabımın okuyucularına yararlı olmasını diliyorum.

Bu kitabın yazılması ve matbaa işlerini üstlenen değerli doktora tez öğrencim ve gönüllü olarak asistanlığımı yapan, kitaptada "Yöneltme" bölümünü yazan, Araştırma Görevlisi Sebahattin Yıldız'a ve kitabımın basımını ve dağıtımını üstlenen Türkmen Kitabevi yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Prof. Dr. Mînâ Özeveren
Ataköy, 2009

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM DÜŞÜNCE SİSTEMLERİ

I. GİRİŞ 3
1.1 Bilimin ve İşletme Biliminin Tanımı 3
1.2 Bilim ve Felsefe 4
1.3 Bilimin Sınıflandırılması 7
1.4 Bilimsel Araştırma Yöntemi 9

II- İŞLETME YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI 19
2.1 Yönetimin Tanımı ve Özellikleri 19
2.1.1 Yönetimin Tanımı 19
2.1.2 Yönetimin Özellikleri 22
2.2 İşletme Yönetiminin Tanımı ve İşletmelerde Yönetim Seviyeleri 24
2.2.1 İşletme Yönetiminin Tanımı 24
2.2.2 İşletmelerde Yönetim Seviyeleri 25
2.3 Yönetici Tanımı ve Yöneticilerle İlgili Temel Kavramlar 28
2.3.1 Yönetici Tanımı 29
2.3.2 Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yetenekler 31
2.3.3 Yöneticinin İşleri 32
2.3.4 Yöneticinin Rolleri 35

III- YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 39
3.1 Sanayi Devriminden Önce Yönetim 39
3.1.1 Siyasi Yönetimlerin İşletme Yönetimine Katkıları 40
3.1.1.1 Eski Mısır'da Yönetim 40
3.1.1.2 Eski Yunan'da Yönetim 41
3.1.1.3 Eski Roma'da Yönetim 43
3.1.1.4 Osmanlı'larda Yönetim 44

3.1.2 Dini Yönetimlerin İşletme Yönetimine Katkıları 46
3.1.2.1 Musevi Dininde Yönetim 46
3.1.2.2 Hıristiyan Dininde Yönetim 47
3.1.2.3 İslâm Dininde Yönetim 48
3.2 Sanayi Devrimi 49
3.3 Sanayi Devriminden Sonra İşletme Yönetimi 51
3.3.1 Klasik Yönetim 52
3.3.1.1 Bilimsel Yönetim 52
3.3.1.2 Yönetsel Teori 57
3.2.1.3 Bürokratik Yönetim 61
3.3.1.4 Klasik Yönetimin Temel Felsefesi 65
3.3.1.5 Klasik Yönetime Yöneltilen Eleştiriler 66
3.3.2 Neo Klasik Yönetim 67
3.3.2.1 Hawthorne Araştırmaları 67
3.3.2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 69
3.3.2.3 Mc Gregor'un X ve Y Teorisi 70
3.3.2.4 Ouchi'nin Z Teorisi 71
3.2.2.5 Mc Cleland'ın Başarma Güdüsü 73

IV- SİSTEM YAKLAŞIMI 87
4.1 Sistem Tanımı ve Sistemle İlgili Kavramlar 88
4.1.1 Sistem 88
4.1.2 Alt Sistemler 88
4.1.3 Açık ve Kapalı Sistemler 89
4.1.4 Sistemin Sınırları 89
4.1.5 Dengeli Durum ve Dinamik Denge 89
4.1.6 Girdi-Çıktı ve Geri Besleme 90
4.2 İşletmenin Çevresi 91
4.2.1 Yakın Çevre (Task Environment) 91
4.2.1.1 Müşteriler 93
4.2.1.2 Tedarikçiler 93
4.2.1.3 Rakipler 94
4.2.1.4 Hisse Sahipleri ve Ortaklar 94
4.2.1.5 Pazara Yeni Girenler 95
4.2.2 Uzak Çevre (General Environment) 95
4.2.2.1 Ekonomik Çevre 95
4.2.2.2 Sosyal ve Kültürel Çevre 96

4.2.2.3 Yasal ve Politik Çevre 97
4.2.2.4 Teknolojik Çevre 99
4.2.3 Uluslararası Çevre 102
4.2.4 Çevre İle İlgili Araştırmalar 104
4.2.4.1 Burns ve Stalker'in Çalışmaları 104
4.2.4.2 James Thompson'un Çevre Sıralaması 106
4.2.4.3 Emery ve Trist'in Çalışması 110

V- YENİ EKONOMİ VE KÜRESELLEŞME 113
5.1 Yeni Ekonomi 113
5.1.1 Yeni Ekonominin Özellikleri 113
5.1.2 E- Ticaret 116
5.1.3 M-Ticaret 117
5.1.4 Sanal Organizasyonlar 119
5.2 Küreselleşme 120
5.2.1 Küreselleşme Sürecinin Aşamaları 122
5.2.2 Küreselleşmenin Yararları 124
5.2.3 Küreselleşmeye Karşıt Görüşler 125

İKİNCİ BÖLÜM
İŞLETME YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

VI- KARAR VERME 129
6.1 Kararın Tanımı 130
6.2 İyi Bir Kararın Özellikleri 130
6.3 Karar Vermenin Özellikleri 131
6.4 Karar Verme Süreci 132
6.5 İşletme Yönetiminde Karar Verme 135
6.6 Karar Tipleri 135
6.6.1 Rutin ve Rutin Olmayan Kararlar 136
6.6.2 Stratejik Kararlar ve İşlemsel Kararlar 136
6.6.3 Kişi ve Grup Kararları 136
6.6.4 Rasyonellik ve Sınırlı Rasyonellik 136
6.7 Kararsızlık Nedenleri 135
6.8 Karar Verme Modelleri 135

VII- PLANLAMA 139
7.1 Planlamanın Tanımı 139
7.2 Planlamanın Amacı 140
7.3 Etkin Bir Planlama Yapmak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 141
7.4 Planlama İle İlgili Temel Kavramlar 143
7.4.1 Misyon 144
7.4.2 Değerler 147
7.4.3 İşletme Politikaları 148
7.4.4 Kritik Başarı Faktörü 149
7.4.5 Amaçlar ve Hedefler 153
7.4.6 Strateji ve Taktikler 168
7.4.7 Plan ve Programlar 170
7.4.8 Vizyon 173
7.5 Planlama Süreci 176
7.5.1 İşletme Misyonunun Belirlenmesi 177
7.5.2 İşletmenin Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi 177
7.5.3 Varsayımların Belirlenmesi 178
7.5.4 İşletme Stratejisinin Belirlenmesi 179
7.5.5 Faaliyet Planlarının Belirlenmesi 179
7.5.6 Bütçenin Hazırlanması 180
7.5.7 Uygulama 180
7.6 Planlamaya Yönelik Tenkitler 182
EK 1 Yönetim Pusulası 183

VIII- ORGANİZASYON 193
8.1 Organizasyonun Tanımı 193
8.2 Organizasyonun Yapısını Belirleyen Unsurlar 193
8.2.1 Amaç 194
8.2.2 Ürün 194
8.2.3. İşler 194
8.2.4 Çalışanlar 195
8.3 Organizasyon Kurma İlkeleri 195
8.3.1 İş Bölümü ve Uzmanlaşma 196
8.3.2 Emir Komuta Zinciri 196
8.3.3 Yetki 197
8.3.4 Emir Birliği ve Süreç Sahipliği 198

8.3.5 Kontrol Alanı 198
8.3.6 Merkezileşme ve Merkezkaç Yönetim 199
8.3.7 Biçimselleşme 200
8.4 Organizasyon Yapılarını Etkileyen Faktörler 201
8.4.1 Strateji ve Yapı 201
8.4.2 Büyüklük ve Yapı 201
8.4.3 Belirsizlik ve Yapı 201
8.4.4 Teknoloji ve Yapı 202
8.4.5 Kaos ve Yapı 203
8.5 Organizasyon Süreci 204
8.6 Örgüt Yapıları 208
8.6.1 Gelenceksel Örgüt Yapıları 208
8.6.1.1 İşlevsel Örgüt Yapısı 208
8.6.1.2 Müşteri Temelli Örgüt Yapısı 209
8.6.1.3 Coğrafi Temelli Örgüt Yapısı 210
8.6.1.4 Ürün Temelli Örgüt Yapısı 211
8.6.1.5 Sayı Temelli Örgüt Yapısı 212
8.6.1.6 Matriks ve Proje Örgüt Yapıları 212
8.6.2 Çağdaş Örgüt Yapıları 215
8.6.2.1 Sınırsız Şirket 215
8.6.2.2 Yalın Örgüt Yapısı 216
8.6.2.3 İşlemsel Örgüt Yapısı, Yuvarlak Örgüt Yapısı ve Mini İşletmeler 218

IX- YÖNELTME 223
9.1 Yöneltmenin Tanımı 223
9.2 Yöneltmenin Önemi 223
9.3 Emirin Tanımı ve Özellikleri 225
9.4 Emir Türleri 226
9.5 Etkin Bir Emir Komuta Sistemi Kurmanın Koşulları 226
9.6 Yöneltme İle İlgili Konular 227
9.6.1 Motivasyon 227
9.6.1.1 Motivasyonun Tanımı 228
9.6.1.2 Motivasyonun Önemi 228
9.6.1.3 Motivasyon Araçları 229
9.6.1.4 Motivasyon Teorileri 230
9.6.1.4.1 Kapsam Teorileri 230

9.6.1.4.2 Süreç Teorileri 231
9.6.2 Liderlik 232
9.6.2.1 Liderliğin Tanımı 232
9.6.2.2 Liderliğin Önemi 232
9.6.2.3 Liderin Kullandığı Güç Kaynakları 233
9.6.2.4 Liderliği Yöneticilikten Ayıran Farklar 234
9.6.2.5 Liderlik Teorileri 234
9.6.2.5.1 Özellikler Teorisi 235
9.6.2.5.2 Davranışsal Teori 236
9.6.2.5.3 Durumsallık Teorisi 239

X- UYUMLAŞTIRMA 243
10.1 Uyumlaştırmanın Tanım 243
10.2 Uyumlaştırmanın Önemi 244
10.3 Uyumlaştırmanın İlkeleri 246
10.4 Uyumlaştırma Türleri 247
10.4.1 İç Uyumlaştırma 247
10.4.2 Dış Uyumlaştırma 252
10.5 Uyumlaştırmanın Faydaları ve Sakıncaları 254
10.6 İyi Bir Uyumlaştırma Nasıl Sağlanır? 255
10.7 Uyumlaştırma Mekanizmaları 255

XI- KONTROL 257
11.1 Kontrolün Tanımı 257
11.2 Kontrolün Önemi 258
11.3 Kontrol Sistemini Etkileyen Durumsal Faktörler 258
11.4 Kontrol Süreci 259
11.4.1 Standartların Belirlenmesi 260
11.4.2 Fiili Durumun Belirlenmesi 261
11.4.3 Standartlarla Fiili Durumun Karşılaştırılması 265
11.4.4 Sapmaların Belirlenmesi ve Düzeltici Tedbirlerin Alınması 265
11.5 Etkin Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri 267
11.6 Kontrolde Kültürel Farklılıklar 269

Kaynaklar 271

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1: Yönetim Seviyeleri 25
Şekil 2.2: Yöneticinin İşleri 33
Şekil 2.3: Yönetim İşlerinin Kademelere Göre Farklılıkları 34
Şekil 4.1: Sistem Yaklaşımı Açısından Bir İşletme Modeli 90
Şekil 4.2: İşletmenin Paydaşları 92
Şekil 4.3: Thompson'un Alt Sistem Sınıflaması 107
Şekil: 4.4: Thompson'un Çevre Sınıflaması 108
Şekil 7.1: İşletmenin Çevresi 160
Şekil 7.2: SWOT Matriksi 167
Şekil 7.3: Planlama Süreci 181
Şekil 8.1: İşlevsel Örgüt Yapısı 208
Şekil 8.2: Müşteri Temelli Örgüt Yapısı 209
Şekil 8.3: Coğrafi Temeli Örgüt Yapısı 210
Şekil 8.4: Ürün Temelli Örgüt Yapısı 211
Şekil 8.5: Matriks Örgüt Yapısı 213
Şekil 8.6: Proje Örgüt Yapısı 214
Şekil 8.7: Mini İşletme ve Yuvarlak Örgüt Yapısı 220
Şekil 9.1: Çeşitli Lider Davranışları 237
Şekil 9.2: Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matriksi 238
Şekil 9.3: Etkin Liderlik Modeli 240
Şekil 11.1: Kontrol Sürecindeki Temel Aşamalar 260

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1: İşletmenin ve Yönetimin Fonksiyonları 28
Tablo 3.1: Amerikan ve Japon Tipi Kültür 72
Tablo 6.1: Karar Kriterlerinin Ağırlıklandırılması 133
Tablo 6.2: Bilgisayar Alternatiflerinin Karar Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi 133
Tablo 6.3: Karar Kriterlerine Göre Değerlendirilmiş Bilgisayar Alternatiflerinin Ağırlıklarla Çarpılmış Değeri 134
Tablo 9.1: Güç Kaynakları 233

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM DÜŞÜNCE SİSTEMLERİ

I- GİRİŞ

Yönetim bilimi eski çağlardan beri önemli olmakla beraber, işletme bilimi oldukça yeni bir bilimsel alanı oluşturmaktadır. Böyle olmasının şüphesiz birçok nedeni vardır.

İşletme yönetiminin bir bilim olarak önem kazanması için işletmelerin oluşması gerekirdi. İşletmelerin oluşması da sanayi devrimiyle başlamıştır. Yaklaşık bir asırlık bir geçmişi olmasına rağmen işletme bilimi hızla gelişmiştir. Bu gelişme şimdiye kadar varolan işletme yönetimi bilim midir yoksa bir sanat mıdır tartışmasına da son noktayı koymuştur.

1.1. Bilimin ve İşletme Biliminin Tanımı

Bilim (ilim) mantıksal ve olgusal bakımdan sistematik bir bütün oluşturan bilgiler kümesidir[1]. İlim okulda öğrenilir. Göz, kulak ve gönül yoluyla elde edilen bilgiye ise irfan denir[2]. İlimin de irfanında ortak hedefi evrendeki olgu ve olayları ve bunları oluşturan sebepleri anlamaktır. Bir insanın kamil olması için alim olması yetmemektedir. Aynı zamanda arif olması da gerekir. Çünkü kamil insan eksiklerini tamamlamış bir yetişkinlik halidir[3]. Çok sağlam bilen ve bildiğini hayat yollarında kendisi ve başkaları için en faydalı şekilde kullanabilen kimseye de bilge kişi (hakim) denir[4].

Pozitif bilimler açısından bilim evrenin bir kısmını kendine konu diye alıp deney yollarıyla, akıl ve mantığa dayanarak kanunlara yükselmeye çalışan bir bilgi çeşididir[5].

İlmin temeli akıl, mantık ve deneydir. Akıl insanın düşünme, anlama ve tedbir alma yetisidir. Bellek (hafıza) ve fikir aklın içinde yer almaktadır[6]. Mantık ise, zihin işlemlerinden hangilerinin doğru ve hangilerinin yanlış olduğunu gösteren bir bilimdir. Akıl ve mantığı olmayan kişi ilim

---

[1] ....., **Meydan Larousse**, Meydan Yayınevi, İstanbul, 1973, s.273.

[2] ....., **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayını, 1959, s.394.

[3] A.g.e., s.420.

[4] A.g.e.,s.111.

[5] A.g.e.,s.112.

[6] A.g.e.,s.21., **Dictionary Larousso, Ansiklopedik Sözlük**, Milliyet Yayınları, 1993-1994, s.72.

yapamaz. Çünkü hüküm ile iş arasında veya araçlarla kanıtlar arasındaki tutarlılığı gösteremez[7].

Deney ise gerçeklerden kanunlara yükselebilmek için tekrar, tekrar deneyip, aynı sonucu almak için gereklidir.

1.2. Bilim ve Felsefe

Felsefe yunanca "bilgelik sevgisi" anlamına gelir. Bertrand Russell'a göre felsefe, bilimle teoloji arasında kalan ve her iki taraftan saldırıya uğrayan bir "hiç kimsenin ülkesidir".

Bilim ve felsefe tarihin ilk yıllarında aynı sayılıyordu. Bilim adamları aynı zamanda feylesoftu. O dönemde o kadar çok bilinmeyen vardı ki, bir kimse her şeyi bilen bir bilge kişi olarak kabul ediliyordu.

Felsefeyi Tales'le (M.Ö.585 te güneş tutulmasını önceden haber verdiğine inanılıyor.) başlatabiliriz. Tales politikacı, astronom, geometrici ve ilk bilge kişiydi. "Başlangıçta her şey sudan ibaretti" demiş.

İlk yıllarda varlık felsefesi üzerinde duruluyordu. Ben kimim? Nasıl yaratıldım? Bir yaratıcı var mı? gibi sorulara cevap arandı.

Herakletios (M.Ö.500) dünyanın merkezinde sönmeyen bir ateş var demiş. Atomcular, (M.Ö.420) her şeyin bölünmesi olanaksız küçük katı parçacıklardan oluştuğunu savunmuşlardır. Yüzlerce sene sonra bu tartışmaların halâ devam etmesine rağmen (büyük patlamadan evveli bilinemiyor), bilimde büyük ilerlemeler olmuş, bilim ve felsefe birbirinden ayrılmıştır. Bilim bilinen ve gözlenen şeylerle ilgilidir. Bunlar fen bilimleri veya pozitif bilimlerdir. Sosyal bilimler ise insan ve insan gruplarının davranışları ile ilgilidir, bu davranışlar ve sonuçları kısmen de olsa gözlenebilir. Felsefe ise gözlenemeyen şeylerle ilgilenmektedir.

İlk düşünürler yaratılış üzerinde durdular ve doğa kurallarını incelediler. İlk filozofların aradığı "şeylerin birliği"dir. Bu dengeyi sağlayan bir güç olmalı. Tek bir TÖZ var dediler. O zaman bilgiyle Tanrıya ulaşmaya çalıştılar. Bu açıdan düşünürler ikiye ayrıldılar. Bazıları doğuştan bilgilerin bize yüklendiğini savundular. Bilimin amacı bunları keşfetmektir dediler. Bu düşünce tarzının bilimsel araştırma yöntemi "Tümden gelim" yöntemidir. Diğerleri ise insan boş bir şekilde doğar, zamanla bilgi ve deneyim elde ederek gelişir dediler. Bunlar tanrı inancını red-

[7] MEDEVAR, Peter. B., Çeviren Nermin Arık, **Genç Bilim Adamına Öğütler**, 14.Baskı, Tübitak Yayını, Ankara, 1994, s.11.

dedip yerine aklı koyan düşünürler. Her iki grubunda amacı birdir. "**gerçeğe ulaşmak**".

Bu konudaki ilk düşünür **Pisagor (Pythagoras)**'dur. Pisagor bir tarikat kurdu. Yaşam tarzını belirledi. Örneğin fasulye yememek, dördül ölçüyle yapılmış şeyler üzerine oturmamak gibi. Ruh ölümsüzdür, başka şeylere dönüşür dedi. Pisagor evrensel uyumdan söz ediyor. Bu uyum nesneler arasındaki ilişki olarak anlaşılan sayılara dayanmaktaydı. Örneğin bir lir telinin boyunu yarı yarıya kısaltınca bir oktav daha tiz ses verdiğini keşfettiler. Her şey sayıdır dedi.

Pisagor teoremi: hipotenüsün irasyonel bir sayıyla ifade edilmesi. Yani tam sayıların bir oranı değildir. Bu sırrı açıkladığı için bir tarikat üyesi tarikattan ihraç edilmiştir.

Sokrates (M.Ö. 470-399) araştırma yöntemi soru ve cevaba (dialektiğe) dayanıyordu. Sorduğu sorularla gerçeği ortaya çıkarmaya çalışıyordu. Daha sonra Hegel de diyalektiği kullanarak bir hedefe varmaya çalışmıştır. En son sentez mutlak fikirdir. Mutlak fikir içinde bütün özellikleri kapsayan bir hedeftir veya Tanrıdır.

Platon (M.Ö.428-354) Akademiyi kurdu. Üniversitelerin ilk örneğidir. Orada aritmetik, geometri, astronomi ve armoni dersleri veriliyordu. **Amaç insanların zihnini aklın ışığında kendi başına düşünebilmesi için eğitmekti**. İdealar kuramı, **hipotez** ve **tümden gelim kuramını iyileştirdi**. Platon'un politika kuramı yönetim açısından önemlidir. Devlet adlı kitabında ideal şehir devletin özelliklerini sıralamıştır. Platon'a göre bireyin ruhu üçe ayrılıyor, bu yapı kendini devlet içinde de gösteriyordu. **Akıl-seçkinler, cesaret-askerler, iştah – kitleler**.

Aristoteles M.Ö.384 te doğdu. 3 yıl Büyük İskender'e hocalık yaptı. M.Ö. 335 te, Atina'da **liseyi kurdu**. Lise bir sistematik araştırma merkeziydi. Araştırma konularını bölümlere ve alt bölümlere ayırarak **bilgiyi sınıflandırma** çabasına giren ilk kişi oldu. Mantık: Bütün akıl yürütmelerin temel taşının TASIM olduğunu söylüyordu. Ona göre mantık, bilgiyi ararken kullanılacak, bilinmesi gereken bir araçtır.

Metafizik: madde + biçim = töz.

Aristoteles Platon'un şehir devletinden öteye gidemedi. Bir tepeden bakıldığında tamamı görülebilecek büyüklükteki kentlerin yönetim için en iyisi olduğunu söyledi. Halbuki o senelerde Roma imparatorluğu

kuruluyordu. Lisede yapılan bir araştırmada 158 şehir devletini inceleyip kuralları derledi. Bugün buna eylem-araştırma yöntemi ve alan araştırması denmektedir. Köleliğe karşı çıkmadı ama kendi kölelerini serbest bıraktı, kadınların özgürlüğüne ve politik haklarına karşı çıkıyordu. Aydın beyefendi kavramı çağlar boyunca kabul gördü. Yaşam biçimlerini sınıflandırma gibi dev bir işe girişti bu da bilginin sınıflandırılmasının başlangıcı oldu. Göz tek başına yaşasaydı görüş onun ruhu olurdu dedi.

Yeni Platonculuk, felsefe ile dini birleştirmeye çalışıyor. Beden kötü ruh iyidir deniyor. Bu fikir Hıristiyanlığın temelini oluşturuyor. PLATİNUS (M.S. 204 -270) "Kutsal üçlü" görüşü BİR; tanrı, güneşin ışık yayması gibi güç yayan soyut varlık. TİN; yukarıda birc aşağıda diğer şeylere bağlanır. RUH; tanrı fikrini düşünür ve aşağıda bedene bağlanır. Ruhun altında madde ve doğa vardır. Bunlar BİR den en uzak oldukları için biçimsiz ve mükemmel olmaktan en uzak şeylerdir.

Yeni Platoncular arasında Gazali'yi sayabiliriz.

Yunan uygarlığı yıkılıyor, Roma imparatorluğu kuruluyor. Roma imparatorluğu 400 sene yaşıyor. Roma yıkılıyor, Hıristiyanlığın yükselişi ve karanlık çağ başlıyor. M.S. 300 yıllarında Asya'da da büyük imparatorluklar oluşuyor ve Batı'daki zenginliklere saldırıyorlar. (Hun'lar, Got'lar, Vandal'lar). Savaşlar ve veba salgınları Roma imparatorluğunu zorlarken, kilise birlik ve disiplin içersinde yükselişini sürdürüyor. Açlık ve yoksullukla uğraşan halk, ilk Hıristiyanların sade ve sofu davranışlarından etkileniyor. Bir yandan da ölümden sonra yaşama fikri, Hıristiyan dinini yükselişine neden oluyor.

Kilisenin ilk görevi Hıristiyan inancını kuram ve uygulama ile birleştirmek oldu. Bu bilim adamlarının üzerinde büyük bir baskı oluşturdu. Kilisenin otoritesine uymayan her türlü bilgiyi reddetti. Örneğin Aristo'yu ve Aquinas'ı önce reddetti ve sonra yüceltti. Galileo'yu ölüme mahkum etti vesaire. Kilisenin bu baskısına Doğu Roma İmparatorluğu karşı çıktı ve İznik'te bir konsül toplandı. Konsül baba, oğul ve kutsal ruh üçlemesini reddetti. Baba ve oğlun aynı olduğunu kabul etti. Bu üçlemeyi reddeden Arius ve taraftarlığı sapkın ilan edildi ve doğu ve batı kiliseleri birbirinden ayrıldı. Batıda Roma Katolik Kilisesi, doğuda Rum Ortodoks kiliseleri kuruldu.

Karanlık çağın bitmesiyle, Rönesans ve reform hareketleri başlıyor. Kültür ve bilginin merkezi İtalya olmakla birlikte, gelişme Avrupa'nın yeni ekonomik merkezi Hollanda, İngiltere ve Kuzey Fransa'ya kaymaktaydı. Gemicilik ilerlemiş yeni keşifler yapılmaya başlanmıştı. Burada

deniz ticaretinin gelişmesi yeni bilgileri ve parasal gelişmeyi getirdi. Yeni bir "burjuva sınıfı ve bilimi" doğdu (1540-1650). Pik demir elde etmek için ilk yüksek fırınlar kuruldu. Denizcilik, silah yapımı, pompalama ve hidrolik teknolojileri gelişti.

Özetle tarihsel süreç içersinde bütün gelişmelerin temeli bilginin ve buna bağlı teknolojinin gelişimidir. Bilgi ve teknoloji yaşam biçimini değiştirecek, değişen yaşam biçimi de yeni yönetim tarzları yaratacaktır.

1.3. Bilimin Sınıflandırılması

Aristo'nun bilgiyi sınıflandırması ile düşünce yavaş yavaş pratiğe kaymaya başladı.

Bilimler aksiyomatik bilimler, pozitif bilimler ve sosyal bilimler olmak üzere 3 başlık halinde sınıflandırılabilir.

Aksiyomatik bilimler, önceden doğru sayılan bilgilerden yola çıkarak bilgi üreten bilimdir. Matematik ve mantık olarak iki alt bölümden oluşur. Matematik, aritmetik, cebir ve geometri gibi üç daldan oluşur. Sayı ve sayı kümelerini kullanarak yeni çıkarımlar yaratır. Mantık sözcükler ya da deyişler arasındaki ilişkileri, tutarlılık koşullarına koyan bir bilgi dalıdır. Belgelenmiş bilgilerden çıkarımlar türetme aracıdır. Her ikisi de kendi alanlarında çalışır. Matematiğin kendi bir alanı vardır, uygulamaları bu alan içerisinde doğrudur.

Matematik ve mantığın yöntemi de tümdengelimdir. Pozitif bilimlerden en önemli farkı da yöntemidir[8].

Pozitif bilimler, tümevarım yöntemiyle ortaya yeni bilgiler koyabilen keşfedici bilimlerdir. Pozitif bilimler özelden genele veya parçalardan bütüne ulaşır. Bu açıdan çıkarım olanakları sınırsız olan bilimlerdir. Doğa bilimleri, fizik, kimya, astronomi ve biyoloji gibi canlı veya cansız maddeleri ve bu maddelerin davranışlarını kendisine konu alan bilimlerdir. Örneğin, gezegenler güneşin etrafında belli kurallara göre döner. Havaya atılan bir cisim yere düşer, maddenin çekirdeğini proton ve nötron oluşturur, elektronlar onun etrafında döner vb gibi doğadaki en küçük birimden en büyük birimlere kadar her şey belirli yasalara göre çalışır. Pozitif bilimlerin temelinde bu yasaları doğrulamak vardır. Pozitif bilimciler önce çevrelerindeki olayları gözlemler ve bu gözlemlerin mahiyetini içeriğini analiz ederek, bazı varsayımlara ulaşırlar. Bu varsayım-

---

[8] SENCER, Muzaffer, **Toplum Bilimlerinde Yöntem**, 3.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1989, s.4-11.

lar doğrultusunda bilgi toplayarak varsayımları doğrular veya yanlışlar. Bu varsayımları doğrulaması deneyler yoluyla gerçekleştirilir. Bu doğrulamayı zaman ve mekan açısından genelleyebilirse kuram veya teoriye, oradan da yasalara ulaşırlar. Pozitif bilimlerin temelinde deney esastır. Sosyal bilimlerde araştırmanın konusu insan olduğu için, olaylar laboratuarda aynı şekilde tekrarlanamaz. İnsan madde değil canlıdır, dolayısıyla değişkendir. İşletme bilimine bugüne kadar yöneltilen eleştirilerde bu yüzdendir.

Sosyal bilimler ise, hukuk, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji gibi insan ve insanlar arası, ilişkileri inceleyen bir bilim dalıdır. Buna göre işletme bilimini, sosyal bilimler içinde, insan ve örgütleri inceleyen bir bilim dalı olarak kabul edilebiliriz.

Sosyal bilimlerle fen bilimleri arasında araştırma yöntemi olarak çok büyük farklar vardır. Sosyal bilimciler bugüne kadar fen bilimlerinin kullandığı araştırma yöntemlerini kullanarak, sosyal bilimlerin de bir bilim olduğunu ispata çalışmışlardır. Uzun zaman bilimde bir tutuculuk gözlenmiştir. Doğru bilgiye ulaşmanın yöntemi fen bilimleri tarafından belirlenen bir yöntem olarak kabul edilmiş, bunun dışında bir çalışma ise bilimsel bir çalışma olarak kabul edilmemiştir.

Fen bilimleri, doğayı tanımaya ve doğayla ilgili işleyiş kurallarını ortaya çıkarmaya çalışan bir bilim dalıdır. Doğa kapalı bir sistemdir. Faaliyetleri devamlılık gösterir. Örneğin, güneş her sabah doğar, her gece batar. Bunun bir yasası vardır. Fen bilimcileri bu olguları gözleyerek bir konu belirler ve sonra araştırmalar yaparak bu işleyiş yasasına ulaşmaya çalışırlar. Bunun yöntemi de bellidir.

Gözlem → sorunların belirlenmesi → sorunla ilgili değişkenlerin belirlenmesi → varsayımlar → deney (varsayımların doğrulanması) → kuram (teori) → genelleme → yasalara ulaşma şeklindedir.

Sosyal bilimlerde ise bir tekrarlama yoktur. İnsanın ve toplumun davranışları çevre faktörlerinden etkilenir. Bu açıdan her olay kendi içinde ve belli bir zaman dilimi içinde incelenmelidir. İkinci bir zaman diliminde aynı davranışın olacağı şüphelidir. Bu bakımdan sosyal bilimler ancak olasılık hesapları ile doğrulanabilir ve genellenebilir, ama sosyal yasaları bulmak kolay değildir. Bu açıdan bakıldığında sosyal bilimlerde en çok kullanılan yöntemler, olasılık hesapları, alan araştırması, örnek olay, içerik analizi, model kurma ve simülasyon gibi yöntemlerdir. Bu çalışmalar yapılırken matematik ve mantık bilim adamının kullanması gereken önemli araçlardır.

İşletme Bilimi, işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkilerini ele alarak bir işletmenin amaçlarına en etkin ve verimli bir şekilde nasıl ulaşılacağını inceleyen bir bilim dalıdır.

1.4. Bilimsel Araştırma Yöntemi

Bilimsel araştırmanın temel amacı doğru bilgiye ulaşmaktır.

Doğru bilgiye ulaşma

Her bilgi kümesi bilim değildir. Bilim olabilmesi için bilginin görgül ve nesnel olması gerekir. Görgül demek bilimin konusunu oluşturan olay ya da nesnelerin gözlenebilir olmasını, nesnellik ise, bu gözlemin herkese açık olmasını ifade eder. Örneğin enflasyonun gelir dağılımını bozduğu varsayımı herkes tarafından gözlenebilen bir olgudur. Ayrıca belli bir amaç için, sistematik bir şekilde elde edilen, doğruluğu kanıtlanmış bilgi, bilgidir. Bu bilgi akıl ve mantık süzgecinden geçtikten sonra gerçeklere ulaşılabilinir. Bilim ve felsefenin temel görevi insanları doğru bilgiye ulaştırmaktır. Bu konuda iki görüş vardır. Septikler ve sofistler, doğru bilgiye ulaşılamaz çünkü gerçek herkese göre farklıdır derken, akılcılar ve rasyonalistler ise ulaşılabileceğini söylemişlerdir. Bu kitapta bu tartışmalara girmeden bugün bilimsel çalışmalarda doğru bilgiyi elde etmek için kullandığımız yöntemden kısaca bahsetmek isterim.

Bilimsel Araştırma Yöntemi

Bilimsel araştırma yapmak sistematik bir düzeni takip etmeyi gerektirir. Bilimsel araştırma süreci olarak ifade edilen bu düzeni şu şekilde sıralayabiliriz.

- Konunun belirlenmesi
- Evrenin belirlenmesi
- Verilerin toplanması
- Hipotezlerin belirlenmesi
- Tekrar verilerin toplanması
- Ölçme ve test etme
- Rapor yazılması

- **Konunun belirlenmesi:** Bilimsel araştırma süreci, araştırmacının çalışacağı konuyu yapmış olduğu gözlem sonucu belirlemesiyle başlar[9]. Araştırma konusunun belirlenmesi, bu sürecinin en zor safhasıdır. Genelde çevrede yaşanan sorunlar veya öğrenmek istenilen konular göz önüne alınarak konu belirlenir. Daha sonra zaman, maliyet ve emek kısıtları nedeni ile araştırma konusu sınırlandırılır. Araştırma konusu özgün olmalı, bir yenilik getirmeli ya da bir fayda sağlamalıdır. Örneğin işletmelerde ücretlerin çalışanların başarısı üzerindeki etkisi araştırılacaksa, dünyadaki veya Türkiye'deki bütün çalışanları araştırmak mümkün değildir. Zaman sorunundan dolayı çalışmanın geçerliliği tehlikeye girer. Bu yüzden önce bir sektör ele alınır, sonra o sektördeki hangi işletmelerin araştırılacağı ve o işletmelerde hangi seviyede çalışanların araştırılacağı belirlenir. Araştırmacıların imkanlarına göre araştırma evreni daraltılır.

- **Evrenin belirlenmesi:** Araştırma evreni bilgi sağlamak üzere üzerinde gözlem yapılacak birimlerdir. Araştırma evreni dendiğinde ilk akla gelen sorunun taşıyıcısı olan birimlerdir. Gözlem konularının kesin çizgilerle sınırlandırılması gerekir. Konu belirlendikten sonra konunun sınırları belirlenir. Zaman yönünden, mekan yönünden ve konunun alt başlığına yoğunlaşarak konu sınırlandırılır. Örneğin performans değerlemesi yapılacaksa kimleri ve hangi dönemi kapsayacağı belirlenmelidir. Bir başka örnek, ISO 9000'in işletmenin finansal performansına etkisini araştırmak istiyorsak, ISO 9000 almış tekstil sektöründeki tüm işletme sayısı bizim evrenimizi oluşturmaktadır..

- **Verilerin toplanması:** Konu hakkında konunun içeriğini belirleyen değişkenlerin ve parametrelerin belirlenmesi.

Değişkenlerin belirlenmesi: Bilim adamları aralarında ilişki aradıkları şeylere değişken adını verirler. Sosyal bilimlerde 3 değişken vardır[10].

Bağımlı, bağımsız ve ara değişkenler

**Bağımlı (dependend) ve Bağımsız (independend) değişken:*

Aralarında bağlantı aranan değişkenlerden birinin etkileyen, diğerinin ise etkilenen değişken olduğu varsayılır. Etkisi incelenen değişken

---

[9] SEYİDOĞLU, Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 9.B. İstanbul, 2003, Güzem Can Yayınları, s.48.

[10] TEVRÜZ, Suna ve diğerleri, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999, s.11-13.

bağımsız değişkendir. Bağımsız değişkendeki değişmelere bağlı olarak ortaya çıktığı farzedilen değişkenlere de bağımlı değişken adı verir. Örneğin liderlik tarzının çalışan performansını etkilediği varsayılan bir araştırmada liderlik tarzı bağımsız değişken, işçilerin performansı ise bağımlı değişkendir. Bir başka örnek, yetki devri motivasyonu etkiler hipotezimize göre, yetki devri bağımsız değişkendir, motivasyon ise bağımlı değişkendir.

* *Ara (intervening) değişken:*

Doğrudan gözlemleyemediğimiz fakat davranışlardan çıkardığımız ve davranışları yönlendirdiğini düşündüğümüz zeka, açlık, yetenek gibi değişkenlere denir. Örneğin zeka, çalışma ile başarı arasındaki bağlantıda yer alan bir ara değişkendir.

Parametre: Bütün sistemlerde, sistemin yapısını ve işleyişini etkileyen faktörler vardır. Bu faktörlerden sistemin sınırları içinde olanlar değişken (variable), sistemin dışında olanlar ise parametre olarak adlandırılır. Açık sistemler hem değişkenler hem de parametreler tarafından etkilenirler. Parametre, incelenen olayı etkileyen fakat olaya bağlı olarak değeri değişmeyen bir unsurdur. Değişkenin değeri zaman içinde değişir[11].

Veriler toplanıp, değişkenler ve parametreler belirlendikten sonra bir model kurulur. Bu modele göre bazı varsayımlarda bulunulur. Örneğin bazı şartların değişmeyeceği veya diğer bazı değişkenlerin sonucu etkilemeyeceği gibi varsayımlardır. Daha sonra hipotezler belirlenir.

- **Hipotezlerin belirlenmesi:** Araştırmacılar gözlemlerine dayanarak belirlemiş oldukları araştırma konusu ile ilgili sordukları soru hakkında tahmini bir cevap geliştirirler. Bu tahminlere hipotez denir[12]. Bir hipotez, ortaya çıkmış veya çıkabilecek belli davranışlar, olgular ve olaylar hakkında varsayım niteliğindeki açıklamalardır. Hipotez, araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişki olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder[13]. Hipotez yerine, araştırmanın tezi veya tez cümlesi ifadeleri de kullanılabilir[14]. Hipotez olarak "yetki devri motivasyonu etkiler" veya "liderlerin liderlik yaklaşımı örgüt

---

[11] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı. Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2005, s. 63, 250.

[12] TEVRÜZ ve diğerleri, Age, s.5.

[13] ALTUNIŞIK ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri** SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı: 2004, s.20.

[14] SEYİDOĞLU, Age, s.15.

kültürü oluşumunda etkilidir" belirlensin. Bu hipotezlerdeki her bir kavramın açıkça tanımlanması gerekir. Yetki devri ve motivasyon kavramlarının herkes tarafından aynı anlaşılması amacıyla veya aynı kavramlara aynı anlamlar yükleyebilmek için açıkça tanımlanması gerekir. Liderlik yaklaşımları ile örgüt kültürü kavramları da açıkça tanımlanmalıdır.

Araştırmada H1 ve H0 hipotezlerinden bahsedilebilir. H1 hipotezi araştırma hipotezidir ve araştırma konusu arasında ilişki ve farklılık olduğunu iddia ederken, H0 hipotezi istatistiki hipotezdir ve ilişki ve farklılığın olmadığını savunur.

- Tekrar Verilerin Toplanması: Bu veriler hipotezi test etmek için yapılır. Olgular arasındaki ilişkinin niteliğini belirleyen değişkenlerin değerleri hakkında veri edinmenin iki yolu vardır. Bu veri kaynakları birincil veriler ve ikincil verilerdir[15].

* *Birincil veriler:* İlk elden toplanan verilerdir. Araştırmacının, çalışması için ihtiyaç duyduğu özgün verileri değişik araçlar kullanarak kendisinin toplaması ile oluşan verilere birincil veriler denilmektedir. Birincil veri toplama yöntemleri anket, mülâkat ve gözlemdir.

* *İkincil veriler:* Başkasının yaptığı araştırma sonuçlarından elde edilen verilerdir. Araştırmacılar, araştırma sorularına cevap ararken genellikle bunu kendi verileriyle yapmak eğilimindedirler. Örneğin, raporlar, kitaplar, radyo, televizyon, DİE verileri, Merkez Bankası verileri, nüfüs sayımı, toplantı tutanakları, bilançolar vb.

- Ölçme ve test etme: Ölçme, önceden tespit edilen belli kurallara göre nesnelerin ve kişilerin özelliklerine sayılar veya semboller atamaktır. Buna karşılık ölçekler, deneklerin belli veriler baz alınarak sınıflandırıldıkları araç veya mekanizmalardır[16].

Ölçek türleri olarak, nominal (sınıflama), ordinal (sıralama), interval (aralık) ve ratio (oran) ölçeklerinden bahsedebiliriz[17].

* *Sınıflandırma Ölçeği (Nominal Scale):* Nesneleri özelliklerine göre belirli adlar altında toplayan yada sınıflayan bir ölçek türüdür. Örneğin: Cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi vbg.

---

[15] ALTUNIŞIK ve diğerleri, Age, s.64-68.

[16] Age, s.100.

[17] İSLAMOĞLU A. H. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayıncılık, 2003, s.126-130.

* *Sıralama Ölçeği (Ordinal Scale):* Belli bir özelliğe göre nesnelerin ya da yargıların konumlarını, aralarındaki uzaklığı belirtmeksizin dile getiren bir ölçek türüdür. Örneğin: Öğrencilerin aldıkları puana göre 1'den 100'e kadar sıralanması.

* *Aralık Ölçeği (Interval Scale):* Nesne yada özellikleri sıraya dizmekle kalmayıp bunlar arasındaki uzaklığı da gösteren bir ölçek türüdür. Örneğin: Ücret sıralaması.

* *Oran Ölçeği (Ratio Scale):* Objektif bir başlangıç noktasını temel alan ve ölçülecek nokta ve objeleri birbirinin katı olarak ifade eden bir ölçektir. Örneğin: Verimlilik, etkinlik ve karlılık gibi ölçümler orandır.

Veri analizinde kullanılan istatistiki testler ve analiz teknikleri çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar; değişken sayısına göre, değişkenin özelliklerine göre ve analizin amacına göre sınıflandırılmaktadır[18].

* *Değişken sayısına göre sınıflama*: Tek değişkenli ve çok değişkenli teknikler olarak ayrılır. Yaygın olan tek değişkenli analiz teknikleri t-testi, one-way ANOVA, Mann Whitney U testi, ki-kare testleridir. Çok değişkenli testler arasında, korelasyon analizi, regresyon analizi, ayırma analizi, kümeleme analizi, ve faktör analizi en yaygın olanlarıdır.

* *Veri özelliklerine göre sınıflama:* Parametrik ve parametrik olmayan analiz teknikleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Yaygın olan parametrik testler, t-testi, F-testi, ANOVA, one-way ANOVA, korelasyon analizi, regresyon analizidir. Yaygın kullanılan parametrik olmayan testler arasında ise, Mann Whitney U testi, Kolmogorov-Simirnov testi, Kruskal-Wallis testi, Wilcoxon işaretli sıralamalar testidir.

Parametrik testler, nonparametrik testlere nazaran daha güçlüdür. Parametrik testlerin uygulanabilmesi için dağılımın normal olması (örnek sayısının 30'un üzerinde olması), gruplar arası varyansın eşit olması gerekir. Dağılımın normalliği Kolmogorov Smirnov testi ile, gruplar arası varyansın eşitliği ise Levene testi ile ölçülür. Levene testinin anlamlılık değeri 0.05'den büyük olmalıdır.

* *Amaçlara göre sınıflama*: Farklılıkların tespiti ve ilişkilerin incelenmesi olarak ikiye ayrılmaktadır. Farklılık inceleyen testler arasında t-testi, ki-kare, z-testi, ANOVA, one-way ANOVA, sayılabilir. İlişkilerin analizine

[18] ALTUNIŞIK ve diğerleri, Age, s.149-159.

yönelik testler ise, Korelasyon analizi, regresyon analizi, ayırma analizi ve faktör analizidir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik: Bir araştırmanın doğruluğunu gösteren en önemli 2 kriter güvenirlilik ve geçerliliktir.

Güvenirlilik bir ölçme işleminde karşılaşabileceğimiz hataları en aza indiren ve her ölçümde aynı sonucu veren bir ölçüm değerleme kriteridir. Örneğin uzunluk ölçme aracı metredir. Hangi malzemeden yapılırsa yapılsın metre her zaman aynı boydadır. Uluslar arası standartlara göre belirlenmiş bir çubuk temel alınarak yapılır. Metre uzunluk ölçüsüdür, sıvı maddeleri ölçemezsiniz. Sıvı maddeleri ancak bir kabın içine koyarak ağırlık veya hacim şeklinde ölçebilirsiniz. Bunlarda uluslar arası standartlara uygun birimlerdir. Özetle, güvenirlilik, bir ölçme aracının her ölçümde aynı sonucu vermesi ve sonuçların tesadüfi olmaması ile ilgilidir. Şans yanılgılarını en aza indiren ve her ölçümde benzer sonuçlar veren bir ölçme aracı güvenilirdir. Bir ölçme işleminin güvenirliliğini araştırmak, bireyler arasındaki ölçüm ayırımlarının ne kadarının ölçme tutarsızlığına bağlı olduğunu belirlemek demektir. Bir ölçme aracının güvenirliliğinin değerlendirilmesi, bir kümeye ait ölçümlerin tekrarlanması durumunda aynı sonuçları vermesi demektir. Fen bilimlerinde, özellikle laboratuar ortamında ve cansız varlıklarla yapılan deneylerde bu tutarlılığı sağlamak olanaklıdır. Ancak sosyal bilimlerde konu insan olduğu için, her deneyde aynı sonuçları almak mümkün olmayabilir. Bu açıdan fen bilimlerinde olduğu gibi deney sayısını arttırarak güvenirliliği arttırmak mümkün değildir. Sosyal bilimlerde ölçüm kümesinin büyüklüğünü arttırmak gerekir.

Güvenirliliği sınama yolları:

Güvenirlilik kat sayısını hesaplamada yazına göre 3 yol vardır.[19]

- Sınama - yeniden sınama
- Eşdeğer araçlar (koşut biçimler)
- Yarıya bölme işlemleri

Geçerlilik, doğru bilgiye ulaşabilmek için ölçme aracının güvenilir olması yeterli değildir, aynı zamanda geçerlide olması gerekir. Güvenirlilik geçerliliğin temelini oluşturur.

---

[19] Muzaffer SENCER, **Toplumbilimlerinde Yöntem**, 3.Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1989, s. 419-421.

Bir aracın geçerli olması, konusuna uygun olması ve ölçmelere dayalı çıkarımların, olaylar veya beklentiler tarafından doğrulanması gerekir. Örneğin turistlerle yapılan bir araştırmada turistlerin Türkiye'yi çok beğendikleri gibi bir sonuç çıkmışsa, o zaman tekrar gelmek istediklerini de söylemeleri gerekir.

Geçerliliği sınama yolları:

Geçerliliği sınamada yazında 2 temel yol vardır. Bunlar mantıksal geçerleme yolları ile olgusal geçerleme yollarıdır.

- Mantıksal Geçerleme Yolları
  1. Yüzeysel geçerlilik
  2. İçerik ya da madde geçerliliği
- Olgusal Geçerleme Yolları
  1. Bağımsız ölçütler
  2. Öteki ölçme araçları
  3. Bilinen kümeler
  4. Danışman (jüri) görüşü
  5. İç tutarlılık
  6. Yığışımlı geçerlilik

Yöntem veya İlişkilerin ortaya konulması: Yöntem, konunun ele alınış biçimine göre "inceleme/keşfetme, tanımlama ve sebep-sonuç/açıklama" türü olmak üzere üç değişik yönden incelenebilir[20].

* *Keşfedici araştırmalar*, olanları ortaya çıkarmayı amaçlayan araştırmalardır. Ayrıntılı kaynak tarama yoluyla yapılabilir. Örneğin, yönetim düşüncesindeki yeni gelişmeler nelerdir?

* *Tanımlayıcı araştırmalar*, olanı tanımlamayı amaçlayan araştırmalardır. Amacı bir örgüt, birey, grup, durum veya olgunun düzgün bir portresini çizmektir. Olgunun tanımlanması yetmez, aynı zamanda açıklayıcı olması ve imalarının ortaya konması gerekir.

* *Açıklayıcı araştırmalar*, olanı izah etmeyi amaçlayan araştırmalardır. Araştırma konusu değişkenlerinin arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturan çalışmalara denir. Böyle bir çalışmada amaç, konuyu veya olguyu değişkenler arasındaki ilişkilerle açıklamaktır.

---

[20] ALTUNIŞIK ve diğerleri, Age, 6-62; İSLAMOĞLU, Age, 54-55.

- **Rapor Yazılması:** Araştırmacı yaptığı gözlem ve literatür taramasının sonucu olarak ortaya konan hipotezlerle ilgili sonuçlara ulaşır. Hipotez testlerinin sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak araştırmacının başlangıçta sorduğu sorunun cevabı verilir ve hipotez desteklenir veya reddedilir. Hipotez testleri örneklem istatistiklerine dayanarak ana kütle parametreleri hakkında belli bir güven seviyesinde genelleme yapılabilmesini sağlar ve bir rapor olarak sunulur.

Veriler analizi tamamlandıktan ve sonuçlar bulgulardan çıkarıldıktan sonra, temel göstergeler, araştırma sonuçlarını sunmaya ve öneriler vermeye hazır duruma gelir. Bu raporlama genellikle yazılı rapor şeklinde olurken bazen de sözel sunum yoluyla olabilir. Hem yazılı rapor hem de sözel sunumun içeriği ve organizasyonu, araştırmanın ve hedef kitlenin amacına bağlıdır.

SERBEST OKUMA PARÇASI:

BİLGİNİN VE EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Kaşgarlı Mahmut'un bir milliyetçi şuuruyla çalışıp, bir âlim sıfatıyla yazdığı büyük eserin adı **Divanü Lügati't Türk**'tür. Bu eser, Türkçenin ilk lügat ve dilbilgisi kitabıdır. Ancak hazırlanışı ve içindekiler bakımından devrinin dili, edebiyatı, tarihi, coğrafyası ve sosyolojisi hakkında kıymetli bilgilerle zengin bir milli kültür hazinesidir.

Türkçeyi öğrenmek isteyenlere, bu dili öğretmek için yazılan ve **"Türk dillerinin kamusu"** sayılan **"Divanü Lügati't Türk"** içerisinde "bilginin" ve "eğitim ve geliştirmenin" önemine değinen ve aşağıda örnekleri verilen öğütler bulunmaktadır:

Öğüt al benden oğul, erdem ara kendine,
Bilgini arttır ve yay, faydalı ol nesline.

Bilginlere saygı göster, dinle sözünü,
Ondan iyi şeyler öğren, anıt özünü,
Öğrendiğin erdem olsun, iyilik olsun,
İşlerinde kullan, ondan öğrendiğini.

Bilgiyi bilenden öğrenmelisin,
Kendini her zaman eğitmelisin,
Kibiri, gururu bir yana atıp,
Bilgine hizmete hep gitmelisin.

Sana kalan mirasım, yalnız erdemdir oğul,
Bir de öğüt var benden, hep bilginlere sokul,
Bilgi topla, erdem al, yücelt kişiliğini,
Bilginle arkadaş ol, erdemlilere katıl.

Kaynak: Ünsal Sığrı ve Yavuz Ercil, **Türklerde Yönetim Gelenekleri: Bilimsel Yönetim Öncesi Türk Yönetim Tarihi**, IQ Kültür Sanat, İstanbul, 2007, s.79.

II- İŞLETME YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Bu bölümde genel anlamda yönetim tanımlandıktan sonra işletme yönetimi ve yöneticisi kısaca tanıtılacaktır.

2.1. Yönetimin Tanımı ve Özellikleri

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Birden fazla insanın bir araya gelerek bir amacı gerçekleştirmeye çalışması ile yönetim olgusu ortaya çıkmaktadır. Yönetim aile, okul, ordu, hastane gibi her kurumun temel işlevidir. Yönetim işlevi olmayan bir kurum düşünülemez. Başarılı olmak ve hayatta kalmak için yönetmek gerekir.

2.1.1. Yönetimin Tanımı

Genel anlamda yönetim, ortak bir amaca varmak için insanların bir grup oluşturup faaliyetlerde bulunmasıdır. İnsanın olduğu her yerde yönetim vardır. Birden fazla insan bir iş yapmak isterlerse, bazıları yönetici, bazıları ise yönetilendir.

Yönetim kavramı çeşitli yazarlar tarafından, bakış açılarına göre tanımlanmıştır. Yönetimi kimileri bilgi alışverişi, kimileri bir süreç, kimileri insan yönetimi ve sosyal bir grup olarak tanımlamışlardır.

Yönetim (management) kelimesi ilk olarak Amerika'da kullanılmış, sonra diğer lisanlara tercüme edilmiştir. Druker, yönetim kelimesinin tam karşılığını verecek bir tanım bulmanın zorluğunu belirttikten sonra yönetimin, bir fonksiyon, bir sosyal pozisyon, bir çalışma alanı ve insanlarla yapılan bir iş olduğunu söylemektedir[1].

Peter Drucker, yönetimi görevler (tasks), sorumluluklar ve uygulamalar açısından tanımlamıştır.

Daft, yönetimi "organizasyonel amaçlara verimli ve etkin bir şekilde ulaşmak için, kaynakların planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesidir"[2] şeklinde tanımlarken, Robins ve Coulter'de, yönetimi, "başkaları ile birlikte yapılan faaliyetlerin etkin ve verimli bir

---

[1] DRUCKER, Peter., **Management**, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row Publishers, 1974, s.5.

[2] DAFT, Richard L., **Management**, 5.B., Dryden, 2000, s.7.

şekilde tamamlanması için, faaliyetlerin koordinasyonu sürecidir"[3] şeklinde tanımlamışlardır.

Tosun'a göre; Yönetim kavramı, en geniş anlamda "amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder"[4] şekliyle tanımlanmıştır.

Bazı yazarlar ise bir tanım vermek yerine özeliklerinden bahsetmiş, ne olup ne olmadığını söylemişlerdir. Atilla Baransel, Howard M Carlisle'den aldığı geniş kapsamlı bir tanım vermiştir. Buna göre, yönetim "evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir". Süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim bir uygulamayı, bilim olarak yönetim ise sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.

> **Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir.**

Tanımdaki, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol kısmı yönetimi bir süreç, sistematik ve bilinçli bir şekilde ve maharetle uygulanması ifadesi yönetimi bir sanat, kavram, ilke, teori, model ve teknikler ifadesi ise, yönetimin bir bilim olduğunu belirtmektedir[5].

Günümüz işletmeleri büyüdükçe ve işlevleri arttıkça yönetim kelimesi her bir işlevin yönetimi olarak çeşitlenmiştir. Örneğin bu gün bir kitapçıya gittiğiniz zaman yönetim kitabı istiyorum derseniz ne tür bir yönetim kitabı, pazarlama yönetimi mi veya insan kaynakları yönetimimi diyecektir. Bu durum genel yönetim bilgisinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İşletmenin her bir işlevinin yönetilmesi gerekir.

---

[3] ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary, **Management**, 7th Edition, Prentice Hall, 2002, s.6-8.

[4] TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, 1.B., Savaş Yayınları, Ankara, 1982, s.5.

[5] BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3.B., İÜ İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1993, s.25.

Yönetimin işlevleri aynıdır, farklılık uygulamadadır. Üretim bölümündeki işlerle insan kaynaklarının yaptığı işler farklıdır ancak bütün işler planlanmalı, örgütlenmeli ve kontrol edilmelidir.

Bu tanımlardan sonra yönetimin bazı özelliklerini de şu şekilde sıralayabiliriz:

2.1.2. Yönetimin Özellikleri

Bir nesne veya olguyu tanımlayabilmek için onun ne olup ne olmadığını belirtmek yararlı olacaktır.

❖ **Yönetim bir bilimdir**: Yönetim alanı ile ilgili teori, kavram ve metotlar yönetimin bilimsel yönünü ifade eder. Yöneticilik, doktorluk veya avukatlık gibi profesyonel bir meslektir. Yönetim işinin kendi sorunları, faaliyetleri ve yaklaşımları vardır. Bu konularda uzun zamandır araştırmalar yapılarak yönetimle ilgili kavram ve teoriler geliştirilmiştir.

❖ **Yönetim evrenseldir**: Yönetim her türlü organize faaliyette yer alan evrensel bir iştir[6]. Büyük, küçük, kâr amacı güden veya gütmeyen her tip organizasyonda yönetime gereksinim vardır. Organize olmayan gruplarda yönetimden söz edilemez. Plânlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi temel işlevler her organizasyonda uygulanan işlevlerdir. Yönetimin evrenselliği eski yunana medeniyetinden kalma bir kavramdır. Bir grubu başarıyla yöneten bir kimse başka bir grubu da başarıyla yönetebilir denmiştir. Örneğin ailesini yönetemeyen, hiçbir grubu yönetemez denir. Oysa her topluluğun kendine özgü özellikleri vardır. Aile yönetiminin kuralları farklı, işletme yönetiminin kuralları farklıdır. Ancak her yönetimin temel işlevleri aynıdır. Bu özellikler hem yöneticiyi hem de yöneticinin ilgili olduğu kişileri etkiler. Bu yüzden bir toplulukta başarılı olan bir yönetici, başka bir topluluğu yönetemeyebilir. Bu inanç eski yunan medeniyetinin yıkılmasına neden olmuştur. Çünkü bir bölümde başarılı olan bir yöneticiyi alıp başka bir kurumun başına getirmişler ve her iki kurumda başarısız olmuş.

❖ **Yönetim faaliyetleri insanlarla yapılan bir grup faaliyetidir**: İnsanlar tüm gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilselerdi birlikte çalışma ve grup olma ihtiyacını hissetmeyeceklerdi. Bir amaca yönelik oluşan gruplarda genellikle bir iş birliği ve yardımlaşma zorunluluğu vardır. Grup içinde kimileri yönetici kimileri de yönetilen olma durumun-

---

[6] ÖZALP, İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1992, s.11.

dadır. Bu da yönetimin temelini oluşturur[7]. Yönetici diğer insanların yeteneklerini değerlendirmede uzman olmalıdır. Etkin bir yönetici, çalışanına yeteneklerine uygun sorumluluk vermelidir. Bu da zaman, güç ve özellikle tecrübe ister

❖ **Yönetimde ikililik vardır**[8]: İkililik, birbirine aykırı iki kısma ayrılış demektir. Olay veya nesneleri tanımlayabilmek için bir diğeriyle kıyaslamak gerekir. Uzun diyebilmek için kısayı bilmek, beyaz diyebilmek için siyahı bilmek gerekir. İkililikler insan aklının kendi çevresini anlama çabasının bir sonucudur, hayatın her noktasında karşı talepleri oluştururlar. Kalite-maliyet, kısa vade-uzun vade, ürün odaklılık-müşteri odaklılık gibi.

Paradoksal düşünce gerçekliğin ortaya çıkmasında önemli bir düşünce tarzıdır. Bu düşünce tarzı antik Yunandan itibaren vardı. Sokrat, Eflatun, Kant gibi düşünürler, maddeyle aklı birbirinden ayırarak ikililiğin öncüleri olmuşlardır.

Bugün artan karışıklık, belirsizlik, çeşitlilik nedeniyle doğrusal düşünce tarzı yeterli olamamaktadır. Bazen ikililik (dualizm), bazen de çokçuluk (pluralizm) açısından olaylara bakılması gerekmektedir. Ancak ikililik içinde barındırdığı zıtlıklar nedeniyle gerçekliği ifade etmede daha önemli olabilmektedir.

Bugün kuantum fiziği, füzyon ve karmaşıklık teorisi gibi, fizik ve matematikteki bilimsel gelişmeler, işletme biliminin de hizmetine girmiştir.

Bu bakış açısı organizasyon teorilerine üç temel katkıda bulunmuştur.

* Klasik örgüt teorilerine bakıldığında, hep ideal örgüt yapısı üzerinde durulmuş ve farklı örgüt yapılarının başarısız olacağı savunulmuştur. Örneğin işlevsel ve hiyerarşik örgüt yapısı uygun görülmüş, işlemsel örgüt yapısı düşünülmemiştir. İkililik, bir olayın veya olgunun karşıtının olduğunu da düşündürür. Bugün ise çoğulculuğun getirdiği düşünce tarzı katı düşüncelerden ayrılıp ara tonların da olabileceğini göstermiştir. Buna bulanık mantık (fuzzy logic) denmektedir.

* İkililiklerin organizasyonda aynı zamanda paradoksal özelliklerin kullanıldığını göstermesi de önemli bir katkı sağlamıştır. İkililiğin aynı zamanda, aynı yerde nasıl olabildiği kavranmaya başlamıştır. Örneğin şirket evlilikleri ve rakiplik aynı anda olabilmektedir. Bir başka örnek

---

[7] TOSUN, Age, s.27-28.

[8] EVCİMEN, T. Tunç, **Organizasyonlarda İkiliklerin ve Paradoksların Yönetimi**, (Basılmamış doktora tezi), İstanbul, 2002. s.10-17.

küreselleşmede ortaya çıkan "küresel düşün ve yerel davran" şeklindeki slogandır.

* Üçüncü olarak dinamik denge kavramının önem kazandığını söyleyebiliriz. Organizasyonlar başarılı olabilmek için iki farklı düşünce veya olay arasında bir denge kurmak zorundadırlar. Bu dengeyi kurabilmek için her yönetici farklı hedef, strateji ve süreçler

belirlerler. Bu dengeyi kurabilmek için, işletmeler önce içinde bulundukları çevreyi iyi analiz edebilmeli ve bütünü aklında şekillendirebilmelidir. Örneğin kısa vadede veya uzun vadede başarıyı görebiliyorsa, hedef ve stratejilerini de ona göre yapmak zorundadır. Uzun vadeyi düşünüyorsa yatırım planları ve ar-ge çalışmaları önem kazanır. Kısa vade düşünülüyorsa kâr etme çabaları öne çıkacaktır veya ikisini aynı anda dengeli bir şekilde uygulayacaktır.

Sonuç olarak ikililik kavramının benimsenmesi işletme biliminde, zıtlıklar ve anormalliklerin anlaşılması ve daha bilinçli araştırma ve gelişme çalışmaları yapılmasını sağlamıştır.

❖ **Yönetim akıl, fikir ve mantık gerektiren bir iştir:** Yönetici düşünerek davranmalıdır. Bir yöneticinin hızlı düşünmesi ve karar verebilmesi istenen bir yetenektir. Günlük ve alışılmış faaliyetlerde bu kolay olabilir ancak uzun vade için ve belirsizlik ortamında verilen kararlarda yönetici adımlarını iyi hesaplamalıdır, zira hızlı koşan bir kimse önündeki taşı göremeyebilir. İnsan koşarken birkaç adım sonrasını görebilir fakat ileride ne olduğunu göremez. Onun için hızını ayarlamalıdır. İşini yaparken geri veri almak için zaman ayırmalıdır. Yönetici işini yaparken neyi, niçin ve nasıl yapması gerektiğini düşünmelidir. Ancak davranırken hızlı davranmalıdır. Yani önce yansına almalı ve sonra hızlı davranmalıdır.

❖ **Yönetim bir felsefe değil, bir faaliyettir:** Yönetim bir uygulamadır. Sadece teorik bir bilgi değildir. Yöneticilik öğrenilir, belli hünerler ve yönetim teknikleri kullanılarak icra edilir.

❖ **İyi bir yönetim, çalışanların kendini işe adamalarını gerektirir:** İyi bir iş yapmak isteyen herkes, o işi yapmak için canla başla çalışmalı ve bütün bilgi ve hünerini kullanmalıdır. Genel olarak yönetici için iki tip adam önemlidir:

* Yeni hüner ve bilgi öğrenen ve ben öğrendim demeyen. Çünkü gurur, öğrenmenin önündeki en büyük engeldir.

* Diğer insanlar ve toplum için katma değer yaratan ve bunun için zaman ve güç ayıran kişiler.

Yönetim egoist bir faaliyet değildir. Diğerlerine hizmet üretir. Amacı yeni ve faydalı bir şeylere katkı sağlamaktır. Bu katkıyı sağlarken yönetici de bundan faydalanır. Yönetim karşılıklı fayda sağlayan bir faaliyettir.

❖ **Yönetim değişkendir:** Yönetim kompleks ve değişen bir iştir. Yönetim uygulaması durumsal bir özellik gösterir, yani yer ve zamana göre değişkenlik göstermektedir.

❖ **Yönetim bir uyumlaştırma (koordinasyon) sürecidir:** Bu süreç işlerin birbiriyle, işlerin insanlarla, insanların insanlarla ve hepsinin işletmenin amaç ve stratejileri ile uyumlaştırılmasını sağlamalıdır. Bir amaç için işbirliği yapan bireyler arasındaki ilişkilerin verimli ve etkili olabilmesi için uyumlu çalışmaları gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için gönüllü bir iş birliği, açık haberleşme, kişisel hedeflerden fedakarlık yapabilmek gerekir. Farklı değer yargılarına, inançlara sahip kişileri aynı amaç doğrultusunda ahenkleştirmeyi ifade eder.

❖ **Yönetim bir akılcılık (rasyonellik) sürecidir:** İnsanlar ömürleri, enerjileri ve olanakları sınırlı olduğu için, belli bir amaca daha az kaynakla varmak istemektedirler. Bu nedenle yöneticilerin önemli değerlendirme kriterlerinden biri de akıl ve mantıktır. Akılcılık; bir işletmenin verimliliğini arttırmak için bir yeniden yapılanmadır. Örneğin, zararda olan bir fabrikayı kapatmak veya ürünlerin kârlılığını arttırmak için idari masrafları azaltmak bir akılcılıktır.

2.2. İşletme Yönetiminin Tanımı ve İşletmelerde Yönetim Seviyeleri

Yönetimi tanımladıktan sonra işletme yönetimi tanımı yapabilmek için işletmeyi tanımlamamız yararlı olacaktır.

2.2.1. İşletme Yönetiminin Tanımı

İşletme kelimesi iş kelimesinden türetilmiştir. **İş** bireyin bir sonuca ulaşmak için yaptığı faaliyetlerdir. İşletme ise iktisadi işlerin (satılmak üzere mal yapılan) yapıldığı yerlerdir. Daha açık bir şekilde söylersek, **işletme**, kişi ya da kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal veya hizmet üreten ve/veya pazarlayan ve bundan maddi veya manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan birimlerdir. Burada iki nokta önem kazanmaktadır. Birincisi başkaları için üretim yapmak ve ikincisi ise bu ürünün iktisadi bir mal veya hizmet olmasıdır. Bu faaliyetleri gerçekleştirecek kişilere de işçi denir. **İşçi**, başkasına hünerini ve kuvvetini kiralayan bunun karşılığında ücret ve maaş alan kişidir. Bu tanımlardan hareketle işletme yönetimini de şu şekilde tanımlayabiliriz:

İşletme yönetimi ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin, parasal, mekanik ve iş gücünden oluşan kaynaklarının en uygun bir şekilde sevk ve idare edilmesidir.

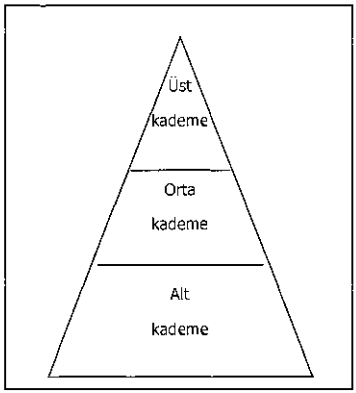
Burada önemli kelime sevk ve idaredir. Demek ki bir yönetim olayından bahsedebilmek için birinin veya birilerinin, birini veya birilerini bir amaca doğru sevk etmesi ve bu amaca yönelik insan ve faaliyetleri idare etmesi gerekir. O zaman birilerinin diğerine emir vermesi, diğerinin de bu emre uyması bir hiyerarşi oluşturur. Bu hiyerarşiye göre yöneticiler de alt kademe yöneticileri veya üst kademe yöneticileri gibi isimler alırlar.

2.2.2. İşletmelerde Yönetim Seviyeleri

İşletmede her iş aynı değildir. Farklı işler farklı seviyelerde yapılır. İşletmedeki bu yönetim farklılıklarını, yatay ve dikey olarak iki başlık altında toplayabiliriz[9].

Dikey Farklılaşma:

Dikey farklılaşma genel olarak üç seviyede incelenebilir.



Şekil 2.1: Yönetim Seviyeleri

[9] HAMPTON, David R., **Management**, Third Edition, McGraw Hill International Editions, 1986, s.11-15

Üst kademe yönetimi: İşletmenin tümünden sorumludur. İşletmenin çevre şartlarını gözleyerek işletmenin misyonu, vizyonu amaç ve stratejilerini belirlemek, bunlara ulaşılıp ulaşılmadığını gözlemek, ulaştıracak sistemi kurmak, işletme kültürü yaratmak gibi sorumlulukları vardır. Bunlar, genel müdür, yönetim kurulu üyesi, murahhas aza v.b.gibi isimler alırlar. Verdikleri kararlar uzun vadelidir.

Orta kademe yönetimi: Bölümlerin veya iş birimlerinin başında olan kişilerdir, yönetici veya müdür unvanını alırlar. Görevi, üst kademenin belirlediği stratejileri uygulamaktır Genellikle kararları bir yıllıktır. Klasik yönetim uygulayan işletmelerde beş veya altı seviye orta kademe yöneticisi vardır. Orta kademe yöneticileri bunlardan herhangi birinde olabilir. Müşteri odaklı yönetimde bunun zararları görülmüş en fazla üç kademeli hiyerarşi belirlenmiştir. Amaç sıfır hiyerarşidir. Günümüzde orta kademe yöneticilerinin görevlerinde projelerle yönetim önemli hale gelmiştir. İşletmenin farklı departmanlarında çalışan kişilerle birlikte proje grupları kurulmaktadır.

Alt kademe yönetimi: Altında başka bir yönetici bulunmaz, çalışanlar yer alır. Çalışanlarla birlikte mal ve hizmet üretiminden kuralların ve prosedürlerin uygulanmasından sorumludurlar. Kararları kısa vadeli ve hattâ günlüktür.

Yatay farklılaşma

Klasik bir işletme işlevsel bir örgüt yapısına sahiptir. Başta işletmenin tümünden sorumlu bir genel müdür ve genel müdüre bağlı işlev müdürlerinden oluşur. Bunlar, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi birimlerdir. İşlev müdürleri, aynı eğitimi almış kişilerle birlikte, işlevsel bir bölümü idare ederler. İşletmenin faaliyet alanına göre bu işlevler farklı isimler alırlar. Bir hizmet işletmesinin işlevleri ile bir sanayi işletmesinin işlevleri farklıdır.

İşletmenin işlevleri genel ve türsel işlevler olarak ikiye ayrılır[10]. İşletmenin genel işlevi *yönetim*dir. Türsel işlevleri ise temel işlevler ve yardımcı işlevler olarak tekrar ikiye ayrılabilir.

İşletmenin temel işlevleri mal ve hizmet üretmek ve/veya pazarlamaktır. Yardımcı işlevleri ise finans, personel, halkla ilişkiler gibi temel işlevlerin başarılmasında yardımcı olan işlevlerdir. Bunlara destek birim-

[10] EFİL, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. B. Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, s.17; MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 5.B.,Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.37.

ler de denir. Bu işlevlerin birbirleriyle yakın ilişkisi vardır. Bütün işlevler işletmenin başarılı olmasına yönelik bir faaliyetler bütünüdür. Fakat farklı tip mal veya hizmet üreten işletmelerde bu temel ve destek işlevler farklılaşabilir. Örneğin, bir bankanın temel işlevlerinden birisi finansmandır, bir üniversitenin temel işlevi eğitim ve araştırmadır.

Üretim İşlevi: Elde edilen üretim faktörlerinin işletme amaçlarına uygun bir şekilde birleştirilip arzu edilen miktar ve kalitede mal veya hizmet üretme faaliyetleridir.

Pazarlama İşlevi: Üretilen mal ve hizmetlerin satılmasını ve satış sonrası faaliyetleri de içeren bir işlevdir. Bu amaçla tüketici gereksiniminin belirlenmesi, mal ve hizmetlerin tanıtılması, fiyatlandırılması ve dağıtılması faaliyetlerini içerir.

Finansman İşlevi: İşletmenin gereksinme duyduğu parasal kaynakların bulunması ve etkin bir şekilde kullanılması işlevidir.

Personel İşlevi: İşletmenin her bölümü için arzu edilen miktar ve kalitede ve arzu edilen zamanda gerekli iş gücünün hazır bulundurulmasını ve bu iş gücünün eğitimi, ücretlendirilmesi, değerlendirilmesi ve güdülenmesi faaliyetlerini içerir.

Araştırma Geliştirme İşlevi: Araştırma, işletmeye ekonomik ve teknik alanda katkılar sağlayacak yeni bilgi ve bulguların elde edilmesi işlevidir. Geliştirme ise, mal ve hizmet sürecinde araç gereç ve yönetimin iyileştirilmesi amacıyla bilginin kullanılması işlevidir.

Halka İlişkiler İşlevi: İşletmenin yakın ve uzak çevresi ile ilişkilerini düzenler ve toplumla bütünleşmesini sağlar.

Yönetim işlevi de işletmenin genel bir işlevi olarak, işletmenin temel ve yardımcı işlevlerinin daha iyi bir şekilde ve belli bir bütünlük içinde yapılmasını sağlamaktadır. Bunu yaparken yönetici çeşitli faaliyetlerde bulunur. Bunları planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak tanımlayabiliriz.

Bu açıklamaları aşağıdaki gibi bir şema üzerinde toplu olarak gösterebiliriz.

Tablo 2.1: İşletmenin ve Yönetimin Fonksiyonları

		İşletmenin İşlevleri			
Yönetim		Üretim	Pazarlama	Finans	İnsan Kaynakları
Yönetimin İşlevleri	Planlama	Üretim Planlama	Pazarlama Planlaması	Finans Planlaması	İnsan Kaynakları Planlaması
	Örgütleme	Üretim Organizasyonu	Pazarlama Organizasyonu		
	Uyumlaştırma				
	Yönetme	Üretim			
	Kontrol	Üretim Kontrolü		Finans Kontrolü	

2.3. Yönetici Tanımı ve Yöneticilerle İlgili Temel Kavramlar

İşletme yönetimi bir asırdan beri geliştirilmekte olan bir kavramdır. İşletme kelimesi iş kökünden gelmektedir. **İş** bireyin bir sonuca ulaşmak için yaptığı faaliyetlerdir. **Görev** (vazife) ise, işletme de çalışanların bu faaliyetleri gerçekleştirirken kendisinden beklenen eylemdir. İş çeşitli görevlerden meydana gelir. **Meslek** ise, bir kimsenin devamlı üzerinde çalıştığı iştir. Yapılan işlerin meslek sayılması ise bazı şartlara bağlıdır[11]:

- Bütün üyelerce kabul edilmiş standart yöntemlerin olması.
- Bu yöntemlerin araştırmaya ve uzmanlığa dayanması.
- Uzmanlaşmış bir teknolojinin kullanılması.
- Resmi bir eğitiminin olması.
- Mesleki yayınlarının olması.
- Mesleğin yürütülmesi ile ilgili ahlaki standartlar olması.
- Alanında çalışma hak ve özgürlüğü ve sorumluluğu olması.

Örneğin öğretmenlik bir meslektir. Görevi kişileri belli konuda yetiştirmektir. İşi ise bu görevi yerine getirirken yaptığı çeşitli faaliyetlerdir. Bu tanımlara baktığımızda, her kurumun temel organı olan ve kurumun başarısını sağlayan yöneticiliğin henüz bir meslek olarak görülmemesi düşündürücüdür. Her kurumun büyüklüğüne göre bir veya daha fazla yöneticiye sahip olmasına rağmen yöneticilik bir doktorluk veya avukatlık gibi bir meslekten sayılmamaktadır[12]. Oysa 1900'lerden beri girişimci

[11] TOSUN, Age, s.257, Massie, Age, s.13.

[12] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10.B., Beta Yayınevi, 2005, s.19

ile profesyonel yönetici ayrılmaktadır. Ayrıca her kurumdaki yöneticilerin isimleri de farklıdır. Orduda komutan, ilkokulda başöğretmen, hastanede başhekimdir. Ancak yaptıkları iş yöneticiliktir. Bu değerli meslek sahipleri kendi mesleklerini bırakıp bir başka mesleğe niçin yönelirler? Çünkü yöneticilik zor fakat önemli ve kârlı bir iştir. Pek çok işletme için bir temel yetenektir. İşlerinde başarılı olan bu kişileri, diğer kurumlar transfer etmektedirler. Bugün yönetici kavramı işletme yöneticileri için kullanılmaktaysa da bazı işletmeler müdür gibi çeşitli tanımları tercih etmektedirler. Yönetici kavramı genel bir tanımdır. Her kademedeki yöneticiyi kapsar.

2.3.1. Yönetici Tanımı

Yönetici kavramı Amerikan yazınından gelmiştir ve diğer dillerde tam karşılığı olmadığı gibi, hem İngilizce de hem de Türkçe de yönetici karşılığında kullanılan pek çok kelime vardır. Örneğin, manager, administrator, director, chief executive officer, vbg.[13]. Türkçe de ise, müdür, idareci, patron, lider, murahhas aza, komutan, koç, vbg. isimler alır.

Çeşitli yazarlar yönetici kavramını çeşitli şekillerde yapmışlardır. Koçel'e göre yönetici *"başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir"*[14]. Ertürk'de diğer yazarlardan yararlanarak benzer bir tanım yapmıştır. Ertürk'e göre, yönetici, girişimci gibi üretim faktörlerini uygun ortamda bir araya getirerek, onları başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere iktisadi mal ve hizmet üretimine yönelten kişidir. Yönetici risk almaz, kendi adına çalışmaz, bir ücret karşılığında başkası adına çalışır. Her ne kadar kâra ve zarara ortak değilse de, işletme kâr ettiğinde başarılı, zarar ettiğinde başarısız sayılacağından kâr ve zarar onun içinde önemlidir[15].

Mary Parker Follet'in yönetimi insanlara bir şey yaptırma sanatı olarak tanımlamasından sonra yöneticiler bir patron gibi davranmakta ve çalışanların neyi nasıl yapacağını söyleyip sonrada yapıp yapmadığını kontrol eden bir kişi durumuna gelmişlerdir. Bu günde bazı işletmelerde bu tür davranışlar görülebilir. Ancak teknolojik gelişmeler işgücü yapısını ve iş yapış şekillerini çok değiştirmiştir. Gelişmiş işletmelerde çalışan, modern yöneticiler, bu tip davranışlardan çok uzak, iş birliğine ve takım çalışmalarına önem vermektedirler. Bu yöneticiler eğitimli astlarla çalışmaktadırlar. Onlara patronluk taslamak yerine, onların bilgi ve gör-

---

[13] DRUCKER, Age, s.5.

[14] KOÇEL, Age, s.22

[15] ERTÜRK, Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.14.

gülerinden yararlanarak, işletmelerini başarılı yapmaya çalışmaktadırlar. Şimdi yöneticiler, rehberlik yapmak, astlarını eğitmek, güçlendirmek (empowerment) destek vermek, ve iyi iletişim kurabilmek üzere eğitilmektedirler. Artık yöneticiler organizasyonun dışında, elini işe koymayan bir kişi değil astlarıyla birlikte bir değer yaratmak için çalışan ve onlar tarafından değerlendirilen bir kişidir.

Yukarıdaki açıklamalarımızdan da yararlanarak işletme yöneticisini şu şekilde tarif edebiliriz:

> Yönetici, "**üretim faktörlerini (kaynakları) etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde kullanarak, diğer insanlarla işbirliği içinde ve onlara rehberlik yaparak işletme ve toplum için değer yaratan bir kişidir.**"

Burada yönetici ile girişimci arasındaki farka da dikkat çekmek isterim. **Girişimci**, iş fırsatlarını görüp değerlendirme, gerekli kaynakları derleyerek onlardan yararlanma ve başarıya ulaşmak için faaliyette bulunabilme becerisine sahip kişilerdir[16]. Kâr etmek amacıyla üretim faktörleri için para ödeyen ve bunun karşılığında risk üstlenen kişi olarak da tanımlanabilir. Yönetici ise, aynı faaliyeti başkaları adına bir ücret karşılığı yapan kişidir ve riski üstlenmez[17]. O da işletmenin bir personelidir. Küçük işletmelerde yönetici ve girişimci aynı kişi olabilir fakat büyük işletmelerde girişimci parayı koyan bunun karşılığında kâr bekleyen bir kişidir. Girişimci, yönetim faaliyetlerinde bulunmak için profesyonel yöneticiler tutar.

Girişimci sadece para koymak açısından değil, sahip olduğu yeteneker açısından da yöneticiden ayrılır. Bir girişimcinin sahip olması gereken yetenekleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Özgürlüğüne düşkün ve kimseye hesap vermek istemeyen fakat işletmenin paydaşlarına karşı sorumlu ve onlara hesap veren.
- Yaratıcı ve yenilikçi; fırsatları gören, fırsatlardan yararlanan.

---

[16] MEREDITH, G.G., NELSON, R.E. ve NECK, P.A., **Girişimciliğin Uygulaması**, Çev. Serdar Tan, Orhan Pazarcık, Maya Matbaacılık Ltd.Şti. Ankara, 1985, s.3;

[17] MUCUK, Age, s.18; ERTÜRK, Age, s.13.

- Risk almayı seven
- Felaketler karşısında iradeli.
- İnisiyatif kullanabilen, hızlı ve doğru karar verebilen.
- Başarısında yaşın ve eğitimin önemi olmayan.

Girişimci ve profesyonel yönetici kavramı sanayi devrimiyle ortaya çıkmış kavramlardır. Ancak zaman içinde bu kavram farkları azalmaya başlamıştır. Bugünün işletmelerinde çalışacak yöneticilerinde girişimcilik özelliklerine sahip olması istenmektedir. İki tür girişimciden söz edilebilir. **Dinamik girişimciler**, yeniliği yaratan ve uygulayan, yeni ürün ve pazarlar bulan, yeni finans kaynakları ve organizasyonlar geliştirerek ekonomik gelişmenin öncülüğünü üstlenen kişiler olarak tanımlanır. **Olağan girişimciler**, dinamik girişimcilerin açtığı bu yoldan ilerleyerek, ekonomik gelişmenin boyutunu genişleten kişilerdir.

2.3.2. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Yetenekler

Yönetim işi tek düze bir faaliyet değildir. Çok boyutlu ve karmaşıktır. Bu yüzden işletmede çalışan yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler çoktur. Birçok teorisyen bunları sıralamıştır.Genel olarak bu yetenekleri kavramsal yetenek, insani (beşeri) yetenek, teknik yetenek olarak üç başlık altında toplayabiliriz[18]:

Kavramsal yetenek: İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, parçaları ve parçaların birbirleri ile ilişkilerini anlayabilme yeteneğidir. Kavramsal yetenek, yöneticinin, planlama yapabilme, düşünebilme, ve bilgi işleme v.b. yeteneklerini kapsar. Bu yetenekler yöneticilerin stratejik düşünebilme kabiliyetini, işletmenin sanayideki ve toplum içindeki yerini, çevresiyle ilişkilerini, işletmenin sınırlarını koyabilmesi v.b.g. faaliyetler için gereklidir. Bu yüzden üst kademe yöneticileri kavramsal yeteneğe sahip olmalıdırlar.

İnsanı yetenekler: Diğer kişiler ile birlikte çalışabilme ve etkin grup üyesi olma yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip kişiler, çalışanları yönlendirebilir, cesaretlendirebilir, katılımını sağlayabilir, koordinasyon sağlayabilir, sorun çözebilir, insanları sever ve onlar tarafından sevilir. Bu yetenekler orta kademe yöneticileri için gereklidir. Astlara daha yakın çalıştıkları için astların başarılarından sorumludurlar. Küreselleşme sonucu bilginin önem kazanmasıyla birlikte bilgili çalışanları yönetebilmek için gerekli yetenekler çok daha fazla önem kazanmıştır. Kalifiye elemanı

[18] DAFT, Age, s.12-15.

işletmede tutmak yöneticinin önemli görevlerinden biri olmuştur. Esneklik önemini arttırmıştır. Yaratıcılıkta farklılaşma ihtiyacından dolayı önem kazanmıştır.

Teknik yetenekler: Belli bir görevi başarmak için gerekli bilgi düzeyi, o iş için gerekli aletleri kullanabilmek, metotları uygulayabilmek, teknikleri uygulayabilmek, analitik düşünebilme, ihtisaslaşmış bilgi, problem çözebilme gibi yetenekleri kapsar. İşletmenin en alt kademede çalışanları için gerekli yeteneklerdir.

Her insan bu yeteneklere az veya çok sahip olabilir. Bu yetenekleri en uygun seviyede kullanmak önemlidir.

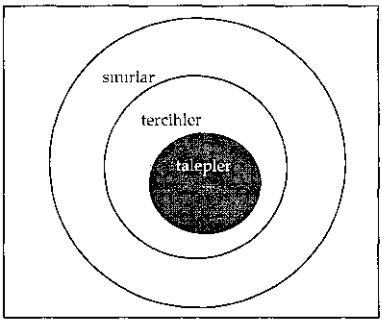
İyi bir yöneticinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Personelini ve personelle işletme arasındaki ilişkileri iyi tanımlamalı
- Görev ve sorumluluk yüklenebilmeli, yüklenemeyen astlarını işten uzaklaştırmalı
- Şahsı ve şahsiyeti ile ilgili iyi örnek olmalı
- Personeli kontrol etmeli
- Yardımcılarıyla sık sık toplantı yaparak gerekli bilgileri almalı
- Teferruat içinde boğulmamalı
- Adil bir mükafatlandırma ve cezalandırma sistemi kurmalı
- Astlara hata etme hakkı tanımalı
- Uzağı görebilmeli, müteşebbis olmalı, görüş ve kavrayış önemli.

2.3.3. Yöneticinin İşleri

Oxford Center dan, Rosemary Steward yöneticilerin işlerini nasıl yaptıklarını ve nasıl algıladıklarını araştırmış ve bunları talepler, sınırlar ve tercihler olarak üç bölüm halinde toplamıştır[19].

[19] HAMPTON, Age, s.8-11.



Şekil 2.2: Yöneticinin İşleri

Kaynak: David Hampton, Age, s.8-11.

Talepler, işte bir yöneticinin yapması gereken şeyleri gösterir. Yani ne yapacağını belirler, bunların çoğu iş tanımlarında vardır. Bunlar:

a. Ulaşılması gereken en az başarı düzeyi

b. Belli tür işleri yapmak için hangi ölçüde kişisel bilgi gerektiği

c. Belli işleri yapmak için kimlerle ilişki kurulabileceği ve bu ilişkilerin zorluk derecesi

d. İhmal edilemeyen ve başkalarına göçerilemeyen işler

e. Toplantılara katılmak vbg faktörlerdir.

Sınırlar, Bir iş sahibinin yapabileceği işleri sınırlayan iç ve dış faktörlerdir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

a. Para, hammadde, insan gibi kaynak sınırları

b. Yasal ve Sendikal sınırlar

c. Teknik sınırlar

d. Fiziksel sınırlar

e. Örgütsel sınırlar

f. Kişilerin tutumları

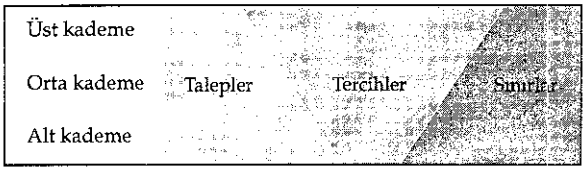
Yöneticinin sınırları ve talepleri belirlendikten sonra tercihleri belirlenir.

Tercihler, Yöneticinin neyi nasıl yapacağı ile ilgilidir. Yönetici burada kendini ispat etmektedir. Çünkü burada birbirinden farklı işler için sahip olduğu fırsatları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bunları iki alanda inceleyebiliriz:

1. İşletme içi tercihler: görevleri seçmek, kime ne iş yaptıracağını belirlemek gibi

2. İşletme dışı tercihler. İşletme dışındaki değişikliklere karşı yapılacak faaliyetlerle, uzmanlık, işi paylaşma gibi faaliyetlere uygulanabilen tercihlerdir.

Taleplerdeki ve sınırlardaki değişiklikler yöneticinin tercihlerini etkiler. İşle, o işe sahip olan kişi arasındaki ilişkilerde bu tercihlerden etkilenir. Yöneticilerin başarı ve başarısızlıkları bu alanda gösterdikleri başarıya bağlıdır. Talep, tercih ve sınırlar işletme kademelerine göre farklılık gösterir.



Şekil 2.3: Yönetim İşlerinin Kademelere Göre Farklılıkları

Alt kademe yöneticilerde talepler ve sınırlar çoktur. Üst kademe yöneticilerde talepler ve sınırlar az, tercihler çoktur.

Bu modeldeki halkalar işletmenin niteliklerine göre de değişir. Mal ve hizmete göre farklılık gösterir, hatta zaman içinde de farklılık gösterir. Şartlar değiştikçe halkalar büyür veya küçülür. Örneğin eğlence sanayiine nazaran nükleer sanayide sınırlar daha geniştir. Çelik sanayiine nazaran bilgisayar sanayiinde tercihler daha çoktur. Kitle üretimi yapan veya devamlı süreçli üretim yapan işletmelerde talep büyük, tercihler azken, araştırma ve reklam şirketlerinde ise talep az, tercihler çoktur.

2.3.4. Yöneticinin Rolleri

Henry Mintzberg tarafından yöneticinin görevleri farklı tanımlanmıştır. Onun sınıflaması "yöneticilerin görevlerine ne kadar zaman ayırdıkları ve hangi davranışları gösterdikleri" araştırmasına dayanmaktadır. Mintzberg bu bulguları üç başlık altında toplamıştır[20].

1. Kişiler Arası Roller:
   a. Liderlik: Ona bağlı kişilerin nasıl iş yapacağını göstermek.
   b. Sözde lider: İşletmeyi temsilen toplantılara katılmak, işletmenin imajını yükseltmek
   c. Birleştirici lider: Kendi bölümleri ile diğer bölümler arasında ilişki kurmak
2. Karar verme ile ilgili Roller:
   a. Girişimci: İşletmeyi geliştirecek, yeni teknikler uygulatmaya çalışır
   b. Sorun çözücü: Kendi bölümleri içerisinde veya kendi bölümleri ile diğer bölümlerle olan ilişkilerinde sorun çözücü olmak
   c. Kaynak dağıtıcı Rolü: İşletmenin çeşitli kaynaklarını işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde dağıtılması
   d. Pazarlıkçı: Pazarlık yapmak
3. Bilgi ile ilgili Roller:
   a. Bilgi toplama: Gözleyerek, duyarak, okuyarak, casusluk yaparak bilgi toplamak.
   b. Bilgiyi dağıtmak: Bilgiyi gerekli yerlere gerekli miktarlarda dağıtmak
   c. Konuşmacı: Bilgi vermek ve bilgi almak amacıyla kendi bölümü adına konuşmalar yapmak

[20] DAFT, Age, s.19-22., ROBBINS ve COULTER, Age, s.9-11.

SERBEST OKUMA PARÇALARI;

DEVLET YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Farabi'ye göre **"ideal devletin yöneticisi"** aşağıdaki; fiziksel (1), zihinsel (2-6) ve ahlaki (7-12) özelliklere mutlak olarak sahip olmalı, ancak zamanı geldiğinde bu özelliklerini de geliştirilmesi gerekmektedir:

1. Fiziksel liyakat ve sağlık,
2. Çabuk öğrenme ve anlama yeteneği,
3. Öğrenilen şeyleri akılda tutacak iyi bir hafızaya sahip olma,
4. Uyanık, cevval bir zekâ,
5. Hoş sohbet olma ve güzel konuşma yeteneği,
6. İncelemeyi ve öğrenmeyi sevme,
7. Hakikati sevme ve yalan ve yanlıştan nefret etme,
8. Öz denetimli ve aşırılıklardan korunmuş olma,
9. Şerefli olma,
10. Para ve diğer dünyevi nimetlerin esiri olmama,
11. Adaletli olma,
12. Cesaret, korkusuzluk ve kararlılık sahibi olma.

Kaynak: Ünsal Sığrı ve Yavuz Ercil, **Türklerde Yönetim Gelenekleri: Bilimsel Yönetim Öncesi Türk Yönetim Tarihi**, IQ Kültür Sanat, İstanbul, 2007, s.59.

ŞEYH EDEBALİNİN OSMAN BEYE ÖĞÜTÜ

"Oğul insanlar vardır şafak vaktinde doğar, akşam ezanında ölürler. Avun oğlum avun. Güçlüsün, kuvvetlisin, akıllısın, kelamlısın, ama bunları nerede ve nasıl kullanacağını bilemezsen, sabah rüzgârında savrulur gidersin. Öfken ve nefsin bir olup aklını yener. Daima sabırlı, sebatlı ve iradene sahip olasın.

Dünya senin gözlerinin gördüğü gibi büyük değildir. Bütün fethedilmemiş gizemler, bilinmeyenler ve görülmeyenler ancak senin fazilet erdemlerinle gün üstüne çıkacaktır. Ananı, atanı say, bereket büyüklerle beraberdir. Bu dünyada inancını kaybedersen, yeşilken çorak olur, çöllere dönersin. Açık sözlü ol, her sözü üstüne alma. Gördün söyleme, bildin bilme. Sevildiğin yere sık gidip gelme, kalkar muhabbetin, itibarın olmaz. Üç kişiye acı; cahiller arasındaki âlime, zenginken fakir düşene, hatırlı iken itibarını kaybedene...

Unutma ki, yüksekte yer tutanlar, aşağıdakiler kadar emniyette değildir. Haklı olduğunda mücadelen korkma.

Ey oğul, beysin. Bundan sonra öfke bize, uysallık sana. Güceniklik bize, gönül almak sana. Suçlamak bize, katlanmak sana. Acizlik bize, yanılgı bize, hoş görmek sana. Geçimsizlikler, çatışmalar, anlaşmazlıklar bize, adalet sana. Kötü söz, şom ağız, haksız yorum bize, bağışlama sana.

Ey oğul, bundan sonra bölmek bize, bütünlemek sana. Üşengeçlik bize, uyarmak, gayretlendirmek, şekillendirmek sana. Ey oğul, sabretmesini bil, vaktinden önce çiçek açmaz. Şunu da unutma; insanı yaşat ki, devlet yaşasın. Ey oğul, yükün ağır, işin çetin, gücün kıla bağlı. Allah yardımcın olsun."

Kaynak: Ünsal Sığrı ve Yavuz Ercil, **Türklerde Yönetim Gelenekleri: Bilimsel Yönetim Öncesi Türk Yönetim Tarihi,** IQ Kültür Sanat, İstanbul, 2007, s.22-23.

III- YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İlk zamanlardan beri var olan yönetim olgusu, en geniş anlamıyla *"başkalarına iş gördürme"* veya *" başkaları vasıtasıyla başarma sanatı"* olarak tanımlanabilir[1]. İki kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir arada bulunduğu her ortamda yönetimden söz edilebilir.

Yönetime bu kadar geniş açılı bakıldığında toplumun her kesiminde ve döneminde yönetimden söz edilebilir. Örneğin en küçük topluluk olan ailenin yönetiminden, memleketin yönetimine kadar, ülke içinde ki her birimde askeri yönetim, okul yönetimi gibi bir yönetim olgusu vardır.

Yönetimin konusu insandır. İnsanın dışındaki nesnelerin kullanımına da yönetim deniyor. Para yönetimi, bilgi yönetimi, süreç yönetimi gibi tanımlamalar yanlış olmakla birlikte, yayın hayatımıza girmiş bulunmaktadır. Çünkü yönetimin işlevleri, evrenseldir. Birçok faaliyetin planlanması, yönlendirmesi ve kontrolü gereklidir. Bu bağlamda yönetime bakıldığında paranın, bilginin ve süreçlerin yönetiminden bahsedilebilir.

İlk yönetim olgusunu tarihin başlangıcına kadar götürebiliriz. İlk insanlar gruplar halinde yaşamaya başladıkları zaman sen balık tut ben meyve toplayacağım dediklerinde adı konmasa bile bir yönetim olgusundan söz etmiş oluyorlardı. Bu bakımdan yönetime sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi denmektedir. Yönetimin bir bilim olarak ortaya çıkması, yönetim konusundaki araştırmaların çoğalmasıyla olanaklı olmuştur. Bu çalışmaların temelini askeri ve siyasi yönetim oluşturur. İşletme yönetimi ise bu süreç içinde bir asrı henüz doldurmuştur. Binlerce yıllık yönetim faaliyetlerinin yanında işletme yönetimi henüz çok yenidir, ancak temelini bu çalışmalar oluşturduğu için ve işletmelerde hızla büyüyüp geliştiği için işletme yönetimi de hızla gelişmiştir.

3.1. Sanayi Devriminden Önce Yönetim

Sanayi devriminden önce işletme yönetiminden söz edemeyeceğimiz için, genel olarak yönetimin tarihsel gelişiminden bahsedeceğiz. Sanayi devriminden önce yönetim insanlık tarihiyle birlikte başlamıştır.

---

[1] MASSİE, J.L., **İşletme Yönetimi**, 1.B., Bayteş Yayıncılık A.Ş.Eskişehir, 1983, s.8., İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6.B., Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, s.4.

İlk insanlar kabileler halinde yaşayan, avlanarak ve meyve toplayarak geçinen kimselerdi. Daha sonra toprağa yerleşmişler ve büyük kabileler halinde yaşamaya başlamışlardır. İnsanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte yönetim de başlamıştır diyebiliriz.

Yerleşik düzene geçmekle tarım toplumu oluşmuştur. Bu dönemde ekonomik ve sosyal güç (zenginlik) topraktı ve insanlar hayatını el emeğiyle kazanmaktaydılar. Enerji kaynakları insan ve hayvan gücü, rüzgar, güneş ve su gibi yenilenebilen enerji kaynaklarıydı.

İnsanlar daha fazla toprağı işledikçe daha zengin ve daha güçlü olmaktaydılar. Böylece derebeylikler ortaya çıkmış oldu. Her derebeyin zenginliği sahip olduğu köylerle ölçülmeye başlandı. Daha sonra derebeyleri topraklarını korumak için bazı adamlarını silahlandırdılar. Böylece güvenlik kuvvetleri doğmuş oldu. Derebeyliklerin büyüyerek gelişmesi ile devletler oluştu. Devlet yönetiminin gelişmesi endüstri devriminden önceki en önemli yönetim bilimini oluşturdu.

Nihayetinde sanayi döneminden önce; kralların buyruklarında, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde, krallara, prenslere, kumandan ve devlet adamlarına verilen öğütlerde, din kitaplarında bugünkü yönetim kavram, ilke ve tekniğe benzer fikirler yer almaktadır[2].

3.1.1. Siyasi Yönetimlerin İşletme Yönetimine Katkıları:

Devlet yönetiminin çok eskiden beri var olması, gelenek ve yöntemlerinin oluşmasına ve yerleşmesine neden olmuştur. İşletme yönetimi de bu kavram ve teknikleri kullanmış ve kullanmaktadır. Bildiğimiz en eski medeniyetler Mısır, Çin ve Aztek Medeniyetleridir.

3.1.1.1. Eski Mısır'da Yönetim

Eski mısır devlet başkanı Firavun'du. Firavun kendini güneşin oğlu ilan ederek din ve krallık gücünü elinde tutuyordu. Firavunun emirlerini yerine getiren yardımcıları vardı. Bunlar ayrıcalıklı bir grup olan devlet memurlarıydı. Memurlar ve katipler tapınaklarda açılan okullarda eğitiliyorlardı. Uçsuz bucaksız vahalarda bir kent burjuvazisinin nüvesi oluşmaktaydı, memurlar buradan sağlanıyordu[3]. Onun altında hür mısırlılar ve onların altında da köleler vardı. Böylece katı bir bürokratik sistem oluşmuştu.

---

[2] BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3. B., İşletme Fakültesi Yayını, No:257, 1993,s. 101-102.

[3] ....., **Thema Larousse**, 1993, Milliyet Yayını, s.40

Firavun ve adamları tarafından hür mısırlıların davranışları katı kurallar, örf ve adetlerle sınırlandırılmıştı. Kölelerin hayatı ise efendilerin elindeydi. Bu durum tipik bir otokratik örgütlenme anlayışını oluşturmaktadır. Bu örgüt yapısı katı ve hiyerarşik bir örgüt yapısı görünümündedir. Mısırlılar tarımla geçiniyorlardı o zamanlar için çok gelişmiş sulama kanalları yapılmıştır. Piramit ve su kanallarının yapılmasında yetkileri geliştirilmiş orta kademe yöneticileri binlerce köleyi çalıştırmaktaydılar. Bunların parasal ihtiyaçları Firavun tarafından karşılanıyordu. Memurlar da gelir gider hesaplarını tutmaktaydılar. Bu da ilk muhasebe ve bilgi akış sisteminin başlangıcını oluşturmuştur[4].

Özetle Eski Mısırlıların yönetime katkısı;

Katı bürokrasi ,

Hiyerarşi

Devletçilik ilkesi

Örgütlenme

Takvim

Geometri

Muhasebe ve bilgi akış sistemidir.

3.1.1.2. Eski Yunan'da Yönetim

Med ve Peloponisos savaşları (M.Ö.431-404) ile sefalet arttı, zenginlerle fakirler arasında iç savaş çıktı. Bundan faydalanan Makedonya kralı II. Philippos karşısında hiçbir şey yapamadılar (M.Ö.359-336). Eski yunan'a boyun eğdirildikten sonra dünya egemenliğine göz dikmiş olan Büyük İskender ve sonrasında Yunan'lılar İndus'a kadar gitti. Yol boyu dinleri ve dilleri ile Helenleştirdikleri yabancı ülkelerde siteler kurup yerleştiler. Yepyeni bir yapılanmanın temelin attı. Yunan ve Pers seçkinlerini (yenenle yenilenleri) kaynaştırarak, insanları bir Tanrı-kralın otoritesine

[4] GÜVEMLİ, Oktay, **Türk Devletleri Muhasebe Tarihi**, 1.Cilt, Avcıol Basım-Yayın, 1995, s.8.

boyun eğmeye zorladı. Bu siteler Helenizm'in barbar dedikleri ülkelerdeki yuvalarıydı. Bu ülkelerde tapınaklar kuruldu ve gymnasionlarda yalnız yunan dili okutuldu. Bu dil yerli halkın seçkin tabakaları arasında da kabul gördü. Büyük İskender eylemlerini "uygarlıkların kaynaşmasına dayandıran" büyük bir devlet adamıydı.. M.Ö. 323 te Pencap'ın fethinden dönerken yeni başkenti Babil'de muhtemelen sıtmadan öldü[5].

Eski yunanda ticaret aşağılık bir iş olarak görülmüştür. Üst kademe yöneticileri devlet yönetiminde çalışmışlar, ticareti ise paryalar (köleler) yapmışlardır. Özellikle Sokrat ve Aristo gibi yunan bilim adamları yönetimin bilimselliği ve evrenselliği üzerinde durmuşlardır. **Yönetimin evrenselliği** bir alanın yönetiminde başarılı olan insanların diğer bir alanı yönetmekte de başarılı olacağı anlayışı olarak tanımlanabilir[6]. Bu fikir ilk defa Sokrat tarafından ortaya atılmıştır. Sokrat'a göre ailesini iyi yöneten bir insan ülkeyi de iyi yönetebilir. Yönetilecek alanın bir aile veya devlet olması önemli değildir, yönetim işi birbirinin aynıdır denmektedir. Bu felsefe ile başarılı yöneticiler devamlı olarak bir müesseseden diğerine gezdirilmiş bu da Yunan medeniyetinin çöküşüne neden olmuştur. Aristo ise gerçeklere; hislerle ve olayların nedenleri araştırılarak varılabilir" diyerek bilimsel yönetimin temelini atmıştır[7]. Eski Yunan medeniyetinin yönetime diğer bir katkısı ise "site devletleri" yönetimidir. Burada kendine mahsus bir demokratik yönetim vardı. Halk yönetici olamazdı. Sadece seçkin ve erkeklerden oluşan bir grup yönetebiliyordu. Büyük bir alanda binlerce kişi toplanıp karar veriyorlardı. Buna doğrudan demokrasi belki denebilir. Bu yöntemde güzel konuşma, ikna kabiliyeti gibi konular öne çıktı. Ancak bu doğru karar alma yöntemi değildi.

Eski Yunan'ın işletme yönetimine en önemli katkısı:
Yönetimin evrenselliği,
Rotasyon,
Bilim felsefesi olarak özetlenebilir.

---

[5] Theêma Larousse, Age, s. 50-53

[6] EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6.B., Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999, s.18-19., CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, AdımYayınları, Ankara, 1991, s.131- 132., YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, Nihat Sayar Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984, s.4-5.

[7] YOZGAT, A.g.e., s.5.

3.1.1.3. Eski Roma'da Yönetim

Yunanlılar bol, bol düşündü, felsefeye önem verdiler, o yüzden Yunan medeniyetinden bahsedilebilir fakat Romalılar bol, bol savaştılar, savaşlarla eski kültürü yaydılar, o yüzden Roma imparatorluğundan söz edilebilir. Düşünce sisteminde bir gelişme gösteremediler. M.Ö. 47de Jül Sezar'ın lejyonları İskenderiye kütüphanesini yaktı, 2003 yılında, ABD Bağdat'ta müzeyi talan etti eski eserleri yok etti.



Irak Ulusal Müzesi ile İlgili Haberler

Bağdat'ın ABD askerleri tarafından işgalinden sonra, şehirde başlayan yağmalardan belki de en fazla Bağdat Müzesi zarar gördü. 9 Nisan 2003 itibariyle dünya kültür mirası için büyük kayıpların yaşandığı müzede eserlerin kurtarılması için basında pek çok haber yer aldı.

Eski Roma'da ticari hayat ve askeri yönetim çok gelişmişti. Ordunun ihtiyacını karşılamak için işletmeler üretim yapmaktaydı. Romalılar pratik hayatta bazı ilerlemeler yaptılar, çimentoyu buldular, yapılarda kemer kullanmaya başladılar ve ilk kez lağım sistemini kurdular. Ordunun ihtiyacını karşılamak için işletmeler ilk defa tahvile benzeyen borç senedi çıkardılar. Roma'da asil sınıf ülke yönetimindeydi. Ordu iktidarda olanların gücünü korumakla görevlendirilmişti. Asil olmayanlar da ticaretle uğraşıyorlardı. Devlet işlerinde memur çalıştırmaya başladılar. Eski Roma'nın yönetime katkısı ticari ve askeri alanda iş bölümü, örgütlenme ve disiplin kavramlarını yönetime getirmesiydi.1494'de Pacioli, İtalya'da çift kayıt muhasebe tekniğini geliştirmiştir[8].

Savaşlar ve hastalıklar Roma'lıları bezdirdi. Roma toprakları yönetilemeyecek kadar büyüdü. Bu dönemde Asya'daki ülkelerde gelişmeye başladı. M.S.300 lü yıllarda, Avrupa'nın zenginliği Hun'lar, Got'lar ve Vandal'ları Avrupa'ya çekti. Bu savaşlar Roma'yı çok yordu ve bu sırada bilimsel düşünce sistemi de ihmal edildiği için bu boşluğu kilise doldur-

[8] EFİL, A.g.e.,s.18-19, CAN, Age, s.131-132, YOZGAT, A.g.e.,s.4-5.

du. Batı Roma imparatorluğunun çöküşü, Hıristiyan dininin yükselişi Avrupa'da uzun sürecek bir karanlık çağa neden oldu.

Eski Roma'nın yönetime katkısı:
Ticari ve askeri alanda iş bölümü,
İlk tahvil
Örgütlenme,
Devlet işlerinde memur çalıştırmak
Güç ve disiplin kavramları

3.1.1.4. Osmanlı'larda Yönetim

Türk boylarında katılımcı özgürlükçü ve cinsel ayrımı gözetmeyen bir yönetim vardı. Türk hanımlar, Türk beyleriyle toplantı yapar birlikte karar alırlardı. Hakan ve hatun ülkeyi birlikte yönetirlerdi. Fatih'e kadar bu böyle devam etti. Yine Fatihe kadar hakanlar iyi ailelerin iyi yetişmiş kızlarıyla evlenirlerdi. Ayrıca güneyden İslam dinin, doğudan Zerdüşt dininin etkisiyle kadının yaşam kalitesi düştü ve yönetimden uzaklaştırıldı. Fatih'le birlikte merkezi yönetim güçlenirken ülke de büyümeye başlamıştır. Padişah, devletin mutlak hakimiydi. Hem siyasi hem de askeri hiyerarşide en üst makamdaydı. Padişahtan sonra veziriazam ve diğer vezirler gelirdi. Önemli kararlar divan-ı hümayunda verilirdi. Fatih'e kadar padişahlar divana başkanlık ederken Fatih'ten sonra veziriazam başkanlık etmeye başladı. Şeyhülislam bir danışman gibi alınan kararların şeriata (İslam'ın şartlarına) uygun olup olmadığı hakkında fetva verirdi. Kararların şeriata uygun olmasına özen gösterilirdi. (Bu günde meclisin yaptığı yasalar anayasaya uygun olup olmadığına göre çıkıyor.) böylece padişahın gücünü kötüye kullanması da önlenmiş oluyordu. Ülkenin tek hakimi olan padişahın yetkisi, Yavuz Sultan Selim'in halifeliği almasından sonra daha da artmıştır. Böylece padişahlar hem siyasi, hem de dini lider olmuştur. Halifeliğin alınması ile Osmanlı padişahları dünyadaki tüm Müslümanların lideri olmuş oldu. Bilhassa İngiliz işgali altındaki Hintli Müslümanlar halifelik sistemiyle çok korunmuşlardır. İngilizler Müslümanlara istemedikleri bir şey yaptıracakları zaman halife buna izin vermez diyerek kurtuluyorlardı.

Merkezi yönetimle güçlenen hükümet savaşlarla büyümeye başlamıştır.16. yüzyılda güneyde Arabistan yarımadası, kuzeyde Kırım, doğuda İran, batıda Avrupa'nın ortalarına kadar büyüyen ülkeyi tek elden idare etmek zorlaşınca, padişahlar da yetkilerini göçermek zorunda kalmışlardır. Oğullarını belirli bir yaşa geldikten sonra sancak beyi olarak yakın ülkelere göndermişlerdir. (Sancak beyi askeri ve mülki yönetimin başıdır.)

Aldıkları ülkelerin halklarının yaşamına karışmamışlar, bir paşayı yönetimde bırakarak, öşür denilen(toprak ürünlerinin 1/10 u olarak alınan vergi) bir vergi almışlardır.

Merkantalizmin tam tersi olan kapitülasyonlar ilk olarak 1365 yılında Raguza Cumhuriyetine verilen imtiyazla başlar. Daha sonra Cenevizlere, Venediklilere, Hollandalılara, İngilizlere, Fransızlara ve daha pek çok ülkeye verilmiştir. En önemlisi 1536 da Kanuni Sultan Süleyman tarafından Fransa'ya siyasi amaçlı ve geçici olarak verilmiş olan kapitülasyonlardır. Daha sonra bunların hem kapsamları genişledi ekonomik, hukuki ve siyasi ayrıcalıklar haline geldi, hem de başka ülkelere de kalıcı olarak verildi. 24 Temmuz 1923'te Lozan antlaşması ile kaldırılan kapitülasyonların Osmanlı yönetiminde önemli bir yeri vardır.

16.yy da, Osmanlı "Cihan Devleti". Kırım (Erdel), Eflak ve Boğdan gibi eyaletlere imtiyaz tanıdı. Bunlar iç işlerinde serbest, dış ilerinde Osmanlı'ya bağlı eyaletlerdir. Yöneticilerini kendileri seçerlerdi. Vergilerini yıllık olarak öderlerdi. Mısır ve hicaz ise özel statülü eyaletlerdi. Bunlar vergi vermez ve asker göndermezlerdi. İmtiyazlı eyaletin mucidi Fatih'tir. Her birine bu statü farklı nedenlerle verilmişsede genelde İstanbul'a uzak olmaları yönetimlerinde zorluk oluşturması idi. Mısır Roma imparatorluğunun kalbi. Tahıl deposu ve Roma hazineleri Mısır'dan gelmiş. Mısır 17 sancaktan oluşmuş bir beylerbeyliği. Beylerbeyi Türk, defterdar Mısır'lı oluyor çünkü hesap işlerini o yapıyor. Mısır'ın parası Mısır'a harcanıyor, bir kısmı da Mekke ve Medine'ye gidiyor. Hicaz gelir getirmediği gibi çok masraflı bir bölge. Devlet Hicaz'a önem veriyor. İdareciler ilmiye sınıfından. Zemzem kuyusunun idaresi bile ilmiye sınıfına verilmiş. Mekke ve Medine kadısı olmayan İstanbul kadısı olamıyor. Mısır hidivleri kral naibi statüsünde, 19.yy da Mısır payitahttan daha zengin. Hac yollarını kontrol ediyor. Eflak ve Boğdan'a 1859 da daha fazla özerklik verilmiş. Bunun sonucunda bu eyaletler birleşmiş, Romanya Prensliği kurulmuş. Et ve tahıl buradan temin ediliyor. Bağdat demiryolu Müslümanların bağışlarıyla ham maddeyi Avrupa'ya götürmek için Almanlar tarafından yapılıyor.

Özetle Osmanlının yönetim bilimine katkısı:
Merkezi ve merkezkaç yönetim,
Danışmanlık sistemi,
Padişahın kararlarının denetimi
Halifelik
Vergi sistemi
İmtiyazlı eyalet
Gücün paylaşımı kavramları olmuştur.
Bilgi Kayıt Sistemi

3.1.2. Dini Yönetimlerin İşletme Yönetimine Katkıları

Din insanları yönlendirmede her zaman en önemli konulardan biri olmuştur. Gücünü tanrıdan aldığını iddia eden liderler karşısında insanlar aciz kalmış ve itaate zorlanmışlardır. Büyük toplulukları yönetmek, zenginliğin tek elde toplanmasını sağlamak, liderlik, güdüleme, yönlendirme ve güç konusunda dini yönetimin işletme yönetimine önemli katkıları olmuştur.

3.1.2.1. Musevi Dininde Yönetim

Yahudilerin Mısır'dan göçünü anlatan Tevrat'ta yetki devri istisna ilkesi ve kontrol alanı ile ilgili bilgiler bulunmaktadır[9]. Hz. Musa komutasında Firavun'un zulmünden kaçan Museviler yolda sayı olarak fazlalaşmışlar ve yönetimleri zorlaşmıştır.

Musevi dininin yönetime katkısı:
Yetki ve kontrol alanı,
Sorumluluk anlayışı,
Örgüt yapıları,
İstisnalarla yönetim,
10 emir ile ilkeler ve kuralları yönetime kazandırmıştır.

[9] CAN, Age, s.42.

Bunları yönetmek için Hz. Musa insanları on iki kişilik gruplar haline getirmiş ve her birine bir grup başkanı atamış, sonra her grup başkanından 12 kişilik bir başka grup oluşturmuştur. Bu grup başkanları grupların sorunlarıyla kendileri ilgilenmiş, çözemedikleri sorunları Hz. Musa'ya götürmüşlerdir. Bu da "istisnalarla yönetim" in başlangıcını oluşturmuştur[10].

3.1.2.2. Hıristiyan Dininde Yönetim

Roma halkı savaş ve veba salgını nedeniyle çok zor günler yaşarken, kölelere özgürlük ve öbür dünyada mutluluk vadiyle kilise halka güven vermeye başlamıştı.

Kilisenin ilk görevi Hıristiyan inancını kuram ve uygulamada birleştirmekti. M.S. 325 İznik konsili toplandı. Tartışma baba ve oğlun aynı olup olmadığı üzerineydi. Üçlemeyi reddeden Arius taraftarları sapkın ilan edildi. Bu konsilin kararları ile, Doğu ve Batı kiliseleri birbirinden ayrıldı. Batı Katolik kilisesi, Doğu ise Rum Ortodoks kilisesi oldu. Bu ayrılık hala devam etmektedir. Böylece Avrupa'da bilimsel açıdan karanlık bir çağ başladı. Bugünkü tartışma daha çok siyasidir.

Kilise güçlendikçe papazlar idareyi ele geçirme ve imparatordan daha güçlü olmaya çalışmışlardır. M.S.751 de Frank kralı Pepin'le bir anlaşma yapan papa, taç giydirmesi karşılığında Ravenna kentini ve İtalya'daki kilise topraklarını elde etti. Bizans kıralı buna karşı çıktı fakat papa sahte Augustine'in Tanrı Kentini yeryüzünde yeniden inşa etmek. Charlemange okuma yazma bilmiyordu. Karolenj çağını "barbarlık çağı" izledi. Feodalizm, cehalet, sefalet, sonu gelmez savaşlar ve hastalıklar sürerken, papalar ve aristokratlar sefa içinde yaşıyorlardı. Tarıma dayalı feodalizm, (Feodalizm "fief" sözcüğünden türemiştir. Ürün, hizmet veya sadakat karşılığında birine bağışlanan toprak anlamına gelmektedir)adı verilen bu ekonomik sistemde herkes (serfler ve lordlar, halktan insanlar ve din adamları) birbirine bağımlıydı. Kölelik kalkmış onun yerine serflik gelmişti. Toprak sahipliliği iktidarın asıl kaynağı olmuştur. O zaman toprağı işleyecek köylülere ihtiyaç doğmuştur. Ancak lordların (toprak sahipleri) yada kilisenin bu toprakları ve köylüleri koruması gerekmiştir. Buda hukukun ve ideolojinin doğmasına neden olmuştur. Böylece hukuk, din, görenek, ideolojilerin uyumlu bir bütün oluşturdukları bu karmaşık sistem bir daha görülmedi.

---

[10] YOZGAT, A.g.e., s.69-72.

Hıristiyanlık dini, fakirlerle kölelere özgürlük vaad ederken, kendisi yani kilise, merkezi yönetimde büyük güç haline gelmiştir. **Kilisenin** gücü ve zenginliği uzun tartışmalara neden olmuş, kilise kendisinin merkezi, devletin merkezkaç yönetimle yönetilmesinde ısrar etmiştir[11]. Ülke yönetiminin merkezkaç olması, ülke başkanlarının papanın emrinde olmasına neden olmuştur ve yönetimde çok iyi bilinen **"böl yönet, kır yönet"** kavramını ortaya çıkarmıştır.

Bu karanlık çağ, bilim ve teknolojideki gelişmeler, matbaanın bulunuşu, Erasmus gibi düşünürlerin hümanist eleştirisi, astronomideki gelişmeler (Kopernik), edebiyat, mimarlık ve felsefede (Machiavelli'nin politika felsefesi, hükümdar adlı kitabı bugünde yönetim derslerinde okutulmaktadır.) klasik araştırmaların canlanması ile Rönesans insanının ortaya çıkışı ve dinde reform hareketleriyle (Luther ve Calvin) yıkılmıştır.

Hıristiyan dininin yönetime katkısı:
Merkezi ve merkezkaç yönetim,
Güç kavramı,
Kapitalizmdir.

3.1.2.3. İslam Dininde Yönetim

İslam Dini kişiler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırarak birlik, beraberlik ve kişilere özgürlük sağlamıştır. Sosyal ve kanaatkâr İslam felsefesiyle **servetin bölünmesine** ve **toplumsal kalkınmaya** önem verilmiştir. Hıristiyan dini ise durmadan çalış ve tasarruf et diyerek paranın tek elde toplanmasına neden olmuştur. Bu bağlamda Avrupa'ya göre daha gerçekçi, daha özgürlükçü ve daha adil bir sistem geliştirilmiştir[12].

Hukukun üstünlüğü temel alınmış devlet başkanı dahil, herkesin İslam hukukuna uyması istenmiştir. Peygamberler den sonra 4 halife dahil tüm başkanlar seçimle yönetime gelmişlerdir. Bu da **demokrasiyi** getirmiştir.

---

[11] A.g.e.,s.6.
[12] Ag.e.,s.6.

İslam dininde **ticaret** gelişmiştir. Peygamber ve en önemli imamlarından biri olan Ebu Hanife tüccardır.

İslam dininin yönetime katkısı:
Sosyal adalet,
Toplumsal kalkınma,
Hukukun üstünlüğü,
Demokrasidir.

3.2. Sanayi Devrimi:

Sanayi devriminden evvel üretim evlerde, küçük tezgahlarda ve küçük atölyelerde küçük birimler halinde yapılmaktaydı. Üretim ilişkileri usta çırak şeklindeydi, bazen de babadan oğula geçmekteydi. Bu ilişkiler loncalar tarafından düzenlenirdi. Loncalar esnaf kuruluşlarıdır. Loncalar hem ekonomik hem de sosyal bir sistemdi. Osmanlıda da batıda da benzer bir sistem uygulanıyordu. Loncalarda iş ahlakı ile ilgili de düzenlemeler vardı[13].

Sanayi devriminden önce büyük sanayi işletmeleri olmadığı, sadece atölye tipi küçük işletmeler ve ticari işletmeler olduğu için, sanayi devriminden evvel, işletme yönetiminden bahsetmek mümkün olmamaktadır. İşletmelerin büyümesiyle bilimsel anlamda bir işletme yönetimi gerekli olmuştur.

İlk çağlarda insanlar avcılık-toplayıcılık daha sonrada yerleşik düzene geçmeleriyle birlikte tarımcılıkla uğraşmışlardır. Tarım yapabilmek için çeşitli tarım araçları, enerji olarak da yenilenebilir bir kaynak olarak insan, hayvan ve güneşin gücünden yararlanmışlardır. Tarım toplumunda zenginlik kaynağı topraktı. Ekonomik ve siyasal güç toprak sahibine aitti.

Tarih boyunca gelişmelerin temelinde teknolojik buluşlar yatmaktadır. Fakat bu buluşların temelini oluşturan diğer nedenler de göz ardı

[13] OBA, Beyza, **Batı Avrupa ve Türkiye'de İş Ahlakı Kavramlarının Gelişimi- Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1978, s.188., Sabri ÜLGENER, İktisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, 1951, s.71.

edilmemelidir. Yakın tarihin en önemli devrimi olan Sanayi Devrimi de Rönesans ve Reformun getirdiği özgürlük ve bilimsel çalışmaların artmasıyla ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimi 1800'ler de teknolojik devrimle başlamıştır. 1765'te James Watt'ın buhar makinesini bulmasıyla üretim ve ulaştırma imkânları gelişmiş ve bu sayede İngiltere'de o güne kadar el tezgâhlarında dokunan kumaşlar, makinelerde daha ucuz ve daha düzgün olarak üretilmeye başlanmıştır. 1792 yılının sonbaharında Avrupa pazarlarında sergilenen iplikler, 1776 yılında Adam Smith'in klasik ekonomi görüşü ve "Milletlerin Zenginliği" adlı kitabı, son olarak da 1789 da Fransız ihtilali sebebiyle sanayi devrimi gerçekleşmiştir[14].

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla ekonomik ve sosyal değişmeler olmuştur:

- Endüstri devrimi makineleşmeyi, makineleşme de fabrikaları oluşturmuştur. Fabrikalaşmayla üretim bir merkezde toplanmıştır.
- Makineleşme, üretim patlamasına, üretim patlaması pazar arayışlarının ve patent haklarının gündeme gelmesine neden olmuştur.
- Üretim şekli atölye tipinden, kitle üretim şekline dönüşmüştür.
- Makineleşme sayesinde o güne kadar çalışamayan kadın ve çocuk iş gücü de çalışmaya başlamıştır. 1847'de sendika kavramı oluşmuştur.
- Çalışmalarda bilimsellik önem kazanmıştır.
- İşletmelerin oluşmasıyla büyüyen ve karmaşıklaşan üretim ve yönetim sorunları bilimsel işletme yöneticiliğinin başlamasına neden olmuştur. Profesyonel yöneticiler gündeme gelmiştir. Bu yöneticiler daha çok mühendisler arasından seçilmiştir.
- İşletmelerde işbölümü ve uzmanlaşmalar meydana gelmiştir.
- Sanayi devrimiyle sosyal alanda da bazı değişiklikler olmuştur. Burjuvazi kavramı oluşmuştur. Büyük aile yapısından çekirdek aile yapısına geçilmiş, bu aileler fabrikaların etrafındaki yerleşim bölgelerinde oturmaya başlamışlar ve böylece yeni bir işçi sınıfı doğmuştur.

---

[14] ROBBINS, Stephan P. ve Mary COULTER, **Management**, Prentice Hall, New Jersey, s.30

- Sanayi devrimiyle sermaye önem kazanmış, tarım toplumunda servetin göstergesi toprakken sanayi devriminden sonra para ve makine olmuştur.
- Sanayi toplumunun enerji kaynağı, buhar, elektrik, kömür, petrol, gaz gibi yenilenemeyen kaynaklardan oluşmaktaydı. Tarım toplumunda üretim faktörleri doğa ve emekken, sanayi toplumunda bu faktörlere sermaye ve müteşebbis eklenmiştir.
- Bu dönemde zenginlik göstergesinin de mal ve para olduğu söylenebilir. Sanayi devrimiyle birlikte mal ve paranın belli ellerde birikmesi kapitalizmi gündeme getirmiştir.

Özetle Sanayi devriminin yönetim yazınına katkıları:
Makineleşme ve fabrikaların kurulması,
Kadın ve çocuklarında çalışabilmeleri,
Sermaye ve paranın artması,
Profesyonel yöneticilerin gelişmesi
Kapitalizmin doğması şeklinde olmuştur.

3.3. Sanayi Devriminden Sonra İşletme Yönetimi

Sanayi devriminden sonra işletmelerin kurulması ve bu işletmelerin kısa sürede büyüyüp karmaşıklaşması, işletmelerde bilimsel çalışmaların hız kazanmasına neden olmuştur. Bu araştırmalar sonucunda işletmelerin bugün dahi kullandığımız temel kavram ve teknikleri belirlenmiştir. 1880'lerden bugüne kadar gelen süreci anlaşılmakta kolaylık olması açısından yazarlar dört başlık altında incelemişlerdir: Klasik Yönetim (1880-1930), Neo Klasik Yönetim veya Davranışsal Yaklaşım- (1930-1960), Modern Yönetim (1960-1970) ve Modern Sonrası Yönetim (1970 sonrası)[15]. Tabiiki bu aşamaları böyle kesin tarihlerle ayırmak mümkün değildir. Bu düşünce tarzları ilavelerle bugüne kadar gelmiştir. Ayrıca bu çalışmalar birbirinin alternatifi de değildir, yönetim bilimine üst üste katkılar sağlayarak yönetim bilimini zenginleştirmişlerdir.

[15] BARANSEL, Age, s.11.

3.3.1. Klasik Yönetim

Klasik yönetimde üç yaklaşım önem kazanmıştır. Bunlar bilimsel yönetim, yönetsel teori ve bürokrasidir[16].

3.3.1.1. Bilimsel Yönetim

Sanayi Devrimi makineleşmeye ve dolayısıyla üretime ağırlık vermiştir. Üretime en yakın entellektüeller olarak yönetimde mühendisler önem kazanmaya başlamıştır. Yöneticiler mühendis olunca, verimlilik, başarı değerlemesi, ücretleme gibi matematiksel fonksiyonlar ağırlıkla işlenmiştir. Matematiğe ve bilime verilen bu önem dolayısıyla, bilinçli işletme yönetiminin başladığı bu döneme **"Bilimsel İşletme Yönetimi"** denmektedir[17].



Frederick Winslow Taylor
(1856- 1915)

Bilimsel işletme yönetiminin kurucusu yada başlatanı Frederick Taylor'dur. Taylor, Philadelphia'daki Bethlehem Midvale Çelik şirketine 1878 yılında makinist olarak girmiş, 1884 yılında ise başmühendis olmuştur[18]. Taylor çalıştığı fabrikada meydana gelen aksaklıkların nedenlerini araştırıp bunlara çözüm önerileri getirmesiyle işletme ile ilgili ilk bilimsel çalışmaları meydana getirmiş oluyordu.

Çalışmalar çoğunlukla Taylor'un çalıştığı iş yerindeki gözlemlerine dayanmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz[19].

* İşyerinde verimsiz çalışma düzeninin, milli ekonomiyi etkileyebilecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı,

* Çalışan kişiler arasında yaygın bulunan az çalışma ya da tembellik eğilimini gözlemlemiştir. Bunun nedeninin zamana dayalı ücret yapısı olduğunu söylemiştir. Çünkü işçiler ne kadar az çalışırsa çalışsın aynı ücreti almaktadırlar. Taylor'a göre az çalışma eğilimi ortadan kalkarsa verimlilik artacaktır.

---

[16] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005. s.193-221.

[17] A.g.e., s.198.

[18] MASSIE, A.g.e., s.18.

[19] BARANSEL, A.g.e., s.119., ROBBINS ve COULTER, A.g.e., s.32.

* İşçilerin, işlerini kendi bildikleri gibi yapmaları ve iş usullerinin standartlaştırılmamış olması.

* İşçilerin işe alınışında ve işe tahsis edilişlerinde, ehliyet, kabiliyet ve kapasitelerinin göz önüne alınmadığı,

* Yönetimin, işlerin yapılması için standart süreler belirlemediği ve yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklediği.

Taylor'un çalışmaları, bu gözlemlere dayanmış, temel amacı da, israf ve kayıplara yol açan etkenleri rasyonelleştirici önlemler almak suretiyle ortadan kaldırmak, verimliliği arttırmak ve işçi ve yönetici arasındaki sürtüşmeleri minimize etmek olmuştur.

Bu gibi sebepler nedeniyle düşük verimliliği geliştirme ve tembelliği önlemek amacıyla **hareket ve zaman etüdleri** geliştirmiştir.

Hareket etüdünde iş en küçük parçalara ayrılır, bu parçalar incelenir ve her bir parçada yapılması gereken işlemler standartlaştırılır. Bu durum işçinin sürekli aynı işi yapmasından dolayı verimliliği arttırmış fakat yorgunluk, işgücü kaybı, sıkıntı gibi başka sorunlara yol açmıştır.

Zaman etüdü ise hareket etüdü ile belirlenen faaliyetlerin, kalifiye bir işçi tarafından ne kadar sürede yapılabileceğinin belirlenmesidir. Böylece işe ve zamana göre standartlar belirlemiştir. Standart zaman içinde işçi ne kadar fazla üretirse o kadar prim alırdı. Buna **parça başı ücret sistemi** denmektedir. Bu sayede üretim artmakta, birim maliyetleri düşmekte (ölçek ekonomisi) ancak kalite de düşmektedir.

Taylor un vardığı sonuçlar:

* Kullanılan üretim araçlarının, bilimsel yöntemlerle en uygun şekilde tasarlanması

* Her işin her unsuru için tecrübeye dayanan geleneksel iş görme usulleri yerine, **"bilimsel metoda"** dayalı olarak belirlenmiş iş görme yöntem ve usullerinin geliştirilmesi

* Personelin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve eğitilmesi

* Bilimsel metoda dayalı olarak belirlenen iş görme usullerinin işçiler tarafından benimsenmesi ve uygulanması için, işçilerle iş birliği yapılması

* İşçi ve yönetim arasında iş ve sorumlulukların belirlenmesi

Taylor, bilimsel yönetimin bir bütün olduğunu, bu ilkelerden birinin tek başına, bilimsel yönetimi tam anlamı ile ifade etmediğini belirtmiştir.

Bilimsel yönetimin temeli, bir iş yapmak için en iyi yolu belirlemede bilimsel metotları kullanmaktır.

Taylor'un takipçileri olarak Gant, Frank ve Lillian Gilbreth'i sayabiliriz. Gant, standartlaştırma yapılırken standartların kalifiye işçiye göre değil ortalama bir işçiye göre belirlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca bugün dahi kullanılan Kontrol Şemaları geliştirmiştir. Frank ve Lillian Gilbert ise hareket ve zaman etüdleri ile ünlenmişlerdir. Bugün dahi ameliyatlarda Gilberth'ların yöntemleri uygulanmaktadır. Lilian bir psikologdur. El ve vücut hareketlerinde israfı önleyecek çalışmalar yaparken, Frank ise uygun alet ve ekipman tasarlamaktaydı[20].

1920'li yıllarda Shewart ve Shewart ile birlikte çalışanlar işletmelere matematik ve istatistiğin önemini anlatmışlardır ve işletmeye tamamen sistem yaklaşımı açısından bakmışlardır. Deming fizik doktorası için çalışırken Chicago'daki Western Elektirik'in Hawthorne tesislerinde Walter A. Shewart'la birlikte çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarında istatistiği ve matematiği yönetimde kullanmışlardır. Shewart'ın kontrol şemaları bugün dahi kullanılmaktadır. Shewart Özellikle Deming (1900-1993), işletmenin başarısının sistemden kaynaklandığını, insan kaynaklarının etkisinin yok denecek kadar az olduğunu belirtmiştir. Sisteme ağırlık vermiştir ve 14 ilkesi ile sistemin nasıl olduğunu anlatmıştır. Bu ilkeler şunlardır:

1. Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın. Ürün ve hizmet iyileştirmesine yönelik amacı sürekli geliştirin.

2. Yeni bir yönetim felsefesi ortaya koyun. Gecikmelerin, hataların, kusurlu işçiliğin yaygın bir şekilde kabul edilmesiyle artık yaşayamayız. Kaynakları atık etkin kullanılması ve verimlilik önem kazanmaktadır.

3. Kaliteyi sağlamada yoğun olarak denetimlerden kaçının. Onun için gerekli istatistiksel kontrol araçları kullanın. Deming, kalite kontrolle değil üretim prosesinin geliştirilmesi ile sağlanır demektedir. Bunun için kontrol şemaları, istatistikîn kullanılması gibi matematiksel yöntemler ileri sürüyor.

4. Sadece parasal ödüllendirmeler yapmaktan vazgeçin. Fiyata değil kalite standartlarına odaklanın. Yeterli kalite standartları olmazsa ticaret

[20] ROBBINS-COULTER, A.g.e., s.33.

en düşük fiyatı verene kayar. Türkiye'deki devlet ihalelerinde bu ilkenin haklılığı ortaya çıkmıştır.

5. Üretim ve hizmet sistemlerini devamlı iyileştirin. Problemli alanlar belirlenmeli ve bu sorunlar istatistiki yöntemlerle çözülmeli ve süreçler devamlı iyileştirilmelidir. Bu da yöneticinin görevidir.

6. Eğitimi kurumsallaştırın. Kalite eğitim sisteminin amacı, iş yapmayı engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Bunun için modern eğitim metotları uygulanmalıdır.

7. Liderliği kurumsallaştırın. Bir tepe yöneticisinin liderliği altında bir şirketi yönetmek değil, altında insan çalışan herkesi bir lider olarak kabul edin. Herkes bir liderdir, liderlik kişiye bağlı değildir, kurumdaki görevlerine bağlıdır. Ustabaşılar için modern metotlar uygulayın. Formenlerin sorumluluğu sayıdan ziyade kaliteye doğru dönüşmelidir.

8. Korkuyu kaldırın. Korku bir güdüleme kaynağı değildir, insanları korkutmakla kaliteli bir iş yapamazsın. Sen sistemini iyileştir. Sonuç olumsuzsa insanları suçlama, sisteme git. Sistemi geliştirmek için gerekli doğru bilgi korku ile sağlanmaz.

9. Birimler arasındaki engelleri kaldırın. İşletme bir bütündür.

10. İşgücünü sloganlarla, posterlerle ve sayısal hedeflerle zorlamayın. Metotları iyileştirmeksizin verimlilik düzeyini arttıramazsınız.

11. İşgücü için rakamsal kotalar koymayın. Çalışanlara şu kadar üreteceksin demeyip sistem iyileştirilerek o kadar üretmesini sağlayın. Kota kalitenin artırılmasını engeller.

12. Çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlayın.

13. Kişilerin kendi kendilerini eğitme çalışmalarını destekleyin.

14. Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun. Yukarıdaki 13 ilkeyi gün be gün uygulayacak tepe yönetimi oluşturun.

Bilimsel Yönetimin Yönetime Katkıları

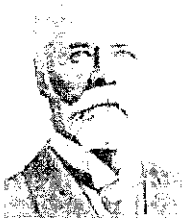
1. İsrafın ve maliyetlerin azalması ve verimlilik artışı
2. Hareket ve zaman etüdlerinin yapılması
3. Yorgunlukta azalma
4. Yönetim konusuna bilimsel açıdan bakmak
5. İşe göre ve bilimsel yöntemlerle adam seçme
6. Parça başı ücret sistemi
7. Tüm araç-gereçlerin, yöntemlerin ve zamanın standartlaştırılması
8. İşletmelerde modern maliyet sisteminin kurulması
9. İş yerinde düzensizliğin önlenmesi

Bilimsel Teorinin Bugünkü Uygulanışı

Taylor'un israfa karşı ve verimliliği artırmaya yönelik çalışmaları bugün de işletmelerde uygulanan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Özellikle Türkiye'de halâ verimlilikle ilgili sorunlar yaşanmaktadır. İsrafa karşı yapılan hareket ve zaman etütleri bugün takt-time ve sipariş üzerine çalışma gibi yöntemlerle önemini kaybetse de sanayi işletmelerinde halâ uygulanmaktadır. Taylor'un iş analizlerini, kalifiye elemana göre ayarlaması o zamanda takipçisi Gant tarafından eleştirilmiştir. Bugünde hesaplamalar ortalama bir kişiye göre yapılmaktadır. Bilimsel Yönetimin temel prensiplerinden olan parça başı ücret sistemi ve üretime göre teşvik verilmesi de hala işletmelerde uygulanan yöntemlerdir. Bugün üretime verilen teşvikler, miktara göre değil, üründe bir yenilik yapıp, o ürüne değer katılmasına verilmesini teşvik etmeliyiz.

Taylor'un takipçilerinden 12 çocuklu Frank ve Lillian Gilbreth çifti 1912'de Taylor'un bir konferansını dinledikten sonra, el ve vücut hareketlerinde israfın azaltılması ile ilgili çalışmalara başlamıştır. Bu çalışmalarına adını Therbligs (Gilbreth'in tersten okunması) adını vermişlerdir. Bugün hastane yönetiminde özellikle cerrahide kullanılmaktadır. Bu çalışmalar Toyata'da da yalın işletme adıyla uygulanmaktadır. Ayrıca ergonomi bilimiyle çalışanların ilki olup, yapılan çalışmalar ergonominin temelini oluşturmuştur.

3.3.1.2. Yönetsel Teori



Henry FAYOL
(1841-1925)

Taylor; Amerika'da çalışmalar yaparken, Avrupa'da da Henry Fayol yönetim faaliyetleri üzerinde çalışmalar yapmaktaydı. Fayol geçliğinde maden mühendisliği öğrenimi görmüş ve bu dalda teknolojiye önemli katkılarda bulunmuştur. 1860-1918 yılları arasında da tam 58 yıl aynı şirkette çalışmıştır. Fayol çalıştığı süre içerisinde üst kademe yöneticilik görevi yapması nedeniyle yönetime tepeden bakabilmiştir.

Fayol'un yönetime en önemli katkısı işletmenin ve yönetimin işlevlerini belirlemesidir.Bugün hala Fayol'un belirlediği şekilde yönetimin işlevlerini kabul etmekteyiz.

Fayol işletmenin işlevlerini şu şekilde belirlemiştir[21].

* Teknik Çalışmalar (üretim)

* Ticari çalışmalar (satın alma, satma, değiştirme)

* Finansal Çalışmalar (Gerekli parasal kaynakları bulma ve gerekli yerlere dağıtmak)

* Emniyet Çalışmaları (mal ve insanların korunması)

* Muhasebe Çalışmaları (stok hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetler)

* Yönetim (Planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol, yöneltme)

Yönetimi ilk defa bir işlev olarak kabul etmiş ve yönetimin işlevlerini planlama, düzenleme (organizasyon), yürütme, uyumlaştırma (koordinasyon) ve kontrol olarak sıralamıştır[22]. Fayol'un belirlediği bu işlevler günümüzde hala kullanılmaktadır.

---

[21] YOZGAT, A.g.e., s.40-41.
[22] ROBINS ve COULTER, Age, s.34

Fayol, işletmedeki yöneticilerin sahip olmaları gereken özellikleri de şöyle sıralamıştır[23]:

* Fiziksel yetenek (sağlık, sağlamlık)

* Fikirsel yetenek (anlayabilme, öğrenebilme, karar verebilme, uyabilme)

* Moral özellikler (enerji, doğruluk, sorumluluk alma arzusu, insiyatif)

* Genel eğitim (ilgili olduğu konular dışındaki bilgisi)

* Özel eğitim (teknik, ticari, finansal veya yöneticilik görevlerinde sahip olunması gereken özel bilgiler)

* Tecrübe (geçmişteki olayların kişiliğe olan katkıları)

Ayrıca Fayol yönetim ilkelerini belirlemiştir. Tabii bunlar klasik ve hiyerarşik örgüt yapısının ilkeleridir. Biri hariç bu ilkeler hala geçerlidir. Bunlar aşağıda belirtildiği gibi 14 tanedir[24]:

1. **İş bölümü, ihtisaslaşma (work specialization, division labour);** organizasyondaki işlerin veya görevlerin parçalara ayrılması ve her bir işin tanımlanması iş bölümü, çalışanların aynı işi tekrar, tekrar yapması ve böylece o konunun uzmanı olması da uzmanlaşma olarak tanımlanmaktadır. İş tanımı da (job discrimination), işletme içindeki bir işi kimin ne için ve nasıl yapacağını gösteren yazılı ifadelerdir.

2. **Yetki ve sorumluluk (authority and responsibility);** Yöneticinin istenilen sonuçları elde edebilmesi için karar verme kaynak dağıtma veya emir verme hakkıdır. Resmi ve biçimsel olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Fayol' a göre yetki "emir verme ve itaat bekleme hakkıdır".

Sorumluluk; Kişinin atandığı işinde faaliyetleri yapma görevidir. Alınan yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Eğer kişinin sorumluluğu yüksek, yetkisi azsa, işini yapabilmesi zordur, iş şansa kalır. Bunun tersi olursa yönetici zalim ve yıkıcı olur.

3. **Disiplin (discipline).** İşçiler idarenin kurallarına saygı göstermeli ve itaat etmelidirler. Düzeni bozacak davranışların tekrar etmemesi için yaptırımlar uygulanabilir.

---

[23] YOZGAT, A.g.e.42.

[24] ROBBINS ve COULTER, Age, s.35.

4. Komuta birliği (unity of command), Her ast yalnız bir üstten emir alır. (Bu ilke matriks veya proje örgüt yapılarında geçerli değildir. Bu yapılarda her astın 2 üstü vardır.)

5. Yön birliği (unity of direction). İşletmedeki tüm personel aynı hedef için çalışmalıdır.

6. Genel hedeflerin kişisel hedeflerin üstünde olması (subordination of individual interests to the general interest). İşletmenin amaçları, kişisel amaçların üstünde olmalı. Çalışanların amacı işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek olmalıdır.

7. Ücret (remuneration). Çalışanlara hakkını verme, yaptığı işe karşı ve adaletli bir ücret vermek

8. Yetki zinciri (scalar chain). Emir komuta zinciri. Yetki zinciri yukardan aşağıya doğru kimin kime emir vereceğini, kimin kimden sorumlu olduğunu veya astın kime rapor vereceğini gösteren devamlı bir hattır. Yetki zinciri içinde 3 kavramdan söz etmek gerekir. Yetki, sorumluluk ve emir birliği.

Kontrol Alanı (Span of control) Kontrol alanı yöneticinin kaç tane astını etkin ve verimli yönetebileceğini gösterir. Özellikle büyük organizasyonlarda organizasyonun sahip olduğu basamak sayısını belirlediği için önemlidir. Daha geniş organizasyon yapısı daha verimli organizasyon demektir. Örneğin 4100 işçi çalışan iki işletme düşünelim. Birinde bir yönetici dört kişiyi kontrol ederse yedi basamak oluşur. Diğerinde bir yönetici sekiz kişiyi kontrol ederse beş basamak oluşur. Dar ve dik örgüt yapılarında yönetici sayısı çok olacağı için maliyetler de yüksek olur. Bilgi akışı ve zaman açısından da geniş örgüt yapıları daha verimlidir. Kontrol alanı çalışanın hüneri, kabiliyeti, yöneticinin karakteri, iş yapış şekli gibi faktörlerden etkilenir. Daha eğitimli ve tecrübeli çalışanlar daha az kontrol gerektirir. Kontrol alanını belirleyen diğer değişkenler de; görevlerin benzerliği, karmaşıklığı, ast ve üstün mekânsal yakınlığı, prosedürlerin standartlaşma derecesi, yönetim bilgi sisteminin karmaşıklığı, organizasyonun kültürünün sağlamlığı ve yöneticinin tercih ettiği yönetim sitilidir. Bugün maliyetlerin azaltılması, esnekliğin arttırılması, hızlı karar verme, müşteriye daha yakın olma, çalışanların güçlendirilmesi gibi gereksinimler dolayısıyla örgütlerde daha geniş kontrol alanı tercih edilmektedir.

9. Personelin Devamlılığı (Stability of tenure of personel). Yönetim personel planlamasını düzenli bir şekilde yapmalı ve boşlukları işletme içinden doldurmalıdır.

10. Düzen (order). Yönetim düzenli bir personel planlaması yapmalı ve boş mevki bırakmamalıdır. Kişiler ve malzeme, doğru zamanda, doğru yerde olmalıdır.

11. Eşitlik (equity). Yöneticiler astlarına karşı kibar, müşfik ve adil olmalıdır. Ayırımcılık yapmamalıdır.

12. İnisiyatif (initiative). Planları başarabilmek için gayret gösterme kabiliyeti

13. Merkeziyetçilik (centralization). Karar verme yetkisinin üst kademelerde toplanması merkezileşme derecesini gösterir. Karar verme yetkisinin alt kademelere göçerilmesi ne ise merkezkaç yönetim veya ademi merkeziyet denir.

Merkezileşmeyi etkileyen faktörler:

* *Çevrenin sabit olması,* durağan çevrede yönetici daha fazla kişiyi kontrol edebilir. Karmaşık ve belirsiz çevrede ise kontrol zordur.

* *Alt kademe yöneticilerinin bilgi ve tecrübeleri yetersizliği.* Alt kademe yöneticilerinin bilgi ve tecrübeleri yetersizse üst yetkisini göçermek istemeyecektir. Alt kademe yöneticilerinin bilgi ve karar verme yetkinliğinin olması yetki göçerimini sağlayabilir.

* *Alt kademe yöneticilerinin karar vermede isteksiz davranması.* Sorumluluk almak istememesi yetki göçerimini önler.

* *Kararlar önemliyse.* Kararlar önemliyse veya göreceli olarak önemliyse üst kararları kendisi vermek isteyecektir.

* *İşletmeler büyükse ve coğrafi olarak yaygınsa.* Belli yetkilerin göçerilmesi zorunludur.

* *Kriz dönemlerinde veya risk altında karar vermede.* Kriz dönemlerinde veya risk altında karar vermede merkezi yönetim daha uygundur.

* *İşletme kültürü.* İşletmenin adet ve gelenekleri yöneticinin böyle yapması gerektiğini söylüyorsa. Örneğin katılımcı ve esnek bir yöntem uygulanıyorsa üst yetkilerini rahatça göçerebilecektir.

14. Grup içindeki birlik duygusu (esprit de corps). Organizasyon içinde birlik ve düzen kurmak.

Yönetsel Teorinin Yönetime Katkıları

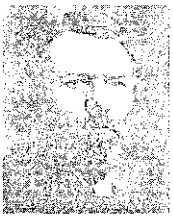
1. İşletmenin işlevleri
2. Yönetimin işlevleri
3. Fayol'un 14 yönetim ilkesi
4. Yöneticinin sahip oldukları özellikler

Yönetsel Teorinin Bugünkü Uygulanışı

Fayol'un belirlediği yönetimin beş fonksiyonu ve on dört ilkesi bugün de aynen kabul edilmektedir. On dört ilkeden biri olan her çalışanın bir amiri olması (unity of command) bugün matriks örgüt yapıları, projelerle yönetim ve fonksiyonlar arası takımlarla (cross- functional team) önemini kaybetmiştir. Ayrıca her işletme için aynı örgüt yapısı fikri de, durumsallık yaklaşımı adı verilen daha sonraki yapılan çalışmalarla geçerliliğini kaybetmiştir.

3.3.1.3. Bürokratik Yönetim

Bürokrasi; işbölümü, hiyerarşi, açıkça tanımlanmış kurallar ve düzenlemeler ve kişisel olmayan ilişkiler şeklinde tanımlanan bir organizasyon şeklidir[25].



Max Weber
(1864-1920)

Bürokrasinin kurucusu Max Weber'dir. Taylor ve Fayol ile aynı dönemde yaşamış olan Max Weber (1864-1920) bir sosyologdur. Sosyoloji, din, ekonomi ve politik bilimlerle ilgili eserler vermiştir.

Weber'e göre bürokrasi, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimidir. Sosyal ve ekonomik örgütlenme teorisini ortaya koymuştur[26].

[25] Age, s.34.

[26] KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E., **Organization & Management**, Fourth Edition, McGraw Hill Company, 1986, s.70.

Bu teori birçok düşünürü etkilemiştir. Weber, kapitalist değişimin belirli bir örgütlenme anlayışı ile yaşayabileceğine inanmıştır. Literatürde "örgütlenme teorisinin babası" olarak tanınmıştır. Bürokrasi, buro-cratic (hakimiyet) kelimelerinden yazın hayatına geçmiştir[27].

Bürokrasi, büyük işletmelerde etkinliği sağlamak için, işbölümü ve uzmanlaşma, detaylı kurallar, düzenlemeler ve kişiye bağlı olmayan, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak çalışan bir organizasyon şeklidir. Weber'e göre organizasyonlar büyüdükçe bürokrasi kaçınılmaz olmaktadır. Bunun için işletmeler ussal ilkelere uygun olarak örgütlenmeli ve yönetilmelidirler. Bu bağlamda Weber, üç değişik yetki biçiminden söz etmektedir[28]:

* **Geleneksel yetki:** Toplulukların geçmişte itaat etmeye alışa geldikleri örf ve adetlerden doğmaktadır. Belli bir pozisyonda olan kişiye, diğerlerinin itaat etmesi olarak belirir. Örneğin, aile reisine veya padişaha itaat.

* **Karizmatik yetki:** Etkiyi yaratan kişinin liderlik ve etkileme gücüyle belirir. Lider olan kişi, diğer kişileri kendi çizdiği yola karizmasıyla çekebilir. Örneğin; Atatürk.

* **Gerçekçi yetki:** Kumanda etme hakkının biçimsel olarak verilmesiyle elde edilir. Astlar, bir mevki veya pozisyonda olan kişilerin emirlerine itaat etmekle yükümlüdürler. Örneğin askeri kuruluşlarda ve devlet kuruluşlarında bu tür yetki gereklidir.

Max Weber'e göre en önemli yetki geçekçi yetkidir. Bir örgütün var olabilmesi için bu üç yetkiden biri olmalıdır. Ancak geleneksel yetki, yetkilendirilecek kişi başkalarıyla karşılaştırılmadığından; karizmatik yetki ise duygusal olaylara fazla yer vereceğinden sakıncalıdır. En iyi yetki, gerçekçi ve biçimsel yetkidir.

Gerçekçi Yetkinin Önemi:

* Örgütün devamlılığını sağlar.

* Gerçekçidir; çünkü kişi, belli bir mevkie getirilirken diğer kişilerle karşılaştırılır ve öyle seçim yapılır. Dolayısıyla en iyisi seçilir.

* Yöneticiye gerekli olan yetki biçimsel olarak verilmiştir. Belirli bir iş için gerekli olan yetki, tanımlanmış ve sınırlandırılmıştır.

---

[27] BARANSEL,Age, s. 165.
[28] CAN, Age, s.50.

Bürokrasinin Özellikleri

Weber'e göre bürokrasinin özellikleri şunlardır[29]:

* Her mevkiin yetki ve sorumluluklarının saptandığı iş bölümü anlayışı.

* Mevkilerin komuta zincirine göre sıralanması. Her mevkiin üzerinde daha fazla yetkiye sahip bir mevki vardır.

* Mevkie gelecek kişiler eğitim ve teknik yeteneğine göre seçilir ve terfi ettirilirler.

* En üst düzeydeki kişinin tayinle iş başına gelmesi.

* Yöneticilerin sabit aylık ücretle çalışmaları.

* Kurallar ve talimatlar sistemi. Yöneticilerin katı kural ve kontrollere tabi olmaları. Bu kontroller kişiye göre değil, mevkiye göre olmalı.

* İdari kararlar ve faaliyetler kaydedilir. Bu kayıtlar zaman içinde devamlılığı ve organizasyonun hafızasını oluşturur.

* Yönetimde, profesyonel yöneticilerle iş sahipleri ayrılmalıdır.

* Yöneticiler güveni sağlamak ve davranışlarının tahmin edilebilirliliğini sağlamak için kurallar ve prosedürlere göre davranmalıdırlar

* Konulan kuralların uygulaması bütün çalışanlar için aynı olmalıdır.

Bürokrasinin Üstünlükleri

* Rasyonellik

* Tahmin edilebilirlik

* Dakiklik

* Devamlılık

* Disiplin

* Güvenirlilik

* Uzmanlaşma

* Verimlilik artışı

* Düzen

---

[29] KAST ve ROSENZWEIG,1986,s. 68-69.,Richard DAFT, Management, 5.B., Dryden, 2000, s.48., ROBBİNS ve COULTER, a.g.e., s.35.

Bürokrasinin Sakıncaları:

* Katılık
* Değişikliklere ve yeniliklere karşı hantal olma
* Kişiye önem vermeme, bu da moral düşüklüğüne neden olur.
* İş birliği ve koordinasyon eksikliği.
* Araçların amaç olması.
* İmparatorluk kurma.
* Maliyetlerin artması.

Bürokratik Yönetimin Yönetime Katkıları

1. **Bürokrasi anlayışı**
2. **Yetki türleri**
3. **Disiplin**
4. **Kararlarda rasyonellik**
5. **Kurallar ve talimatlar**
6. **Kayıt sistemi**
7. **Düzen kurulması, karmaşıklık ve kaosun önlenmesi**

Bürokrasinin Bugünkü Uygulanışı

Weber'in Bürokrasi anlayışındaki işbölümü ve uzmanlaşma, kurallar ve düzenlemeler, mevkilerin ve faaliyetlerin kişiden bağımsız olması gibi kuralları ideal bir organizasyon kurma çabası bugünde özellikle ordu gibi büyük organizasyonlarda uygulanmaktadır. İşletmelerde ise çevre şartlarının hızla değiştiği bugünlerde, katılık yaratan bu uygulamalar geçerliliğini yitirmektedir. Esnek üretim, esnek çalışma saatleri, çevik işletme, yalın işletme gibi kavramların önem kazanmasıyla bürokratik örgüt yapıları önemini kaybetmiştir. Ancak bazı işletmeler önemli kaynaklarının verimli ve etkin kullanılması amacıyla kısmi bürokrasi uygulamaktadır. Örneğin, işletmelerin finans bölümü her şeyi yazmak zorundadır.

3.3.1.4. Klasik Yönetimin Temel Felsefesi

Klasik yönetimin üç alt başlığı bu şekilde incelendikten sonra, genel hatlarıyla klasik yönetimin temel felsefesini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

* İsraf ve kayıpları önleyerek, verimlilik artışı sağlamak.

* Arzulanan örgütsel amaçları gerçekleştirerek "Etkinlik"i arttırmak.

* "Yönetimin Evrenselliği" görüşünden hareketle ideal bir örgüt yapısı anlayışı kurmak. Koşulları farklı da olsa her organizasyon için, aynı amaç, süreç, ilkeler ve işlevler öngörmesi. Bugün organizasyonların içinde bulunduğu şartlar farklı olduğu için aynı amaç, strateji, süreç ve örgüt yapıları uygulanamaz. Her işletme kendi şartlarına uygun bir sistem kurmalıdır.

4- Her organizasyon için aynı amaç, süreç, ilke vb. öngörmesi, çevre şartlarını yok sayması anlamına gelmektedir. Çevre şartlarını yok saydığı için işletmeyi bir " kapalı sistem" olarak görmektedir.

5- Üç teori de "açıklayıcı ve tasvir edici (descriptive,) değil, "kaide ve norm koyucu ve zorlayıcı (normative) nitelik taşır. Başka deyişle olanı değil, olması gerekeni belirler. Değer yargılarını daha fazla içerir.

6- Bürokrasi modeli "makro teori modeli"dir. Bilimsel yönetim "deneysel ve analitik" metodolojiye dayanır. Metodu tüme varımdır. Yönetsel teori "kişisel tecrübe ve gözlemlere" dayanır ve yöntemi "tümevarım"dır. Bürokrasi modeli ise "aksiyomatik" önermelere dayanır (doğruluğu ispatlanmaksızın kabul edilen önermeler) ve metodu "tümdengelimdir[30].

7- İnsan modeli "akılcı-iktisadi insan" dır. Taylor insanı makine gibi gördüğü için bazende "makine-insan" kavramı da kullanılmaktadır . Buna göre işletmenin başarısında sistemin etkisi çoktur ve insanın etkisi çok azdır. Onun için faaliyetler standartlaştırılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminde de aynı felsefe hakimdir. Deming'de işletmenin başarısı %90 sisteme ve % 10 insana bağlıdır demiştir.

---

[30] BARANSEL, A.g.e., s.192-194.

Akılcı- iktisadi insan:

* Hedonizm felsefesi. (Hazcılık veya Hedonizm, Kirene Okulu'nun, yani Sokrates'in öğrencisi Aristippos'un (M.Ö. 435-355) öğretisidir.) Hazzın mutlak anlamda iyi olduğunu, insan eylemlerinin nihai anlamda haz sağlayacak bir biçimde planlanması gerektiğini, sürekli haz verene yönelmenin en uygun davranış biçimi olduğunu savunan felsefi görüş.

* Akılcı insan, çıkarlarını maksimize edecek şekilde davranır.

* Karar ve davranışlarında alternatiflerinin hepsini bilir çıkarına en uygun olanı seçer.

* İnsanlar bencildir ve kişisel çıkarları peşinde koşarlar. Bunun için çalışanlara ekonomik ödüller verilmeli, sıkı bir kontrola tabi tutulmalıdırlar. Hiyerarşik kontrol vardır. Etki- tepki konusu doğrusaldır.

* Karar ve yargılama kabiliyetinin nesnelliği tartışılır.

3.3.1.5. Klasik Yönetime Yöneltilen Eleştiriler

* Kapalı bir sistem olması, çevre ve teknolojinin etkisini yok sayması en büyük eksiğidir.

* Evrensellik ilkesi ile her yöneticinin her müesseseyi yönetebileceği söylenmiştir. Oysa farklı organizasyonlar farklı yetenek ve beceri ister. Örneğin üniversiteyi bir profesör yönetmeli, orduyu ise bir komutan yönetmelidir.

* Örgütü bir makine, insanı bu makinenin bir parçası olarak görmesi. İnsan faktörünü anlayamaması klasik yönetimin en önemli eksiğidir. Eğer işletmeyi bir kapalı sistem olarak görüyorsa sistemin en önemli parçasını yok sayıyor.

* Sadece biçimsel örgütle ilgilenilmesi ve biçimsel olmayan örgütü yok sayması.

* Çalışanları pasif bir hale getirmesi, kabiliyet ve kapasitelerini ortaya koyma fırsatı vermemesi dolayısıyla girişimciliği öldürmesi açısından eleştirilmiştir.

* Taylor'un fonksiyonel ustabaşısı, Fayol'un kumanda birliği ilkesi eleştirilmiştir.

3.3.2. Neo Klasik Yönetim ve Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmıştır. Bugünkü insan kaynakları yönetiminin temelini örgütsel davranış çalışmaları oluşturmaktadır. Davranışsal yaklaşımın kurucusu George Elton Mayo (1880-1949) sanayi sosyolojisinin kurucularındandır. Avustralya asıllı Amerikalı psikolog verimliliğin küçük gruplarda birliğe bağlı olduğunu söylemiş ve fabrika sistemini toplum ölçeğinde genişleterek ele almıştır. Brisbane'deki Quesnsland Üniversitesi'nde ders verdikten sonra ABD'de Philadelphia'ya giderek Pennsylvania Üniversitesi'nde görev yaptı. Harvard Lisansüstü İşletme Okulu'nda sanayi araştırmaları konusunda dersler verdi.

Davranışsal ekolü oluşturan nedenler:

- 1929 ekonomik krizi.
- Sendikaların kuvvetlenmesi.
- Teknolojik gelişme sonucunda sosyo kültürel çevrenin değişmiş olması
- Sigmund Freud'un bilinçaltı güdülerine davranışlarda durum ve tavırların etkisi gibi fikir ve görüşlerin insan ilişkileri yaklaşımını büyük ölçüde etkilemesi
- 19.yy da yaşamış, 80/20 kuralı le ünlü, İtalyan iktisatçı, Wilfredo Paretto'nun sosyal denge, sosyal sistem, mantık ve mantık dışı davranışlar, kelime ve dilin fonksiyonları gibi kavramlarının etkilemesi.
- Paradoksal yönetici olarak bilinen Robert Owen'ın (1771-1858) işçilere insani yaklaşımları

3.3.2.1. Hawthorne Araştırmaları

Davranışsal yaklaşım Pennsylvania Üniversitesi'nden Elton Mayo ve Harvard Üniversitesi'nden Fritz Roethlishberger ve William J.Dicson'ın 1924-1930 tarihleri arasında Illinois'teki Western elektrik şirketinde yaptığı çalışmalarla başlamıştır diyebiliriz. Başlangıçta işletmenin verimlilikle ilgili sorunlarına çözüm aramak amacıyla bir araya gelen profesörler işe klasik yönetimin özelliklerini test ederek başlamışlardır. Çalışmaya işletmede fiziksel şartların iyileştirilmesiyle "verimlilik artar" hipotezi ile işe başlanmış, bu tezle ilgili birçok araştırmalar yapılmış ancak bu çalışmalardan bir sonuç alınamamıştır. Bu hipotezi test etmek amacıyla Hawtorne tesislerinde üç yıl süren araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar.

- ❖ Işıklandırma deneyleri,
- ❖ Röle montaj odası deneyi (dinlenme molaları ve haftalık çalışma saatleri araştırmaları),
- ❖ İkinci röle montaj odası deneyi,
- ❖ 4.mika yarma test odası deneyi (dinlenme molaları ve haftalık çalışma saatleri araştırmaları),
- ❖ Seri bağlama odası gözlemleri (sosyal örgütün önemi araştırması),
- ❖ Mülakat programları (moralle nezaret arasındaki ilişkiler araştırmaları) gibi araştırmalardır[31].

Bu hipotezin reddinden sonra grup üyelerini incelemeye başlamışlar ve bu inceleme sonucunda verimlilik artışını etkileyen en önemli etkenin işçilere gösterilen ilgi olduğunu gözlemlemişlerdir. Mayo ve arkadaşları bu görüşünü ispat etmek için bir takım deneyler yapmışlardır. Bu deneyler kısmen olumlu kısmen de olumsuz sonuçlar vermiştir. Bu deneylerden bir sonuç alınamayınca asistanlar devreye girmiş, çalışanlarla serbest mülakat yapmaya başlamışlardır. Bu mülakatlar sırasında deney grubunun kendilerini seçilmiş değerli kişiler olarak hissettikleri ve onun için her şart altında çok çalıştıkları anlaşılmıştır. Bu çalışmalardan sonra Mayo **"sosyal sistem teorisini"** ortaya atmıştır[32].

Hawthtorne deneylerinin sonuçları:

- ❖ Verimlilik artışı yeteneğe değil gurup normlarına bağlıdır.
- ❖ Verimlilik parasal teşviklere değil insan ilişkilerine bağlıdır.
- ❖ Verimlilik sevgi ve saygıya bağlıdır.
- ❖ Biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerin önemini ortaya çıkarmıştır.
- ❖ Verimlilik iyi bir örgüt iklimi oluşmasına bağlıdır.
- ❖ Bilimsel yönetimin akılcı insanının yerine burada "sosyal insan yaklaşımı" yer almıştır.

---

[31] Age, s.236-261

[32] YOZGAT, Age, 29.

Hawtorne araştırmalarının dikkati işletmede insan ve gruplar üzerine çekmesiyle insana yönelik çalışmalar hız kazanmıştır. Bu çalışmaların bazıları yönetici davranışlarını bazıları ise çalışanların davranışlarını açıklamaya yöneliktir. Bu çalışmaların amacı, işletmelerin en önemli kaynağı olan ve işletmeye dinamizm getiren insanın davranışlarının nedeni ve nasılı anlaşılarak, işletmenin başarısı doğrultusunda çalışmalarını sağlamaktır. Bu çalışmalar bugün insan kaynakları yönetiminin temelini oluşturmuşlardır. Aşağıda çok iyi bilinen birkaç araştırma sonuçları örnek olarak verilmiştir.

3.3.2.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İnsanın davranışlarını açıklamaya çalışan en eski araştırmalardan biri Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasıdır. 1943 yılında yapılan bu araştırmanın temeli, kişilerin ihtiyaçlarının davranışlarının temelini oluşturduğu varsayımıdır. Her insanın ihtiyacı farklı olduğuna göre insanları işletme hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmasına nasıl güdülüyebiliriz ve bu varsayımdan hareketle kişilerin ihtiyaçları belli gruplar altında toplanabilir mi gibi sorulara cevap aranmıştır. Maslow kişilerin ihtiyaçlarını 5 kademe olarak belirlemiştir[33]:

1- **Fizyolojik ihtiyaçlar (physiological needs)).** Her canlının doğasında bulunan ve hayatını idame ettirmesi için gereken, yemek içmek, soluk almak ve neslini devam ettirmek gibi ihtiyaçlardır.

2- **Güvenlik ihtiyacı (safety needs).** İnsanlar kendilerini güvende hissetmek isterler. Güvenlik ihtiyaçlarını da kendi içinde kademelendirirsek ilk sırada barınma ihtiyacı gelir. Daha sonra geleceğe yönelik korkuları dolayısıyla olışan ihtiyaçları sıralayabiliriz. Yaşlılık veya hastalık dolayısıyla çalışamadığı zamanlar için sigorta yaptırması, işverene karşı güçlü olabilmek için sendikaya girmesi vbg. konular güvenlik ihtiyacını oluştırur.

3- **Ait olma ihtiyacı (social or belongness).** Sosyal ihtiyaçlardan biri de sevme sevilme ve bir gruba ait olma ihtiyacıdır. İnsanlar doğdukları andan itibaren aile, okul ve iş hayatı gibi çeşitli toplulukların içinde yaşarlar. Bu gruplar onların yakın veya uzak çevresini oluştururlar. Bu gruplar tarafından sevilmez veya grubu sevmezlerse yaşama şansları da yoktur. Kimi çalışanlar iş yerinde mutsuz oldukları zaman kendilerini daha iyi hissedecekleri klüpler, dernekler gibi farklı gruplara üye olurlar.

---

[33] ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, 2001, İstanbul, s.438-439.

İnsanlar hayatları boyunca sevgiyi ararlar. Yunus Emre'nin dediği gibi hayatın temeli sevgidir.

4- **Saygınlık ihtiyacı (ego or esteem needs).** Canlıların en yükseği insandır. Herkes insan olması dolayısıyla ve sahip olduğu bilgi, tecrübe ve yetenekleriyle sayılmak, yaptıkları işlerle takdir edilmek isterler. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kişilerin kendilerine güvenleri vardır. Kendilerine güvenen insanlar sorumluluk almaktan çekinmezler, daha çok çalışıp daha üst mevkilere gelmek isterler. İşletmeler işe alma, terfi, ücretleme gibi süreçlerde çalışanın bu ihtiyaçlarını göze almalıdırlar. Örneğin çok yetenekli birini düşük statülü bir işte çalıştıramazsınız.

5- **Kendini ispat etme ihtiyacı (self-actualization).** Maslow'un belirlediği en son ihtiyaç, ki aynı zamanda gelişmiş bir insanın duyabileceği bir ihtiyaç olan kendini ispat etme ihtiyacı bir bilim adamının büyük bir buluş yapmak istemesi, bir sanatkarın çok beğenilen bir sanat şaheserini yapmak istemesi veya bir yöneticinin başarılı çalışmaları ile tarihe geçmek istemesi olarak tanımlanabilir. Bu da kişinin bilgi ve becerileri ile yaratıcılığını sergileme ihtiyacı bir nevi şan ve şöhret olma ihtiyacıdır. Bu, kişinin bir şeyi başarabildiğinin veya başarabileceğinin ispatı olarak düşünülebilinir.

Bu sıralamaya göre insanlar önce fizyolojik ihtiyaçlarını daha sonra diğer ihtiyaçlarını tatmin ederler. Tatmin olan her ihtiyaç davranışları etkileme özelliğini kaybederek bir sonraki ihtiyacı ortaya çıkaracaktır. Fizyolojik ve güvenlik gibi doğal ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar, sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya gerek duymayacaklardır çünkü önde daha temel ihtiyaçları bulunmaktadır. Örneğin karnı aç bir insan önce karnını doyurmaya çalışacaktır. Ancak bir üst ihtiyaca geçmek için alt sıradaki bir ihtiyacın yüzde yüz tatmin edilmesi gerekmemektedir. Bu kişiden kişiye değişebilirse de Maslow ortalama bir insanın fizyolojik ihtiyaçlarının %85 ini, güvenlik ihtiyaçlarının % 70 ini, ait olma ihtiyacının %50 sini, saygınlık ihtiyacının %40 ını ve kendini ispat etme ihtiyacının ise ancak %10 nunu tatmin edebileceğini ileri sürmüştür. Bu ifade ihtiyaçların tatmininin gitgide zorlaştığını da göstermektedir.

3.3.2.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

MIT profesörlerinden, McGregor (1906-1964) yöneticileri, taşımış oldukları özelliklere göre "X ve Y teorisi özelliği taşıyan yöneticiler" olarak ayırmıştır. Bu tip yöneticiler insan davranışları hakkında farklı görüşlere sahiptirler. Klasik yaklaşımın öngördüğü şekilde, makine insan modelinden hareketle, insanı pasif bir unsur olarak gören, düşünmesine ve

potansiyelini açığa çıkaracak ortamın yaratılmasına izin vermeyen X yaklaşımına kıyasla; insancıl bir yaklaşım olan Y teorisinin, kişinin etkin ve başarılı olması için gerekli ortamın yaratılması ve böylece insiyatif alabilen, yaratıcılığını ortaya koyabilen bir sosyal insan modeline dayandığını söyleyebiliriz. Buna göre X ve Y teorisi özelliği taşıyan yönetici varsayımlarına baktığımızda[34];

X teorisi özellikleri taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları şöyledir:

* Tipik olarak insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister.

* Tipik olarak insan sorumluluktan kaçar, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar.

* İnsana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir.

Y teorisi özellikleri taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki varsayımları ise:

* Çalışmak, bir insan için oyun ve dinlenme kadar doğaldır.

* İnsan tipik olarak tembel değildir. Gerekli ortamın yaratılması ile çalışmak zevk haline getirilebilir. Bazı insanların o şekilde davranması geçmişteki tecrübelerinin sonucudur.

* Tipik bir insan, gerekli koşullar yaratıldığı taktirde, öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.

* İnsan kendi kendini kontrol ederek ve yöneterek örgütün amaçlarına katkıda bulunabilir.

3.3.2.4. Ouchi'nin Z Teorisi

Z teorisi davranışsal yaklaşımın şekillendirdiği, iş yerinde iş tatminsizliği ve işe yabancılaşma gibi olumsuzlukların önlenmesinde önerilecek bir yönetim tarzıdır. Japon bir profesor olan William Ouchi Amerikalı yöneticilere verimlilik ve iş tatmininde artış sağlayabilmek için bir grup fikirler önermiş ve bunları Mc Gregor'un X ve Y teorisine nazire olarak Z Teorisi adı altında toplamıştır.

Japon işletmeleri ile Amerikan işletmelerini karşılaştırmış ve ortaya koyduğu farklılıkların işletmeleri olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Z

---

[34] KOÇEL, Age, s.86-87.

Teorisi Japon kültürüne bağlı bir yönetim tarzıdır. Derebeylikten kalma saygı ve itaat kavramlarının Japon işletmelerince devam ettirilmeleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Z Teorisinin temelini şu faktörler oluşturmuştur. Bu faktörler ve amerikan tipi ile karşılaştırılması aşağıdaki gibidir:

Tablo: 3.1. Amerikan ve Japon Tipi Kültür

Amerikan tipi (A teorisi)	Japon tipi (Z teorisi)
1. Kısa dönemli istihdam	1. Uzun dönemli (hatta ömür boyu) istihdam
2. Bireysel karar verme	2. Toplu karar verme
3. Bireysel sorumluluk	3. Toplu sorumluluk
4. Sık sık başarı değerlendirmesi ve terfi imkanı	4. Çok seyrek performans değerlendirmesi yapılır.
5. İhtisaslaşma önemli bir olaydır.	5. İhtisaşlaşma yoktur.
6. Değerlendirme açıkça ve belirli normlarla yapılır.	6. Değerlendirme gizli ve gayri resmi yapılır.
7. Verimlilik düşüklüğü ve işe yabancılaşma,	7.Üretken ve işini benimseyen
8. Rekabet	8. İşbirliği
9. Bürokratik, mekaniklik	9. Organik

Z teorisi birçok bakımlardan tenkit edilmiştir.

* Ouchi, bütün başarılı Japon firmalarını almamış bir aile gibi olanları almış olabilir.

* Ouchi'nin seçtiği işletmelerle diğer Japon işletmeleri aynı şartlarda olmayabilir.

* Japonya'da yöneticiler daha otoriter, örgütler daha bürokratik, kariyer daha ihtisaslaşmış, iş tatmini daha az, istihdam daha az dengeli olabilir.

* Üstler astlarına bilgi için danışabilir. Ama bu kararlara katılım değildir.

* Tatmin veya ait olma hissinin verimliliği artırdığını söylemeyiz.

3.3.2.5. Mc Cleland'ın Başarma Güdüsü

Başarma güdüsünü tanımlamadan evvel güdüyü tanımlamak isterim.

Güdü: Organizmayı harekete geçiren ve bu harekete belli bir yön veren bir iç uyarıcıdır. Böylece güdü konusu davranışları açıklayan bir saha olmaktadır. Güdülerin temelinde ihtiyaçlar yatar.

Başarma Güdüsü: İnsanları emelleri seviyesinde bir işi başarmaya yönelten bir iç uyarıcıdır. Burada emelleri seviyesinde derken herkesin emelleri seviyesinde bir fatklılık olduğunu vurguluyoruz. Örneğin: Bir öğrenci 5'ten şaşma 6'yı aşma fikrini benimsemiştir. Bu öğrencinin emel seviyesi 6'dır. 6 aldığı zaman mutludur. Diğer bir öğrenci ise 9 aldığı zaman ağlar. Bu kişinin emel seviyesi de 10'dur.

Başarma Güdüsünün Kökenleri

Irk ve Çevre: Bazı ırkların genetik yapıları başarma güdüsünü doğuruyor. Bazıları atletik yapıya sahip, bunlar daha enerjik ve daha girişimci oluyorlar. Bazı iklim şartlarında yaşayanlar daha hareketli ve güçlü oluyorlar.

Büyük uygarlıkların hiçbiri iklim koşullarının çok sert olduğu kutup ya da tropikal bölgelerde ortaya çıkmamış. Bütün gelişmiş ülkeler iklim koşullarının ılımlı ve uygun olduğu orta kuşakta yerleşmiş bulunmaktadır. Bu iddiaları fazla ampirik olarak ölçmeye imkan yoktur. Aynı memlekette zaman, zaman görülen başarma güdüsü düşüşünü veya uygarlıkların yok oluşunu ne iklim ne de ırk faktörlerine bağlayabiliriz. Geçmiş toplumlarda başarma güdüsünü halk hikâyeleri, çocuk hikâyeleri ve sanat eserleri üzerindeki resimlerden ölçebiliyoruz.

Aile Yapısı: Değişik kültürlerin çoğunda babanın yokluğu ve evden uzak kalması ana oğul bağımlılığına yol açtığından çocukların başarma güdüsü düşük oluyor. Türkiye'de bunun tam tersi görülmüş. Babanın uzak kaldığı durumlarda başarma güdüsü yükselmiştir. Bu Türkiye'deki babaerkil aile yapısı ve babanın ailedeki mutlak egemenliği ile açıklanabilir. Türk ailesinde tüm kararlar baba tarafından ve diğerlerine danışılmadan verilir. Böyle bir ailede otoriter baba, oğlun başarma güdüsünü düşürür. Onun için baba evden uzak olunca bu engel ortadan kalkmaktadır. Türk toplumunda kültürel nedenlerden ötürü ana-oğul arasında çok sıkı ve sıcak ilişkiler oluşmaktadır.

Çocuk Yetiştirme: Büyüme sırasında uygulanan davranışlar etkinlik gösteriyor. 4–5 yaşındaki çocuklarda etki başlıyor. 8–10 yaşlarındaki çocukların tutumlarının, annelerinin tutumlarından doğduğu ileri sü-

rülmüştür. Yüksek başarma güdüsüne sahip çocukların anneleri daha düşük yaştan oğullarına kendi kendine güvenmeyi aşılamakta, çok az sayıda kısıtlamalar koyarak bağımsızlığı körüklemektedirler.

Başarma Güdüsünü Ölçme Teknikleri

Eğer yaratıcı bir hayal gücünü ölçmek istersek Thematic Apperception Test uygularız. Thematic Apperception Test şöyle yapılır. Kişiye birkaç resim gösteririz. Bunlara bir müddet baktıktan sonra, ondan resimler hakkında bir hikâye yazmasını isteriz. Denek resmi anlatırken kendi kişiliğinden de bir şeyler katar. Buna göre bazı yorumlarda bulunabiliriz. Örneğin iki grup denek alalım. Bir grubu aç bırakalım, diğer bir grup ise normal öğününü yesin. Sonra bunlara bir resim verelim ve gördüklerini yazmalarını isteyelim. Aç olan grubun yazdığı hikâyelerde daha çok yiyecekle ilgili hususlar vardır. Yani davranışlar açlıkla güdülenmektedir. Hikâyenin kapsamından o hikâyeyi yazan birinin aç mı yoksa tok mu olduğunu anlamak mümkündür.

Aynı ilişkiyi başarma güdüsü ve hikâyenin kapsamı arasında kurmak mümkün mü? Mc Clelland bunu deniyor. Mc Clelland ve Atkinson Thematic Apperception Test'ten esinlenerek, sosyal durumlar ile resimleri yorumlama arasındaki ilişkiyi araştırıyorlar. Bir grup kolej öğrencisini alıyorlar. Bir kısmına sizi test ediyoruz diyerek onları uyarıyorlar. Diğer bir gruba ise sizi değil testi test ediyoruz diyerek onları rahat bir havaya sokuyorlar ve uyarılmış durumdaki deneklerin puanlarının daha yüksek olduğu görülüyor. Yani kişiyi kendini ispatlamak durumunda bırakırsak başarılı olma isteğinde artış oluyor.

Mc Clelland'ın bu ölçümüne dayanarak pek çok değişken ile başarma güdüsü arasında ilişki kuruluyor. Birçok yeni değişkenler bulunuyor, fakat sonuçlar birleştirilemiyor. Dolayısıyla konu sağlamlaştırılamıyor. Başarma güdüsünü bağımsız bir değişken olarak alıp onu birçok kıstasla mukayese edebiliriz. Fakat birçok durumda başarma güdüsünün bağımsız bir değişken mi yoksa bağımlı bir değişken mi olduğu açıkça belirlenememektedir. Uzun bir süre başarma güdüsü hakkında kesin bir şey söylenemiyor. Bu sırada Mc Clelland yeni bir fikirle ortaya çıkıyor. Yapılan tüm araştırmalar arasında bir birlik sağlamaya çalışırken belli bir örnek gözüne çarpıyor. Başarma güdüsü ile ekonomik kalkınma arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağını araştırmış. Milletlerarası bir birim bulmuş. Milletlerarası birim ABD'de bir dolarla alınabilen mal miktarıdır. Ayrıca gelişmenin sembolü olarak kullanılan elektrik miktarını almış. 1925-1950 yılları arasında 23 ülkenin folk hikayeleri ile milletlera-

rası birim ve elektrik tüketimini karşılaştırarak bu ilişkiyi ispata çalışmıştır.

Başarma güdüsü hakkında yapılan bunca araştırmadan sonra şu soruları sorabiliriz.

* Başarma güdüsü uygulamaya sokulabilir mi?

* Başarma güdüsüne sahip kişiler yetiştirilebilir mi?

* Başarma güdüsünün yöneticiye faydası nedir?

* Başarma güdüsü ile yönetici arasındaki ilişki nedir?

Başarma Güdüsü ile Yönetici Arasındaki İlişki:

Başarma güdüsü yüksek kişilerle yöneticiler arasındaki ilişkiyi inceleyebilmek için önce yönetsel davranışların niteliklerini belirlemek sonrada başarma güdüsüne sahip insanlarda bu niteliklerin bulunup bulunmadığına bakmak gerekir.

1) Risk Alma:

Yönetici belirsizlik koşulları altında karar verir. Bu yüzden verilen kararlar bütünüyle rasyonel olmaz. Verilen her kararda belli bir risk payı vardır. Ayrıca bu risk almayı kumarla eş tutmamak lazım. Yönetsel risk almanın hesaplanmış ve aşırı olmayan riskleri içerdiğini göz önüne alırsak, yönetici aldığı kararları uzun sürede hem becerisi hem de şansı ile etkiler. Yöneticinin aldığı riskler ne büyük nede küçük olmalı, orta derecede olmalıdır.

Yüksek başarma güdüsüne sahip kişiler kendilerine orta güçlükte amaçlar saptamakta, şans yerine becerinin rol oynayacağı ve başarı olasılığının ne çok yüksek, ne çok düşük olduğu, daha çok orta zorluk seviyesindeki işlerde çalışmaktadırlar.

2) Kişisel Sorumluluk Yüklenme:

Yöneticiler verilen kararların sorumluluğunu yüklenirler. Başar ma güdüsü yüksek kişilerde sorumluluklarını çekinmeden üstlenmektedirler. Örneğin öğrencilik yıllarında daha çok projelerde çalışmaktadırlar.

3) Geri Bildirim:

Yöneticiler, giriştikleri eylemin sonuçları hakkında bilgi edinmelidirler. Kârlılık, pazar payı, büyüme hızı gibi ölçüler işletme yöneticilerinin başarılarının göstergeleri olarak alınabilirse de öğretmenlik, din adamlı-

ğı, devlet memurluğu gibi birçok uğraşlarda somut ölçütler bulunmayabilir.

Yüksek başarma güdüsüne sahip bireyler geri bildirimin olduğu konularda çalışmayı yeğlerler. Mekanik beceriler başarma güdüsüne sahip çocuklar tarafından yeğlenmekte, düşük başarma güdüsüne sahip çocuklar ise bu alanlara ilgi göstermemektedir.

4) Uzun Vadeli Planlama ve Örgütleme:

Diğer uğraşlarla karşılaştırıldığında, yöneticilerin daha fazla seçeneği ve bunların olası sonuçlarını göz önüne aldıkları görülür. Yöneticilerin uzun süreli planlar yapması ve örgütleme yeteneğine sahip olması gerekir. Başarma güdüsü yüksek kişilerin davranışında böyle bir paralellik oldığu söylenemez. Dolaylı bulgular var.

* Yüksek başarma güdüsüne sahip kişilerde örgütleme etkinliklerinin yüksek olacağını söyleyebiliriz.

* Başarma güdüsü yüksek kişilerin daha uzun vadeli düşündüklerini bazı bulgularda görüyoruz.

* Anlattıkları öyküler uzak gelecekle ilgili olmakta

* İşe almada uzman kişileri tercih ettikleri görülüyor. Bu arzulanan bir örgütlemenin yaklaşımıdır.

5) Yaratıcı Faaliyetlere Girmek:

Günümüzün değişen ve rekabetçi iş dünyası çevresinde, yeniliğe ve yaratıcılığa dönük olmayan, geleneksel kurallardan ayrılmayan yöneticilerin başarılı olma şansları azdır.

* Üniversite öğrencileri arasında yapılan araştırmalarda yüksek başarma güdüsüne sahip olanların daha fazla sayıda ders ve ders dışı eylemleri denedikleri görülüyor. Laboratuarda ders ve ders dışı denemeler yapıyorlar, bazı kulüp faaliyetlerine katılıyorlar.

* Ödevlerinde ne denli başarılı olduklarını anlayabilmek için öğretmenlerini daha sık arıyorlar.

* Bir yandan da kendi başlarına bazı iş girişimlerinde bulundukları görülmüştür.

Olgunluk çağda kişilerin daha çok seyahat ettikleri görülüyor. Çevresini araştırmakla daha girişken olabiliyorlar.

Başarı güdüsü yüksek kişiler normal olarak yönetici olmak ister. Hâlbuki ABD, Japonya, Brezilya, Almanya ve Hindistan'ı içine alan bir araştırmada üniversite öğrencilerinin işletme yöneticiliği görevlerini tercih etmediğini görüyoruz. Yüksek bir ilişkiye sadece ABD'de rastlanmıştır. ABD'de arzulanan düzeyde insan gücü yöneticiliğe kaymıştır. Çünkü orada yürütücü ve girişimci yüksek saygınlığa sahiptir. Birçok gelenecksel toplumda işletmecilik ve yöneticilik fazla saygınlık taşımadıklarından yetenekli kişiler için çekici olmamışlardır.

Kurumsal olarak yöneticiler, öğretmenlik, tıp, mühendislik, mimarlık gibi meslek sahiplerine kıyasla daha fazla başarma güdüsüne sahiptirler. Mc Clelland tarafından yapılan bir araştırmada ABD, İtalya, Türkiye ve Polonya örnek alınmış. Yönetici olarak İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisansüstü programına katılan öğrencileri, meslek sahipleri olarak ise Gazi Eğitim Enstitüsü öğrencileri alınmıştır. Buna göre Türkiye hariç her ülkede yöneticilerin başarma güdüsü meslek sahiplerinden üstündür. Bunun nedeni, bu örneklemin içine aldığı iki kümeyi tam olarak temsil edecek üyelerden oluşmadığı ileri sürülebilir. Gazi Eğitim Enstitüsünün yarısından fazlası daha on dört yaşındayken evlerinden ayrılıp köy enstitülerine gitmiş, bu nedenle otoriter babaların kısıtlayıcı etkilerinden özgür olarak büyüyüp olağanın üzerinde bir başarma güdüsü edinmiş bulunmaktadırlar. İşletme fakültesi programındaki yöneticiler ise ancak orta aşamadaki yöneticileri temsil ederler. Oysa üst kademe yöneticilerinin başarma güdüsü yüksektir. O halde iktisadi kalkınmanın yapılacağı yerlerde bu tiplerin yönetici pozisyonuna getirilmesi gerekir.

Bunun gibi, çalışanların güdülenmesi ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Örneğin Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" (1959), Argyris'in "Olgun İnsan Teorisi", Mc Clealand'ın "Başarma Güdüsü Teorisi", Wroom'un "Beklenti Teorisi" (1964), Porter ve Lawler'ın "Beklenti Teorisi" (1968), Locke'un "Amaç Kurma Teorisi" (1976), Adams'ın "Eşitlik Teorisi" (1961) kişilerin tatmini ve güdülenmelerine yönelik önemli çalışmalardır. Davranışsal teorinin gelişmesine daha sonra pek çok yazar katkıda bulunmuşlardır.

Davranışsal Yaklaşımın İşletme Yönetimine Katkıları

- Örgüt yapısı içinde insan unsunu anlamak ve onun yeteneklerinden yararlanabilmek.
- Örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek.
- Örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak. Davranışsal yaklaşım, örgütleri çeşitli özelliklere sahip insanlardan oluşan birimler olarak ele alınmış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir örgütü kurmak zorunda olduklarını göstermiştir.

KONTROL ALANI

Kontrol Alanı: Bir yöneticinin verimli ve etkin bir şekilde yönetebileceği çalışan sayısıdır. Kontrol alanı dar veya geniş olabilir. Kontrol alanı geniş olursa, örgüt yapısı basık ve yönetici sayısı az, kontrol alanı dar olursa örgüt yapısı dik yönetici sayısı fazladır. Bu aynı zamanda bir maliyet sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum aşağıdaki şartlara bağlıdır:

* Yapılan işin özelliklerine göre: Rutin ve yapılandırılmış (standartlara ve prosedürlere bağlı) işlerde yönetici daha çok sayıda kişiyi kontrol edebilir yani kontrol alanı dardır. Karmaşık ve gelişmiş işlerde ise yakın kontrol uygulanamaz.

Bilgi teknolojileri kullanan çalışanlar daha az kontrol edilirler. İşe bağlı olarak bir başka özellik emek yoğun işletmelerde kontrol alanı dar ve örgüt yapısı diktir. Bilgi yoğun işletmelerde ise kontrol alanı geniştir.

* Astların eğitim durumlarına göre: İyi eğitimli astların sıkı kontrol edilmeleri gerekmez. Hatta bilgi, tecrübe ve yaratıcılıklarını göstermeleri için geniş kontrol alanı uygulamak gerekir. O zaman bir yönetici daha çok kişiyi kontrol edebilir. Örgüt yapısı basıktır.

* Yöneticinin kültürü ve hünerine göre: Astlarına güvenmeyen kişiler onları daha sık kontrol etmek isterler ve hiyerarşik bir örgüt yapısı kurarlar. Sıkı bir kontrol için bir yöneticiye daha az sayıda kişi bağlanır.

*Yöneticinin statüsüne göre: Bazı yöneticiler kontrol ettiği ast sayısına göre değerlendirilir. Birinin statüsünü belirlemek için emrinde kaç kişi var diye sorarlar.

Kontrol alanında önemli konulardan biri de iletişim kanallarının sayısıdır. Ast sayısının artması ile iletişim kanalı sayısı da hızla artmaktadır. İletişim kanalı sayısı arttıkça üstün kontrol imkanı azalmaktadır. İletişim kanalı sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır.

İletişim Kanalı Sayısı: $= n. (2^n /2 + n -1)$

Görüldüğü gibi 2 ast için 6 kanal gerekirken, 3 ast için 18, 4 ast için 44, 5 ast için ise 100 iletişim kanalı söz konusudur.

Son yıllarda daha geniş kontrol alanına doğru bir eğilim vardır. Çünkü kontrol alanının geniş olması maliyetleri azaltır. Esnekliği artırır. Bilgiye ve müşteriye yakın olunur. Yönetici sayısını azaltır ve daha hızlı karar verilebilir.

Sakıncası ise, kontrol alanının geniş olması için çalışanların daha bilgili ve tecrübeli olması gerekir. Buda eğitime daha fazla yatırım yapılmasına neden olur. Ayrıca astların geniş kontrol alanında çalışabilmesi için problem çözme tekniklerini iyi bilmesi ve diğer kişilerle işbirliğinde bulunması önemlidir.

YETKİ, YAPTIRIM VE SORUMLULUK

Aile, grup, klan ve millet gibi doğal sosyal gruplarda ilişkiler rol ve statülere göre gelişir ve grup içindeki güçlerin yapısı zamanla gelenekleşir ve kurumsallaşır. Biz buna yetki diyoruz. Bu ilişkiler belirlenmezse anarşi olur. Yöneticiler anarşiyi önlemek ve işbirliğini sağlamak için yeterli yetkiye sahip olmalıdırlar. Ancak çok fazla otoriter toplumlar eşitsizliğe ve gelişmeye engeldir. Otoriter toplumlarda üstler astların fikrini sormaz, sadece emir verir.

Yetki (otorite): Yöneticinin istenilen sonuçları elde edebilmesi için karar verme, kaynak dağıtma veya emir verme hakkıdır. Resmi ve biçimsel olabileceği gibi gayri resmi de olabilir. Fayol' a göre yetki "emir verme ve itaat bekleme hakkıdır".

Yetki'nin özellikleri:

1. Yöneticinin yetkisi örgütsel pozisyonlara bağlıdır. Kişiye bağlı değildir.

2. Yetki alt kademe tarafından kullanılır. Yukarıdan aşağıya doğru akar. Ast üste itaat etmeye mecburdur, etmezse yetki kaybolur. Buna "Yetkinin Kabulu Teorisi" denir. (KAST,368-370)

3. Yetki akışı dikey organizasyonlarda, yukardan aşağıya doğru olur. Genelde yetkisi fazla olandan aşağıya doğru diyebiliriz.

4. Bir kimsenin yetkisinin olması için yaptırım gücünün de olması gerekir.

5. Bugün yetki konusu bilgi işçilerinde farklı çalışmaktadır. Bu çalışanlar ki bunlara altın yakalılar denmektedir, uzmanlık yetkisine sahiptirler.

Yetki Türleri

Weber'e göre 3 tür yetkiden söz edilebilinir:

1-Geleneksel yetki: Toplulukların geçmişte itaat etmeye alışa geldikleri örf ve adetlerden doğmaktadır. Belli bir pozisyonda olan kişiye, diğerlerinin itaat etmesi olarak belirir. Örneğin, aile reisine veya padişaha itaat gibi.

2-Karizmatik yetki: Etkiyi yaratan kişinin liderlik ve etkileme gücüyle belirir. Lider olan kişi, diğer kişileri kendi çizdiği yola karizmasıyla çekebilir. Örneğin; Atatürk.

3-Gerçekçi yetki: Kumanda etme hakkının biçimsel olarak verilmesiyle elde edilir. Astlar, bir mevki veya pozisyonda olan kişilerin emirlerine itaat etmekle yükümlüdürler. Örneğin askeri kuruluşlarda komutana ve üniversitelerde rektöre itaat etme bu tür yetkidir.

Bugün işletmelerde de 3 tür yetkiden söz edebiliriz. Bunlar:

1-Hat-komuta yetkisi, Organizasyonun en üstünde bulunan yöneticiden aşağıya doğru emir verebilmek yetkisine komuta yetkisi denir.

2-Kurmay yetki, (Danışmanlar) emir verme yetkisi bulunmaz ancak kendisine sorulduğunda konusuyla ilgili bilgi verir, hukuk müşaviri, mali müşavir gibi.

3-Foksiyonel yetki, Bir üstün başka bir bölümdeki asta kendi konusu ile ilgili emir verebilme yetkisidir.

Yetki Zinciri ve Emir Komuta Zinciri: geleneksel organizasyonlarda kullanılan yetki zinciri yukardan aşağıya doğru kimin kime emir vereceğini, kimin kimden sorumlu olduğunu veya astın kime rapor vereceğini gösteren devamlı bir haktır. Yetki zinciri içinde üç kavramdan söz etmek mümkündür. Yetki, sorumluluk ve emir birliği.

Oysa bugün değişen ve gelişen şartlar, bir kimsenin aklının doğru karar verme ve yönetebilmek için yeterli olmadığını göstermiştir. Yetkinin iki temel unsuru olan statü ve rol iyi tanımlanmadığı zaman organizasyon içinde karmaşıklığa neden olmaktadır. İyi tanımlanmış rol ve statülerse düzeni sağlar ve belirsizliği ortadan kaldırmaya yardımcı olur. Örneğin ordu da otoriter bir idare vardır ve rol ve statüler iyi tanımlandığı için düzen hakimdir.

Bilgi çağını yaşadığımız şu günlerde, yetkinin ve otoriter idarenin önemi kalmamıştır. Grubu oluşturan kişiler arasındaki bilgi işçileri uzmanlıkları dolayısıyla önemlidirler. Yöneticiler bireysellik, yaratıcılık ve yenilikçilik istemektedirler. Bunun için karmaşıklığa gitmeden alt kademeye özgürlük ve işinde esneklik sağlanmalıdır. Bu durum üst kademenin yetkilerinin azaltılması anlamına gelmez. Çalışanın güçlendirilmesi ve bilgi teknolojileri sayesinde bu olanaklıdır.

Yekinin Kabulü: Üstün asta emir vermesi ve astın bu emre itaat etmesi kurumsallaşmış bir beklentidir. Ast üstün verdiği emri kayıtsız şartsız kabul ediyorsa, yöneticinin yetki alanı genişler. Ancak pek çok ast verilen emri niçin yaptığını bilmek ister. Nedenlerini analiz ederek yapıp yapmamaya karar verir. Özellikle eğitimli astlar analiz etmeksizin bir faaliyette bulunmazlar, bulunmaları da beklenmez. Yöneticiler astlarını yargılama toleransını tanımalı, onların farklı önerilerini dikkate almalıdırlar.

Yetkinin kabul alanı kavramı, bir yöneticinin yetkisini göstermesi açısından önemlidir. Verilen emirleri grup üyeleri dinlemiyorlarsa yöneticilerin iş yapması mümkün olamaz. Bunun için yaptırım gücünün olması gerekir. Mamafih, çocuk doğduktan yetişkin oluncaya kadar ailevi, okul ve dini kurallar çocuklara itaat etmesi gerektiğini öğretmektedir.

Son zamanlarda yöneticilerin yetki alanları daralmıştır. Çalışanlar, verilen emirleri kritik etmeden uygulamamaktadırlar. Bu yüzden polis, asker, hastane gibi, birçok resmi organizasyon emir yetkisini kanunla almıştır. Ancak bazen kanun bile yeterli olamamaktadır. Burada temel kaynak liderdir. Lider bazen resmi bazen de karizmatik yetkisini kullanarak emirlerin uygulanmasını sağlar.

Yetki Göçermesi: Yönticinin astına yetki ve sorumluluğunu göçerme işlemidir. Bugün organizasyonlarda üst kademelere yükseldikçe yöneticilerin faaliyetleri çok fazlalaşmaktadır. O mevki ile ilgili işleri yapabilmeleri için rutin işleri astlarına göçermelidirler. Kendi mevkisinin gerektirdiği daha üst seviyede düşünebilme, karar verme, planlama ve kontrol yapma faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmek için yetkisini göçermelidir. Ancak bu pek kolay olmamaktadır. Örneğin;

* Yönetici yetkisini devretmekle kendi şahsi statüsünü kaybetmiş gibi hissedebilir,

* Yönetici astlarına güvenemez ve kendisinin işi daha iyi yapacağını düşünür,

* Yönetici işi kendi yaptığı şartlar altında kendini rahat hissedebilir. Ancak bir yönetici bu zaaflarını yıkabilmelidir.

İyi bir göçertme için dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır.

1. İşin tümü göçerilmelidir. İşi parçalara bölmek birkaç kişiye vermek, sorumluluğu da üstlerine yıkmak haksızlığa neden olur.

2. Doğru adamı seçmek. Çalışanların hepsi aynı yeteneklere sahip değildirler. Yönetici işle, işi yapacak kişinin yeteneklerini bir birine uydurabilirse göçerme başarılı olabilecektir. Daha fazla sorumluluk alıp alamayacağını ve bağımsız karar verip veremeyeceğine göre değerlendirilir.

3. Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Bir kişiye bir iş vermek, yetki göçertmek demek değildir. Hatta sorumluluk verip yetki vermemek demektir. Eğer karar verme yetkisi verilirse işini daha iyi yapar.

4. Yetkiyle birlikte talimatlar ve gerekli bilgiler de verilmelidir. Bir yetki göçertilirken astın, görevlerini ve beklenen sonuçlarının ne olduğunu bilmesi gerekir. Bunun için neyi, ne zaman, nerede, niçin ve kimin yapacağı belirtilmelidir. Bütün şartlar tartışıldıktan sonra gerekli kaynaklarının ne olduğu, raporların ne zaman ve nasıl vereceğinin yazılması uygun olur.

5. Yetki göçermede, astın sorularına cevap vermek ve ona tavsiyelerde bulunmak için iletişim kanalları açık olmalı, astlarla iletişim kanallarının açık olması güveni arttırır. Bu durum astın doğru yolda yürümesini sağlar.

6. Başarı değerlendirilmeli ve ödüllendirilmeli. İş bittiği zaman yönetici astın işini değerlendirmeli. Nasıl yaptığını değil, eğer sonuçlar beklentileri karşılıyorsa ödül verilmeli, karşılamıyorsa nedenleri değerlendirilmelidir.

ÖRGÜTSEL ADALET

Sosyal organizasyonların temeli adalettir. Adalet doğru söyleme, dürüstlük, sözünü tutma, bireylere saygı göstermek olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet kavramını Adams'ın geliştirdiği eşitlik teorisi oluşturmaktadır. Adams 1960lı yıllarda yaptığı çalışmalarında işgörenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve dışsal faktörlerle ilgisinin neler olduğu üzerine odaklanmıştır .Eşitlik teorisine göre bireyler kendi çıktılarını diğer bireylerin çıktıları ile karşılaştırdıklarında kendi girdileri ile diğer bireylerin girdileri arasında bir dengesizlik varsa bu organizasyonda adaletsizlik var demektir.

Örgütsel adalet kavramı kişinin algılaması ile ilgilidir.Bu algılama sonucunda kişinin aleyhine bir adaletsizlik varsa işgören performansını düşürecektir. Bu bağlamda örgütsel adalet iş görenlerin kendi çıktılarını bireysel değerlendirme dereceleri ile karar vericilerin kaynak paylaştırması süreçlerini içermektedir.

Örgütsel adaletin 3 temel boyutu vardır:

1. Dağıtıcı Adalet (distributive Justice) ücret, terfi, atamalar gibi ödüllerin iş görenler arasında adil bir şekilde dağıtılmasını içermektedir.

2. Yönetmelik adaleti (procedural justice) organizasyon tarafından izlenen prosedürlerin doğru olduğuna yönelik iş görenlerin algılamalarıdır.

Örneğin, karar vermede asların sesini duyurma derecesi ve kuralların yönetim tarafından izlenip izlenmediğine ilişkin algılamalardır.

Bir süreç adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur. Süreç adaleti güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar yönetmelik adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel kararlara katılımı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

3. Etkileşim adaleti (interactional justice) süreç adaletinin kişiler arası ilişkiler boyutudur ve karşılıklı desteklemeye dayalıdır. Etkileşim adaleti karar alıcının biçimsel süreçlerin kabul ettirilmesi ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğini işaret etmektedir. Çalışanlar süreçlerin uygulanmasında kararların açıklanmasında iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içersindedirler.

Örgüt yapısının (merkezileşme derecesi, formalleşme derecesi, büyüklük) örgütsel adaletin algılanan bu üç boyutu üzerinde önemli derecede etkisinin olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konmuştur. Örgütlerde merkezileşme derecesi arttıkça, büyüklüğü arttıkça bireyin adalet algılaması düşmektedir. Örgütün formalleşme derecesi ile bireylerin adalet algılamaları arasında doğrusal bir ilişki vardır. Örgütler formalleştikçe yasallaşmakta, bu da kişinin adalet algılamasını arttırmaktadır.

---

* Füsun Çınar ALTINTAŞ, **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar**, Livane Matbaası, Bursa, 2002, s:31- 43.

ARİSTO

Aristo M.Ö. 384 -322 yılları arasında yaşamıştır. 17 yaşına kadar babasından tıp ve doğa bilimleri konusunda bilgi aldı. Atina'ya gelip akademia'ya girdi. Platon'un 20 yıl öğrencisi oldu; biyoloji, felsefe, matematik konularında derinleşti. Makedon kralı 2.Phillipos'un o zaman 13 yaşında olan oğlu İskender'in öğretmenliğini yapmaya başladı. Atina'da Liseyi kurdu. Gezinerek ders verdiği için bunlara geziciler dendi.. Platon toplumun ne olması gerektiği üzerinde duruyordu, Aristo ise, toplumun ne olduğu üzerinde durdu. Mantık biliminin kurucusu, gerçekliğin babasıdır. Mantık biliminin temel önermelerini ve bu önermelerin karşılıklı ilişkilerini, bu ilişkiler üzerinden çeşitli çıkarımları, sistemleştiren görüşleri Ortaçağda bitmiş bir öğreti sayılarak her türlü bilgi uğraşının ön koşulu sayıldı. Mantık yazılarının tümü Organon adlı bir kitapta toplandı. Organon eski Yunan dilinde alet anlamına gelmektedir, biz bunu düşünceyi yönlendirmede ya da aklı düzene koymada kullanılacak bir araç olarak algılayabiliriz.

Aristo'nun düşünce metodu tümdengelimdir; yani bütünden parçalara doğru, belirli bir gerçeğin saptanması sırasında keşfedilen bir gerçekten hareketle başka gerçeklere ulaşmak. Örneğin; tüm insanlar ölümlüdür. Tüm yunanlılar insandır. O halde tüm yunanlılar ölümlüdür. Bu sonuç mantıksal olarak kaçınılmazdır. Aristo'ya göre her bilim ve her bilgi alanı prensiplerden veya mutlak doğrulardan yola çıkmalıdır. Mantık sayesinde bunlardan gerçekler ortaya çıkartılabilir. Başlangıçta bilimi yönlendiren ve ilk hızı kazandıran Aristo mantığı ilerdeki zaman dilimleri içerisinde bilimin gelişmesinin önünde bir engel oluşturmaya başlamıştır.

Aristo, evrenin, toplumun ne olduğu üzerinde durdu. Bilgileri sınıfladı ve tür kavramına bilimsel bir anlam verdi. Matematikte ondalık sistemi, maddenin yapısı, hayatın oluşumu, zihin gücü ve sınırları, insanın özgürlüğü ve özgürlüğün anlamı, tanrısal varlığın metafiziği ve gizemi gibi çeşitli konularda yorumlar yaptı. Ahlak felsefesi, fizik, politika ve sanat gibi çeşitli konularda eserler vermiştir.

ARİSTOCULUK Hıristiyan ve İslam ahlakından yola çıkarak Aristo'nun yapıtlarını düşüncesini yorumlayan Ortaçağ felsefe akımı.13.y.y da Aristoculuk, İbni rüştün yorumlarıyla karşılaştırılmasından doğmuştur.(1)

---

(1) ....., **Dictionnaire Larousse, Ansiklopedik Sözlük**, Milliyet Yayını, Cilt.1,1993-1994, s.183

DEVLETÇİLİK

Devletçilik devletin halkın gereksinimlerini karşılamak ve ülkenin kalkınmasını sağlamak amacıyla ekonomiye doğrudan müdahale ettiği sisteme verilen addır.

Devletçiliğin amacı devlete kar sağlamak olmadığı için devlet kapitalizminden yada devlet sosyalizminden farklıdır. Devletçilik ihtiyaç ekonomisine dayanan bir sistemdir. Ne özel sektörün önünü kesmekte ne de halkı ve ülkeyi vahşi kapitalizmin eline bırakmaktadır. 1936 yılında Atatürk İkinci Sanayi Planının ön sözüne yazdığı şu sözlerle devletçiliği tanımlamaktadır:

Devletçiliğin bizce manası şudur: fertlerin hususi teşebbüslerini ve faaliyetlerini esas tutmak, fakat büyük bir milletin bütün ihtiyaçlarını ve birçok şeylerin yapılmadığını göz önünde tutarak, memleketin iktisadını devletin eline almak

Atatürk devletçilik görüşünü ilk olarak 21 Nisan 1931'de milletvekilleri seçimi nedeniyle basına verdiği demecinde şu şekilde dile getirmiştir:

Ferdi iş faaliyetlerini esas tutmakla beraber, mümkün olduğu kadar az zaman içinde milleti refaha, memleketi mamurluğa eriştirmek için, milletin genel ve özel menfaatlerinin gerektirdiği işlerle, özellikle ekonomik alanda devleti fiilen alakadar kılmak.... prensibimizdir.

Zamanla bu fikir gelişmiş, 1935 yılında İzmir Enternasyonel Fuarının açılışında o zamanki iktisat vekili olan Celal Bayar devletçiliği şu şekilde açıklamıştı:

Türkiye'nin tatbik ettiği Devletçilik sistemi, 19. asırdan beri sosyalizm nazariyatçılarının ileri sürdükleri fikirlerden alınarak tercüme edilmiş bir sistem değildir. Bu, Türkiye'nin ihtiyaçlarından doğmuş, Türkiye'ye has bir sistemdir. Devletçiliğin bizce manası şudur: Fertlerin hususi faaliyetlerini esas tutmak, fakat büyük bir milletin ve geniş bir memleketin bütün ihtiyaçlarını ve birçok şeylerin yapılmadığını göz önünde tutarak memleket iktisadiyatını devletin eline almak.

Bu ilke 5 Şubat 1937 tarihli ve 3115 Sayılı Kanunla Anayasaya girmiştir.

Atatürk'ün devletçiliği ferdiyetçiliği reddetmez. Devletin özel sektöre rakip olmasını istemez. Ancak serbest rekabetin sosyal mahsurlarını göz önüne alarak veya fertlerin gücü yetmediği büyük işleri devletin yapması gerektiğini savunur. Çünkü Türkiye Cumhuriyeti bir an evvel gelişmelidir. Ayrıca madenler, ormanlar, kanallar, demiryolları, denizyolları, para ihraç eden bankalar gibi müesseselerin özel teşebbüs elinde tekel durumunda olması ve umumi ihtiyacı karşılayamaması tehlikesine karşılık bunların millileştirilmesine karar verilmiştir.

Türkiye'de devletçilik cumhuriyetin ilanından sonra bir yandan Etibank, Sümerbank, Toprak Mahsulleri Ofisi gibi Kamu Teşebbüslerinin kurulması, diğer yandan da yabancıların imtiyazla işlettikleri fenerler ve demiryolları gibi teşebbüslerin devletleştirilmesiyle başlamıştır.* Atatürk Devletçiliğine *mutedil* devletçilik denebilir. Prof.Dr.Afet İnan'ın medeni bilgiler ve M.Kemal Atatürk'ün Elyazıları kitabının 351-558.sayfalarında Atatürk'ün kendi el yazısıyla bu terim kullanılmıştır. **

---

* ....., **Meydan Larousse**, 3.Cilt, Meydan Yayınevi,1970, s.624

** Mustafa A.AYSAN, **Atatürk'ün Ekonomik Görüşleri**, 5.B., İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No:6, İstanbul, 1999,s:35.

IV- SİSTEM YAKLAŞIMI

Sistem yaklaşımı eski Yunan uygarlığından beri bilinmekle birlikte, bilimsel çalışmalara konu edilmesi 1920lerde olmuştur. Ludvig von Bertalanfy tarafından, biyolojik organizmaların işleyişlerini açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Moleküler biyoloji, genetik ve kimyada kullanılmalarının yanı sıra 1940lardan itibaren örgüt bilimcileri tarafından da kullanılmaya başlanmıştır[1].

Sistem yaklaşımı işletmeyi çevresiyle birlikte ele alan ve ona bütüncül ve tepeden bakan bir düşünce tarzıdır.

İşletmelerde, insanlar, işler ve yönetim bir birlerinden bağımsızdırlar, fakat bu bağımsız parçalar birbirlerine bilgi ve işlem akımıyla bağlıdırlar. Bu parçalardan birindeki bir değişme diğerlerini de etkiler. Tıpkı insan vücudundaki bir sistemin bozulmasının vücudun diğer parçalarını etkilemesi gibi.

İşletme yönetiminde bu tür bir bakış açısına sistem yaklaşımı denilmektedir. Sistem yaklaşımı yeni bir bilim değil yeni bir düşünce tarzı veya bir yöntemdir denebilir. Bu düşünce tarzının klasik düşünce tarzından farklılığı şunlardır[2]:

* Klasik düşünce tarzında problemin bir tek sebebi ve çözümü vardır. Sistem yaklaşımında ise duruma göre oluşan bir problem vardır ve bu problemin o anki durum ve durumuna uygun çözümleri vardır.
* Klasik yönetimde çözüm tamamıyla probleme olan etkisi bakımından değerlendirilir. Sistem yaklaşımında ise çözümün probleme olan etkilerinden başka etkileri de vardır. Bu etkiler tahmin edilmeye çalışılmalıdır. Çözüm tahmin edilen veya edilmeyen etkilerin bir karışımı olarak değerlendirilmelidir.

Bunu bir örnekle açıklamaya çalışırsak, bir tıp doktoru ile bir yönetici arasında bir benzerlik kurabiliriz. Tıp doktoru hastalığı belirledikten sonra hastaya bir ilaç verir. Bu ilaç sadece hasta olan bölgeyi değil, vücudun diğer organlarını da etkiler. Dolayısıyla doktorlar ilaçların yan

[1] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. B. Beta Yayınevi, 2001, s. 185.

[2] HAMPTON, David R., **Management**, Third Edition, McGraw Hill International Editions, 1986, s. 65-66.

etkilerini de göz önüne almak zorundadırlar. Aynen yöneticide bir sorunu çözümlerken işletmelerin iç ve dış faktörlerini de hesaba katmak zorundadır. İstediği ve istemediği etkileri tahmin etmeye çalışmalı ve o durum için en uygun çözümü bulmalıdır.

* Klasik yönetimde çözümler kalıcıdır. Oysa sistem yaklaşımında çözüm de durumla birlikte değişir.
* Klasik yönetimde yöneticilere problem çözücü gözüyle bakılır, sistem yaklaşımda ise yönetici sistemin bir parçası olarak değerlendirilir.
* Klasik yönetim "tümevarım", sistem yaklaşımında ise "tümden gelim" yöntemiyle analiz edilmiştir.
* Klasik yönetim işletmeleri kapalı sistem olarak ele alır ve çevreyle ilişki kurmadığını ifade eder, sistem yaklaşımında ise işletme çevresiyle bir bütündür.

Bu düşünce tarzı yöneticiyi problem çözücü bir kişi olmaktan çıkararak, sistemin parçaları ve süreçleri arasında bir aracı olarak görmektedir. Bir aracı olarak yönetici klasik düşünürler tarafından belirlenmiş işlevleri yapmak zorundadır.

4.1. Sistem Tanımı ve Sistemle İlgili Temel Kavramlar[3]:

Sistem yaklaşımının İşletme yönetimindeki önemini anlamak için, önce sistemle ilgili kavramları iyi anlamak gerekir.

4.1.1. Sistem

Bir amacı gerçekleştirmek için, kendine has işleyiş özelliği olan ve her birinin etkinliğinin diğerine bağlı olduğu çeşitli parçalardan oluşan bir bütündür.

Sistemin yapısına baktığımız zaman sistemin amacı, parçaları ve bu parçaların birbirlerine olan etkilerini görebilmeliyiz. Buna bağlı olarak birbiriyle ilişkisi olmayan parçalar sistemin dışında kalmaktadır.

4.1.2. Alt Sistemler

Sistemin parçaları alt sistem olarak adlandırılır. Her bir sistemin alt sistemleri mevcuttur veya kendisi bir alt sistem olabilir. Örneğin dünyada bir sistem içerisinde yer alır. Uzay sistemi içinde dünya, dünya

[3] KAST, Fremont E. ve ROSENZWEIG, James, E. **Organization & Management**, Fourth Edition, McGraw Hill Company, 1986, s.107; KOÇEL, Age, s.185-195, DAFT, R., **Management**, 5.B., Dryden, 2000, s.55-57

içinde insan, insan içinde organlar, hem bir alt sistem hem de bir üst sistemdirler. Aynı şekilde işletme sistemi ise ekonomik sistemin, ekonomik sistemde dünya sisteminin bir parçasıdır. İşletme yönetiminin alt sitemlerine bakarsak tüm bölümler işletmenin alt sistemidir.

4.1.3. Açık ve Kapalı Sistemler

Kapalı sistemler çevre ile ilişkileri olamayan veya çok az olan sitemlerdir. Trafik lambaları gibi.

Açık sistemler ise çevre ile iletişimi olan çevrelerinden girdi alıp çevresine çıktılarını ve/veya ürün veya hizmetlerini veren sistemlerdir. İnsan vücudu ve işletme birer açık sistemdirler. Örneğin işletme çevresinden üretim faktörlerini alır, bunları mal, hizmet ve bilgiye çevirerek çevresine verir.

4.1.4. Sistemin Sınırları

Sistemin sınırı, sistemin iç bünyesine ilişkin değişkenlerle, bu değişkenleri dış faktörlerden ayıran hayali bir çizgidir. Kapalı sistemlerde sınırlar daha kolay belirlenebilir ama açık sistemlerde ise bu sınırları belirlemek oldukça güçtür.

Sınırsal birim (boundary spanning) Organizasyonlarda, çevreyle ilgili bilgileri sistemin karar organlarına ileten birimlerdir. Mesela halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri işletmenin sınırsal birimleridir. Sınırsal birimlerin çevreden alacakları bilgi ne kadar doğru ise işletmenin vereceği kararlarda o derecede doğru olur. Sınırsal birimler aynı zamanda işletme içi bilgileri de işletme dışına iletirler. İşletmenin tanınmasını ve imajının yükseltilmesini sağlarlar, Bir ülke içinde gazeteciler ve hariciyeciler önemli sınırsal birimlerdir. Teröristlerin değerli büyükelçilerimizi seçerek öldürmeleri tesadüf değildir. Sınırsal birimi olmayan kurumlar kapalı sistem haline gelir ve yok olurlar. Her sistem entropi ile maluldür.

4.1.5. Dengeli Durum ve Dinamik Denge

Bütün sistemler çevrelerinden aldıkları girdilerle dengelerini korurlar. Bunun için açık sistemler daha dengelidirler. Çevreleriyle denge kuramazlarsa sona erer bu duruma entropi denir.

Entropi: Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksaklıkların belirlenmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması eylemidir[4]. Büyüklüğü ve niteliği ne olursa olsun her sis-

[4] Age, s.107.

temde entropi vardır. Tüm sistemler yıpranma ve yanlış faaliyet sonucu yok olabilirler. Kapalı sistemlerde entropi daha fazladır. Açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve malzeme ile entropiyi negatif hale getirebilirler. Sosyal sistemler negatif entropiye sahiptirler dolayısıyla daha uzun yaşayabilirler. Biyolojik sistemlerde entropinin en son durumu ölümdür. İşletme gibi sosyal sistemlerde de yok olma veya iflas etmedir.

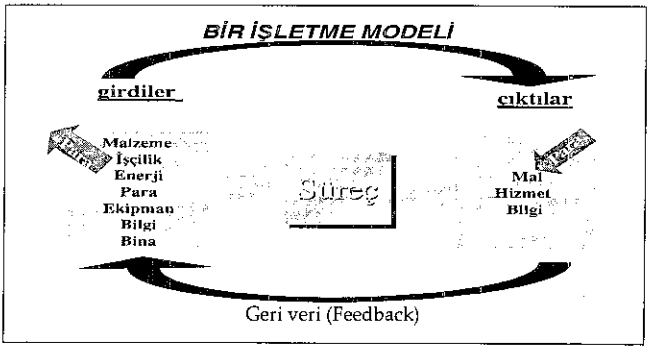
4.1.6. Girdi-Çıktı ve Geri Besleme

Girdiler sistemin çevresinden aldığı her şeye verilen ortak isimdir. Çıktılar ise sistemin dışarıya verdikleridir.

Geri besleme, bu akışın normal ve kesintisiz sağlanması için veri geri dönüşümünü ifade eder.

Açık sistemlerde değişik verilerle değişik çıktılar elde etmek mümkünken, kapalı sistemlerde verdiğimiz verinin çıktısı her zaman bellidir. Çıktıların değişimi sadece girdilerin değişimi ile değil, faaliyetlerin farklılaşmasıyla da sağlanır. Aynı girdiler farklı işlemlerle farklı çıktı haline gelir. Örneğin kumdan farklı işlemlerle bazen cam bazen de silikon yapılır. İkisinin de ham maddesi aynıdır.

Sistem yaklaşımı açısından bir işletme, girdileri oluşturan üretim faktörlerini (bina, emek, para, malzeme,enerji, bilgi gibi), çıktılara (mal, hizmet, bilgi vbg,) çeviren birimlerdir. Bunu aşağıdaki şekil yardımıyla daha iyi görebiliriz.



Şekil 4.1: Sistem Yaklaşımı Açısından Bir İşletme Modeli

4.2. İşletmenin Çevresi

İşletmenin sınırları dışında bulunan her şey çevre faktörlerini oluşturur. Her canlı içinde bulunduğu çevrede yaşar ve o çevreye uyum sağlayabilirse hayatta kalabilir. Örneğin balık denizde, kuşlar havada, kaktüs çölde yaşar. Organları bu şartlara uygun yaratılmış veya evrimleşmiştir. Bunun gibi işletmelerde, içinde bulundukları çevrede yaşarlar. Onun için her yöneticinin görevi, içinde bulundukları çevreyi iyi tanımaktır. İşletmenin çevresini, yakın çevre, uzak çevre veya genel çevre, ulusal çevre ve uluslar arası çevre olmak üzere üç boyutta inceleyebiliriz.

4.2.1. Yakın Çevre (Task Environment)

İşletmenin başarısını pek çok açıdan ve doğrudan etkileyebilen kişi veya kurumlar işletmenin yakın çevresini oluştururlar. Bunlara birçok yazar tarafından yandaş, yarardaş, paydaş, çıkar grupları gibi çeşitli isimler verilmiştir. Biz çalışmamızda bunlara paydaş (stakeholder) diyeceğiz. Bunların başlıcaları, şekilde görüldüğü gibi, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, sendikalar, çalışanlar, hükümet, rakipler, sosyal ve politik kurumlar, finansal kuruluşlar, vbg. dir[5].

Dış Paydaş İlişkilerini Yönetebilmede Dört Adım:

1. Organizasyonun paydaşlarının tanımlanması.

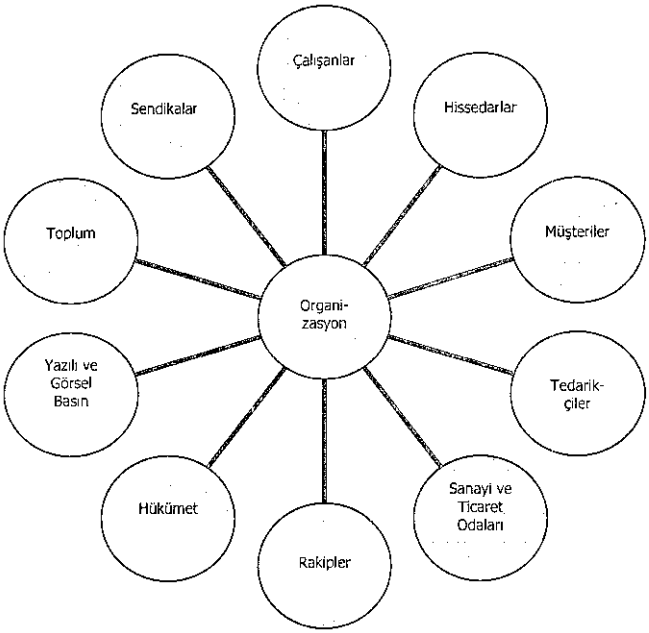
2. Paydaşların beklentilerinin belirlenmesi. Örneğin, müşteri için, ürün kalitesi, hissedar için, finansal çıktılar, kâr veya hisse senetlerinin değeri, çevre koruma, çalışma şartlarının güvenliği vb. gibi.

3. Bu paydaşlardan hangilerinin daha önemli olduğu. Örneğin bir devlet üniversitesi için kanunlar önemlidir. Bütçeyi kimin verdiği önemlidir. Yönetici karar ve uygulamalarını ona göre yapar. Üniversite için B.S. işletmeleri de önemlidir ama hayati değildir.

4. Önemli paydaşla ilişkilerini nasıl kuracak ve çevrenin belirsizliğini nasıl azaltacak. Çevre ne kadar belirsizse paydaşla katılım ilişkileri kurması ihtiyacı o kadar fazladır.

---

[5] ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary, **Management**, 7th Edition, Prentice Hall, 2002, s.s.75



Şekil.4.2: İşletmenin Paydaşları

Paydaş İlişkilerine Çeşitli Yaklaşımlar:

1. Dış paydaşlar kritik değil ve çevre belirsizliği azsa yöneticinin sadece çevre şartlarını gözlemesi ve trendleri incelemesi yeterlidir.

2. Dış paydaş önemli fakat kritik değilse, çevrede belirsizlik yüksekse, yönetici daha proaktif olmalıdır. Bunun için sınırsal birim (boundary spanning) kullanması uygun olur. Örneğin, ilaç firmaları, satış personeli vasıtasıyla doktorlar ve hastanelerle daha sıkı ilişki kurarlar.

3. Dış paydaş kritik ve belirsizlik azsa, yönetici dış paydaşlarla doğrudan ilişki kurabilir. Örneğin, Pazar araştırması, tedarikçilerin aralarında rekabetin hızlandırılması, hükümetle lobi faaliyetleri vs..

4. Dış paydaş kritik ve belirsizlik çoksa, yönetici, değer zinciri yönetimi, paydaş katılımı yöntemi uygulayabilir. (stakholder partnership). Bu yöntemde organizasyon paydaşları ile bir köprü kurar ve birlikte ortak bir amacı gerçekleştirmeye çalışırlar. Örneğin, Compaq ile IBM birlikte veri depolama sistemi kurdular. Burada bağımsızlık yerine karşılıklı bağımlılık vardır.

Bu paydaşların en önemlileri çeşitli kriterlere göre (örneğin işletmeyi en çok etkileyen veya işletmeden en çok etkilenen gibi) sıralanabilir. Bize göre işletmenin en önemli paydaşı müşterilerdir. Çünkü müşteri işletmenin varoluş nedenidir.

4.2.1.1. Müşteriler

Müşteriler işletmenin en önemli paydaşıdır. İşletme o müşteriye mal veya hizmet üretmek için kurulur. Müşterisi yoksa kurulmasına gerekte yoktur. Müşterilerin sayısı ve pazar payı önemlidir. Güçlü müşteriler, daha düşük fiyatla daha çok değer çekebilirler. Bu da işletmenin kâr marjını düşürür. Örneğin; pırlantada De Beers pazarın %80ine sahiptir. Dolayısıyla elmas üreticilerinin pazarlık gücü zayıftır. Fiyatı De Beers belirlerken, üreticiden düşük fiyatla alır ve işledikten sonra büyük bir katma değerle satar. Türkiye'de de çiftçi ve aracıyı örnek olarak gösterebiliriz. Buna karşılık üreticiler de birlikler oluşturarak pazarlık güçlerini dengelemeye çalışırlar.

4.2.1.2. Tedarikçiler

İşletmenin çevresiyle ilgili en önemli güçlerden biri işletmeye mal veya hizmet sağlayan tedarikçilerdir. Değer zinciri içinde her işletme, birbirinin müşterisi ya da birbirinin tedarikçisidir. Örneğin; hazır giyim sanayinde kumaş üreticileri, hazır giyimin tedarikçisi, iplik üreticileri ise kumaş fabrikasının tedarikçisidirler. Her işletme bir veya birden lazla tedarikçi ile çalışır. Büyük ve güçlü tedarikçiler, pazarlık gücü olduğu için işletme üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Fiyatı tedarikçi belirlerse, işletmenin kar marjı düşer. İşin büyüklüğü de, tedarikçileri belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Örneğin bir hava yolu şirketinin çok yolcusu varsa büyük uçak kiralayarak talebi karşılamak isteyebilir. Bu sektörde tedarikçi sayısı az ve fiyatlar yüksektir. Eğer işletme, bu fiyatı bilete yansıtabilirse kar marjı düşmez, yansıtamazsa kâr marjı düşer. İşletmelerin başarısında tedarikçi tek faktör değildir. Başka hava yolu işletmeleri

daha güvenli olması nedeniyle tercih edilebilirler. Buna örnek bugün için Türk Hava Yollarını verebiliriz. Fiyatı yüksek olmasına rağmen, büyük bir şirket, bakım hangarları var, yılların tecrübesi var diyerek daha güvenli olduğu düşünülüyor ve tercih ediliyor.

Para ve insan gücü işletmenin en önemli girdileridir. Bunları sağlayan tedarikçiler, hissedarlar, bankalar, sigorta şirketleri ve emekli sandığı gibi para akışını sağlayan, sendikalar, üniversiteler, ticaret ve meslek odaları ise emeği sağlayan müesseselerdir. Bunların olmaması yöneticinin doğru karar vermesini ve faaliyetlerini sınırlar.

4.2.1.3. Rakipler

Rakipler, aynı müşteriye mal ve/veya hizmet satan, aynı sektördeki diğer işletmeler olarak tanımlanabilir. İşletmeyi etkileyen faktörlerden birisi de rakiplerdir. Rakiplerin sayısı, rakiplerin gücü, büyüklüğü, zayıf ve güçlü yönleri bilinmesi gereken faktörlerdir. Kendi işletmemiz bunları göz önüne alarak rekabet avantajı sağlayacak stratejiler belirlemelidir. Buna ilaveten rekabet ortamını da incelemek gerekir. Örneğin rekabetin neye bağlı olduğu, fiyat mı, kalite mi. Fiyata bağlı rekabette, fiyatlar maliyetlerden daha hızlı düşeceğinden kâr marjı düşecektir. Örneğin, hava yolları sanayine karşılık lüks otomobil sanayinde rekabet daha fazla kaliteye dayalıdır. Fiyat önemli değil de, güvenlik ve teknik donanım daha önemli ise, işletme farklı ürüne yönelecektir. Her zaman rakipler aynı malı üreten kişiler olmayabilirler. Örneğin hava yollarının rakibi otobüs işletmeleri olabilir veya tersi de geçerlidir. Türkiye'de 2005 yılı şeker bayramında özel uçak şirketleri bilet fiyatlarını o kadar indirdi ki, otobüs işletmeleri rekabette zorlandılar. Hükümete havaalanı olmayan şehirlere otobüs seferlerini kaldırınız diyerek baskı uyguladılar.

Bugün bazı işletmeler belli bir amacı gerçekleştirebilmek için rakipleriyle işbirliğine gitmektedirler. Örneğin Siemens, Toshiba ve IBM yeni bir hafıza çipi yapmak için işbirliği yapmışlardır[6].

4.2.1.4. Hisse Sahipleri ve Ortaklar

İşletmenin kurulması için para koyan ve karşılığında maddi ve manevi haz bekleyen kişi ve kuruluşlardır. İşletmede söz sahibi olan ve işletmenin misyon ve vizyonunu belirleyen hissedarlar işletmede en çok sözü geçen kişilerdir. Hissedarların kimlikleri ve ünleri de işletmenin başarısını yakından etkileyen bir faktördür. İşletmeyi dışarıda ve içerde başarıyla temsil ederlerse, bugün işletmeleri başarıya götüren en önemli

[6] DAFT, Age, s.79.

faktörlerden biri olan güvenlik duygusunu geliştirir ve işletmenin saygınlığını, dolayısıyla başarısını arttırır.

4.2.1.5. Pazara Yeni Girenler

İşletmeyi etkileyen önemli güçlerden birisi de pazara yeni girenlerdir. Çünkü daha fazla sayıda rekabet etmek zorunda kalınacaktır. Eğer sanayinin ekonomi içindeki payı artmıyorsa, yeni girenler eski işletmelerin pazar payını daraltacaklardır. Müşterilerin mal tedarik edecekleri şirket sayısı artacağı için, pazarlık gücü de artacaktır. Bu da işletmenin kar marjını düşürecektir. O zaman işletmeler müşterisi için daha fazla değer yaratmaya çalışır bu da maliyetleri arttırır. (Switching-coast). Örneğin, bir çevrede bir bakkal dükkânı varken, bir bakkal dükkânı daha açılırsa rekabet artacaktır. Bakkallardan biri rekabet edebilmek için, kapıya hizmet gibi fazladan değer yaratacak bir faaliyeti yapmak zorunda kalacaktır. Buda maliyeti arttırır, kar marjını düşürür. Bunun için başka işletmelerin pazara girişlerini zorlaştırmaları gerekir.

4.2.2. Uzak Çevre (General Environment)

Genel çevre, ekonomik, politik, demografik, küresel, teknolojik ve kültürel faktörlerden oluşan ve işletmeyi, paydaşları ile birlikte daha geniş açıdan etkileyen bir çevredir. Bu faktörler işletmenin yakın çevresini de etkilediği için, yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi yönetim işlevlerini yerine getirirken bu faktörleri göz önüne almak ve olaylara daha geniş açıdan bakmak zorundadır. Genel çevreyi 4 açıdan inceleyebiliriz:

4.2.2.1. Ekonomik Çevre

İşletmelerin başarısı ürettiği mal veya hizmeti satmasına, bu da ülkenin ekonomik yapısına bağlıdır. Ekonomik faktörler çok çeşitli olabilir ve bir ekonomideki bütün işletmeleri farklı bir şekilde etkileyebilir. Örneğin faizlerin artması kredi alanları olumsuz etkilerken, almayanların rekabet avantajını arttırır.

Ekonomik faktörleri üç başlık altında toplayabiliriz.

Cari şartlar (Current Economic Conditions): Enflasyon, bir ülkede fiyatlar genel düzeyinin sürekli yükselmesi başka bir tanımla satın alma gücünün azalması halidir. Enflasyon iki şekilde meydana gelir. Birincisi talep enflasyonu, ikincisi de arz enflasyonudur. Enflasyon artınca günden güne artan fiyatlar yüzünden insanların elindeki para küçülür. Yani mal alınamayacak duruma gelinir. Ülke parasının bu istikrarsız ilerleyişi karşısında insanlar parasını döviz mal gibi daha sağlam, güvenli ve is-

tikrarlı bir kıymete yatırmak isterler. Enflasyon düştükçe, işletmenin maliyetleri de düşeceğinden mallar ucuzlar ve insanlar daha çok mal ve hizmet satın alırlar. İstihdam ve gelir düzeyinin yükselmesi talebi arttırır. Bu da müşterilerin daha çok almasına, işverenin daha çok yatırım yapmasına neden olur. Toplumun yaşam standardı yükselir. Gelir artışı lüks malların artışına da neden olur. Enflasyon faiz oranları ile de ilgilidir. Uzun yıllar yüksek enflasyonla yaşamış ülkemizde iş adamları yatırım yapmamış yüksek faizli devlet tahvili alarak paradan para kazanmışlardır. Gelirleri artan grup lüks tüketim malları talebini arttırmış, kendi ülkesinde yatırım yapmadığı için ithal mallar pazarında bir patlama yaşanmıştır. Lüks arabalar yok satarken, gelir seviyesi düşen halk sıradan bir arabayı alamaz durumuna düşmüştür.

Ekonomik dalgalanmalar: Cari şartlar her zaman sabit değildir, değişkendir. Bu yüzden gelecekte şartların ne olacağını tahmin etmek zordur. Gelecekte temel faktörler ve ekonomik dalgalanmalar farklılık gösterecceğinden, yönetim faaliyetleri için bunları anlayabilmek önemlidir. İşletmenin başarısı, ekonomik dalgalanmalardan kolaylıkla etkilenir. Örneğin; inşaat sanayinde bu dalgalamalar çok fazla iken sağlık sektöründe daha azdır. Bunlar bilindiği takdirde, yönetim kararları daha başarılı olacaktır.

Yapısal değişiklikler: Yapısal değişiklikler, şimdi ve gelecekte ekonomik faaliyetlerin dinamiğini etkileyen anlamlı değişikliklerdir. Örneğin, tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken insanların nerede çalıştığı, ne iş yaptığı, o iş için gerekli eğitim seviyesi farklılık gösterecektir. Eğer bu yapısal değişimler iyi anlaşılırsa, yönetsel karar vermek kolaylaşır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, insan kaynağının yapısı da değişmiştir. Bu farklı iş gücünü yönetebilmek için, farklı çalışma yöntemleri, farklı güdüleme faktörleri uygulamak gerekir. Çünkü bu insanların değerleri de farklılaşmıştır. Bu yüzden büyük işletmeler antropolog ve sosyologlarla çalışmaktadırlar.

Yöneticinin dikkat etmesi gereken önemli faktörlerden biri sosyo-kültürel faktörlerdir. Bunları aşağıdaki gibi çeşitli alt başlıklar altında inceleyebiliriz.

4.2.2.2. Sosyal ve Kültürel Çevre

Yaşam tarzındaki değişmeler, mesleki beklentiler, tüketici bilinci, aile kurma oranı, nüfus artış hızı, nüfusun yaş dağılımı, nüfusun bölgesel dağılımı, yaşam süresi, doğum oranları, çalışan kadınlar, ülkenin genel refah seviyesi, genel hayat standardı ve hayat şartları, çalışma hayatının

niteliği, toplumun dünya görüşü ve değerleri, işletmenin hedef gruplarının değerleri, işletmede çalışanların dünya görüşü ve değerleri, ülke nüfusunun demografik özellikleri, toplumun eğitim ve kültür seviyesi, sosyal yapıdaki değişmeler ve sebepleri, şehirleşme yapısı ve hızı, toplumun genel problemleri gibi unsurlar sosyal çevre şartlarını oluşturur.

Sosyal Faktörler: İşletmenin mal ve hizmetlerini pazarladığı çevredeki toplumun değer ve tutumları ile bunlardaki değişim, işletmenin stratejisini etkiler. Zira, değer ve tutumlar ile yaşam tarzındaki değişiklikler, mal ve hizmetlere olan talebi de değiştirecektir. Yeni mal ve hizmetlere talep artarken, diğerlerine olan talepte azalmalar olabilir. Tüketici kitlesinin taleplerindeki değişimin yanında, işletmede çalışanların değer ve tutumlarındaki değişim de işletmenin stratejisini etkileyecektir. Çalışanların çalışma koşulları, çalışma saatleri, yer değiştirme, yaşam niteliği gibi konularda yeni taleplerde bulunmaları stratejinin de değişimini gerektirebilir.

Demografik özellikler: Toplumdaki kişileri tanımlayan özelliklerdir. Bunlar yaş, doğum oranı, ölüm oranı, eğitim seviyesi ve bunun gibi faktörlerdir. Örneğin; doğum oranındaki bir artış, yedi sene sonra eğitimde bir artışa, yirmi sene sonra da istihdam ihtiyacına neden olacaktır. Benzer olarak doğum oranındaki bir azalma; yaşlı oranının artmasına neden olacak buda ileri teknoloji kullanan işletmelerde teknik eleman bulmayı zorlaştıracaktır. Yaşlı nüfusu artan bir toplumda, sağlık endüstrisi önem kazanacaktır. Bunun gibi değişimler işletmeleri doğrudan etkilemektedirler.

Toplumsal değerler; toplumun önem verdiği, o kişiye güç ve statü sağlayan özelliklerdir. Örneğin; kıyafette marka giymek bir grup için önemliyken, bir grup için başını örtmek önemlidir. Bugün büyük şirketlerden pek çoğu antropologlardan ve sosyologlardan yararlanmaktadırlar. Bu bölüm toplumların değişimini inceliyorlar, işletme de o gereksinimlere göre mal veya hizmet üretiyorlar.

4.2.2.3. Yasal ve Politik Çevre

Yasal ve politik güçler, işletmeye neyi yapıp neyi yapamayacağını söylediğinden çok önemlidir. Örneğin; hava kirliliğini önleyici kanunlar, fabrikaların bacalarına filtre takmayı zorunlu hale getirirken işletmeler bunu masraf olarak görür ve devlet zorlamasa yapmayabilirler. Devletin ve daha alt düzeyde yerel yönetimlerin, toplumu oluşturan farklı kesimlerin farklı çıkarlarını uzlaştırıcı bir görevi de bulunmaktadır. Bu görev kapsamında devlet, işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ortamı dü-

zenleyici kararlar alabilir; yasalar ve yönetmelikler çıkartabilir ve bunları uygulayabilir. Bu uygulamaların işletmelerin faaliyetlerine kısıtlayıcı veya arttırıcı bir etkisi de olabilir. İşletmelerin çalışanlarına ödeyecekleri ücretleri, ürettikleri mal ve hizmetlerine uygulayacakları fiyat politikalarını denetleyici, tüketici kredilerinin uygulanmasına ilişkin, işletmenin kuruluş yerinin seçimi ve çevre koruma ile ilgili ve bunun gibi düzenlemeler yapabilir. İş güvenliği, işçi sağlığı ile ilgili uygulamalar, verilecek reklamların içeriği ve şekli ile ilgili sınırlamalar, işletmenin faaliyetlerini yönlendirici ve düzenleyici bir işlevi yerine getirir. Ayrıca devlet, işletme ile ilgili tarafların çıkarlarını da korumak üzere işletme faaliyetlerini kısıtlayıcı etki de yapar. Devlet, işletmelerin gelişmelerini kısıtlayıcı vergiler koyabilir, piyasada rekabeti düzenleyici, tekelleri ve kartelleri önleyici yasalar çıkartabilir.

Devlet kısıtlayıcı önlemlerin yanında işletmelerin faaliyetlerini destekleyici parasal teşvikler, vergi iadeleri gibi araçları da uygulamaya koyabilir. Ayrıca, işletmeleri dış rekabete karşı koruyucu kotalar, gümrük vergileri gibi ithalat kısıtlamaları getirebilir. Devletin yabancı sermayeyi teşvik edici ve sınırlayıcı yasaları veya önlemleri de yerel işletmelerin faaliyetlerini sınırlar veya teşvik edebilir.

Devlet işletmelerin sattığı malların doğrudan alıcısı durumunda olduğu zamanlarda ise, işletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyecektir. Devletin çeşitli konularda aldığı kararlar işletmeler için yeni işler ve iş alanları yaratabilir.

Devletin yukarıda sıralanan şekillerde işletme için yaratacağı fırsatlar ile getirebileceği kısıtlamalar, işletmeleri devletin kararlarını kendi çıkarları doğrultusunda etkileyici girişimlerde bulunmaya sevk etmektedir. Ayrıca hükümetlerin sağladığı politik denge de, işletmelerin stratejilerinin saptanmasında etkili olacak bir başka faktördür.

Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahiptir. Hükümetin hem uluslar arası hem ülke çapında, hem de maltalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık, sık değişebilmektedir.

Ülkelerin birbirleriyle politik ve ekonomik yönden işbirliği yapmaları, işletmelerin hayatı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır. Özellikle dış ticaret (ham madde, enerji ve mal alım satımı), dış yatırımlar, diğer ülkelerle ilgili mali destek ve yardımlar, iş gücü arz ve talebi yönündeki ilişkiler politik eğilimlere bağlı olarak gelişmektedir. Siyasi iktidarlar, politik görüşleri doğrultusunda uluslar arası anlaşmalar yaparak, koru-

yucu tedbirler alarak veya almayarak, dışa açılma politikaları güderek veya kapanarak, ekonomiyi ve işletmeleri yönlendirmektedirler.

Diğer taraftan devlet ve mahalli idareler, işletmeye ve ekonomiye artan bir şekilde müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Örneğin devlet veya mahalli idareler işletmenin önemli bir müşterisi veya tedarikçisi, bazı kuruluşların destekçisi olabilir. Bu destekler vergi indirimleri, ucuz kredi şeklinde olabilir. Yabancı mallar karşısında yerli sanayi koruyucu tedbirler alabilir. Bunların tersine devlet belli alanlarda yatırım yaparak, özel sektöre rakip olabilir. Bunlara karşılık işletmelerde devletin tercihlerini etkilemeye çalışmaktadırlar.

4.2.2.4. Teknolojik Çevre

Teknoloji girdileri çıktılara çeviritken kullanılan makine, araç gereç, bilgi ve süreçler olarak tanımlanabilir. Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen öğesidir. Son yıllarda bilginin hızla artışı ve daha çok bilim adamı yetişmesi ve bilginin hızla paylaşılması, teknolojinin hızla değişimine, o da ürün ömrünün hızla kısalmasına neden olmaktadır. Teknoloji, işletmeleri olumlu veya olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bazı işletmeleri geliştirirken, bazı işletmeleri yok edebilir. Örneğin, televizyonun bulunması radyoyu ikinci plana itmiştir.

Teknolojik gelişme, işletmenin çevresindeki yaratıcı ortamın varlığına, sanayinin buluşlara açık olmasına, devlet desteği ve teşviklere bağlı olarak gelişecektir.

Teknolojik gelişmeleri, ürün teknolojisindeki gelişmeler ve süreç teknolojisindeki gelişmeler diye iki başlık altında inceleyebiliriz.

Ürün Teknolojisindeki Değişiklikler: Ürünün özellikleri ve yeteneklerinde meydana gelen değişiklikler, ürün teknolojik değişikliklerini oluşturur. Örneğin; bilgisayarın çıkışıyla, daktilo satılmaz oldu. Hammaddede yapılan yeni buluşlar, yeni ürünlerin ortaya çıkmasına neden olabilir bu da rekabet gücü yaratabilir.

Süreç Teknolojisindeki Değişiklikler: Ürünün nasıl üretildiği, işletmenin nasıl yönetildiğiyle ilgili değişiklikleri gösterir. Örneğin; yönetim bilgi

sisteminin gelişmesiyle işletmelerin iş yapış şekilleri değişmiştir. Elektronik ticaret ve mobil ticaret önem kazanmıştır.

Teknolojik değişikliklerin işletmeler üzerindeki etkisini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bunlardan en çok bilinen 2 araştırma örnek olarak alınmıştır. Bunlara benzer veya farklı analizler yapılarak teknolojik değişikliklerin etkileri ölçülebilir.

Woodward Araştırması[7]

Bu araştırma organizasyon ve teknoloji ilişkileri konusunda önemli bir adım teşkil etmiş ve bu konuda iyi bilinen ve yol gösterici bir araştırma olmuştur.

Woodward, her koşulda geçerli bir işletme yapısı olmadığını, kademe sayısı, kontrol, kurmay personel ve diğer personel arasındaki ilişkilerin, işletmeler arasındaki farklılıklara göre değiştiğini belirlemiştir. Ayrıca organizasyon ile işletmenin başarısı arasında bir ilişki olduğunu görmüş ve bunu ispatlamaya çalışmıştır. İşletmenin başarı durumunu pazar payı ve kârlılık gibi faktörlerle belirlemiştir.

Teknolojiyi de organizasyonun girdilerini çıktılara çeviren süreçler olarak tanımlamıştır.

Woodward ve ekibi araştırma konusu olan işletmelerin kullandıkları teknolojiyi (metot ve süreçler) gruplara ayırarak üç ayrı teknolojik düzey belirlemişlerdir.

a. Birim üretime dayalı teknoloji: Müşteri beklentilerine göre küçük birimler halinde üretim. Her işe göre farklı işlem mevcut, faaliyetler tekrarlanmıyor. Standartlaşma yok.

b. Kitle üretimine dayalı teknoloji: Büyük partiler halinde standart ürünler üretiliyor. Süreçler ve kullanılan aletler her ürün için aynı. Faaliyetler tekrar ediliyor. Girdiler, faaliyetler aynı olunca iş sonuçları da aynı oluyor. Bu şekilde standartlaşma sağlanıyor.

c. Süreç üretimine bağlı teknoloji: Kitle üretime göre daha gelişmiş. Üretim standart, imalat sürecindeki faaliyetler, imalat akışı, kullanılan teçhizat arasındaki ilişkiler belirli ve işler tekrarlanmaktadır. Buna rafineriler, kimyevi madde üreten işletmeler örnek verilebilir.

---

[7] HAMPTON, Age, 263-269

Bu araştırmanın sonucunda organizasyonun yapısını karakterize eden unsurların, organizasyonda kullanılan teknolojiye göre değiştiği bulunmuştur.

Birim teknoloji kullanan işletmeler katılımın yüksek olduğu, iş ilişkilerinde katılığın olmadığı, esnek olduğu, küçük ve samimi grupların bulunduğu için organik örgüt yapısını kullanmalıdırlar.

Kitle üretiminde ise görevlerin açık, seçik olması ve emir, komuta, kurmay çatışmasının bulunması, endüstriyel ilişkilerin iyi olmaması sebebiyle mekanik örgüt yapısı uygundur.

Süreç üretime baktığımızda kitle üretime benzemesine karşın bilgi ağırlıklı olması sebebiyle organik örgüt yapısına uygundur.

Birim ve süreç üretiminde sözlü haberleşme, kitle üretiminde yazılı haberleşme sık kullanılmaktadır.

Süreç yönetimi gelişmiş otomasyona dayandığı için daha az personel kullanımına ihtiyaç duyar, buna karşılık az personel çok fazla karşılıklı ilişki kurulmasını sağlamaktadır. Personelin bilgili olması yakından kontrole gerek kalmamasını sağlıyor. Organik örgüt yapısı bu sayede daha başarılı oluyor.

Thompson'un teknolojiler sınıflaması[8]

Thompson'da teknolojiyi girdileri çıktılara çeviren süreçler olarak tanımlamıştır. Bu süreçler mekanik bir nitelik (otomobil fabrikasındaki yürüyen bant) gösterebileceği gibi, entelektüel bir nitelikte (danışmanlık firması) gösterebilir. Bu çalışma da, teorik olmayıp uygulamaya dayanan bir çalışmadır. Thompson'un teknoloji tanımının ağırlık noktası, karşılıklı bağımlılık, faaliyetlerin koordinasyonu ve kontroldur. Bu çalışmada Thompson 3 tür teknolojiden söz etmektedir.

* *Dolaylı ilgisi olan (Çözümleyici, mediating):* Yapılan faaliyetlerin başka grupta yapılan faaliyetlerle ilişkili olması. Örneğin, PTT, telefon edenle telefon edileni, bir banka ise para yatıranlarla kredi alanları birbirine bağlamaktadır. Çözümleyici teknoloji *bütünleyici karşılıklı ilişki* (pooled interdependence) şeklindedir. Örneğin bankanın her bir şubesi ayrı birimlerdir. Birinde yapılan faaliyet diğerine bağlı değildir ama birinin başarısızlığı tüm bankanın başarısızlığı olarak görülür. Bu yüzden bu teknolojiyi kullanan işletmelerde *standartlaşma* önemlidir.

---

[8] KOÇEL, Age, 282-285

* *Bağlı teknolojiler veya sıra bağımlı teknolojiler (Long-linked Technology):* Burada yapılan faaliyetler birbirine bağlıdır. Örneğin A bankasında yapılacak bir iş için önce B bankasında bir işlem yapmak gerekiyorsa veya otomotiv sanayinde yürüyen bantta yapılan işler birbirine bağlı işlerdir. Burada *standartlaşmanın yanında planlamada* bir strateji olarak önem kazanıyor.

* *Yoğun teknoloji (Intensive Technology):* Bir işi başarmak için yapılacak tüm faaliyetlerin birbirine bağlı olduğu bir teknolojidir. Örneğin bir hastanenin başarısı, röntgen, laboratuar, doktor, hemşire, mutfak, hasta, vbg. pek çok birimin başarılı olmasına bağlıdır. Dolayısıyla bu tür teknolojideki faaliyetler arası ilişkiler, *çok yönlü karşılıklı bağlılık,* (reciprocal interdependence) şeklindedir. *Bu teknolojilerde çok yönlü haberleşme, empati ve karşılıklı anlayış ve iş birliği* önem kazanmaktadır.

Bu üç teknoloji birbirini içerir. Şöyle ki kitle üretimi çözümleyici teknolojiyi, yoğun teknoloji ise ikisini de içerir.

4.2.3. Uluslararası Çevre:

Uluslararası çevre genel çevrenin bir parçasıdır. Yabancı ülkelerdeki işletmeleri ve çevreyi kapsamaktadır. Aynen ulusal çevre analizinde olduğu gibi ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel, siyasi vb. faktörler aracılığıyla incelenir. Bunları uzak çevreyi incelerken gördük. Burada ilaveten iki faktör üzerinde durulacaktır. Belirsizlik ve risk.

Belirsizlik, yöneticilerin çevredeki ihtiyaç ve değişimleri anlayabilmek için yeterli bilgiye sahip olmamaları halidir[9]. Çevresel belirsizlik ise, organizasyonun çevresindeki karmaşıklık ve değişimin derecesidir. Bunu belirleyen 2 faktör, belirsizlik yaratan dış faktörlerin sayısı ve bu faktörlerin değişim hızıdır. Örneğin elektronik, havacılık ve iletişim sanayinde dış faktörler çok ve bunların değişimi de hızlı olduğu için belirsizlik yüksektir. Buna karşın alkolsüz içecek pazarında çevre faktörleri az ve kısmen de az değişim gösteriyorsa belirsizlik azdır.

Karmaşıklık, çevre hakkında sahip olmak istediği bilgi bakımından ölçülür. **Belirsizlik** ise, yöneticinin bütün sonuçları belirleyemediği için isabetli tahminler yapamama durumu olarak tanımlanabilir. Belirsizlik arttıkça işletmelerin o çevrede faaliyette bulunmaları zor olmaktadır. Çünkü riskte artmaktadır. Ancak belirsizlik risk değildir. Yöneticiler bu iki kavramın farklılığını bilmelidirler. Her zaman belirsizlik (özellikle politik belirsizlik) işletmelere zarar getirmez. Örneğin geri kalmış ve

[9] DAFT, Age, s.82

otokratik bir kralla yönetilen ülkeler, uluslararası işletmelere bazı faydalar sağlamışlardır. Ancak ekonomisi iniş ve çıkışlar gösteren bir ülkede insanlar yatırım yapmak istemeyeceklerdir. Bu yüzden ev sahibi ülke yatırım yapacaklara fazladan ayrıcalıklar verebilir.

Uluslararası çevre analizinde iki kavram önem kazanmaktadır. Risk ve belirsizlik. İşletmeler için riski, dengesiz faaliyetler sonucu işletmelerin olumsuz etkilenmesi olarak tanımlayabiliriz. Örneğin Bosna, Irak gibi savaş tehlikesi olan ülkeler riskli ülkelerdir ve insanlar bu ülkelere yatırım yapmak istemeyeceklerdir

Küçük işletmeler daha çok ulusal pazarlara hitap ettikleri için, ulusal çevre analizine daha fazla önem vermişlerdir. Orta ve büyük işletmeler ise uluslar arası pazarlarda faaliyet gösterdikleri için uluslar arası çevre analizine küçük işletmelerden daha çok önem vermektedirler. Ancak ekonominin sınır tanımadığı bu günlerde, küçük işletmelerin de tedarikçi ve müşteri gibi paydaşları uluslar arası çevrededir.

Uluslararası çevrede faaliyette bulunmak kolay değildir. Her ülke kendi vatandaşlarının egemenlik haklarını korumak için çeşitli kanun ve yönetmelikler çıkarırlar. Her ülkenin düzenlemeleri farklıdır fakat hepsi koruyucudur. Bugün küresel rekabet karşısında ülkeler, Avrupa Topluluğu, Kuzey Amerika Serbest Bölge anlaşması, (North American Free Trade Aggrement NAFTA) ve Asya Birliği gibi koruyucu birlikler oluşturmuşlardır. Bu yüzden bu pazarlara girmek daha da zorlaşmıştır. Ayrıca ulusal kanunların farklılığı dolayısıyla yabancı ülkede faaliyette bulunacak işletmeler kendilerini korumak için uluslar arası kanunlar istemektedirler (tahkim). Örneğin petrol şirketleri petrol rezervi olan ülkelerde büyük yatırım yapmakta aynı zamanda kamulaştırma tehlikesini de göze almaktadırlar. Bunun için ev sahibi ülke ile müzakereler sonucu uluslar arası tahkim gibi bazı özel haklar elde etmeye çalışmaktadırlar. Bunların sonu askeri müdahaleye kadar gidebilmektedir. Bu yüzden ekonomik şartları göz önüne alırken artık ekonomi- politikten söz etmekteyiz.

Uluslararası çevre analizinde önemli bir diğer konu da yol, su, liman, orman, iklim, iletişim sistemi gibi alt yapının analizidir.

Uluslararası çevre analizinde yöneticiler yabancı ülkedeki sendika, banka, dini gruplar, hükümet gibi müesseseleri de incelemek zorundadırlar. Ülkede hangi kurumların öne çıktığı, bu kurumların işletme faaliyetlerini nasıl etkileyeceği gibi sorular cevaplanamadan isabetli kararlar verilemez.

4.2.4. Çevre İle İlgili Araştırmalar

Yukarda teknolojinin işletmeler üzerindeki etkilerini gösteren çalışmalardan bahsettik. Bu bölümde ise, çevre analizlerine yönelik iki önemli çalışmadan bahsedeceğiz.

4.2.4.1. Burns ve Stalker'ın Çalışmaları [10]

Organizasyon ve çevre ilişkileri ile ilgili çalışmaların başında Burns ve Stalker'in 1961de İngiltere'de 20 endüstri işletmesinde yaptıkları araştırma gelmektedir. Tawistock Enstitüsünde yapılan bu araştırma işletmelerin organizasyon yapılarının dış çevre koşullarından nasıl etkilendiğini göstermektedir. Bu araştırmada bir gurubu temsil eden suni ipek işletmeleri ile diğer bir ucu temsil eden elektronik endüstrisindeki işletmeleri karşılaştırmıştır. Suni ipek işletmesi rekabetin çok kuvvetli olduğu, teknoloji ve pazardaki değişimlerin az olduğu işletmelerdir. Bu işletmelerin kritik başarı faktörü verimli ve etkin çalışarak maliyetleri en aza indirmektir. Elektronik endüstrisindeki işletmeler ise dinamik bir pazarda teknolojik yeniliklerin olduğu, değişik mal ve hizmetlerin bulunduğu bir pazarda faaliyet gösterdiğinden bunların kritik başarı faktörü; esneklik, yaratıcılık ve yenilikçiliktir. Bu koşulları göz önünde alarak Burns ve Stalker, işletmelerin organizasyon yapılarını iki gurupta sınıflamıştır. Bunlar mekanik ve organik örgüt yapılarıdır.

Mekanik Örgüt Yapısının Özellikleri:

* Mekanik örgüt yapısında, işler belirli uzmanlık alanlarına göre belirlenmiştir, görev tanımları kesin hatlarla ve detaylı bir şekilde yazılmıştır.

* Mekanik örgüt yapısında, işletmede çalışanlar sadece kendi bölümlerinin faaliyetleriyle ilgilenmekte ve böylece işletmenin genel amaçlarını göz ardı etmektedirler.

* Mekanik örgüt yapısında, haklar ve sorumluluklar ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

* Mekanik örgüt yapısında emir-komuta ilişkileri açık seçik belirlenmiştir.

* Mekanik örgüt yapısında dikey haberleşme önemlidir.

---

[10] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 11. B. Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007, s.221- 224.

* Mekanik örgüt yapısında, yapılacak işler ve çalışanın göstereceği davranış üst kademe tarafından belirtilmiştir..

* Mekanik örgüt yapısının kontrol alanı dardır ve yakın mesafede nezaret söz konusudur.

* Mekanik örgüt yapısı ise kapalı bir sistemdir.

* Bu iki yapıyı yönetim açısından incelersek:

Özetle, mekanik örgüt yapısında :

* Amaçlar spesifiktir.

* Katı standartlar mevcuttur.

* İlke ve yöntemler çok ve spesifiktir.

* Planlar ayrıntılıdır.

* Departmanlaşma uzmanlaşmış birimler şeklindedir.

* Yetki devri azdır.

* Görev tanımları belirli, açık seçik ve dar kapsamlıdır.

* Performans kriterleri çıktıya bağlıdır ve grafik değerleme ölçekleridir.

* Önderlik tarzı otoriterdir.

* Motivasyon kaynağı dışsal faktörlerdir.

* Kontrol tarzı, yukardan aşağıya doğru belirlenmiştir.

* Performans kontrolü sıktır.

Organik Örgüt Yapısının Özellikleri:

* Organik örgüt yapısında işler sürekli olarak, örgüt üyelerinin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.

* Organik örgüt yapısında hak ve sorumluluklar kesin değildir

* Organik örgüt yapısında emir-komuta zinciri katı değildir.

Problemleri çözebilecek kişiler birbirleriyle yakın ilişki içinde olmalıdırlar.

* Organik örgüt yapısı bütün işletmeyi ilgilendiren amacı ele almaktadır.

* İş genişletilmesi esastır.

* Organik yapıda dikey haberleşmenin yanı sıra yatay haberleşme de mevcuttur.

* Organik yapıda danışma yetkisi kullanılır.

* Organik yapıda çalışanlar işin nasıl yapılacağına kendileri diğerleri ile haberleşme içerisinde karar verirler.

* Organik organizasyon çevre faktörlerine daha açıktır.

Özetle organik örgüt yapısında

* Amaçlar geneldir.

* Esnek yapıdadır.

* İlke ve standartlar az ve geniştir.

* Planlar geneldir.

* Departmanlarda uzmanlaşma yoktur ve birimlerin kesin sınırları mevcut değildir.

* Yetki devri fazladır.

* Görev tanımları geniş ve açık uçludur.

* Performans değerleme kriterleri genel ve geliştirmeye bağlıdır, kritik olaylardır

* Önderlik tarzı demokratiktir.

* Motivasyon kaynağı içsel faktörlere bağlıdır.

* Kontrol tarzı kendi kendini kontrol eder.

* Performans kontrolü seyrektir

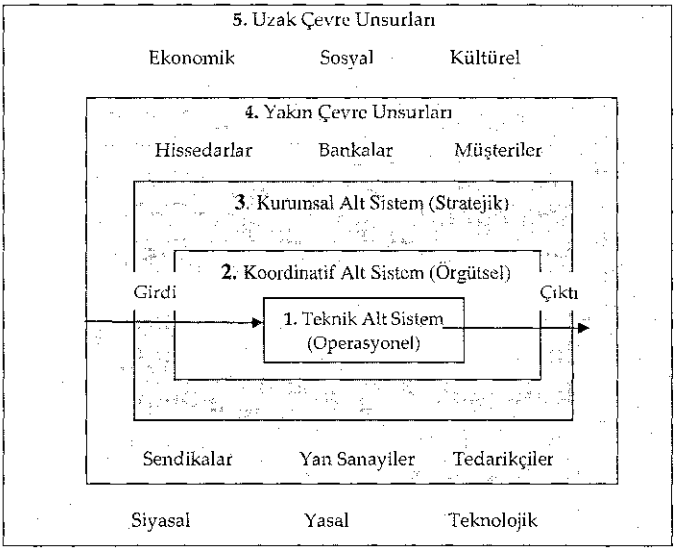
4.2.4.2. James Thompson'un Çevre Sınıflaması [11]

Organizasyon-çevre ile ilgili önemli teorik çalışmalardan bir tanesinde James Thompson'un işletme çevresini sınıflayan çalışmasıdır. Thompson bu çalışmasında 2 konu üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi, organizasyonun çevre faktörlerini sınıflamak. İkincisi ise, işletmenin bu çevre unsurlarına karşı uygulayabileceği stratejileri belirlemektir.

Thompsona göre organizasyon yapısı hangi esasa dayanırsa dayansın, her organizasyonda sorunları, teknikleri, yaklaşımları birbirinden farklı üç ayrı alt sistem görmek mümkündür. Bunlar, teknik alt-sistem,

[11] Age, s.232-237.

koordinatif alt-sistem ve kurumsal alt-sistem. Teknik alt sistem, işletmenin girdilerini çıktılara çeviren faaliyetlerden oluşur. Kurumsal alt sistem; işletmenin amaç ve stratejilerinin belirlendiği ve belirsizlik ortamında yöneticilerin karar verdiği bir alt sistemdir. Koordinatif alt sistem ise kurumsal sistemin belirlediği amaç ve planları, teknik düzeyde uygulanabilir hale getiren alt sistemdir. Bu alt sistemler işletmenin yakın ve uzak çevresi tarafından çevrilmiştir.



Şekil 4.3. Thompson'un Alt Sistem Sınıflaması

Thompson çevre faktörlerini, durgun veya değişken ve basit veya karmaşık olarak iki başlık altında toplamıştır.

Durgun Çevrenin Özellikleri:

- Mal ve hizmetlerin son yıllarda değişmemiş olması,
- Durgun ve tahmin edilebilir bir çevre,
- Teknolojik yeniliklerin çok az olması
- Rekabetin azlığı
- Müşteri ve rakiplerin sayısında pek az değişme
- Sosyal, ekonomik ve politik koşulların dengeli olması

Değişken Çevrenin Özellikleri:

- Mal ve hizmetlerde sürekli ve önemli sayılan değişikliklerin bulunması
- Yeni teknolojilerin kullanılması, eskilerinin yetersiz hale gelmesi
- Müşteriler ve rakiplerin oluşturduğu grupların sürekli değişmesi
- Kestirilmesi güç devlet müdahalelerinin sürekliği
- Devlet politikalarının toplumdaki değişmelere göre sürekli değişmesi,
- Organizasyonun faaliyetlerini etkileyen değer yargılarının sürekli değişmesi.

Değişken / Karmaşıklık	DURGUN	DEĞİŞKEN
BASİT	I	II
KARMAŞIK	III	IV

Şekil: 4.4. Thompson'un Çevre Sınıflaması

Basit ve karmaşıklık boyutu ise, ilgili çevre unsurlarının ve bunlarla ilişkilerin az veya çokluğu ile ilgilidir. Basit çevrede birkaç tane rakip, az müşteri ve satıcı varken, buna karşılık karmaşık çevrede bunların sayıları fazladır. Yukarıdaki matrikse göre (I) de mekanik örgüt yapısı, (IV) de organik bir örgüt yapısı daha uygun olacaktır. (II) ve (III) ise bu ikisi arasında yer alacaktır.

Değişim Derecesi

Rakipler, kullanılan teknoloji, baskı grupları gibi işletmenin çevresini oluşturan faktörlerin değişimini gösterir. Sık değişen çevre unsurları dinamik çevreyi gösterirken, rakiplerin azlığı, işin karmaşık bilgi ve teknoloji gerektirmemesi gibi faktörlerde durağan çevreyi oluştururlar. Örneğin çakmak üreten bir işletmenin çevresi durağanken, internet ve müzik sanayi gibi işletmelerin çevresi dinamiktir.

Çevresel karmaşıklık derecesi ise, işletmenin çevresindeki unsurların çokluğu ve bunlardan almak istediği bilgi gereksinimi ile gösterilebilir. Örneğin bir mahalle bakkalının çevresi, e- ticaret yapan bir işletmeye göre daha az karmaşıktır. Çünkü bilgi gereksinimi daha azdır. Daha dar bir çevreye hitap etmektedir. Mal ve hizmetin elde edilebilirliği, müşteriye güven verme gibi faaliyetler e-ticarete göre daha kolaydır.

Çevre basit ve durgun ise, yönetici organizasyonun çıktıları üzerinde daha fazla etkiye sahipken, çevre dinamik ve karmaşıksa organizasyonun çıktılarını çok fazla etkileyemeyebilir. Organizasyonun belirsiz bir çevrede olması yöneticileri korkutur ve belirsizliği azaltmaya çalışırlar.

Küresel işletmeler ulusal işletmelere nazaran daha belirsiz çevrede bulunurlar. Tahkim, yerli müdür, paydaş ilişkilerinin daha açık ve güvenli olması gibi faaliyetlerle yöneticiler bu belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Böylece daha etkin olabilirler. Etkinlik doğru şeyi yapmaktır. Doğru şeyi yapmak için hem müşteriler hem de tedarikçilerle bilgi akışı önemlidir. Doğru karar vermek doğru şeyi yapmak için gereklidir. Bunun içinde belirsizliğin azaltılması gerekir.

Thompson işletmenin iç ve dış çevresini tanımladıktan sonra işletmenin bu çevrelerle nasıl ilişki kurması gerektiğini de göstermiştir. Thompson'a göre işletmeler çevreleriyle ilişki kurarken 3 ayrı yol izleyebilirler:

1. Organizasyon içi stratejiler:

* Koruma stratejileri (buffering): İşletmenin girdilerinin ve çıktılarının akışını kesintisiz sağlayacak stratejiler. Hammadde stoku, depolama modelleri, personel yetiştirme programları

* Yumuşatma stratejileri (smoothing): Dış çevre değişmelerini azaltma stratejileridir. Mevsimlik işçi çalıştırmak, indirimli satış yapmak gibi.

* Tahmin etme, kestirme (forecasting): Çevresel değişmeleri önceden tahmin ederek organizasyon yapısını buna uyumlu hale getirmek

* Kemer sıkma (rationing): En gerekli faaliyetleri sürdürüp, geri kalanları elemine etmek

2. Çalışma alanı ile ilgili stratejiler:

* Başka faaliyet alanlarına girme (diversification)

* Uzmanlaşmadığı faaliyet alanlarından çıkma, bölünme (divestiture)

3. Organizasyonlar arası stratejiler:

* Anlaşma yapmak (contracting)

* İçeriden ilişki kurma (cooptation), organizasyonun yaşama ve gelişmesini etkileyen, çevre ile ilgili kişilerin, organizasyonun karar organına dahil edilmesi. Örneğin bir banka temsilcisinin yönetim kuruluna alınması, organizasyonun sözkonusu finansal çevre ile ilişkilerini yürütmede izleyebileceği bir yoldur.

* Ortak teşebbüs (stratejik iş birlikleri, joint venture)

* Rekabeti esas alma

Hiçbir organizasyon kendi kendine yeterli değildir. Çevresine bağlıdır. Çevre güçlü organizasyonu doğrudan etkiler. Buradan girdi alır ve ürün veya ürettiği değeri verir. İşletme bu belirsizlikten doğan sorunlarını nasıl aşacağını öğrenmelidir.

4.2.4.3. Emery ve Trist'in Çalışması[12]

1965 yılında işletmelerin çevresini etkileyen doku yapısını inceliyorlar. Çevreyi sınıflandırarak, her sınıf için stratejileri belirliyorlar.

[12] Age, s. 227-232.

Her işletme için evrensel bir düşünce yapısı yoktur. İşletmeyi anlayabilmek için öncelikle çevresini anlamak gerekir. Sınıflandırırken 4 tür çevre belirliyorlar:

1. İşletme içi çevre L_{11}

2. İşletmeye girdi veren çevre L_{21}

3. İşletmenin çıktılarını verdiği çevre L_{12}

4. İşletme ile doğrudan ilgisi olmayan ama bulunduğu çevreyi oluşturan L_{22}

L_{11} İçsel karşılıklı bağlılık ilişkileri: Organizasyonu kontrolü altında olan ve departmanlar arası koordinasyon, anlaşmazlıklar, otorite ve güç ilişkileri ve bütçeleme v.b. şeklinde beliren ilişkilerdir. Yönetilmesi en kolay çevre budur.

L_{21} ve L_{12} İşletmeye girdi veren ve işletmenin çıktılarını verdiği çevre: Organizasyonun birinci dereceli dış çevresi. Organizasyon ile doğrudan ilişkileri mevcut kişi ve kuruluşları içerir. Bir işletmeye üretim faktörlerini sağlayan ve mallarını alan bu çevreyi yönetebilmek için rekabet azaltıcı çeşitli antlaşmalar yapılmalı ve bilgi alışverişinde bulunulmalıdır.

L_{22} Çevresel karşılıklı bağlılık ilişkisi: Anlaşılması, izlenmesi ve işletmenin etkilenmesi en güç olan çevredir. Siyasi yapılar, kanunlar, kamu oyu gibi. Hiçbir işletmenin bu tür ilişkilerden etkilenmemesi mümkün değildir. Bu tür ilişkiler her organizasyonun içinde bulunduğu bir çeşit doku oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu dokunun yapısındaki değişiklikler organizasyonları etkilemektedir. Bu özellikler, çevre unsurlarının karşılıklı ilişkilerin kuvveti ve değişim hızı boyutlarına göre sınıflanmasından ortaya çıkmıştır.

L_{22} türü ilişkilerin bulunduğu çevreler dört çeşit özellik gösterebilir:

1.Durgun, dağınık çevre: Organizasyon için en az tehlikeli olan çevredir. Değişim hızı çok düşük, karşılıklı ilişkilerde çok zayıftır.

Tek taraflı taktikler ve kısa vadeli düşüncelerle kararlar verilebilir.

Belirlilik şartları söz konusudur.

2. Durgun, yoğunlaşmış çevre: Değişim hızı az, karşılıklı ilişkilerin kuvveti orta derecededir. Örneğin perakendecilerin kurdukları cemiyet işletmemiz dışında bir güç oluşumuna neden olmakta, işletme kararlarını verirken bu cemiyetin düşüncelerini de ön planda tutmalıdır. Monopol pazarlarda bu tür çevreye bir örnek

3. *Dengesiz, tepki gösterici çevre*: Daha karmaşık bir çevredir. Oligopol piyasalar örnek verilebilir. Bu çevredeki işletmeler birbirleriyle yarışmakta birbirlerinin kararlarına tepki göstermektedirler. Buna karşı işletmeler arası birleşmeler ve yatay bütünleşmeler yoluyla rekabet edilebilinir.

4. *Çalkantılı çevre*: Yürütülmesi en zor olan çevresel ilişkilere sahiptir. Çevre değişim hızı çok yüksek ilişkiler yoğundur. Devlet müdahalesi, rakiplerin davranışı, alıcılarımızın ve satıcılarımızın davranışı. Tümü işletmeyi etkilemektedir. Böyle bir çevrede işletmelerin hayatta kalabilmesi için doğru ve zamanında bilgi toplayarak sürekli kendini yenilemesi gerekiyor. Bu tip çevrelerde strateji ve taktik geçerli olmuyor, en uygun yol tek taraflı anlaşmalar.

Sistem Yaklaşımının İşletme Yönetimine Katkıları

1. Yönetim alanında bir düşünme yoludur. Örgütü çevresiyle birlikte değerlendirir. Tüm değişkenleri bir arada görebilme imkanı sağlar.
2. İşletmeyi açık sistem olarak ele alarak çevre faktörlerin önemini ortaya çıkarır.
3. Örgüt elemanları veya alt sistem arasındaki ilişkilerin veya bu sistemler arası bilgi akışlarının nasıl görüldüğü ve nasıl olması gerektiğini belirler.
4. Sistem yaklaşımı amaçların belirlenmesiyle başlar, amaçların temeli de bütünün amacıdır. Alt sistemin görevi bütünün amacını gerçekleştirmektir. Burada sinerji etkisi önem kazanmaktadır. Amaçlar örgütün iç ve dış çevresinden toplanan bilgiler sayesinde belirlenir. Bilgiler ne kadar doğruysa amaçlarda o kadar doğru tespit edilir.

V- YENİ EKONOMİ, KÜRESEELEŞME

5.1. Yeni Ekonomi

Her gelişmenin temelinde, teknolojik gelişimler vardır. 1980'lerin sonunda bilgisayarların ve internetin insan yaşamının her dalında yoğun bir şekilde kullanılması, iş hayatında da köklü değişikliklere neden olmuştur. İnsanlar dijital bir dünyada yaşamaya başlamışlardır.

Bilgisayarların yoğun bir şekilde kullanımıyla, insan hafızasının çok üstünde bir bilgi depolanabilmiş, işlenebilmiş ve gerektiğinde insanın hizmetine sunulabilmiştir. Ayrıca bilgisayarların birbirine bağlanması ile oluşan bilgi ağlarının gelişmesi, iletişimi arttırmış böylece yeni bir yaşam biçimi ortaya çıkmıştır. Bu yeni ekonomide hizmet sektörünün ağırlığı (özellikle finans sektörü) öne çıkmaktadır. İnternetin kullanımıyla alım satım işlemleri dünya çapında ve ışık hızıyla yapılabilmektedir. Bundan dolayı içinde bulunduğumuz bu çağa bazen "**bilgi çağı**", bazen de "**iletişim çağı**" denmeye başlanmıştır.

Bilgi teknolojisinin hızla geliştiği son günlerde elektronik yaşam insanların yaşamında köklü değişimlere neden olmuştur. İnsanlar günlük alış verişini, parasal işlemlerini, eğitimini; işletmeler ise tasarım, pazarlama, finansman, danışmanlık gibi işlerini bulundukları yerden ve ışık hızıyla yapabilmek ve yaptırabilmektedirler. Böylece hız üzerine yeni bir dünya yaratılmıştır.

Bu sanal dünyada insanlar dünyanın her bir tarafıyla ticaret yapabilmektedirler. İşletmeler elektronik para ve hisse senedi çıkarmakta, devlet vergilerini toplayabilmekte ve sayısal imza gibi yeni kavramlar kullanılmaya başlanmaktadır.

Bu teknoloji yeni işlerin önem kazanmasına ve yeni bir ekonomi yaratılmasına neden olmuştur.

5.1.1. Yeni Ekonominin Özellikleri

Yeni ekonominin en temel unsurları, toplumda bilgisayarların, elektronik ticaretin yoğun bir şekilde kullanılması ve işletmelerin bu bilgi ve iletişim teknolojilerden yararlanarak işlemlerini sanal ortamda ışık hızı

ile yapabilecek duruma gelmesi ve işletmeler arası bilgi ağlarının oluşturulmasıdır. Yeni ekonominin işletmeler üzerindeki etkisi aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Pazar Açısından: Bilgi çağında küresel pazarlar söz konusu olmaktadır. Bilginin hızla gelişimi pazarı da dinamik hale getirmiştir. Bilginin alınıp satıldığı **bilgi pazarları** oluşmuştur. Bilgi pazarları, bilgiyi elinde bulunduranlarla ve bilgiye ihtiyacı olan kurum veya kişiler arasında kurulur. Bilgiyi aramak, bulmak ve herhangi bir bedel karşılığı elde etmek, işletme yöneticilerinin birinci vazifesidir. Bu pazarlarda rekabetin temeli **buluş, yenilikçilik, kalite ve hızdır.** Bilgi pazarlarında ekonomik birimlerin faaliyetleri birbirine karışmaktadır. Yeni endüstriler oluşmakta, yeni pazarlar açılmakta bu pazarlarda yüksek büyüme hızı, düşük enflasyon, verimlilik artışı yeni zenginlikler yaratmaktadır. Bilgi işçisi olmayan kişiler için ise; işsizlik söz konusu olmaktadır. Verimlilik artışı, ürün fiyatlarını düşürdüğü gibi mavi yakalı iş gücünü de ucuzlatacaktır. Ürünlerin içinde bilginin payı malzemeden çok daha fazla olacaktır. Tek pazarın homojenliği sona ermiştir. Farklı ülkelerde farklı pazarlar oluşmaktadır.

İşletmeler Açısından: Bilgi çağında işletmeler; bilgiyi bulan, depolayan, üreten ve gerektiğinde gerektiği yerlere dağıtabilen bir işletme olarak görülmektedir. Çoğunlukla işletmeler çok uluslu, dünyada rekabet eden işletmelerdir. Bu işletmeler eski ekonomide olduğu gibi belli bir alana kurulmuş büyük işletmeler değil, stratejik iş birlikleri oluşturmuş şebeke organizasyonlarıdır (network). Bu organizasyonlar, eski tip yöneticilerle yönetilemezler. Hala büyük ve karmaşık organizasyonlarda tepe yönetimi organizasyon şemasının üstünde yer almaktadır. Yarının üst kademe yöneticilerinin yeri muhtemelen organizasyonun farklı bir yerinde olacaktır.

Geleneksel işletmelerle yeni ekonomide çalışan işletmelerin farklılıkları şunlardır:

1- İşçiler hizmetkâr, yöneticiler ise patron gibi davranırlardı. Oysa yeni ekonomide bilgi işçileri güçlerini bilgilerinden almaktadırlar ve güçlüdürler.

2- Çalışanlar full-time çalışırlardı ve gelirleri sadece maaşlarıydı. Şimdi işletmelerde esnek çalışma saatleriyle çalışılmaktadır. Bir çalışan birkaç işi birlikte yürütmektedir. Örneğin, bir genel müdür yardımcısı

hem üretim müdürü olabilir hem de iç denetçi olabilir. Aynı anda üç işi birden götürebilir.

3- Bir şey üretmenin en verimli yolu faaliyetleri bir çatı altında toplamaktır. Yeni ekonomide ise şebeke ve sanal organizasyonlar sayesinde işletmeler dünya çapında örgütlenmekte ve üretebilmektedirler.

4- Bir teknoloji bir sanayiye uygundu. Herkes kendi araştırma laboratuarını kurmaktaydı. Yeni ekonomide teknoloji çok amaçlı ve çeşitli ürünlere uygulanabilir.

Çalışanlar Açısından: Yeni ekonomide çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması, farklı kültürlere uyum sağlayabilecek nitelikte olması ve bilgi teknolojilerini iyi kullanabilmesi gerekir. Çalışanların işletmenin geleceği ile ilgili karar verebilecek nitelikte bilgi işçisi olmaları gerekir.

Bilgi İşçisi: Yeni ekonomide çalışan işçiler geniş bilgi ve yeteneğe sahip olmalılar. Bilginin hızla artışı çalışanları hayat boyu öğrenme ve iş birliğine özendirmektedir. Bilgi geleneksel hünerden farklı olarak çok hızlı değişmektedir. Bunun için çalışanlar devamlı eğitim almak zorundadırlar. Bu eğitimler genellikle elektronik ortamda verilen eğitimlerdir veya hafta sonu seminerleri şeklindedir. Bugün işletmelerde kendisini bilgisiyle tanımlayan çalışanlara **bilgi işçisi** denmektedir. Eskiden doktor, mühendis, öğretmen, muhasebeci gibi meslekler bilgi işçisi olarak tanımlanıyordu. Bugün bilgisayar uzmanları, yazılım uzmanları, laboratuar çalışanları gibi kişiler de bilgi işçisi olarak tanımlanmaktadır. Bu kişilerin eski bilgi işçilerinden farkı, beyinlerinden çok ellerini kullanıyor olmalarıdır.

Bilgi işçisinin Özellikleri:

- Bilgi işçisi kendisini bilgisi ile tanımlar. Örneğin; ben doktorum, ben yöneticiyim der. Eskiden çalıştığı şirkete ait olduğunu belirtirken şimdi kendi bilgisinden gurur duyuyor.
- Bilgi toplumu önce insanlardan oluşan bir toplumdur ve bu insanların hareket alanları sınırsızdır. Bilgi işçisi kendi uzmanlık konusu içinde hareketlidir.
- Bilgi işçisi başarısının karşılığını almak ister ama onun için para önemli değildir. Çünkü para başarısının bir göstergesi değildir.
- Resmi bir okul bitirmiş olması gerekir.

- Bilgi işçisinde hiyerarşi yoktur.
- Bilgi işçisi sendikanın gücünü zayıflatacaktır.

Yeni ekonomide işletmelerin ömrü çalışanların ömründen daha kısadır. Çalışanların bilgisi de devamlı geliştiği için çalışanlar iş yaşamı içerisinde ikinci bir kariyer ihtiyacı duymaktadır. Örneğin banka sektöründe finansal araçlar o kadar çok değişiyor ki çalışanlar bu yeni araçları öğrenmek zorunda kalıyorlar.

5.1.2. E- Ticaret

İnternetin bir iş yürütme aracı olarak genişlemeye başlaması 1995'li yıllara dayanmaktadır. Son yıllarda giderek artan sayıda firma ticari faaliyetlerinin bir bölümünü veya tamamını Internet üzerine ve Web tabanlı sistemlere kaydırmaktadır.

Elektronik ortamda yürütülen bu ticari faaliyetler çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, E-iş (e-business), E-ticaret (e-commerce), E-alım/satım (e-trade). Dünya ticaret örgütünün (WTO) tanımına göre, e-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır[1].

E-ticaret, doğrudan ve fiziksel bağlantı kurmaya ya da fiziksel değiş tokuş işlemine gerek kalmadan, tarafların elektronik olarak iletişim kurdukları her türlü ticari iş etkinliği olarak tanımlanabileceği gibi bilgi, ürün ve hizmet alın alma işlemlerinin firmaların internet üzerindeki sitelerinden gerçekleştirilmesi veya piyasadaki mallar ve hizmetlerin teslimi, satışı, dağıtımı ve üretimini kapsayan işlemleri kolaylaştırmak için bilgisayar ağlarını kullanmak ya da iki veya daha fazla taraf arasında mal ve hizmet değişimini içeren işlemlerin elektronik araçlarla ve tekniklerle yapılması olarak da tanımlanabilmektedir.

E-Ticaretin Tarafları Kimlerdir

1. Firma-Firma (Business to Business B2B): Elektronik ortamda tedarikçiye sipariş verilmesi, faturaların temin edilmesi ve bedellerin ödenmesi.

---

[1] WTO (1998), Electronic Commerce and Role of the WTO, http://www.wto.org

2. Firma-Tüketici (Business to Consumer B2C): Internet teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler sonucunda ortaya çıkan sanal mağaza uygulamaları Internet üzerinde firmaların ürünlerini doğrudan üreticiye satılmasını kapsar.

Günümüzde Internet üzerinden pizzadan, otomobile akla gelen her şey satılmaktadır.

3. Firma-Kamu (Business to Government B2G): Firmalar ve kamu kurumlarının Internet üzerinde bir araya gelmesini ifade eden bu kategoride, firmalar kamu alım ve ihalelerine elektronik ortamda ulaşabilmekte ve yine aynı ortamda tekliflerini vermektedir.

4. Tüketici–Kamu (Consumer to Government): Kamunun verdiği hizmetlerin hızla Internet üzerine kaydığı günümüzde bu kavram giderek yaygınlaşmaktadır. Pasaport, ehliyet, vergi ödemeleri vb gibi çok sayıda kamusal iş internet üzerinden yapılabilmektedir.

Internet üzerinden başlayan ticaret, bankacılık hizmetleri, günlük gazete servisleri, kamusal prosedürlerin hızla elektronikle gerçekleşmesi sonucu Internet hem dünyanın en büyük pazarı hem de en yaygın ve kesintisiz hizmet sağlayıcısıdır.

5.1.3. M-Ticaret

E-ticaret kuşkusuz hayatımızda çok şey değiştirdi. Alışveriş için sokak sokak dolaşmaya, caddelerde gezinmeye, hipermarketleri arşınlamaya, kitapçılarda saatlerce zaman kaybetmeye artık gerek kalmadı. Sanal marketten siparişimizi vermek, istediğimiz kitabı çok kısa bir sürede bulup satın almak, arkadaşımıza internet'ten bir hediye seçip göndermek, gerçekten insanlık tarihinde çok önemli bir aşamaydı. Hayatımız hız ve verim kazanmıştır.

Hızla gelişen kablosuz iletişim teknolojisi ve internetin sağladığı avantajların buluştuğu noktada mobil ticaret kullanımı ortaya çıkmıştır. Dünyayı 24 saat açık küresel bir pazaryerine dönüştüren internetin doğarken sahip olduğu kısıtlar mobil iletişim araçlarıyla hızla ortadan kalkmaktadır. Öncelikle cep telefonu gibi mobil araçlar çok hızlı yayılmaktadır. Örneğin Japonya ve bazı Avrupa ülkelerinde cep telefonu abone sayısı, normal sabit hatlı telefon abonelerini geçmiştir. Ucuzlayan fiyatları, kullanım kolaylığı ve sağladığı rahatlık gibi unsurlar mobil kullanıcı sayısını hızla arttırmıştır. Mobil araçlar yardımıyla sunulan

mobil internet servisleri, kullanıcıların sabit bir bağlantı noktasına ihtiyaç duymasını gerektirmeden, onlara daha kişisel içerikler ve özel servisler sunar.

Mobil ticaret ile ilgili dört dörtlük bir tanım yoktur. Ancak geniş anlamda m-ticaret, "mobil telefon benzeri mobil araçlar yardımıyla mal ve hizmetlerin satın alınması ve bedellerinin ödenmesini kapsayan işlemlerin genel adı" olarak tanımlanmaktadır. M-ticaret, aslında e-ticaretin daha da genişlemiş bir halidir. Çünkü m-ticaret, kullanılan mobil teknoloji sayesinde PC ve TV gibi araçların sabitlik kısıtlarını ortadan kaldırmaktadır.

M-ticaretin sahip olduğu potansiyel, mal ve hizmet alışveriş alışkanlıklarımızı kökten değiştirmeye adaydır. Öncelikle kişisel düzeyde, bireysel alış veriş için ürün ve fiyat bilgisi edinmek ve karşılaştırma yapma olanağına sahip olmak gerekli koşullardır.

İşte mobil internet hizmetleri, bireylere bu imkanları çok kolay ve çok ucuza sağlamaktadır. Gerek fiziksel olarak teslim edilmesi gereken kitap, cd vb ürünler gerekse yazılım ve bilgi hizmetleri mobil internet uygulamalarıyla kolaylıkla elektronik ortamda satın alınabilmektedir.

Öte yandan satın alınan mal ve hizmetlerin *ödemeleri* de mobil araçlar üzerinden mümkün olmaktadır. Söz konusu ödeme farklı şekillerde olabilmektedir.

1. Kimi zaman mobil operatörler kullanıcının satın aldığı mal ve hizmetin bedelini telefon faturasına eklemektedir.

2. Alıcı ve satıcı e-para gibi teknolojileri kullanarak e-ödeme sistemini kullanabilir.

3. EFT gibi e-bankacılık ödeme sistemleri kullanılabilinir.

Bir Mobil Internet Servisinin Yararları

* Cep telefonlarıyla ya da küçük mobil cihazlarla kullanılabilecek şekilde özelleştirilmiştir.

* Sadece ihtiyacımız olan bilgi ve hizmeti verecek şekilde kişiselleştirilebilir.

* Kullanıcıyı belli bir konumda bulunmaya zorlamaz; mobil şebekenin kapsama alanı dahilinde olan herhangi bir yerden hiçbir kablo ya da bilgisayar bağlantısına ihtiyaç duyulmadan bu servislere erişilebilir.

* Mobil telefon teknolojisindeki gelişmeler bu araçları güvenli ticaret yapma ve ödeme araçları haline getirmiştir. Dolayısıyla internet ve mobil teknolojinin beraber gelişmesi yeni bir ticari kavram, mobil ticareti doğurmuştur. Bu açıdan bakıldığında m-ticaret, e-ticaretin kaçınılmaz bir sonucu olarak yorumlanabilir.

M-Ticarette Ne Tür Hizmetler Verilir

Mobil araçlarla yapılabilecek genel anlamda mobil ticaret uygulamalarını şöyle sıralayabiliriz;

1. Banka ya da yatırım hesabımızı görmek,

2. Bulunduğumuz coğrafi konuma özel bilgi ve servislere ulaşmak için, civardaki en yakın benzin istasyonunun, oto servisinin ya da sağlık merkezinin yerini öğrenmek

3. Hisse senetlerimizin hareketlerini gerçek zamanlı olarak izlemek ve alım satım emirleri vermek,

4. Hesabı kredi kartımızla değil cep telefonumuzla ödemek ,

5. Faturaları zamanında ödemeyi unuttunuz mu? Mobil Internet ile son ödeme tarihleriniz cep telefonunuza hatırlatılacak ve her nerede olursanız olun anında ödeme yapmanızı sağlayacak.

6. Markete gitmek çok mu uzun sürüyor? Mobil internet, isteklerinizi mobil cihazınızdan almanızı ve elektronik olarak ödemenizi sağlar.

5.1.4. Sanal Organizasyonlar

Sanal organizasyon, değişik coğrati bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacıyla haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarda yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan bir organizasyondur. Bu organizasyonları ortaya çıkaran etmenler küresel rekabetin ortaya çıkardığı çabuk hareket etme zorunluluğudur. Bugünün teknolo-

jisi de buna imkan vermektedir. Sanal organizasyonlar ağ yapısındadır. Her bir organizasyon kendi uzmanlık alanına göre bu ağ içinde yer almaktadır. Sanal işletmeler belli bir proje veya amaç doğrultusunda ve sanal ortamda bilgi alış verişine dayanan topluluklardır. İşletmeler gitgide daha sanal hale gelmektedirler. Örneğin stratejik birliklerin oluşması, tedarik zinciri yönetimi, elektronik öğrenme, dış kaynak kontratları sanallaşmaya doğru gidişin örnekleridir.

Sanal Organizasyonun Özellikleri:

- Değişik organizasyonların sahip oldukları bilgi ve uzmanlıklarına ortak amaç doğrultusunda iletişim teknolojisini kullanarak ulaşması.
- Müşteri ihtiyaçlarına en hızlı bir şekilde cevap verebilmeyi amaçlamaktadırlar.
- Her sanal organizasyon bir şebeke organizasyonudur. Şebeke yapısı içinde organizasyon sayısı arttıkça sanallık derecesi de artmaktadır.
- Esnek üretim tarzıyla çalışırlar.
- Sanal organizasyon içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven olmalıdır.
- Sanal organizasyonlarda örgütsel unvanlar önemini kaybetmiştir.
- Yönetim basamakları yoktur.
- Kişilerin uzmanlıkları önemlidir.
- Sanallık arttıkça işletmelerin içi boşalmaktadır. Daha önce işletmede yapılan işler, şebeke organizasyonu içindeki işletmelere kayabilir.

5.2. Küreselleşme

Dünyanın giderek küçük bir köy haline geldiği günümüzde küreselleşme, yalnızca ekonomik bir olgu değil kültürel, siyasal, sosyal, hukuki ve uluslar arası boyutlar kazanmış bir kavram olmaktadır. Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler özellikle iletişimdeki gelişmeler dünya ölçeğinde kurumsal ve bireysel anlamda karşılıklı bağımlılığın artmasına neden olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler piyasa ekonomilerine evrensel bir nitelik kazandırmaktadır.

Küreselleşme hangi alandan olursa olsun, ekonomiden sanata, bilimden iletişime herhangi bir çalışmada, üretimde dünya çapında geçerliliğe ve öncülüğü olan normların dikkate alınması, benimsen -mesi, dünyaya açılarak yerelliğin, ulusallığın reddedilmeksizin dışına çıkılması ve evrensellikle bağdaştırılmasıdır.

Küreselleşme hemen bir devrim şeklinde oluşmuş bir olay değildir. 20.yüzyılın başından beri farklı etkinliklere sahip ülkelerin yeni dengeler aradığı dinamik bir süreçtir. Bugünkü büyük işletmeler,ekonominin modern teknoloji üzerine kurulmasının yaygınlaştığı 1860lardan beri varolan bir gelişimdir.

Küreselleşme sürecini başlatan faaliyetler:

- Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş
- İşgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye geçiş
- Ulusal ekonomiden dünya ekonomisine geçiş
- Merkezi yönetimden yerel yönetimlere geçiş
- Hiyerarşiden şebeke organizasyonlarına geçiş
- İngilizcenin bilim ve teknoloji dili haline gelmesi
- Bilgisayar teknolojisinin, uyduların vb. araçların bilgi alışverişini hızlandırması
- Yeni ekonominin oluşması
- Finansal pazarların 24 saat açık olması
- Ticaret, finans, iş, ürün ve hizmetler için dünya çapında düzenlemelerin yapılması ve uluslararası hukukun önem kazanması
- Dünya genelinde bütünleşmiş ve koordine edilmiş ürün tasarımı, imalat, satış ve hizmetler için standartların oluşması
- Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin büyümesi ve yeni pazarlar araması.
- Büyük işletmelerin kaynak ihtiyacının artması.
- Uluslararası işletmelerin çalışanlar üzerindeki kontrolün artması.

5.2.1. Küreselleşme Sürecinin Aşamaları

Açık bir sistem olan işletmeler çevre faktörlerinden doğrudan etkilenerek bu değişen şartlar altında işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamıştır. Bu değişim sürecinin 5 aşamada inceleyebiliriz.

1.Aşama: Ulusal İşletmeler:

Küreselleşme sürecinin başında işletmeler, yalnızca kendi ülkesi içinde çalışarak ürün ve hizmet geliştirmeye odaklanmışlardır. Rakip işletmelerin fazla olmaması ve pazarın büyük olması nedeniyle başarılı olmuş işletmeler ülkeleri dışında faaliyette bulunma gereği duymamışlardır.

2. Aşama: Uluslararası Bölüm:

Uluslararası işletmelerin ilk zamanlarında işletmede uluslar arası bölüm (ithalat ve ihracat) yapısı oluşturulur. Tüm uluslar arası faaliyetler, bu bölümün başında bulunan üst yöneticinin emrine verilir. Bu yönetici departman müdürleriyle aynı düzeyde yer alır. Uluslar arası faaliyetler bölümü, her türlü uluslar arası uzmanlığın toplandığı yer olmalıdır. Stratejik kararlar alma yetkisi vardır. İşletmenin tüm faaliyetleri ulusal ve uluslar arası olmak üzere ikiye ayrılır. İki bölüm arasında bir bütünleşme yoktur, faaliyetleri farklıdır, bütünleşmeyi tepe yönetimi sağlar.

Uluslararası bölümün Avantajları:

* Uluslararası yöneticilerin bölüm içinde yoğunlaşması, dış faaliyetle ilgili olarak ortaya çıkan özel ihtiyaçların daha çabuk karşılanmasını sağlar.

* Uluslar arası bölüm müdürünün tepe yönetimi planlama ekibi içinde yer alması, tepe yönetimine kararların etkilerini sürekli hatırlatma imkanı tanır.

* Uluslar arası faaliyetlerin merkez yönetimin kontrolünde olması kararların daha güvenli ve ekonomik biçimde verilmesini sağlar.

* Yerel ve uluslararası bölüm koordinasyonu daha rahat sağlanır.

Uluslararası Bölümün Sakıncaları:

* Şirketin başarısı için gereken küresel düşünme, ulusal kurallara uymayabilir bu da firmanın başarısını etkiler. Ulusal kurallara uyması gerekir.

* Ulusal bölüm ile uluslar arası bölüm arasında zaman zaman çatışmalar meydana gelebilir.

* Araştırma ve geliştirme faaliyetleri genellikle ulusal faaliyetlere yönelik olur, uluslararası boyutta ARGE faaliyetleri kısır kalır.

3. Aşama: Uluslararası İşletmeler:

Rakip işletmelerin sayısının artmasıyla birlikte işletmeler, pazar paylarını kaybetmeye başlamış ve yeni pazarlar aramaya başlamışlardır. Önceleri işletmeler kendi ülkelerinde üretip dış pazarlara satmaktaydılar, sonra vergi avantajı veya kotaları delmek gibi nedenlerle pazarın olduğu ülkede üretmeye başladılar. Bu aşamada yeni kavramlar işletme yönetiminde ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu kavramlar:

Uluslararası iş; işletmeler tarafından ulusal sınırların dışında yürütülen faaliyetlerdir. Örneğin ithalat ve ihracat faaliyetleri.

Uluslar arası yönetim; bir işletmenin faaliyetlerinin uluslar arası ölçekte yönetilmesidir. Örgütün girdilerinin tedariki ve ürün veya hizmetinin dağıtım ve kullanılmasının uluslar arası boyutta etkili bir şekilde yapılması.

Uluslar arası işletme; kendi ülkesi dışında bir yada daha çok ülkede faaliyet gösteren işletmelerdir.

4. Aşama: Çokuluslu İşletmeler:

Çokuluslu işletmeler iki ya da daha fazla ülkenin yatırımcılarının belirli bir amaç için kurdukları işletmelerdir. Genel merkezi belli bir ülkede olduğu halde,faaliyetleri birden fazla ülkede bağlı şirketler aracılığıyla ve genel merkez tarafından bir işletme politikası çerçevesinde yürütülen işletmelerdir. Çokuluslu işletmeler ekonomik ve politik değişimlerden diğer işletmelere nazaran daha az etkilenirler. Çünkü çok sayıda ülkede iş yaptıkları için risk dağılmış olur. Çokuluslu işletmelerle ilgili temel kavramlar:

Ana ülke, çokuluslu işletmenin merkezinin bulunduğu ülkedir. Örneğin FIAT'ın ana ülkesi İtalya, Microsoft'un ana ülkesi ABD'dir.

Ev sahibi ülke, çok uluslu işletmenin yatırım yaptığı ülkeye verilen addır. Örneğin, Toyota ve Carrefour Türkiye'de yatırım yapmışlardır. Bu işletmeler için Türkiye ev sahibi ülkedir.

Üçüncü ülke ise, ana ülke ve ev sahibi ülke dışında kalan çok uluslu işletmenin faaliyette bulunduğu diğer işletmelerdir. Çok uluslu işletmelerde örgüt yapıları işlevsel, coğrafi veya ürün temelli olabilir.

Çok uluslu iletmelerde her bölümün başına uluslar arası sorumluluğu olan yöneticiler getirilir. Bu tür bir yapı mamul çeşidi az olan işletmeler için uygundur. Ürün temelli örgüt yapısında ise her bir ürün için genel müdüre bağlı ürün veya marka müdürü görevlendirilir. Bu müdürlerin sorumluluğu ürünü geliştirme ve tutundurmadır. Bu yöneticilere geniş yetkiler verilmelidir. Çok uluslu işletmelerin mal veya hizmet sattıkları ülke sayısı arttıkça aynı bölgede bulunan ülkeler gruplandırılmak suretiyle yeni bir organizasyon yapısı oluşturulur. Bu bölüm müdürleri o alan içinde işletme işlevlerinin yerine getirilmesinden ve koordinasyonundan sorumludurlar.

5. Aşama: Küresel İşletmeler:

Bugün birçok işletme dünya çapında iş yapar hale gelmiştir. Küresel işletmeler faaliyetlerini dünya çapında sürdüren ileri teknoloji kullanan küresel ürün, fiyat ve politikalar uygulayan dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir. Bu işletme yöneticilerinin başarısı için global düşünebilme ve global etkinlikler temel kriterlerdir. Burada işletmenin kendi ülkesi önemli değildir. İşletme üretim kaynaklarını en rasyonel bir şekilde nereden sağlıyorsa orada üretimini yapar. Böylece en düşük maliyet ve en yüksek kaliteyi yakalamaya çalışılır.

5.2.2. Küreselleşmenin Yararları

- Küresel işletmeler dünya ticaret hacmini artırırlar. Gelişmeye finansman sağlayacak yatırım sermayesinin toplanmasına yardımcı olurlar.
- Teknolojik gelişmelere yardımcı olurlar. Gelişmekte olan ülkelere teknoloji transferini artırırlar.

- Karşılaştırmalı üstünlük prensibine uygun olarak ürün maliyetlerini azaltıcı ve kaynak israfını önleyici yönde rol oynarlar. Böylece ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar.

5.2.3. Küreselleşmeye Karşıt Görüşler

Küreselleşme bugün gerçek bir olgu olarak ortada durmaktadır. Yeni ekonomi içinde, yüksek teknolojinin gelişimi, sermayenin dünya ölçeğinde ve ışık hızında yayılımı, çokuluslu işletmelerin ulusal sınırları aşarak dünya sanayi ve ticaretini ele geçirip, bir nevi tekel haline gelmeleri önlenememektedir. Küreselleşme tek bir ekonomi, ortak düşünce biçimi, insanlar arası eşitlik gibi kavramlara karşın birçok yönden tartışmaların da odak noktası haline gelmiştir.

Küreselleşmeye en büyük tepki ekonomik yönden gelmiştir.

- Ekonomi, para, ticaret ve finans ile ilgili tüm sosyal politikalar, küreselleşmenin kurallarını belirleyen imtiyazlı bir sınıfın eline geçmiştir.
- Amerika ve Avrupa gibi güçlü ekonomiye sahip büyük devletlerle, Asya ve Afrika gibi geri kalmış ülkeler arasındaki gelir dağılımındaki eşitsizlik gittikçe artmaktadır. Gelirdeki bu farklılık yoksul ülkelerin gitgide daha fakir olmalarına neden olmaktadır.
- Fakir fakat doğal kaynaklar açısından zengin ülkeler, küresel gelişmenin istikrar ve uyum politikaları sonucunda uluslararası borç batağına saplanmışlardır. Türkiye, Meksika, Brezilya, Kolombiya, Arjantin, Şili gibi borçlu ülkelerin "Dünya Bankası Uyum Programı" uygulayan işletmeler olması dikkat çekicidir.

1980'li yıllardan sonra küreselleşmeye karşı hareketler dolayısıyla, daha ılımlı teorik ve ideolojik söylem gelişmeye başladı. Örneğin tüm sorunların devletin ekonomiye müdahalesinden kaynaklandığı ve devletin asli görevinin adalet, savunma ve iş güvenliği olduğu söylenmeye başlandı. Buna ilaveten liberalleşme, özelleştirme ve yeniden yapılanma çerçevesinde yeni bir toplum ve devlet projesi de öneriliyordu.

- Küreselleşme sürecinde zengin ülkelerin içinde de gelir dağılımı bozulmaya başladı. Örneğin Amerika'da geleneksel ekonomi ile yeni ekonomi arasındaki çatışma, medyada sık sık gündeme getirildi.

Siyasal açıdan yapılan eleştirilerin başında insanlardaki ulus bilincinin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı gelmektedir. Ayrıca kültürel kimliğin kaybı ve ulusal değerlerin homojenleştirilme yoluyla ortadan kaldırılması gibi sorunlar gündeme gelmiştir. ABD ve Avrupa gibi gelişmiş ülkelerin aldığı kararlara katılamayan gelişmekte olan ülkeler, sadece verilen görevi yerine getiren durumunda kalmışlardır ve git gide göreli olarak küçülmektedirler. Buna karşı olarak dünyada yeni bir milliyetçilik dalgası oluşmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Yönetimin işlevleri Fayol'dan beri plânlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve kontrol olarak tanımlanmıştır. Bugün koordinasyon kimi yazarlar tarafından ayrı bir işlev olarak ele alınmamakta, diğer işlevleri uygularken göz önüne alınması gereken bir unsur olarak belirtilmektedir. Bizde çalışmamızda bu 4 temel işlevi ele alacağız. Bu 4 temel işlevi gerçekleştirirken pek çok alt faaliyetler gerekmektedir. Bazı yazarlar bu önemli faaliyetleri de ayrı bir işlev gibi ele almaktadırlar. Örneğin karar verme ve personel eğitimi gibi konuları ayrı birer işlev olarak tanımlamışlardır. Biz kitabımızda 4 temel işlevi ele alacağız ve yapılış sırasına göre inceleyeceğiz.

Yönetimin ilk işlevi planlamadır. Bir işe plan yapmadan başlamak para, zaman, malzeme gibi çeşitli kaynakların israfına neden olur. Plan yapmaya da önce bir konuda bir iş yapmaya karar vermekle başlanır. Bu açıdan bazı yazarlar karar vermeyi ilk işlev olarak ele alırlar. Bizde çalışmamıza karar verme konusunu inceleyerek başlayacağız.

VI. KARAR VERME

Bir yönetici iş hayatında her gün onlarca karar vermek durumundadır. Kitabımızın ilk bölümünde bahsettiğimiz gibi, yönetimin önemli isimlerinden biri olan Mintzberg yöneticinin rollerini belirlerken karar vermeyi ana başlık olarak almıştır. Alt başlıkları ise girişimcilik, sorun çözme, kaynak dağıtma ve pazarlık yapmadır. Her bir alt işlevde de yönetici onlarca karar vermek zorundadır. Örneğin bir yönetici verdiği bir kararı uygulamaya koyabilecek iradeyi gösterebilmelidir. Bunun için girişimcilik özelliğine sahip olması gerekir. Risk alamayan acaba yapsam mı yoksa yapmasam mı diye düşünen bir kimse yönetici olamaz. Aynı şekilde bir olayın sorun olup olmadığına, eğer sorunsa bunu nasıl çözeceğine karar veremeyen bir kişi de iyi bir yönetici olamaz. Yöneticinin önemli işlevlerinden biride kaynak dağıtmak ve pazarlık yapmaktır ki bu işlerde de önemli kararlardır. O halde diyebiliriz ki karar verme yöneticinin başarısını doğrudan etkileyen bir faaliyetler zinciridir.

Karar verme bir süreçtir ve bu süreç sonucunda varılan hükme karar denir. Karar, çeşitli şıklar arasında tercih yapmak için, bilgilerin toplanması ve işlenmesi gibi bedensel ve zihinsel faaliyetlerin tümüdür.

6.1. Kararın Tanımı

Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde karar, "bir iş hakkında düşünülüp taşınılarak uygun diye üstünde durulan çare" olarak tanımlamıştır. Kararın diğer anlamları ise, düzenlilik, ölçülülük, oranlama gibi tanımlardır[1]. Kararın bir başka tanımı iki veya daha fazla alternatif arasından yapılan bir seçimdir.

* Karar, bir iş için düşünüp taşınılarak uygun diye üzerinde durulan çaredir
* Karar bir tercihi ifade eder
* Karar, karar verme sürecinin bir sonucudur

Ancak bir karar vermek için bir sorunun olduğuna, sonra da nasıl çözüleceğine ve karar vermek gerekir. Yönetici belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, kaynakların emrine verildiği kişidir. Kaynakların nasıl kullanılacağı kararını yönetici verir. Bu yüzden karar verme yönetici için önemli bir fonksiyondur.

Yukarda görüldüğü gibi bir insanın karar verebilmesi için düşünme yeteneğinin olması gerekir. Buda akıllı olması demektir. Akıl insanın düşünme ve tedbir alma yetisidir. Bu yüzdendir ki aklı olmayarı kişilere veya akıl baliğ olmamış çocuklara vasi tayin edilir. Karar verebilmek için insanların sadece akıllı olması yetmemekte, zeki ve bilinçli olmaları da gerekmektedir. (Zeka, anlayışlı ve uyanık olmak, bilinç (şuur) ise, insanın kendi etkinliğinin ve duygularının farkına varışı demektir.) Bir hükme karar diyebilmek için onun uygulamaya konması gerekir. Bunun için irade lazımdır. İrade, bir şeyi yapmayı veya yapmamayı belirten iç kuvvettir. Hüküm uygulanmazsa hayal olup kalır. Görüldüğü gibi karar insanın beyinsel faaliyetleriyle ilgilidir. Bunlar gerek şart olmalarına rağmen yeter şart değildir. Bir insan karar verirken özellikle de yöneticiler bilimsel bilgi ve tekniklerden de yararlanmalıdırlar. Çünkü iyi bir karar iyi bir öngörüye dayanır.

6.2. İyi Bir Kararın Özellikleri

* Etkili olmalı. İyi bir karar önce amaca uygun olmalı. İstediğimiz şeyleri bize sağlamalıdır.

* Verimli olmalı, kararın alınması ve uygulanmasında yüklenilen giderlerin, sağlayacağımız faydadan az olmaması gerekir.

---

[1] ....., TDK (1959) **Türkçe Sözlük**, Yeni Matbaa, Ankara, s:431.

* Kararın zamanında verilmesi. Karar geciktirilmeden en uygun zamanda alınmalıdır. Erken veya geç alınan kararların hiçbir faydası olmadığı gibi zararı da çok olabilir.

* Kararın hızla alınması ve hızla uygulanması. Karar düşünmeyi, araştırmayı ve karşılaştırma yapmayı gerektirdiği için belli bir zaman alacağı tabiidir. Ancak mükemmel bir karar verebilmek için harcanan zaman ve para verimliliği de olumsuz olarak etkileyecektir. Bu açıdan bazen tüm bilgiye sahip olmadan da karar verile bilinir. Örneğin kriz dönemlerinde uzun, uzun bilgi toplamaya vakit bulunamayabilir. Bu tip kararların etkinliği düşük olabilir ama kararsız kalmaktan da daha iyi olabilir.

6.3. Karar Vermenin Özellikleri

Karar verme "bir başlangıç noktasından itibaren, iş faaliyet ve düşüncelerin bir birini izlediği bir süreçtir."

* **Karar verme geleceği öngörmeye dayanır.** Kararların kısa veya uzun vadeli olması kararın etkinliği ve verimliliği üzerinde etkilidir. Tehlike anında hızla karar almak durumunda kalınabilir fakat uzun bir hedefe yönelik kararlar alınacaksa daha fazla bilgi toplamak ve analiz yapmak mümkün olabilir. Ayrıca kararın verilmesi ve uygulanması belli bir zaman alır. Bu zaman zarfında kişilerin beklenti ve davranışları ile işletmenin iç ve dış şartları değişebilir bu da kararın etkinliğini ve verimliliğini azaltabilir. Bu nedenlerle en iyi yöneticiler veya karar vericiler geleceği en iyi tahmin edebilenlerdir. İleri görüşlülük ister.

* **Karar verirken ilgili kişilerin tepkilerinin tahmin edilmesi gerekir.** Verilen her karar başka kişi ve olayları da etkileyeceği için bir karar verilirken geniş kapsamlı düşünmek gerekebilir. İlgili kişilerin aktif ve pasif dirençleri kararın etkisini azaltacaktır. Örneğin bir işletme ürünün fiyatını arttırırsa müşteriler ikame mallarını tercih eder satışlar düşebilir. Empati ister.

* **Etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.** Etkin bir karar vermek için önce bir amacın veya bir gurubun belirlenmesi gerekir. Etkinlik hedefe varma derecesi olarak tanımlanıyorsa, alınan karar sorunu çözecek veya hedefi gerçekleştirecek bir karar olmalıdır. Böyle bir kararsa bilimsel yöntemlerle alınır. Amaca yönelik kararlar mümkün olduğu kadar rasyonel olmalıdır. Ancak tam bir rasyonellik çeşitli nedenlerle mümkün olmayınca yeterli bilgiye sahip olunduğu zaman karar verilmelidir.

* **Davranış özgürlüğü ve yetkiye dayanır.** Bir kimsenin karar verebilmesi için, karar verebilme mevki ve yetkisine sahip olması gerekir. Kararın verilmesi de yeterli değildir. Bu kararı uygulayacak davranışı da gösterebilmesi gerekir. Aksi halde karar sadece bir düşünce olmaktan öteye gidemez.

* **Bir sorun çözme niteliği taşır.** Bir karar vermek için önce bir sorunun olması lazımdır. Bu sorunun tanımlanması da bir karardır, çözüm alternatiflerinin belirlenmesi de, alternatifler arasından birinin seçilmesi de. Bir işletme yöneticisi her gün her biri bir sorunla ilgili büyüklü küçüklü onlarca karar verir.

6.4. Karar Verme Süreci[2]

Karar verme süreci birbirini takip eden adımlardan oluşmaktadır.

1. Adım: Amaç veya Sorunun Tanımlanması ve İrdelenmesi

Karar vermek için ilk adım işletmede bir sorunun olduğunun belirlenmesidir. Bir sorun olmadıkça bir karar vermeye de gerek yoktur. Bir işletmede sorun belirlemek önemli ve zor bir konudur. Sorunlar açıkça görülemez. Olayların içindedir. Bir yönetici bu sorunu olayları inceleyerek ve yorumlayarak ortaya çıkarabilir. Önce bir olayı veya bir sonucu planlarla veya beklentilerle karşılaştırır. Sonuçların yorumu yöneticiden yöneticiye değişebilir. Biri için sorun olan bir gösterge bir başkası için sorun olmayabilir, hattâ bir fırsat olarak ta görülebilir.

Bir sorunu çözmek için sürecin başlatılması da bazı baskılar sonucu ertelenebilir. Bunlar, politik, ekonomik, zaman, patronun beklentileri, müşteri şikâyetleri ve rekabet baskıları gibi baskılardır.

2. Adım: Karar kriterlerinin belirlenmesi

Problem tanımlandıktan sonra, yönetici karar kriterlerini belirlemelidir. Karar kriterleri yöneticinin kararına yön verir. Örneğimizde karar kriterlerini fiyat, ekran büyüklüğü, standart özellikler, ürün modeli, servis garantisi olarak belirlenmiştir.

3. Adım: Kriterlerin Ağırlıklarının Belirlenmesi

Karar kriterlerinin ağırlıkları eşit değildir. Karar veren kişi önceliklerine göre bu kriterleri ağırlıklandırır. En kolay yöntem, en önemli kritere

---

[2] ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary. **Management**, 7. Edition, New Jersey, 2002, s.150-156.

10 verip diğerlerini buna göre değerlendirmektir. Örneğimizde ele aldığımız kriterleri Tablo 1'de ağırlandırdık.

Tablo 6.1: Karar Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

Özellikler	Ağırlık
Güvenilirlik	10
Ekran Genişliği	8
Garanti Süresi	5
Ağırlık	5
Fiyat	4
Ekran Tipi	3

4. Alternatiflerin Belirlenmesi

Karar verici elindeki kriterlere göre, problemi çözecek alternatifleri belirler. Bu adımda sadece alternatifler belirlenir. Biz de örneğimizde 8 bilgisayar modeli belirledik.

Acer, HP, Nec, Toshiba, Sony, Milennium, Dell, Asus

5. Alternatiflerin Analiz Edilmesi

Alternatifler belirlendikten 2. ve 3. adımda belirlediğimiz kriterler dikkate alınarak değerlendirilirler. Bu değerlendirmeyi karar vericiler yapmaktadırlar. Dolayısıyla bazı kriterlerin değerlendirilmesi özneldir. Fiyat gibi bazı kriterler ise nesneldir. Amerika ve Avrupa'da tüketici endeksleri yayınlanmaktadır. Ürünü özelliklerine göre sıralar. Buna göre yapılan değerlendirmelerde nesnel değerlendirmelerdir.

Tablo 6.2: Bilgisayar Alternatiflerinin Karar Kriterlerine Göre Değerlendirilmesi

Model	Güvenilirlik	Ekran Genişliği	Garanti Süresi	Ağırlık	Fiyat	Ekran Tipi	Toplam
Acer	8	3	5	10	3	5	34
HP	8	5	10	5	6	5	39
Nec	10	8	5	10	3	10	46
Toshiba	8	5	5	10	3	10	41
Sony	6	8	5	10	6	10	45
Milennium	10	8	5	5	3	10	41
Dell	2	10	5	10	10	10	47
Asus	4	10	5	10	10	5	44

Örneğimize devam edersek, bir ürün herşeyden 10 aldıysa bunu değerlemeye gerek yoktur veya bütün ürünler bir kriterden eşit puan aldıysa bunu da değerlendirmeye gerek yoktur. Değerlendirme kriterleri tek, tek toplandığında yapılan seçimle, ağırlıklarla çarpılan kriterle yapılacak seçim farklı olacaktır.

Tablo 6.3: Karar Kriterlerine Göre Değerlendirilmiş Bilgisayar Alternatiflerinin Ağırlıklarla Çarpılmış Değeri

Model	Güvenilirlik	Ekran Genişliği	Garanti Süresi	Ağırlık	Fiyat	Ekran Tipi	Toplam
Acer	80	24	25	50	12	15	206
HP	80	40	50	25	24	15	234
Nec	100	64	25	50	12	30	281
Toshiba	80	40	25	50	12	30	237
Sony	60	64	25	50	24	30	253
Milennium	100	64	25	25	12	30	256
Dell	20	80	25	50	40	30	245
Asus	40	80	25	50	40	15	250

6. Alternatiflerden Birinin Seçimi

En iyi alternatifin seçimi. Yapılan değerlendirmeler sonucunda en yüksek puanı alan alternatif seçilir.

7. Seçilen Alternatifin Uygulanması

En iyi alternatif seçildikten sonra başarıyla uygulanması önemlidir. Uygulamanın başarısı uygulayacak kişilerin bu kararı benimsemesi ve kendilerini işlerine adamaları ile mümkün olabilir. Bunun için karar sonuçlanmadan uygulayacak alanlarda fikirlerinin alınması gerekecektir.

8. Kararın Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Karar verme sürecinin son aşaması alınan kararın sorunu çözüp çözmediğinin değerlendirilmesidir. Eğer karar sorunu çözmemişse birinci adımdan yedinci adıma kadar bütün basamaklar değerlendirilmelidir. Örneğin sorunu doğru tanımladık mı? Doğru uyguladık mı? Doğru alternatifi seçebildik mi?

6.5. İşletme Yönetiminde Karar Verme

Karar verme yönetimin dört temel işlevini de yakından ilgilendiren temel faaliyetidir. Örneğin, planlama işlevinde yönetici ne yapacağını nasıl yapacağını nerede yapacağını kimlerin bu işleri yapacağına karar veren bir kişidir. Organizasyonda hangi işlerin yapılacağı o işleri kimlerin yapacağı nerede yapacağı bilgi akış sisteminin nasıl kurulacağı gibi yüzlerce karar vermektedir. Bu kararlar yönetim kademelerine göre farklılaşmaktadır.

Yönetim Kademelerine Göre Karar Verme

Üst kademe yöneticileri daha önemli ve daha çok sayıda ve daha belirsizlik şartları altında karar veren kişilerdir. İşletmenin stratejik kararlarını da üst kademe yönetimi vermektedir.

Alt kademe yöneticileri ise az sayıda ve daha çok kendi işleri hakkında karar verirler. Alt kademe yöneticileri kısa dönemli kararlar verirler.

Orta kademe yöneticileri ise üst kademenin kararlarının daha iyi anlaşılmasına ve uygulanmasını sağlayan kararlar verirler.

Yönetim Tarzına Göre Karar Verme

Yöneticinin düşünce ve davranışları bu karar türünde etkili olmaktadır. Eğer yönetici otoriter bir yönetici ise kararları kendisi verir ve astlarına bunu uygulayın der. Demokratik yönetici ise gelin birlikte karar verelim ve birlikte uygulayalım der. Bu iki uç arasında çeşitli seviyelerde katılımcı yönetim tarzı uygulanabilir. En demokrat yönetici yukarıda bahsettiğimiz karar verme sürecinde birinci adımdan itibaren astlarını karar verme sürecine katar. Kararın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için astların karar verme sürecine katılmaları gerekir. **Yönetime katılma,** işçi temsilcisinin yönetim kurulunda bulunması demektir ve katılımcı yönetimden farklı bir kavramdır.

6.6. Karar Tipleri [3]

İşletmelerde karar verme uygulamalarını çeşitli kriterlere göre gruplayabiliriz. Bunlardan en çok kullanılanları şunlardır:

---

[3] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10.B. Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005, s.78-80.

6.6.1. Rutin ve Rutin Olmayan Kararlar

Rutin kararlar, işletmelerde aynı iş tekrar tekrar yapılıyorsa verilen karardır. Bu tip kararlar daha çok üretim sisteminde görülür. Bunlar aynı zamanda programlanabilen kararlardır. SIP, ISO 9000 gibi programlar rutin faaliyetlerde kullanabilecek programlardır.

Rutin olmayan kararlar ise sorunların yapısını önceden belirleyemediğimiz farklı durumlarda verilmesi gereken kararlardır. Değişen şartlar karşısında verilen bu kararlar yöneticilerin daha yaratıcı olmalarını gerektiren kararlardır. Bu kararlar önceden tarif edilemeyen ve belirlenemeyen kararlardır.

6.6.2. Stratejik Kararlar ve İşlemsel Kararlar

Stratejik kararlar işletmenin en üst kademesi (yönetim kurulu) tarafından verilen karalardır. İşletmenin neyle rekabet edeceğini gösteren uzun vadeli kararlardır. Bunlarda karar verme süreci de çeşitli analizler gerektirdiği için de uzun olmaktadır. İşletmenin bütünüyle ilgili kararlardır.

İşlemsel kararlar, işlerle ilgili kısa vadeli kararlardır ve stratejik kararların nasıl uygulanacağı ile ilgilidir.

6.6.3. Kişi ve Grup Kararları

Kişisel kararlar işletmenin üst kademe yöneticisinin kendi başına verdiği kararlardır. Grup kararları ise konu ile ilgili kararların bir araya gelerek verdikleri kararlardır. Amerika gibi bireyciliğin ağır bastığı toplumlarda yöneticiler danışmanlardan bilgi alarak kendi kararlarını kendileri verirler ve bu kararın sorunluluğunu da taşırlar. Japonya gibi kollektivist toplumlarda genellikle grup kararları alınır ve sorumluluk da paylaşılır. Önemli kararlar grup tarafından alınır, çünkü bir kişinin aklı ve bilgisi doğru karar vermesi için yeterli olamaz. Örneğin, Genel Kurmayın, Bakanlar Kurulunun, Yönetim Kurulunun aldığı kararlar grup kararlarıdır.

6.6.4. Rasyonellik ve Sınırlı Rasyonellik [4]

Rasyonellik belirli sınırlar içerisinde tutarlı ve değeri en üste çıkaracak seçimi yapmaktır. Bu kararlar bilimsel ve nesnel kararlardır. Organizasyon için en ekonomik çıkarlarına uygun karar vermektir. Kendi çıkarlarını değil fakat organizasyonun çıkarlarının maksimize etmek esastır.

---

[4] ROBBINS ve COULTER, Age, s.156-157; KOÇEL, Age, s.103.

Aşağıdaki şartları karşılayan kararlar rasyonel kararlardır.

* Problem açık ve muğlak değilse
* Amaçlar iyi tanımlanmış ve tek bir amaç varsa
* Bütün alternatifler ve sonuçlar biliniyorsa
* Tercihler açıkça belliyse
* Tercihler sabit ve durağansa
* Zaman ve maliyet sınırları yoksa
* Son seçim kazancı en çoğa çıkarıyorsa.

Kısıtlı rasyonellik (Bounded rationality): Bu görüşe göre karar verici çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır. Bunlar, insan zihninin kapasitesi, sorunun karmaşıklığı ve belirsizliği, gerekli kaynakların zamanında bulunamaması gibi nedenlerdir. Bu nedenlerle karar verici rasyonel bir karar veremez ancak tatminkar (satisfice) hissettiği anda karar verir fakat bu tam bir rasyonellik değildir.

6.7. Kararsızlık Nedenleri

* Amaç ve sorunların belirsiz olduğu durumlarda
* Yeterli alternatifler olmaması
* Karar kriterlerinin belirsizliği
* Alternatifler arasında karşılaştırma yapılamasındaki güçlükler
* Yöneticinin kararsız bir kişilikte olması
* Eleştirilme korkusu
* Bilgi eksikliği

Empowerment, örgüt kültürü ve karar verme ilişkisine dayanır. Karar verme makro kültürden ve örgüt kültüründen etkilenir.

6.8. Karar Verme Modelleri

Heuristic modeller,

Dal sınır metodu

Delphi tekniği

Model kavramı

Fiziki modeller

Sözlü modeller

Matematik modeller

Açıklayıcı modeller

Benzetme modelleri (uçak radarda bir ışık olarak görülüyor)

VII. PLANLAMA

Yönetimin 5 işlevinden ilki planlamadır. Bir işe başlarken önce plan yapılır. Plan neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını gösteren belgelerdir. Yazılı olmasa bile bu çalışmalar yapılmadan bir işe başlanamaz. Her zaman detaylı planlar yapılmayabilir ama ne yapacağını bilmeden de bir işe başlanamaz. Planlama yapmadan yapılan faaliyetler ya başarılı olmayabilir ya da kaynak israfına neden olabilir.

7.1. Plânlamanın Tanımı

Planlamanın çeşitli yazarlar tarafından yapılmış pek çok tanımı vardır. En geniş anlamda planlamayı plan yapma süreci olarak tanımlayabiliriz. Bir sorun veya amacın belirlenmesiyle başlayıp, uygulama safhasına kadar gelen tüm faaliyetler planlama sürecini oluşturur. Bu faaliyetler sonucunda oluşan yazılı belgelere de plan denir[1].

Planlama önce neyin yapılması gerektiğini göstermelidir. Bu açıdan ilk adım işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesidir. Sonra işletmenin genel amaç ve hedeflerine uygun olarak işletmenin faaliyetlerinin ve araçlarının tespiti, tayini ve seçimi yapılmalıdır.

Bir başka tanım, neyin, nerede, ne zaman, nasıl, niçin ve kim tarafından yapılacağını gösteren yazılı veya sözlü çalışmalara planlama denir. Kısaca son günlerdeki popüler deyimle 5N1K olarak tanımlanmaktadır.

Bir başka yazara göre planlama bir kararlar topluluğudur. Gerçektende yukarıdaki tanımda da görüldüğü gibi planlamacılar planlama süreci boyunca onlarca karar vermek zorundadırlar.

Planlamanın Özellikleri

- Planlama bir kararlar toplamıdır ve kendisiide bir karar sürecidir.
- Açık ve arzulanan bir gaye ihtiva eder
- Planlar çareleri de öngörmelidir.
- Planlama geleceğe dönüktür.
- Planlama bilinçli bir seçim sürecidir.
- Planlamanın zaman boyutu vardır.

---

[1] KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 11.B., Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007, s:93-94

- Planlama bir ileriyi görme sürecidir.
- Çevredeki olanaklarla, insanların gereksinimleri arasında en uygun dengeyi kurmaktır.
- Kaynakları verimli ve etkin kullanmaktır.

Yukarıdaki tanımlardan hareketle planlamayı şu şekilde tanımlayabiliriz:

> **İnsanların ihtiyaçları ile, işletmenin olanakları arasında, en uygun dengeyi kurmak için, neyin nerede, ne zaman ve kim tarafından, ne kadar sürede ve ne maliyetle yapılacağını gösteren, böylece kaynakların verimli ve etkin kullanılmasını sağlayan yazılı belgelerdir.**

7.2. Planlamanın Amacı

Planlar çeşitli nedenlerle yapılır. Bu nedenlerin en önemlisi kıt olan kaynakların en verimli ve kârlı bir şekilde kullanılmasıdır. Örneğin Edremit'in bol oksijenli İda dağlarında ya da Karadeniz'in Bülbülen yaylasında dolaşırken nefesimizi derin, derin içimize çekerek bol, bol oksijen tüketirken oksijeni nasıl kullanayım diye düşünmeyiz, ama Zonguldak'ta göçük altında kalan bir işçi, oksijeni nasıl daha az kullanarak yaşama süremi arttırabilirim diye düşünmektedir. Çünkü orada oksijen kıt kaynaktır. Aynı şekilde işletmelerde sınırlı kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmak için planlar yapmaktadırlar. Kısaca planlamanın amacı çevredeki olanaklarla insanların gereksinimleri arasında en uygun dengeyi kurmaktır diyebiliriz

İşletmeler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş iktisadi müesseselerdir. İnsanların ihtiyaç ve istekleri sınırsızdır. Oysa kaynaklar sınırlıdır. İşletmelerin en temel amacı, kaynakları en verimli ve etkin bir şekilde kullanarak, en fazla fayda sağlamaktır. Diğer üretim ve yönetim işlevlerinde kaybedilecek zaman, para, malzeme, işgücü ve enerji gibi kıymetli kaynaklar planlama ile tasarruf edilebilir. Planlama yapmanın diğer nedenleri de aşağıdaki gibi sıralanabilir.

* Etkin bir kontrol yapabilmek için kriterlerin belirlenmesi
* İşletmeye yön vermek ve faaliyetlerin rotadan çıkmadan, hızlı bir şekilde yapılmasının sağlanması

* Neyin, nerede, nasıl, ne zaman, kim tarafından ve ne kadar sürede yapılacağının gösterilmesi
* Planlamanın zaman çerçevesi, işletmelerin faaliyetlerini ne zaman bitirmesi gerektiğini göstermesi açısından önemlidir. Zamanlama işletmenin başarısını belirleyen önemli bir faktördür.
* İşletmenin gelecekte varmak istediği yeri ve oraya nasıl varacağını, hangi faaliyetleri yaparak varacağını belirlemek için, geleceği daha isabetli tahmin edebilmek için.
* Yönetimin diğer işlevlerine yön vermek için .
* Belirsiz bir çevrede faaliyette bulanan işletmelerin bu değişikliklere daha iyi cevap verebilmesi için.
* İşletmedeki faaliyetlerin tekrarlanmasını önlemek için.
* Verimliliği ve etkinliği arttırmak bu anlamda zaman ve malzeme israfına mani olmak için plan yapılmalıdır.

Planlama bir işletme için her şey demek değildir. Her biçimsel planlama yapan işletme yüksek başarı gösteremez. Ancak plan yapmayan kişi veya kurumlar da başarılı olamazlar. Biçimsel bir planlama işletmenin parasal sonuçlarıyla doğrudan ilgilidir. Parasal sonuçlara nasıl ulaşılacağını uygulama adımlarını göstermesi açısından işletmenin başarısını arttırır.

7.3. Etkin Bir Planlama Yapmak İçin Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Planlama işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için takip edeceği faaliyetler zinciridir. Bu yüzden bu kadar önemli bir süreci yönetmek için aşağıda belirttiğimiz hususlara dikkat etmek gerekir:

İşletmelerde planlamayı kimin yaptığı önemlidir.

Geleneksel işletmelerde, planlama üst kademe tarafından veya bir planlama departmanı tarafından yapılmaktadır. Ordu gibi, hükümet gibi büyük organizasyonlarda planlama grubu tarafından yapılması uygundur. Çünkü hem bu kadar çok insanın katılımını sağlamak mümkün değildir hem de bir kişinin aklı bilgisi, tecrübesi bu kadar büyük bir organizasyonun planlamasını yapmasına kafi gelmemektedir. Bu tip organizasyonlarda daimi bir planlama komitesi vardır. Bu komiteler planlamanın yapılması kontrolü ve düzeltme tedbirlerinin alınması üzerinde devamlı olarak çalışmaktadırlar. Bu grup planlama uzmanlarından

oluşmaktadır. Çünkü planlama teknik bir konudur. Örneğin Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) uzmanlardan kurulu bir kurumdur.

Çağdaş yönetim düşüncesinde işletmelerde planlama katılımcı bir yöntemle yapılmalıdır. İşletmenin ürün veya hizmeti ile ilgili çalışacak herkes planlamaya seviyelerine göre katılmalıdır. Örneğin işletmenin stratejik planlaması yapılırken yönetim kurulu, icra kurulu, genel müdür, işlevsel müdürler, danışmanlar birlikte karar vermelidirler. Bu kararlar verildikten sonra işletmenin amaçları, hedefleri stratejileri alt kademelere duyurulur. Bu hedeflere nasıl varılacağı konusunda alt kademenin fikirleri alınır. Aşağıdan yukarı gelen bilgiler doğrultusunda üst kademe kararı yeniden düzenler ve kesin bir hale getirir, kesin karar en geç aralık başında bütün işletmeye duyurulur.

Planların zaman boyutu göz önüne alınmalıdır.

Planlama bir işletmenin gelecekte yapacaklarının vaadidir. Zaman boyutu vaad edilen bu faaliyetin ne kadar sürede gerçekleştirileceğine bağlıdır. Planların dikkate alındığı zaman süresi planlama ufku olarak ifade edilebilir. Ufku geniş olan planlar uzun vadelidir ve işletmenin üst kademesi tarafından oluşturulur. Ufku geniş olan planlar belirsizlik ve risk şartları ile karşı karşıyadırlar. Ufku dar olan yani kısa vadeli planlar ise alt kademeler tarafından oluşturulur ve risk ve belirsizlikten daha az etkilenen planlardır. Organizasyon kademelerinde yukarı doğru çıkıldıkça planlama ufku genişler ve planların dikkate alındığı zaman boyutu artar.

Kaynak ihtiyacı göz önüne alınmalıdır.

Planlama yaparken, bu faaliyetleri gerçekleştirmek için gereken kaynaklar da belirlenmelidir. İşletmenin en önemli kaynakları para, insan ve bilgidir. Planlama yaparken işletmenin sahip olduğu bu kaynaklar göz önüne alınmalıdır. Çünkü faaliyetler başladıktan sonra bunları yapacak yeterli kaynak bulunmazsa tüm çalışmalar ziyan olacaktır. Bu bakımdan işletmenin bütçesi çok önemlidir. Bütçe, planlamanın parasal ifadesi olarak da tanımlanabilir. İşletmenin bütçesi, planların bütçesinden oluşur.

Planın alternatif maliyeti göz önüne alınmalıdır.

Bir plan yapılırken, bu planın alternatif maliyeti göz önüne alınmalıdır. Alternatif maliyet, yapmayı hedeflediğimiz bir işi yapmasaydık, onun yerine yapacağımız faaliyetlerin getirisi kadardır. Buna göre, bir planın getirisi, alternatif maliyetin üstünde olmalıdır.

Alternatif planlar yapılmalıdır.

Bir başka açıdan bakarsak, her planın alternatif planının olması gerekir. Bir plan çeşitli nedenlerle gerçekleştirilemezse, kurumlar alternatif planlarını devreye sokmalıdırlar. Zaten işletmenin hedeflerine karar verilirken, bu kararları üç açıdan göz önüne alarak karar veririz: Birincisi, en iyi yüzde kaç ihtimal ile gerçekleşir? İkincisi, yüzde kaç ihtimalle gerçekleşmez? Üçüncüsü, bu kararın ortalama gerçekleşmesi ihtimali yüzde kaçtır? Bu şekilde düşünüldüğünde en uygun kararı vermek daha kolay olmaktadır. Gerçekleşmeme ihtimaline göre de nerelerde işletmenin dar boğaza gireceği analiz edildiği için alternatif planların yapılması kolay olmaktadır.

Planlama gerçek olaylara ve ilmi tahminlere dayandırılmalıdır.

Planlama geleceği tahmin etmek olduğundan bilimsel tahmin yöntemlerinden yararlanmak gerekir. Belirli şartlar altında bir planlama yapacaksak bilimsel teknikleri kullanmak mümkün olabilmektedir. Belirlilik şartları altında demek geleceğin geçmiş şartlar gibi olacağı düşünüldüğü için bilimsel teknikler önem kazanır. Belirlilik şartları altında mevcut durumu tetkik ederek geleceği tahmin etmek mümkün olabilmektedir.

Çevre faktörlerinin etkisi göz önüne alınmalıdır.

Planlar bir yol haritası olarak işlev görürler. Planlar devamlı bir süreçtir. Bu devamlılık içinde çevre şartları değiştikçe planlar da değişen şartlara uygun bir şekilde yenilenmelidir. Bu nedenle planlar esnek olmalıdır. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik şartlardaki değişimler işletmeyi de etkileyeceği için planlar ona göre revize edilmelidir.

7.4. Planlamayla İlgili Temel Kavramlar

Planlamaya önce planlamayla ilgili temel kavramların belirtilmesi ile başlamak uygun olacaktır. Planlamaya önce işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri ve politikaları tanımlanarak başlanır. Çünkü diğer amaç ve faaliyetler bunlar göz önüne alınarak yapılacaktır.

21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde insanların ve kurumların sayıları o kadar çok artmıştır ki üçüncü kişiler bunların aralarındaki farkları gözlemleyememektedirler. O halde kendini tanıtma görevi tanınmayı isteyen kişi veya kurumlara düşmektedir. Bunun için, kişi ve kurumlar ne olduklarını, bu evrende varoluş nedenini, ne yapmak istediğini ve kendini nasıl gördüğünü açıklamak zorundadır. Bu amaçla çeşitli kavramlar ortaya çıkmıştır. Bunlar içinde en kapsamlısı ve en önemlisi misyon ve

vizyon kavramlarıdır. Bu kavramlar son yıllarda üstünde çok durulan fakat işletme yazınında da çok karıştırılan kavramlardır. Çoğunlukla ve yanlışlıkla birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bir işletmenin kuruluşu misyonla başladığı için pek çok kişi misyonu daha geniş bir kavram zanneder. Oysa vizyon misyonu da içine alan daha geniş bir kavramdır. Bu yüzden vizyonu tanımlamadan önce onu oluşturan temel kavramları tanımlamakta yarar vardır.

7.4.1. Misyon

Misyonun sözlük anlamı "bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev"dir[2].

Aynı sözlükte misyoner ise misyonu olan anlamında değil "bir dini, özellikle Hıristiyanlığı yaymaya çalışan kimse" olarak tanımlanır. Temel olarak benzeşse bile her liderin veya kurumun bir misyonu vardır ama bunlar misyoner değildirler. Misyon kurumla ilgilidir, kişilerle değil.

> Misyon kurumun var oluş nedenidir.
>
> Bu evrende doldurduğu boşluktur.

Misyon kurumun var oluş nedenidir[3]. Bu evrende doldurduğu boşluktur. Boşluk yoksa zaten kurulmasına neden de yoktur. Dolayısıyla misyon işletmenin çalışma alanını belirler. Misyonu olmayan bir işletme ne yaptığını bilmeyen bir insan gibidir. Günlük sorunlarla uğraşır durur.

İngilizce "mission" olarak yazılan bu kelime Türkçe'ye çeşitli şekillerde tercüme edilmiştir. Ancak hiçbir kelime tam karşılığını verememiştir. Örneğin Türk Dil Kurumu sözlüğünde 'yumuş'[4], bazı yönetim kitaplarında da ana gaye, anayasa, ana görev gibi kelimeler kullanılmıştır. Bizim çalışmamızda misyon kelimesi kullanılacaktır.

---

[2] TDK, **Türkçe Sözlük**, Yeni Matbaa, Ankara, 1959, s.554.

[3] DAFT Daft R.L., **Management**, Fifth Edition, The Dreyden Pres, 2000, p.209.

[4] TDK, Age, s.554,

Misyonun Özellikleri:

Bir kavramı açıklamanın en sağlam yöntemi özelliklerini belirtmektir.

* **Misyon bir kurumun diğer kurumlardan farkını belirtir.** Her kurum parasal olsun veya olmasın topluma veya sahibine bir fayda sağlamak için kurulur. Bu işletmenin temel amacıdır. Ancak bu temel amacın nasıl sağlanacağı da önemlidir. Örneğin üniversite bir eğitim kurumudur. İlkokul, lise, meslek lisesi vb. okullarda bir eğitim kurumudur ama birbirlerinden farklıdırlar. Temel amaç eğitim vermektir ama kime ve nasıl bir eğitim verileceği kurumun farklılığını gösterir. İlkokul 6-14 yaş arası çocuklara eğitim verirken, üniversite 17 yaşın üzerinde ve liseyi bitirmiş kişilere eğitim verir.

* **Misyon işletmenin ürettiği ürün veya hizmetle ilgilidir.** Bu ürünle ilgili kullanılan teknoloji müşterinin istek ve beklentileri ve pazar tipiyle de ilgilidir[5].

* **Misyon müşteri ve pazarla ilgilidir.** Her kurum bir mal veya hizmet üretmek üzere kurulduğu için bu mal veya hizmeti kim için ürettiğini de bilmelidir. Çünkü kurumun yapısı, mal ve hizmeti, teknolojisi, üretim sistemi, pazar ve müşteri özelliklerinden etkilenecektir.

* **Misyon kurumun toplumdaki imajını belirlemektedir.** Ürettiği değerle ve faaliyetleriyle işletmenin ne tür bir işletme olduğunu gösterir. Dolayısıyla kurumu topluma tanıtma aracıdır. Örneğin TÜSİAD ve MÜSİAD ikisi de sanayi ve işadamı dernekleridir ama ikisinin de misyonları farklıdır.

* **Misyon kurumun en temel amacıdır.** Kurumlar amaç ve hedeflerini belirlerken misyona göre belirlerler. Misyon amaçlar hiyerarşisinin en tepesinde yer alır. Kurul faaliyetlerinin ortak bir amaç etrafında birleşmesini sağlar. İşletmenin stratejileri kısa ve uzun vadeli planları da bunlara göre belirlenir.

* **Misyonun kurum değerleriyle de yakın bir ilgisi vardır.** Değerler kurumda neyin istenir olduğunu, neyin hoş karşılanmayacağını gösteren inançlar bütünüdür.Ayrıca değerlerle işletme imajı, hedefleri ve stratejileri arasında da doğrudan bir ilişki vardır. Misyon yöneticilerin değer yargılarıyla da yakından ilgilidir.

---

[5] EVANS & LINDSAY, s.222.

Misyon İfadesinin Belirlenmesi:

Bir misyon ifadesi kısaca bir kurumun amacı, faaliyetleri, değeri ve diğer kurumlardan farkını belirttiği için misyon ifadesinin yazılı olması ve herkes tarafından bilinmesi gereklidir.

Bunun için şu sorular sorulmalıdır[6]:

* Ne üreteceğim?(Mal/hizmeti belirlemek)
* Niçin üreteceğim?(amaçları belirlemek)
* Kim için üreteceğim?(müşteriyi ve pazarı belirlemek)
* Nasıl üreteceğim?(teknolojiyi belirlemek)
* Hangi kalitede üreteceğim?
* Benden başkası yapıyor mu?
* Nasıl yapıyor?(rakipleri belirlemek)
* Kurum sahibinin kendini görmek istediği yer neresidir? (imajı belirlemek)

Bu sorular ürün ve pazarla ilgili durumun ortaya çıkmasını sağlar, tedarikçi ve müşteri ilişkilerini belirler. Ancak işletmenin diğer paydaşlarıyla ilişkilerinin belirlenmesi de önemlidir. Bu da şu soruların cevaplanmasını gerektirir:

* Toplumun önem verdiği değerler nelerdir?
* Yöneticilerin ve hissedarların değerleri ve beklentileri nelerdir?
* Çalışanların değerleri, istek ve beklentileri nelerdir?

Bu sorularla da kurumun değerleri ve toplumdaki imajı belirlenir.

Büyük işletmelerde misyon ifadesi bu aşamalardan sonra belirlenirken küçük işletmelerde ise işletme sahibinin istek ve beklentileri doğrultusunda belirlenir.

Misyon Belirlemenin Yararları:

Misyonun özelliklerini söylerken önemini ve yararlarını da kısmen söylemiş olduk. Bu bağlamda misyonun başlıca yararlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

* Kurumun misyonunun yazılı hale gelmesi ve duyurulması, kurumun doğru tanıtımı için önemlidir. Algılama hatalarını önler. Ku-

[6] EREN, Erol. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 5.B.,Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.12.

rumu hiç tanımayan üçüncü şahıslar önce kurumun misyonunu ve vizyonunu öğrenmek isteyeceklerdir. Bu sayede kurum hakkında bir fikirleri olabilir.

* Kurumun çalışanları misyonunu bilir ve anlarsa, kişisel yetenekleriyle kuruma nasıl katkıda bulunabileceğini de bilir. Bir yerde o kurum içinde kendi misyonunu ve yerini belirleyebilir[7].
* Misyon kurumun temel amacıdır. Kurumun alt amaç ve hedefleri buna bağlı stratejileri, ve taktikleri misyona göre belirlenmelidir. Yazılı bir misyonu olmayan işletme rotadan kolaylıkla çıkacağı için zaman ve para kaybına neden olur, başarılı olamaz. Her bölüm kendine göre amaç ve hedef belirlerse kurumu bir bütün olarak idare etmek mümkün olamaz. Yazılı misyon ifadesi organizasyonun iş birliğini sağlar.

Misyon ifadesinin duyurulmasının bir başka açıdan önemi de kuruluşun imajıyla ilgilidir. Örneğin ABD'de bir vergi dairesi(IRS) misyonunu yeniden belirledi. Artık sadece para toplamayacak halkı vergi konusunda eğitecekti. Bu misyonun açıklamasıyla kamuda prestij kazandı.

Misyon ifadesi eleman alma ilanlarında da kuruluşu tanıtmak için verilmelidir. Çünkü burada işletmenin sektördeki yeri, felsefesi, ilkeleri, ürün hakkında bilgi gibi konular verilmektedir

7.4.2. Değerler

Çalışanların hangi davranışlarının o işletmeye yaraşıp yaraşmadığını gösteren kavramlara değerler diyoruz. Bunlar dürüstlük, adalet, eşitlik, milli serveti koruma, vergi kaçırmama, rüşvet vermeme gibi kavramlardır. Değerler bazen ilkeler veya prensiplerimiz başlığı altında da belirlenmektedir. Bir başka yazara göre değerler, bir organizasyonun belirli sınırlar içinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için, üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan, yön gösterici kurallar dizisidir[8]. Bize göre ise,

> Değerler "bir işletmede neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğu tarafından benimsenen inançlardır."

[7] KOÇEL, Age, s.92.

[8] DURANT Will and Ariel, **The Lessons of History**, Simon and Shuster, New York, 1968, s:37.

Bu kavramlar veya inançlar açık ve net olarak yazılmalıdır. Ancak, sadece yazılmakla kalmayıp bunlara nasıl ulaşılacağı da gösterilmelidir. Değerler gerçekten faaliyetlere yön vermelidir. Örneğin işletme amacını gerçekleştirmek için bazı yasaların açıklarından yararlanıyorsa dürüst bir insan böyle bir işletmede çalışamaz.

Değer örnekleri olarak, tüketici haklarına saygılı, çevre sorunlarına karşı hassas, çalışan haklarını koruyan, ayrımcılık yapmayan, adaletli bir yaklaşım sergileyen bir işletme olmak verilebilir.

7.4.3. İşletme Politikaları

İşletme Politikası yöneticilere karar vermede rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir.

Webster New Collegiate Dictionary'ye göre politika, bugünkü ve gelecekteki kararları belli koşullar altında belirlemek ve bu kararlara yön vermek için bir çok seçenek arasından seçilen bir yol veya hareket yöntemi olarak tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumunun sözlüğünde "bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı" olarak tanımlanmıştır.

İşletme içinde örgütün her kademesinde, şirket politikaları, bölüm politikaları, proje politikaları ve kişisel politikalar gibi her kademe de politika belirlenir. İşletme politikaları üst yönetimce, bölüm politikaları ise bölüm müdürlerince bazen de astların ısrarıyla oluşturulur. Politikalar sık, sık karşılaşılan sorunlarla ve tekrar edilen durumlarla ilgilidir. Bu konuda önceden düşünmeyi ve analiz etmeyi sağladığı için karar vermeyi ve yetki devrini kolaylaştırırlar.

Politika, davranış ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel davranış planı olarak ta tanımlanabilir.

Politika Konuları

* Terfi politikası (içerden terfi)
* Ücret politikası (asgari ücret)
* Emeklilik ile ilgili politika (65 yaş emeklilik)
* İşe alma politikası (Akraba kayırma)
* Satış politikası (veresiye satış yapmıyoruz)

Politikaların özellikleri:

* Üst yönetimce oluşturulur. Bölümün politikaları bölüm müdürlerince oluşturulur. Bazen astların ısrarıyla da politikalar oluşturulur. İşletme dışından da empoze edilebilir.
* Amaca yönelik olmalı
* Yazılı olmalı. Bazen sözlü de olabilir. Yöneticinin davranışları da bir politika belirler.
* Politikalar bir işletmenin müessese olmasını ve kendilerine ait gelenekler oluşturmasını temin eder.
* Politika amaç değil araçtır. Astların kararlarına yol gösterir.
* Politikalar kural kadar kesin değildir, yöneticiye inisiyatif tanıma olanağı tanır. Yöneticilerin davranışları da bir politika belirler.
* Politikalar yorumlandığında açık ve net olmalı.Yorum hatası yapılmaması ve daha iyi anlaşılması için yazılı olmalıdır.
* Sendikalar, devlet ve müşteriler gibi baskı grupları tarafından da politikalar belirlenebilir. Örneğin müşteriler kredili satış isteyebilir. Ücret politikalarını, terfileri sendika empoze edebilir.

Politikaların Sakıncaları:

* Astların düşünmelerini önler.
* Astları verdiği kararın sorumluluğunu üstünden atmaya teşvik eder.
* Politikalar şartlara göre değişmezse gelişmeyi önler.

7.4.4. Kritik Başarı Faktörü

Kritik başarı faktörü (KBF), bir işletmenin veya bir sürecin başarısının neyle değerlendirileceğini gösteren bir kriterdir. Bazı yazarlar, işletmeyi, müşteri gözünde rakiplerinden farklı kılacak, ona rekabet avantajı sağlayacak, güçlendirilmesi ve odaklanılması gereken yönler olarakta tanımlamışlardır. Bu bağlamda işletmenin temel yetenekleri ile de ilişkili olması gerektiği söylenebilir. İşletmenin temel yetenekleri ile kritik başarı faktörü örtüşüyorsa o işletme başarılı olacaktır. Örtüşmüyorsa işletmenin kritik başarı faktörleri doğru olarak belirlenmeli, ona bağlı kritik süreçler ve o işin gerektirdiği yetenekler belirlenmelidir.

Kritik başarı faktörleri aynı nedenle işletmelerde kıyaslama çalışmalarının da özünü oluşturmaktadırlar. İşletmeler kıyaslama yapmadan ev-

vel kritik başarı faktörlerini ve süreçlerini belirlemelidirler. Ona göre kıyas ortaklarını belirleyecek ve kıyaslama işlemini gerçekleştireceklerdir.

Kritik Başarı Faktörünü belirlerken ilk bakacağımız kaynak organizasyonumuzun misyon ve vizyonu olmalıdır. Daha sonra bu misyon ve vizyona uygun olmak koşuluyla, yapılan araştırmalardan elde edilen verilerden yola çıkarak, Kritik Başarı Faktörü belirlenir.

Kritik Başarı Faktörleri, kurum müşterilerini tatmin etmek ve kurumun misyonunu gerçekleştirmek için neler yapılması gerektiğini gösteren belirleyicilerdir. Bu faktörler, strateji sürecinde kurumun kalitesini belirleyen özelliklerin kritik noktalarını içeren bir rehber durumundadır ve her kurum tarafından kendi niteliklerine göre belirlenir. Ayrıca bu faktörlere, müşteri tatmin faktörleri de denilmektedir[9].

İşletmeyi bir süreç olarak düşünürsek önce işletmenin tümü için kritik başarı faktörünü belirlemek gerekir. Bunlar genel olarak maliyet, ürün veya hizmet kalitesi, ürün tasarımı ve işletme imajı, yenilikçilik katsayısı gibi faktörlerdir. Daha sonra işletmenin temel süreçleri için kritik başarı faktörleri belirlenmelidir.

Aşağıda temel süreçlere yönelik kritik başarı faktörleri örnek olarak gösterilmektedir:

Organizasyonun daha yüksek performansla hizmet sunabilmesi için "kritik başarı faktörleri"nin organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanılması gerekir. Yani, organizasyonel performansı artırmak için tüm kritik başarı göstergelerinde iyileştirme sağlanmalıdır. Başlıca kritik başarı faktörü olabilecek başlıkları ise şu şekilde sayabiliriz[10].

1) Üretim Kaynakları
- Müteşebbis
- Sermaye
- Toprak
- Araç-Gereç Materyal
- İnsan

---

[9] KALDER, **Kıyaslama**, (Benchmarking), Kıyaslama Komitesi, 2000, s.25.

[10] AKTAN, C.Can, **2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri (4), Sinerjik Yönetim**, TUGİAD Yayını, 1999.

2) Yapı
- Liderlik
- Otorite
- İş bölümü
- İş dizaynı
3) Çalışanlar
- Bilgi/ uzmanlık
- Eğitim/Beceriler
- Yetki verme ve yetki devretme
- İş gücü kalitesi
- Çalışma İsteği
4) Çevre/ Çalışma Ortamı
- Araç ve gereç
- Elektronik altyapı
- Ergonomi
- Estetik
5) Görev ve teknoloji
- Teknoloji
- Yöntemler
- Kontrol
6) Müşteri
- Müşteri İhtiyaçları
- Strateji
- Piyasalar
7) Değerler
- Müşteriler
- Çalışanlar
- Çalışma Sistemleri
8) Ödüllendirme
- Kar
- Çalışanlara yapılan ödemeler
- Kazanç Paylaşımı
- Performans Göstergeleri

9) Enformasyon Akışı /Karar Verme

- Karar verme süreci
- İletişim
- İşbirliği
- Sonuçların Değerlendirilmesi

Örneğin Hayat ve Bireysel Emeklilik Şirketleri için KBF, Dağıtım kanalları etkinliği, Marka yaratılması ve Fon yönetimi yetenekleridir. Hayat dışı branşlarda ise, ürünlerde yaratıcılık, maliyet ve fiyat avantajları gibi KBF göze çarpmaktadır.

Hizmet sektörünün genelinde geçerli olan bir KBF de Duygusal Emektir. Duygusal emek, durumun gerektirdiği duygusal tepkiyi vermektir ve müşteriyle yüz yüze yapılan görevlerin bir parçasıdır.

Küçük ve teknoloji yoğun işletmeleri genellediğimizde ise karşımıza iki önemli KBF çıkmaktadır: "pazara en hızlı ve uygun zamanda sürüm" ve "ürün farklılaştırılması".

Bir üniversite kütüphanesi için Kritik Başarı Faktörü, üniversite topluluğunun ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşmak, olarak belirlenebilir. Ayrıca kütüphanenin kurulduğu yer ve iç yerleşimi, ve kütüphane çalışanlarının tutumu da araştırma sonucunda bulunan Kritik Başarı Faktörlerindendir.

Kritik Başarı Faktörünün Belirlenmesinde ve Niteliklerinin Analizinde Sorulabilecek Sorular Şunlardır:

1. Önerilen kritik başarı faktörü sayılabilir mi? Nasıl?

2. Önerilen kritik başarı faktörü ölçülebilir mi? Nasıl?

3. Önerilen kritik başarı faktörü denetlenebilir mi? Nerede?

4. Önerilen kritik başarı faktörü zaman içerisinde süreç sonuçlarını gösteriyor mu? Nasıl?

5. Önerilen kritik başarı faktörü zaman içerisinde hedefe doğru gelişme gösteriyor mu? Nasıl?

6. Anahtar iş sürecindeki bir değişme önerilen kritik başarı faktörünün büyüklüğünde meydana gelen bir değişme ile nasıl korelasyon oluşturur?

7. Önerilen kritik başarı faktörünün ölçütü şirketinizde kabul edilebilir bir ölçüt mü?

8. Önerilen bu kritik başarı faktörü diğer şirketler tarafından da yaygın olarak kabul görüyor mu? Hangi şirketler?

9. Veri elde etmek kolay mı? Veri güvenilir mi? Sonuçlanan kritik başarı faktörü ölçütü kolay hesaplanabiliyor mu?

10. Önerilen bu kritik başar faktörünün literatürde yeri var mı? Nerede?

7.4.5. Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar ve hedefler organizasyonun başarılı olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için araştırdığı sonuçlardır. Bu iki kavram yabancı yazında da, Türk yazınında da her zaman çok karıştırılmaktadır. Bize göre amaçlar daha geniş kapsamlıdır ve illa rakamsal olmaları gerekmez. Hedefler ise mutlaka rakamsal olmak zorundadırlar. Örneğin işletmenin amacı büyümek veya küçülmek olabilir. Ancak ne kadar büyüyüp, ne kadar küçüleceği rakamsal olarak belirlenirse o zaman bir hedef konmuş olur. Örneğin %13 büyümek istiyorum derse bu hedeftir. Yapılan hesaplamalar sonunda bu hedef konulmuştur.

İşletmenin, ekonomik, sosyal ve bireysel amaçları ve hedefler olabilir. İşletmenin amaç ve hedefleriyle misyonu arasında yakın bir ilişki vardır. İşletmenin amaçları misyonlarından, hedefleri de amaçlarından türetilir. Misyona ters amaçlar kurulamaz.

> Amaçlar, bireyler, gruplar veya işletmenin tümü için varılmak istenen sonuçlardır.

Örgütler bir amaç için kurulurlar. İşletmelerde çalışan insanlarında belli amaçları vardır. Bunun için ya bir örgüt kurar yada hali hazırda bulunan amaçlarını karşılayacak bir örgüte katılırlar. Bu açıdan bakıldığında işletmeler aynı amacı paylaşan kişiler topluluğu olarak tarif edilebilir. Ancak böyle bir sistem içerisinde herkesin sadece kendi amacını gerçekleştirmesi söz konusu olamaz. Kendi amaçlarını gerçekleştirebilmesi için tüm üyelerin mutabık kalacağı ortak bir amaç geliştirmeleri gerekir. Ortak amaç için her üye kendi amaçlarının bir kısmından vazgeçer ve diğer üyelerin amaçlarını gerçekleştirmesi için yardımcı olur. Bunun için hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlar aralarında ittifak oluşturmalıdırlar.

Amaç Belirleme İlkeleri:

* Amaç paydaşlar arasında dengeli dağılmalı.
* Paydaşların saygı ve güvenini kazanmalı.
* Amaçların belirlenmesine konuyla ilgili tüm paydaşlar katılmalı.
* Örgüt amaçlarını belirlerken örgütle ilişkili birimlerin arasında denge kurulmalı.
* Amaçlarla araçlar arasında uyum olmalı
* Amaçlar faaliyete işaret etmeli
* Amaçlarla bunları gerçekleştirebilecek kaynaklar arasında uyum olmalı
* Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır.
* Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır.
* Amaçların fırsat maliyeti göz önüne alınmalıdır.
* Amaçlar ölçülebilir ve erişilebilir olmalıdır. Ancak çalışanlara rakamsal hedefler vermeyiniz: Sadece alt sınırlarını belirtiniz.
* Amaçlar personelin saygı ve güvenini kazanmalıdır
* Amaçlar belirlenirken tüm paydaşların beklentileri göz önüne alınmalıdır.
* Amaçlarla araçlar ve bunları gerçekleştirecek kaynaklar arasında uyum olmalıdır
* Amaçlar motive edici olmalıdır.
* Amaçlar daima bir zaman ölçüsüne sahip olmalıdır.
* Amaçlar misyonla ve birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Amaçlar Hiyerarşisi:

İşletmelerin amaçları genel veya resmi amaçlar ve uygulamaya yönelik amaçlar olmak üzere iki kısımda incelenebilir.

Genel amaçlar işletmelerin kuruluş tüzüğü ve yönetmeliklerinde yer alan geniş ve soyut anlatımlara yer veren ifadelerdir. Yöneticiler bu genel amaçlara yönelik çalışmalarını belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirebilir veya gerçekleştiremezler. Genel olarak işletmelerin amaçları iktisadi mal veya hizmet üreterek fayda sağlamaktır. Böylece işletmeler toplumun büyüme ve gelişmesinde önemli bir yer tutarlar. Bu amaç toplumun işletmeye yüklediği bir görevdir. Bu görev toplumun bir

üyesi olmasının ve toplumun kaynaklarını kullanmasının karşılığı olarak görülebilir.

İşletmenin genel amaçlarından sonra uygulamaya yönelik amaçları önem kazanır. Uygulamaya yönelik amaçlarını parasal ve parasal olmayan amaçlar olarak ikiye ayırabiliriz.

İşletmenin parasal amaçları:

* Büyüme
* Kâr etme
* Entelektüel mülkiyet
* İşletmenin hisse senetlerinde artış

Parasal olmayan amaçlar

* Pazar payında artış,
* Ürün kalitesinde artış
* Daha cazip ve daha geniş ürün hattı,
* Müşteri tatmini ve bağlılığı
* Teknoloji liderliği,
* Yeni ürün geliştirme,
* Uluslararası pazarlarda rekabet kabiliyeti vbg.

Uygulamaya yönelik bu amaçlar arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaç daha üst kademedeki amaçlarla uyum içerisinde olmalıdır ve üst kademedeki amaçları desteklemelidirler. Uygulamaya yönelik amaçlar daha somutturlar. İşletmenin hangi faaliyete öncelik verdiğini ve nasıl bir çalışma programı izlediğini belirtir. Bu amaçlar işletme içi ve dışı birey ve grupların beklentileri göz önüne alınarak düzenlenirler.

İşletmede her bölüm ve her çalışan kendi amaçlarını kurmalı ve bu amaçlar işletmenin gerçek amaçlarının bir parçası olmalı. Örneğin işletmenin amacı bu yıl piyasa hissesini %60a çıkarmak ise, pazarlama bölümü kaç müşteriye gereksinim duyduğunu, ürünü kaça satacağını hangi satış politikalarını uygulayacağını planlarken, üretim bölümü kaç ürün üretmesi gerektiğini, bunun için kaç eleman ve ne kadar malzeme gerektiğini, nerede, ne kadar sürede üreteceğini planlar

Amaç/hedef belirlemenin yararları

* Politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde, planların hazırlanmasında çalışanların davranışlarına yön verir

* Ortak hedefler oluşturularak yönetim birliği sağlanır.
* Başarıların ölçülmesinde standart oluşturur.
* İşletmeyi kendi çevresi içerisinde tanımlar.

Amaç Belirlemede Kullanılan Teknikler

Amaçların belirlenmesinde her işletme kendine uygun tekniklerden birini seçerek uygular. Bunlardan en çok bilinenleri SWOT analizi ve kıyaslamadır.

SWOT Analizi

İşletmeler misyonunu belirledikten sonra amaç ve hedeflerini belirlemek için, içinde bulunduğu şartları analiz etmek ve buna göre gerçekçi amaç ve hedefler belirlemek zorundadırlar. Çevre koşullarında sürekli meydana gelen değişiklikler, bazı işletmeler için fırsat yaratırken, bazı işletmeler için de tehdit oluşturmaktadır. Bu durum işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre belirlenir. İşletmenin iç değişkenleri ve dış faktörleri analiz edilerek bu şartlar değerlendirilir. Bu analize SWOT analizi denilmektedir. Bu isim İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşan bir matrisi ifade eder. (Strenght: Güçlü, Weakness: Zayıf, Opportunity: Fırsat, Threat: Tehdit).

SWOT analizi yapmak için izlenecek adımlar şu şekilde sıralanabilir:

1. İşletmenin ürettiği mal ve/veya hizmetin tanımlanması
2. İşletme içi faktörlerin analiz edilmesi
3. İşletme dışı faktörlerin analiz edilmesi (yakın/uzak çevre)
4. SWOT Matrisinin çizilmesi

1. İşletmenin Ürettiği Mal veya Hizmetin Tanımlanması

Önce işletmenin niçin kurulduğu belirlenmelidir. Her işletmenin temel amacı kar etmektir. Ancak bunu hangi mal veya hizmeti üreterek yapacaktır. İşletmenin yapmak istediği, pazarda değeri olan bir mal veya hizmet üretmek olmalıdır. Değerinin olması için de talep edilmesi gerekir. Araştırılması gereken ikinci soru talep edenin yani müşterinin kim olduğudur. Üçüncü soru müşterinin beklediği mal ve hizmetin özellikleri ne olmalıdır sorusudur. Buna kalite boyutları da diyebiliriz. Kalite boyutları işletmenin kullanması gereken teknolojiyi, teknoloji de yönetim şeklini belirler. Örneğin, emek yoğun mu, sermaye yoğun mu, ya da kitle üretimi mi yoksa birim üretim mi yapılacağı? Eğer birim üretimi yapıyorsak, sipariş üzerine çalışmak, kitle üretimi uyguluyorsak Pazar

araştırmalarına göre çalışmak durumundayız. Teknoloji aynı zamanda işletmede çalışacak işgücünün özelliklerini de belirler. İleri teknoloji kullanan işletmeler, uzman ve daha az sayıda kişilerle çalışmak durumundayken, emek yoğun işletmeler ise, daha çok sayıda fakat eğitim düzeyi orta kişilerle çalışırlar.

Görüldüğü gibi ilk adım işletmenin mal ve hizmetin belirlemesidir. Ürün; müşteriyi, teknolojiyi, çalışanın özelliklerini ve yönetim şeklini belirleyen temel kavramdır. Ürün analizinde en önemli kavram bilgi katma değerinin belirlenmesidir. 21.yy içinde bulunduğu bilgi toplumunda bir işletmenin rekabet edebilmesinin temel kriteri farklılaşmış bir mal veya hizmet sunmaktır. Küreselleşmenin getirdiği hızlı rekabet ortamı içerisinde işletmelerin yaşayabilmesi rekabet edebilmesinin temeli zor taklit edilen bir mal veya hizmet sunmaktır. Malzeme kolay taklit dilebilir ancak bilgi bir birikim gerektirdiği için taklit edilmesi zor ve zaman alıcıdır.

2. İşletme İçi Faaliyetlerin Analiz Edilmesi

Önce işletmenin mal veya hizmet üretmek için yapması gereken faaliyetler belirlenir. Bunlar temel ve destek faaliyetler olarak ikiye ayrılır. Temel faaliyetler değer oluşumu sağlayan faaliyetlerdir. SWOT analizinde hem temel faaliyetler hem de destek faaliyetler ayrı, ayrı analiz edilerek işletmenin güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Aşağıda bu analizle ilgili örnek sorular verilmiştir.

Üretimle ilgili sorular

1. Üretim tesisleri ve imalat süreçleri belli başlı rakiplerin kullandıkları ile karşılaştırıldığında ne derecede etkin? Gelecekteki mamuller ve üretim hacimlerini karşılamada yeterli mi?

2. İmalat tesisleri teknolojik olarak ileri mi yoksa modası geçmiş mi?

3. İmalat maliyetleri belli başlı rakiplerinkinden ne kadar farklı?

4. Mevcut talebe göre kapasite kullanım oranı yeterli mi?

Araştırma ve Geliştirme ile ilgili sorular

1. Son beş yıl içerisinde AR-GE bölümü kaç adet ticari açıdan başarılı yeni mamul yarattı?

2.AR-GE çabaları pazarlama bölümünün ortaya çıkardığı gereksinimler tarafından mı yönlendiriliyor? Bu çabalar müşterilere yönelik mi?

3. Toplam AR-GE çabalarının, bu konuyla ilgili insanlar, tesisler ve teçhizat açısından güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?

Pazarlama ile ilgili sorular

1. Firmanın şu anda toplam piyasadaki piyasa payı nedir? Bu güçlü bir durum mu? Firma sanayide özel bir duruma sahip mi?

2. Piyasa tümüyle genişliyor mu yoksa daralıyor mu? Toplam piyasanın büyüklüğü hangi hızla değişiyor. Firmanın piyasa payı nasıl değişiyor?

3. Firmanın belli başlı mamullerinin mamul yaşam seyrindeki yerleri nedir? Belli başlı mamullerin fiyatları ve kar marjlarının genel durumu nedir? Mamul serisi ne kadar güçlü ve bir bütünü oluşturuyor?

4. Mevcut ve potansiyel müşteriler arasında mamullerin imajı nasıl? Mamullerin fiyatlar, patentler, kalite, tasarım, müşteri bağlılığı vs. açılardan güçlü ve zayıf yönleri nelerdir? Dağıtım kanalları ne kadar etkin ve etkilidir?

5. Firmanın piyasa araştırma sistemi, firmanın AR-GE programını mevcut ve potansiyel müşteri kitlesinin gereksinimlerinin karşılanmasına yönlendirecek yetenekte midir?

6. Satış gücü ne kadar etkili ve etkin? Satış gücünün müşterilerle iyi ilişkileri ve bağları var mı?

7. Firmanın reklam programı ne derecede etkili? Firmanın rakip markalar karşısında güçlü bir mamul-marka durumu, güçlü bir piyasa açık noktası (market niche), güçlü müşteri bağlılığı vs yaratmasına yardımcı olabildi mi?

8. Satıştan sonraki servis programı ne kadar etkin?

9. Firma uygun bir mamul karışımına sahip mi?

10. Firma üretim açısından bugünkü koşulları ve gelecekteki potansiyel gelişmeleri gerçekçi bir şekilde değerlendiriyor ve saptayabiliyor mu?

İnsan Kaynakları ile ilgili sorular

1. Firma kendisi için gerekli insan kaynaklarını bulacak, koruyacak ve iyileştirecek uygun mekanizmalara sahip mi?

2. İşletmenin adil bir performans değerlendirme sistemi ve buna bağlı olarak da ücret sistemi var mı?

3. İşletmelerde kariyer planlaması yapılıyor mu?

4. İşletmenin biçimsel bir eğitim planı var mı?

Finansman ile ilgili sorular

1. İşletmenin belirli finansal oranlarla ölçülen sonuçları, bilançoları ve gelir/gider tabloları, eski verilerle ve rakiplerle karşılaştırıldığında ne durumda?

2. İşletmenin şimdiki durumunu zaman içerisinde korumasına veya gelişmesine yetecek yetenek ve kaynakları sağlayabilecek yeterli finansal kaynaklara sahip mi?

3. İşletme menkul kıymetler satışı, öz kaynak kullanımı veya krediler-le sermaye sağlama yeteneğine sahip mi?

4. İşletmenin finansal yönetiminin kalitesi nasıl? Firmanın uzun vadeli planlarına uygun kısa ve uzun vadeli finansal planları var mı?

5. Finansal kontrol sistemi var mı? Etkin mi?

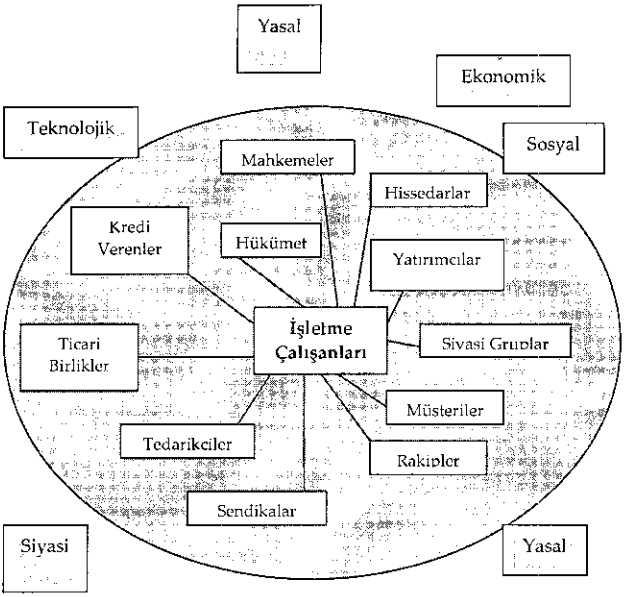
Bu analizler sonucunda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, uzmanlık alanları ve temel yetenekleri ortaya çıkarılır.

3. İşletme Dışı Faktörlerin Analizi

Her canlı gibi işletmeler de bir çevre içinde doğar, yaşar ve ölürler. Küreselleşmenin ve bilgi artışının getirdiği hızlı rekabetin temelinde çevre dinamiklerinin hızlı değişimi yer almaktadır. İşletmeler bu değişimleri ne kadar çabuk fark eder ve ne kadar çabuk cevap verirse, hayatta kalma şanslarını o kadar artırırlar.

Çevre faktörlerini yakın ve uzak çevre olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Uzak çevre faktörleri her işletme için hemen, hemen aynıdır fakat işletmeler farklı olduğu için bu şartlar bazı işletmeler için fırsat, bazıları için-se tehdit olmaktadır. Ancak yakın çevre faktörleri işletmeden işletmeye farklılık gösterir ve bu faktörler işletmelerin başarısını doğrudan etkilerler. İşletmeler yakın ve uzak tüm çevre faktörlerini iyi analiz etmelidirler. İşletmenin yakın çevresinde bulunan ve işletmenin başarısını doğrudan etkileyen bu faktörlere paydaşlar (stakeholder) da diyebiliriz. Stratejik planlama yapan işletmeler bu paydaşların tatminine dikkat etmek zorundadırlar. Her birinin işletmenin başarısı üzerindeki ağırlığı farklıdır. Aşağıda bir şema yardımıyla bu faktörler gösterilmiştir[1].

[1] DONALDSON, T. ve Lee E. PRESTON, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications" **Academy of Management Review**, 1995, Vol:20, No:1. s:68.



Şekil 7.1: İşletmenin Çevresi

Kaynak: Donaldson ve Preston, 1995, s.68.

1. Müşteri Analizi

Yukarıdaki çevre faktörleri içerisinde belki de en önemlisi müşterilerdir. Müşteriler işletmenin varoluş nedenidir. Bütün işletmeler bir mal veya hizmet üretmek ve bundan kar veya fayda sağlamak üzere kurulurlar. Müşterileri analiz etmek için şu soruları sormak gerekir:

Kim?

Müşterim kim? Sadık müşterilerim ne kadar?

Mal veya hizmetlerimizi kimler alıyor? Neden?

Rakiplerin ürünlerini kimler alıyor? Neden?

Neden?

Müşteri neden satın alıyor?

Müşteri bir markayı neden diğerine göre tercih ediyor?

Hangi?

Müşteri hangi yararları istiyor?

Hangi faktörler talebi etkiliyor?

Mal veya hizmetlerimiz müşteri için hangi fonksiyonları sağlıyor?

Önemli satın alma kriterleri hangileridir?

Diğer mallarla karşılaştırmanın temeli nedir (krirtik başarı faktörü)?

Müşteri hangi riskleri algılıyor?

Müşteri hangi hizmetleri bekliyor?

Ne zaman?

İlk satın alma kararı ne zaman veriliyor?

Mal tekrar satın alınıyor mu?

Nerede?

Satın alma kararı nerede veriliyor?

Müşteriler mal ve hizmetlerimiz hakkında bilgiyi nereden alıyor?

Müşteri malları nereden satın alıyor?

Nasıl?

Müşteriler nasıl satın alıyor?

Satın alma süreci ne kadar sürüyor?

Sürecin her bir aşamasında pazarlama programının farklı elemanları müşteriyi nasıl etkiliyor?

Müşteriler mamulü nasıl kullanıyorlar?

Mamul müşterinin yaşam biçimine veya işlerine nasıl uyum sağlıyor?

Müşteri ne kadar para harcamayı düşünüyor?

Müşteri ne miktar satın alıyor?

2. Tedarikçilerin Analizi

Bir değer yaratmak için işletmenin en önemli paydaşı tedarikçilerdir. İşletme güçlü tedarikçilerle çalışırsa, fiyatı tedarikçi belirler, bu nedenle işletme bir maliyet avantajı sağlayamaz. Yine tedarikçinin sunduğu malın kalitesi, miktarı ve zamanında teslim edip etmediği gibi konular, işletmenin başarısını etkiler. Tedarikçileri analiz etmek için şu sorular sorulabilir:

* Alacağım malın özellikleri nelerdir?
* Piyasada bu özellikte ürünü kimler üretiyor?
* Tedarikçinin üretim kapasitesi nedir? İhtiyacımın yüzde kaçını temin edebilirim?
* Ne kadar süreyle temin edebilirim?
* Malın fiyatı nedir?

3. Rakiplerin Analizi

Rekabet analizinde iki tanım çok önemlidir. Biri rekabet üstülüğü (competitive advantage), diğeri ise mukayese üstünlüğüdür (comparative avantage).

Rekabet üstünlüğü, uzun vadede ve devamlı rekabet edebilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Rekabetçi bir ortamda kritik başarı faktörü ile daha karlı bir işletme haline gelinebilir. Kritik başarı faktörü şu şekilde yaratılabilir[12].

* Başkalarının yaptığından daha iyisini yapmak
* Diğerleri tarafından kopyalanamayan şeyler yapmak
* İkame edilebilmenin zor olduğu şeyler yapmak
* Ortalama fayda, maliyet marjından fazlasını yapmak.

Mukayese Üstünlüğü faktörü (üstünlük derecesi kabiliyeti) bazı şeyleri diğerlerinden daha iyi yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Örneğin, lisede bazı öğrenciler çok iyi kompozisyon yazarken bazıları

[12] BLACK ve PORTER, Age, s.213.

sayısal bilimlerde çok iyi eğitim almış olabilirler. Üniversitede sayısal bilimlerde okuyan bir öğrenci, iyi matematik ve istatistik biliyorsa diğerlerine göre daha başarılı olacaktır. İşletmelerde de aynı şekildedir. Örneğin, Sony küçük elektronik aletlerde diğerlerinden daha üstün durumdadır. İşletmeler rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek için önce mukayese üstünlüğüne sahip olmalıdır. Ancak her zaman mukayese üstünlüğüne sahip olmak rekabet üstünlüğüne sahip olmak demek değildir. Bunu kullanabilmek önemlidir. Ayrıca işletmeler mukayese üstünlüğüne diğerlerinin ulaşmasını engellemeye çalışırlar. Demek ki burada da sorulacak en önemli sorular şunlardır:

* Rekabet üstünlüğümüz neye dayalı

* Rekabet üstünlüğünü korumak için ne yapıyorum

* Ürettiğim değer nedir?

* Maliyet / değer oranı sanayi ortalamasının üzerinde midir?

Rakip Analizi

* Rakiplerin stratejileri

* Rakiplerin performansı

* Rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri

* Mallarının kalitesi

* Bayiler ve dağıtım kanalları

* Pazarlama ve satış yetenekleri

* Faaliyetler ve fiziksel dağıtım

* Finansal yetenekleri

* Yönetim ve insan kaynakları yönetimi

* Maliyetler ve zaman içinde değişimi

* Rakiplerin tepkileri

Sanayinin Özellikleri ile İlgili Başarı Faktörleri

* Rekabetin doğası ve derecesi

* Sanayinin küreselleşmesi

* Piyasaya girişe engeller

* İkame mallarının rekabet gücü

* Alıcı gücü

* Satıcı gücü

Piyasa Analizi

* Talep

  - Piyasanın sınırları

  - Alıcıların toplanması

  - Talep tahminleri

* Arz

  - Arzın yapısı

  - Rekabetin yapısı

  - Maliyet yapısı ve maliyet davranışı

  - Az ve talep dinamiği

Genel olarak pazarın yapısı rekabeti etkileyen temel faktördür. O zaman pazarın yapısını oluşturan güçleri bilmek gerekir. Bunlar alıcılar, satıcılar, rakipler, ikame mallar ve potansiyel rakiplerden oluşur. O zaman pazar analizi de rekabet analizi içinde düşünülmelidir.

* Pazarın tanımlanması (monopol, oligapol, serbest)

* Pazardaki yerimiz

* Bize en yakın olan rakibimiz

Yakın çevre faktörlerinin en önemlileri olarak gördüğümüz yukarıdaki analizleri derinlemesine yaptıktan sonra diğerleri içinde gerekli analizler yapılır.

Uzak çevre işletmenin içinde bulunduğu çevre olması dolayısıyla incelenmelidir. Ancak işletme için nelerin fırsat nelerin tehdit olduğu belirlenirken aynı şartlara rakiplerinde sahip olduğu unutulmamalıdır. Uzak çevre analizi aşağıdaki faktörlere göre yapılır:((mirze sunuşu,

Ekonomik analiz

* Ekonomik gelişmeler ve eğilimler
* Toplum genel refah seviyesi (ekonomik büyüme oranları, tasarruf ve yatırım oranları, tüketim harcamaları, yatırım harcamaları, altyapı yatırımları v.s)

* Yerel faaliyet alanında toplum genel refah seviyesi
* Kalkınma planları ve programları ile, varsa istikrar programları
* Para politikalarında gelişmeler (para arzı, faiz hadleri, fon ve kaynak kullanımları, v.s.)
* Maliye politikalarında gelişmeler(bütçe dengeleri, kamu harcamaları ve gelirleri, vergi politikaları ve devlet borçlarında gelişimler, eğilimler)
* Milli gelir trendlerinin belirlenmesi(toplam milli gelir, milli gelir yıllık artış oranları, gelir dağılımı, fert başına düşen milli gelir v.s.)
* Üretim faktör(işgücü, sermaye, doğal kaynaklar, girişimcilik) pazarlarında gelişmeler, eğilimler
* Dış ödemeler dengesi ile ilgili faktörler ve gelişimleri
* Ekonomik gelişmeler ve eğilimler sonucu enflasyonist-deflasyonist etkiler, döviz kurlarında değişim ve trendler
* Yerel altyapı ve finansal kaynaklar açısından gelişim ve trendler

Sosyal analiz

* Faaliyet alanında toplumda dünya görüşü, yaşam biçimi, alışkanlıkları ve değer yargıları ile ilgili gelişmeler, eğilimler
* Önemli toplumsal sorunlar
* Ulusal ve uluslararası politik ve ekonomik olaylara bakış açıları ve çeşitli olaylara karşı tutum ve davranış biçimlerinde değişim veya gelişimler
* Toplumsal etik ve ahlak düşünüş ve davranışlarında gelişimler, eğilimler
* Kültürel alışkanlıklarda gelişmeler
* Faaliyet alanı içinde değişik paydaş grupları ve gereksinimlerinin özellikleri
* Globalleşme ile ilgili gelişmeler ve eğilimler
* Alt kültürlerde baskın eğilimler
* Sivil toplum, işadamları ve işgören örgütlerinin gelişimi ve güç dengelerinde yerleri, eğilimler
* Çeşitli baskı gruplarının gelişimi ve güç dengelerinde yerleri, eğilimleri
* Çevre bilinci ile ilgili eğilimler ve değişimler

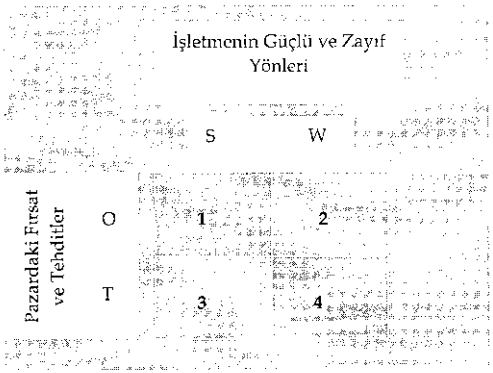
* Çalışanların kurum ve ekonomik alanlarda düşünüş, tutum ve davranış eğilimleri
* Hizmet verilen kesim ve diğer paydaşların, faaliyet alanında kurumun yaptığı çalışmaları ile ilgili düşünüş, tutum ve davranışları ile ilgili gelişmeler, eğilimler

Yasal analiz

* Devlet, hükümet, resmi ve yerel makamlar ile ilgili gelişmeler, eğilimler
* Devlet, hükümet, resmi ve yerel makam ilişkilerinde gelişim ve eğilimler
* Hükümet ve üst kurum programları
* Güç dengeleri, siyasal yapı ve tercihler
* Kamu bürokrasisi
* Devlet-birey ilişkileri
* Ulusal-uluslararası hukuk etkileşimleri ve gelişmeler; globalleşme eğilimlerinin yasal uygulamaları
* Devlet ve hükümet çevrelerinde globalleşme (politik ve ekonomik alanlarda) eğilimleri
* Devletin ekonomi ve iş alanına müdahaleleri; ve/veya özelleştirme-devletleştirme eğilimleri ve gelişmeler
* Çevre hukuku ile ilgili gelişmeler, eğilimler
* İş hukuku ile ilgili gelişmeler
* Kamu ve özel hukuk alanında gelişimler, eğilimler
* Yönetişim, paydaş hakları, tüketici hakları ile ilgili gelişimler, eğilimler
* Belediye/özel idare alanı ve faaliyetleri ile sınırlı yasal gelişimler, eğilimler

4. SWOT Matrisinin Çizilmesi

SWOT matrisi iki satırlı ve iki sütunlu bir matrikstir. İşletmenin güçlü ve zayıf tarafları ile piyasadaki fırsat ve tehditler arasındaki ilişkileri göstermeye yarar. Aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz.



Şekil 7.2: SWOT Matriksi

Birinci alan işletmenin güçlü ve pazarında fırsatlar sunduğu bir alandır. İşletme sahip olduğu üstünlükleri, pazarın fırsatlarında kullanarak başarısını arttırabilir. Dördüncü alan ise, işletmenin güçsüz ve pazarda da tehditlerin olduğu bir alandır. İşletme için tehlikeli bir durumu gösteriyor. İşletmenin amaçları işte bu iki alandan belirlenir. İşletme güçlü oluğu noktalarda rakiplere saldırarak, zayıf olduğu noktalarda da kendini korumaya çalışır. İyileştirici önlemler alır.

Üçüncü alanda pazardaki sorunlara karşı işletme güçlü tarafıyla kendini korur fakat ikinci alanda fırsat olmasına rağmen işletmenin bu fırsatlardan yararlanma olanağı yoktur.

İşletmeler bu analizleri rakipleri içinde yapar. İşletmelerin güçlü ve zayıf yönlerine göre pazardaki fırsat ve tehditler değişebilir. Örneğin, Gümrük Birliğine girmek araba üreticileri için bir tehdit oluştururken, araba ithalatçısı için bir fırsat oluşturmaktadır.

Görüldüğü gibi SWOT analizi yaptıktan sonra işletmeler önce kritik başarı faktörünü sonra buna bağlı olarak amaç ve hedeflerini oluştururlar.

7.4.6. Strateji ve Taktikler

Strateji askeri bir terimdir. Latince hedefe ulaştıracak yol demektir. İşletmelerin neyle rekabet edeceğini gösteren uzun vadeli planlarına stratejik planlama denir. Planlama süreci, stratejik planlamayla başlar. Stratejik planlar işletmede ne yapılması gerektiğini söyler. Stratejik planlama yapmak için önce stratejik hedefler belirlenir. Stratejik hedefler işletmenin gelecekte olmak istediği yeri ve işletmenin neyle rekabet edeceğini gösterir ve işletmenin tümüyle ilgilidir. Peter Durucker stratejik hedefleri belirlemede sekiz önemli alana odaklanmak gerektiğini belirtmiştir. Bunlar pazar, yenilikçilik, üretkenlik, fiziksel ve parasal kaynaklar, karlılık, yönetsel performans ve gelişme, işçinin performansı ve tutumu ve kamu sorumluluğudur.

Stratejik planlar, stratejik hedeflere ulaşmak için yapılan faaliyetler dizinidir. Stratejik planlar 40-50 yıllık olabileceği gibi, daha kısa vadeli de olabilir. Ülkeler yüz yıllık planlar yaparken işletmeler beş, on yıl gibi uzun vadeli planlar yaparlar. Türkiye'de ekonomi ve siyaset çok karmaşık olduğu için iş adamları fazla uzağı görememektedirler. Genelde 3 yıllık planlar yaparlar. DPT de 5 yıllık planlar yapmaktadır. Japonlar da 1950'den sonra 5 yıllık kalkınma planları yapmışlardır.

İşletmelerin stratejileri işletmeye göre farklılık gösterir. Örneğin bazı işletmeler hissedar değeri yaratmaya çalışırken, bazı işletmeler işletmeye değer yaratmaya çalışmaktadırlar. Özellikle kuluçka işletmeler ilerde satılmak amacıyla kurulmuşlarsa stratejileri işletme değerini arttırmak olur. Türk işletmeleri genelde yeni bir ürün geliştirme veya yeni pazarlar bulma stratejileri uygulamaktadırlar. Örneğin işletmenin Pazar payının gelecek beş yılda %15'ten % 20'ye çıkarılması bir stratejik hedeftir. Yeni ürün geliştirmek için kaynakların tahsis edilmesi stratejik plandır.

Yukarıdaki açıklamalarımızdan sonra stratejiyi şu şekilde tanımlayabiliriz.

> Strateji, bir işletmenin ne ile rekabet edeceğini gösteren uzun vadeli planlarıdır.
>
> Taktik ise, stratejiden daha dinamik ve daha kısa süreli planlardır. Çok kısa sürede bir manevra yapıp sonucu almak anlamında kullanılır.

Stratejik İlkeler

* Güçlü olma ilkesi
* Güçleri kuvvetli olunan nokta etrafında birleştirerek, düşmanı zayıf olduğu yerden çökertmek
* Esneklik ve ihtiyat ilkesi
* Amaç ve araç uygunluğu ilkesi
* Yığınakta hata yapılmaması.
* Gerektiğinde geri çekilmeyi bilme ilkesi

Stratejik planlama strateji geliştirme sürecidir. *Taktikler* ise, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik daha kısa vadeli planlarıdır. Taktik planlarda işletmenin bütünüyle ilgilidir. Taktik planlar, askerlikte, siyasette ve sporda manevra kabiliyeti olarak tanımlanır. Örneğin işler planlandığı gibi gitmeyince bir taktik uygulanarak işler rotasına sokulur. Örneğin bütçeler 1yıllık planlardır. 6 ay sonra bütçenin açık verdiği ve yıl sonunda hedefe ulaşılamayacağı görülmüşse burada bütçe disiplinini sağlamak için çeşitli taktikler uygulanır. Örneğin maçta oyunun ortalarında maçın kazanılamayacağı görüldüğünde, antrenör karşı takımın ne yaptığını izleyerek oyuncularına taktik verir.

Strateji Belirlemenin İşletmeye Sağladığı Yararlar

* İşletmeye kendini ve çevresini değerlendirme olanağı sağlar
* İşletmenin bir bütün olarak ortak bir amaca yönelmesini sağlar
* İşletmenin tutarlı olmasını sağlar
* Planlar için yol göstericidir
* Hedefe doğrudan gitmeyi sağlayarak işletmeye hız ve zaman kazandırır.

Politikalar ile Stratejiler Arasındaki Farklar

* Politikalar geçmişe, stratejiler geleceğe yöneliktir.
* Politikalar gelenek haline gelmiş stratejilerdir
* Politikalar ve stratejiler her ikisi de planlara çerçeve oluştururlar
* Politika ilkeleri, strateji ise amaç ve araçları sunar
* Strateji dinamiktir ve dış çevre ile ilgilidir, politika ise statiktir ve işletmenin içiyle ilgilidir

7.4.7. Plan ve Programlar

Planlar neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını gösteren belgelerdir. İşletmelerde her bir amacı gerçekleştirmek için bir plan yapılmalıdır. Planlar hangi amacı ne şekilde ve hangi araçlarla gerçekleştirileceğini adım adım gösteren ifadelerdir.

İyi Bir Planın Özellikleri:

* Açık, net ve anlaşılabilir olmalıdır.
* Bir amaca yönelik olmalıdır.
* İşletme standartlarına uygun olmalıdır.
* İnsan, yer, zaman, araç gibi çeşitli öğeler arasında denge olmalıdır.
* Gerçekçi olmalı ve işletmenin imkanları göz önünde tutulmalıdır.
* Her planda amaç ve araç uygunluğu göz önüne alınmalıdır.
* Her planda bir zaman çizelgesi olmalıdır.
* İyi bir plan işletmenin misyonu, vizyonu ve hedeflerine uygun olmalı
* İyi bir plan esnek olmalı. Değişen şartlara göre yeniden yapılandırılabilmeli
* İyi bir plan dengeli olmalı. Planlamanın unsurları arasında dengeli olmalı, kim, nerede, ne zaman, nasıl ve neyi yapacak
* İyi bir plan bilimsel öngörülere dayanmalı
* İyi bir plan personelin saygı ve güvenini kazanmalı, bunun için katılımcı bir yöntemle yapılmalı
* İyi bir plan kurumun kabul ettiği standartlara uygun olmalı
* İyi bir plan yazılı olmalı

Plan Türleri

Planları çeşitli yazarlar çeşitli şekillerde sınıflamışlardır. Genel olarak planlar, seviyelerine, zamana, ve kullanım sıklığına, özel olup olamaması gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilirler. Bize göre planlar şu şekilde sınıflandırılabilinir:

* **Seviyelerine Göre Planlar**

Seviyelerine göre planları **stratejik planlar, işlevsel planlar** ve **işlemsel planlar** olarak 3 kademede ele alabiliriz.

Stratejik planlar, işletmenin tümünü ilgilendiren ve işletmenin çevresindeki birimlere göre yerini belirleyen ve işletmenin rekabet kriterini gerçekleştirmeye yönelik, uzun vadeli planlardır.

İşlevsel planlar, işletmenin üretim, pazarlama ve insan kaynakları gibi temel işlevlerini belirleyen planlardır. Bunlar orta vadeli planlar oldukları için 1yıllık veya daha fazla olabilir.

İşlemsel planlar, işletmenin stratejik amaç ve planını gerçekleştirmeye yönelik ürün ve/veya hizmet üretimi için yapılan kısa vadeli ve detay lı planlardır.

*** Zaman Çerçevesine Göre Planlar**

Zaman çerçevesinde planları uygulama sürelerine göre **uzun vadeli, orta vadeli** ve **kısa vadeli** planlar olmak üzere 3 e ayırabiliriz.

Uzun vadeli planlar 3 yıl ve daha fazla süreli planlardır. Bazı küresel işletmeler ve ülkeler 20 veya 30 yıllık planlar yapmaktadırlar. Stratejik planlar uzun vadeli planlardır. Ancak her uzun vadeli plan stratejik plan değildir. Stratejik plan olabilmesi için, işletmenin kritik başarı faktörünü veya rekabet kriterini gerçekleştirmeye yönelik olması gerekir.

Orta vadeli planlar ise 1 ila 3 yıl arasındaki planlardır. İşlevsel planlar ve kalite planları orta vadeli planlardır.

Kısa vadeli planlar 1 yıl veya bir yıldan daha az süreli planlardır.

*** Kullanım Şekillerine Göre Planlar**

Kullanım şekillerine göre planlar devamlı ve bir kerelik planlar olarak 2 kısımda incelenebilir:

Devamlı planlar tekrar, tekrar uygulanan planlardır. Kurallar, politikalar, prosedürler, yönetmelikler devamlı planlardır.

Bir kerelik planlar özel olarak o iş için düzenlenmiş planlardır. Bunlar proje olarak da adlandırılabilirler. Örneğin bir promosyon planı veya eğitim projeleri bir kerelik planlardır.

*** Genel ve Özel Planlar**

Genel planlar, bunlara yön verici planlar da deniyor. Astlara amaç verilip nasıl yapacağının söylenmediği planlardır. Bunlar esnek planlardır.

Özel planlar ise, amacın ve o amaca nasıl ulaşılacağının kesin hatlarla tanımlandığı planlardır. Özel planlar denilince kalite planları ve yönetim pusulası gibi belli bir hedefe yönelik planlar da anlaşılabilir.

Programlar: Programlar, işlemsel planların önemli bir parçasıdır. Bir kerelik planlardır. İşlemsel planları destekler. Örneğin işletmenin Avrupa'ya açılması stratejik bir plandır. Çalışanlarının İngilizce öğrenmesini istemesi taktik plandır. Dilbilgisi, tercüme, konuşma gibi kurslar ise işlemsel planlar ve programlardır. Neyin, ne zaman kim tarafından ve ne şekilde yapılacağını gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Bir kerelik planlar sınıfına girer. Örneğin ders programları bir dönem üretilir ve biter.

Kurallar: Bir işletmede kesin olarak uyulması gereken direktiflerdir. Örneğin, Marmara Üniversitesinde dersler saat 9 da başlar. Bu kuralı ne öğrenciler ne de öğretim üyeleri bozabilir.

Yöntem: metod: En basit şekliyle iş görme usulü demektir. Faaliyetler icra edilirken rehberlik ederler ve safhaların ayrıntılarını açıklarlar. Plan ve politikaların uygulanması için bir araçtır. Yöntemlerin esası bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılışı sırasına göre açıklanmasına dayanır.

Prosedürler: İşletme faaliyetlerinin doğru olarak nasıl yapılacağını ve sürdürülebileceğini gösteren bir belgelerdir. Prosedürler akış şeması şeklinde olabileceği gibi, yazı şeklinde de olabilir. Bir prosedür aşağıdaki maddeleri içermelidir.

* Amaç
* Uygulama alanı
* Tanımlar
* İlgili dokümanlar
* Sorumlular
* Prosedür detayı

Prosedürler spesifik olmamalı, genel ve kontrollü olmalıdır.

Talimatlar: Talimatlar bir işin doğru olarak nasıl yapılacağını gösteren, ana prosedürü destekleyici, kısa basit ve anlaşılabilir belgelerdir. Daha iyi anlaşılması için fotoğraf ve şemalarla desteklenebilir.

Başlıca talimatlar, güvenlik talimatları, bakım talimatları ve kullanım talimatlarıdır.

Bütçeler: Bütçeler ise rakamlandırılmış plan ve programlardır. İşletmelerde bütün faaliyetler ölçülür ve rakamlara dönüştürülür, bu rakamların parayla ifadesine bütçe denir.

7.4.8. Vizyon

Vizyon kısaca kurumun uzun vadede olmak istediği yer olarak tanımlanabilir.

> Vizyon bireyin veya bir kurumun gelecekte bugünden daha iyi olmasını hedefleyen gerçekçi ama erişilemeyecekmiş gibi görülen kutup yıldızı gibi bir yol göstericidir.

Bugün başarılı olan işletmeler vizyonu olan işletmelerdir. Vizyon, liderin gücünün kaynağıdır[13]. Ancak liderin vizyona dayanan gücü üstün rekabet performansıyla sonuçlanmalıdır. Tarihte yanlış belirlenen vizyon sonucu halkını felakete götüren pek çok lider vardır.

Bir tanım vermek gerekirse vizyon bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanlarını ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek işletmeyi arzulanan geleceğe doğru yönlendiren ve uzun bir süreç sonucunda belirlenen bir ifadedir[14]. Örnek vermek gerekirse; en güzel vizyon ifadesi, Hava Harp Okulunun vizyonudur. "Göklerin bittiği yerde biz olacağız."

Hewlett-Packard'ın vizyonu: "insanların ilerlemesi ve refahı için teknik katkılarda bulunmak"

İyi bir vizyon ifadesi yazmak kolay değildir. Bunun için aşağıdaki şartların oluşması gerekir.

* Kurumun büyümesine ve gelişmesine yardımcı olabilecek, dünyada ve çevrede neler olup bittiğini izleyebilen, belli bir konuda, belli bir gelişmenin de ilerisini görebilen, bu gelişmeleri birbirine bağlayabilen ve daha da ileri götürebilen bir lidere veya liderler grubuna sahip olmak.

---

[13] KORN, Lester, B., How The Next CEO Will Be Different, **Fortune**, May 22, 1989, s.175.

[14] DUMAN, Akın. **İşletmelerde Vizyon**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Üniversitesi,1996,s.1.; Cynthia D. SCOTT, Denis T. JAFFE, Glenn R. TOBE, **Organizational Vision, Values and Mission**, Crisp publication İnc. California, 1993, s.12-13; QUİRGLEY, Joseph V, **Vision** ,Mc Graw-Hill,İnc, 1994, s.15-59.

* Vizyon ifadesinde lider bu aşamaya ulaşmak için iddialı olduğunu ortaya koymalı ve çalışanları harekete geçirecek ifadeler içermelidir.
* Vizyonun paylaşılması sağlanmalıdır.
* Kişilerin de kendi vizyonlarını yaratmalarına izin verilmelidir.
* Vizyon ifadesi evrensel standartlarla uyum içinde olmalıdır.
* Kısa ve kolayca hatırlanacak kelimelerden oluşmalıdır.

Vizyon Belirleme:

Vizyon belirleme kurumun tüm paydaşlarının katıldığı bir arama konferansı ile başlar. Bu konferansta paydaşların beklentileri belirlenir. Sonra üst düzey yöneticiler bu beklentileri değerlendirerek bir vizyon belirlerler. Bu safhada işletmenin misyonu, amaçları ve stratejileri de göz önüne alınır. Üçüncü adım vizyon ifadesinin yazılmasıdır. Vizyon veciz bir cümle olmalıdır. Misyon bir paragraf bile yazılabilir ama vizyon az ve öz olmalı. Çalışanların aklında kalmalıdır.

Vizyon ifadesi belirlendikten sonra işletmenin vizyonunu nasıl gerçekleştireceği konusunda ikinci bir arama konferansı yapılmalıdır. İşletmenin vizyonunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda destekleyici stratejik bir plan oluşturmaya karar vermek için, çekirdek grup üyelerinden her biri işletmenin bir işlevini temsil etmelidir. Yönetim kurulu başkanı ve çekirdek grup, görev kuvvetlerinin önerilerini değerlendirerek vizyonun son şekline ve nasıl uygulanacağına karar verirler.

Vizyon Belirlemenin Yararları:

Görüldüğü gibi vizyon belirleme stratejistlerin en önemli işi ve kurumun en önemli süreçlerinden biridir. Bu uzun sürecin uygulama nedenleri aşağıda belirlenmiştir:

* Vizyonu olmayan bir işletme günlük sorunlarla uğraşırken rotadan çıkıp çıkmadığını fark edemez. Vizyon kurum içi faaliyetlere rehberlik eder.
* Vizyon, sadece gelecekte nerede olmak istediğimizi değil oraya nasıl ulaşacağımızı da gösteren bir ifadedir.
* Vizyon liderlikle ilgili bir kavramdır. Çalışanları bir araya toplar. Vizyonu olmayan bir lideri insanların izlemesine bir neden yoktur.

Görüldüğü gibi vizyon ve misyonun belirlenmesi işletmenin temel faaliyetlerinden ve ilk yapacağı işlerinden biridir. Diğer faaliyetler misyon ve vizyonun gösterdiği hedef doğrultusunda yapılacaktır. Planlama, örgütleme, üretim ve pazarlama, performans değerleme gibi temel işlevler ve insan kaynakları, iletişim, liderlik ve motivasyon gibi destek faaliyetler hep misyon ve vizyon ifadeleri temel alınarak düzenlenir.

Bunun için işletmenin iç ve dış paydaşları bu ifadelerin anlamını iyi anlamalıdırlar. İletişim faaliyeti bu bağlamda önem kazanmaktadır. İşletmelerde iletişim işlevi konumuz itibariyle iki açıdan önemlidir. Birincisi misyon ve vizyon ifadesinin yazılmasıyla ilgilidir. Üst kademe yönetimi tüm paydaşlarla fakat özellikle iç ve dış müşterilerle görüşme yaparak işletmenin ürünü, müşterisi, faaliyetleri ve felsefesi hakkında bilgi toplayarak tanımlamayı yapmalıdır. Böylece doğru ve güvenilir bir tanımlama yapılabilir. Ayrıca katılımcı bir yöntemle yapıldığı için paydaşlar misyon ve vizyonu sahiplenirler. İkincisi ise bu ifadelerin paydaşlara iletilmesi ve geleceğe yönelik faaliyetlerin bu çerçevede yapılacağının belirtilmesidir. Böylece işletmeler 10-15 yıllık vaatlerde bulunmuş olmaktadırlar[15] Paydaşlar için bu durum belirsizlik ve riskin azalmasıdır. Ama bazen işletme içinde bir risk olabilmektedir. Ancak değişen şartlar karşısında işletme misyon ve vizyonunu yeniden düzenleyebilir. Örneğin ABD'de bir okul önemini kaybetmekteydi, başarısı düşmüştü. Okul müdürü okulun misyonunun yeniden belirlenmesini istedi. Yedi komite üyesi ve yirmi beş kişi altı ay çalışarak, okulun paydaşlarıyla görüşerek, Vanguard'ın misyonunu yeniden belirlemişlerdir. İşletmenin en önemli paydaşı müşteri olduğu gibi okulunda öğrencidir. Bunun için misyonun başlangıç cümlesi nasıl bir öğrenci istediği ve ona vereceği bilgi ve tecrübenin ne olduğu şeklindeydi. Bu ifadelerle okulun imajı değişti.

Misyon ve vizyon ifadelerinin duyurulmasının önemi açıktır ancak hangi iletişim aracının kullanılacağı da önemlidir.Genellikle işletmeler yıllık raporlarında bunu duyurmaktadırlar[16]. Yıllık raporları sınırlı sayıda insan okur. Bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde faaliyetlerin hızı önem kazanmıştır. Bunun için işletmeler faaliyetlerinin çoğunu dijital ortamlarda yapmaktadırlar. E-iş, e-öğrenme, e-devlet, e-ticaret gibi kavramlar hayatımıza yerleşmiş bulunmaktadır. Hatta bugün bunlarda ye-

---

[15] [15] BARTHKUS B, Glassman M, and Mcafee B, Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission?, **European Management Journal**, Vol. 20, No.4, pp.423.

[16] LEUTHESSER L., Kohli C., Corporate Identity: The Role of Mission Statements, **Business Horizons**, May/june, 1997, pp.59-66.

terli olmadı şimdi web tabanlı yönetim sistemleri uygulanmaktadır. Dünyada pek çok işletme vizyonunu ve misyonunu web sayfalarında duyurmakta ve çeşitli faaliyetleri için web sayfaları açmaktadır[17]. Web sayfalarında misyon ve vizyonu ilan etmek dünyaya söz vermek demektir. Kamuoyu o kurumu verdiği sözle değerlendirecektir. Bunun için bu ifadelerin doğru, anlaşılabilir ve öz olması gerekir.

7.5. Planlama Süreci

Planlama süreci zaman alan ve zor bir çalışmadır. Hangi seviye için planlama yapılacağına da bağlıdır. İşletmenin tümüne yönelik bir stratejik planlama, işletme için hayati bir plan olduğu için oldukça zor ve uzmanlık isteyen bir iştir. Faaliyet planları ise nispeten daha kolay ve daha kısa sürede sonuçlanan planlardır. Birim planları ise günlük veya haftalık planlardır.

Planlama, plan yapmayı gerektirecek bir amacın belirlenmesi ile başlayıp, uygulanması ve kontrol edilmesi ile sonuçlanan bir süreçtir.

Bu süreç planlama yapacak kişinin belirlenmesi ile başlatılmaktadır. Ancak önce bir konuda planlama yapmak gereksiniminin belirlenmesi gerekir. Bunun için işletmenin özellikle üst yönetiminde bir stratejik planlama bilincinin oluşması gerekir. Üst kademe stratejik planlama yapmaya karar verirse, ilk adım olarak planlama yapacak kişi veya kişiler belirlenmelidir.

Stratejik planlama işletmenin uzun vadeli ömrünü belirleyen yaşamsal bir plan olduğu için, zor ve uzmanlık isteyen bir konudur. Bu nedenle uzman kişiler tarafından yapılmalıdır. Genellikle, sektörü bilen bir dış danışman tarafından yapılmasında yarar vardır. İç analizler de işletme içindeki her bir departmanın veya sürecin sahibi tarafından desteklenmelidir. Strateji belirlemek uzun zaman alan bir süreç olduğu için genellikle bir grup tarafından katılımcı bir yöntemle yapılır. Ancak grubun bir liderinin olması gerekir. Bu liderle işletmenin ilişkileri de uzun vadeli olmalı, her yıl stratejistler, stratejilerini kontrol etmelidir.

Genellikle küçük işletmelerde, işletme stratejisi kurucu ortaklar veya genel müdür tarafından yapılır. Büyük işletmelerde ise uzman stratejistin verdiği bilgi ve raporlara dayanarak yönetim kurulları belirler. Bölüm stratejileri ise, yine danışmanların bilgi ve önerileri yardımıy-

---

[17] BARTKUS, B., GLASMAN, M. ve MCAFEE, R., Mission Statemants: Are They Smoke and Mirrors?, **Business Horizons, November/December** 2000, pp.23-28.

la bölüm müdürleri tarafından belirlenir ve çalışanlara duyurulur. bunun en önemli nedeni danışmanın yürütme gücü ve sorumluluğunun olmamasıdır. Bugün Türk işletmeleri bu hatayı çok yapmaktadırlar. büyük paralar vererek yabancı danışmanlık gruplarına strateji belirleyip, sonra bunun uygulamada istenen sonucu vermediğini görüp, faturayı çalışanlara çıkarırlar. Bu açıdan stratejistle ilişkiler uzun ömürlü olmalı ve uygulamayı izlemelidirler.

Stratejik planlama ekibinin özellikleri[18]:

1. Planlama ekibinde kurumun temel birimleri temsil ediliyor mu?
2. Ekip üyeleri stratejik planlama sürecinin gerektirdiği bilgi ve becerileri taşıyor mu?
3. Ekip üyeleri genel ve sektörel faaliyet alanı ile ilgili yeterli bilgiye sahip mi?
4. Ekip üyeleri kurum hakkında yeterli bilgiye sahip mi?
5. Ekip üyeleri kurumun hedef kitlesi veya hizmetten yararlananları yeterince tanıyor mu?
6. Ekip üyeleri stratejik planlama çalışmalarına yeterli zaman ve enerji ayırabilecek durumda mı?
7. Planlama süreci boyunca ekipte süreklilik sağlanabilecek mi?

7.5.1. İşletme Misyonunun Belirlenmesi

Görüldüğü gibi planlama süreci işletmenin misyonunun belirlenmesi ile başlar. Misyona ters bir çalışma yapılamaz. Misyon işletmenin varoluş nedenidir. Niçin kurulduğudur. Tüm çalışmalar işletmenin kuruluş felsefesine uygun olmalıdır. İşletme planları genelden özele doğru yapılır.

7.5.2. İşletmenin Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi

İşletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenmesi iç ve dış şartların analizi ile başlar. Böylece işletme kuvvetli ve zayıf yönlerini görebilir. Buna "arz analizi" (SWOT) denir[19]. Daha sonra işletmenin nerede olması gerektiği belirlenir, buna da "talep analizi" denir. Talep analizi, arz analizinde kullandığımız birçok kriterin projeksiyonundan oluşur. Bugünkü gibi gele-

---

[18] MİRZE, Kadri - Yüksek öğretim kurumlarında Stratejik Planlama Sunumu, 2005, 33.slayt.

[19] ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007, s.160-166.

cekte de işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile pazardaki fırsat ve tehditlerin neler olacağına karar verilir.

Arz ve talep analizi yapıldıktan sonra işletmenin şimdiki durumu ile gelecekte olması gereken durumu birbiriyle kıyaslanır. Aradaki boşluklar belirlenir. Buna "fark analizi" (GAP Analizi) denir[20].

Fark analizi yapıldıktan sonra işletmenin üst yönetimi, önceliklerin belirlenmesi için toplanır. Öncelikleri belirlerken, işletmenin misyonu, iş ahlâkı, kültürü, kimliği, işletme ile ilgili kişilerin bekleyiş ve değer yargıları, işletmenin başarı kriterleri, sahip olduğu kaynaklar ve işletmenin içinde bulunduğu şartlar (kontrol edilebilir, yarı kontrol edilebilir ve kontrol edilemez olarak varsayımlar halinde) göz önüne alınır. Bundan sonra işletmenin boşlukları, önem sırasına ve elde bulunan kaynaklara göre kapatılmaya çalışılır. Bu safha nelerin yapılacağının belirlenmesi, yani uzun vadeli amaçların belirlenmesi safhasıdır.

İşletmenin uzun vadeli amaçları bir kere belirlendikten sonra, işletmeyi bu amaçlara ulaştıracak çeşitli seçenekler belirlenir. Amaca götürecek yollar (stratejiler) pek çoktur. Eğer bir tane olsaydı zaten planlama yapmaya gerek kalmazdı. Bu seçenekler arasından işletmenin yapısına, şartlarına ve misyonuna en uygunu seçilir. Çünkü bu, amaca ulaştıracak en uygun yoldur.

Bundan sonra yapılacak tüm faaliyetler, bu uzun vadeli amaçlara seçilen strateji ile varılmaya yönelik plan ve programlardan ve örgütlenmelerden oluşur.

7.5.3. Varsayımların Belirlenmesi

İşletmelerde strateji belirlemek, geleceğe yönelik bir karar vermek olduğu için ve gelecek de belirsiz olduğu için strateji belirlemede önemli faktörlerden biri de varsayımların doğru belirlenmesidir. İşletme ve çevresi yaşayan bir organizma olduğu için dinamiktir ve devamlı değişim olgusu içindedir. Değişimin çok fazla olması belirsizliği de arttırmaktadır. Ancak bir karar vermek zorunda olan stratejistler geleceğe yönelik bazı varsayımlarda bulunarak bu belirsizliği azaltmaya ve ona göre karar vermeye çalışırlar. Örneğin dünyada ve ülke ekonomisinde hangi sektörlerin büyüyüp, hangi sektörlerin küçüleceği tahmini bir varsayımdır. Enflasyonun, gelir dağılımının, kişi başına düşen gelirin 3-5 yıl sonra ne olacağı varsayımdır.

---

[20] ERGİN, Esin. **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992, s.42.

Kısaca tanımlarsak,

> Varsayım, kişinin kontrolü dışında oluşacak, gelecekle ilgili bir olay hakkında fikir yürütülmesidir.[21]

Varsayımlar belirsizlik ile ilgili olduğu için % 100 doğru tahmin yapılamaz. Onun için tahminler belirli bir yüzdeye göre yapılabilir. Örneğin % 80 ihtimalle önümüzdeki yıl enflasyon % 4 düşecektir veya krizin etkisi Türkiye'de büyümeyi % 5, dünyada ise % 2,5 etkileyecektir denilebilir. Yine krizin iki yıl sonra dibe vuracağını söylemekte bir varsayımdır. Her yönetici bir stratejiste göre bu varsayımlar farklı olabilir. Bu stratejistin bilgisine ve tecrübesine bağlıdır.

7.5.4. İşletme Stratejisinin Belirlenmesi

İşletmenin iç ve dış şartları araştırıldıktan sonra, işletmenin rekabet kriterleri ve bu kritere yönelik planları belirlenir. Örneğin işletme eski ürününe yeni pazarlar arayabilir veya yeni bir ürünle yeni bir pazara girebilir. Şartlar el vermiyorsa faaliyet alanını da değiştirebilir.

7.5.5. Faaliyet Planlarının Belirlenmesi

İşletmenin hedef ve stratejileri bir kere belirlendikten sonra bu hedef ve stratejileri nasıl gerçekleştireceğimizi gösteren faaliyet planlarını yapmalıyız. Klasik bir işletmede faaliyet planları örgütsel yapısına göre belirlenir. İşlevsel örgüt yapısına sahip işletmelerde üretim planları, pazarlama palanları, finans planları ve insan kaynakları planları gibi faaliyet planları belirlenir. Faaliyet planları genelde 1 yıllık planlardır. Ancak finans ve insan kaynakları gibi işletmenin en önemli kaynaklarının planları bir yılı aşan planlar olmaktadır.

Faaliyet planlarının çeşitli alt planları da olmaktadır. Örneğin satış planları, eğitim planları aylık olabilir.

İşletmenin üretim ve eğitim gibi faaliyetlerinde günlük planlar da yapılabilir. Özellikle haftalık planlar günlük iş yükü planlarına bölünür ve gönlük kontroller yapılır. İşlemsel hedefler veya günlük hedefler bir bölümün, gurubun veya kişinin işlemsel hedefleridir. Örneğin her gün 150 birim üretilecek veya gelecek ay fazla mesailer %10 azaltılacak veya vizeden en az 70 alınacak gibi hedefler konula bilinir.

---

[21] ÜLGEN ve MİRZE, A.g.e., s. 107.

7.5.6. Bütçenin Hazırlanması

Bütçeler: Bütçeler ise rakamlandırılmış plan ve programlardır. İşletmelerde bütün faaliyetler ölçülür ve rakamlara dönüştürülür, bu rakamların parayla ifadesine bütçe denir.

7.5.7. Uygulama

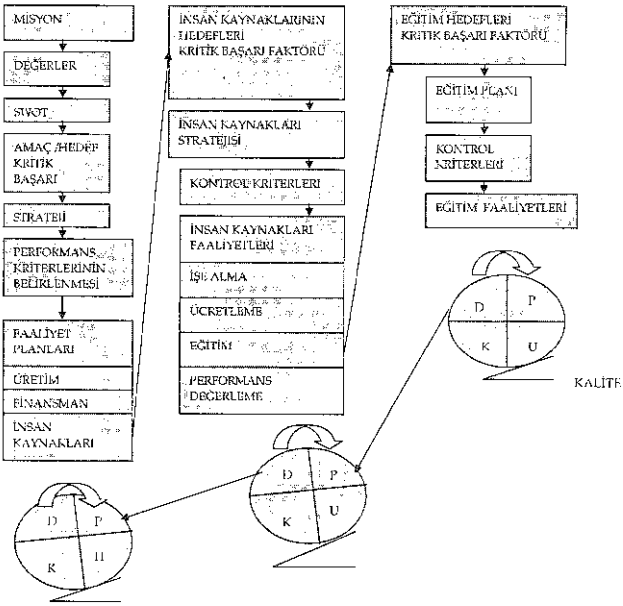
İşletmenin stratejik ve faaliyet planları yapıldıktan sonra bu planları kimin nasıl uygulayacağı önem kazanır. Bunun için işlerin, çalışanların ve ekipmanın belirlenmesi gerekir. Her bir faaliyet, gereken yeteneğe sahip kişilere verilir. Bu kişiler önce eğitilir. Herkese ne yapacağı, niçin yapacağı, nasıl yapacağı ve işlerini nasıl kontrol edeceği anlatılır. Gerekli eğitimler verildikten sonra uygulama başlar.

Yönetim faaliyeti strateji belirlemeyle başlar. Stratejiler faaliyet planlarına ve faaliyetlerde yapılacak işlere ayrılır. İkinci adım işlerin ya işlevlerine göre ya da işlem sırasına göre belirlenmesidir. Bu da yöneticinin ikinci işlevi olan organizasyondur. Organizasyon da aslında kağıt üzerinde yapılmış bir plandır. Uygulama işlevi planlama ve planlara göre organizasyonun yapılmasından sonra başlar.

Uygulama başladıktan sonra önemli olan herkesin işini bir kerede doğru yapmasıdır. Hata ve israf olmadan işlerin yapılması, mal vaya hizmet akımının sağlanması gerekir. Bunun için sürecin kontrol edilmesi ve devamlı geliştirilmesi gerekir. Hata ve israf olmazsa işletmenin verimliliği artar. Verimlilik artışı hem karları arttırır hem de kaynakların israf edilmemesini sağlar.

Uygulamada dikkate değer konulardan biri de işlerin birbirleriyle zaman ve mekan açısından uyumlu olarak yapılmasıdır. Dar boğazlar daha önceden görülüp, sorun çözülmelidir. İşletme işlevsel bir örgüt yapısına sahipse bölümler arası bir iletişim bozukluğu görülebilir. İşletme hangi örgüt yapısını tercih ederse etsin, işler birleştirilip bir bütün halinde yapılmalıdır. Bunu sınırsız örgüt yapısıyla sağlayabilir. İşletmede yapılacak her iş aynı derecede önemlidir. Herkes, herkesin yaptığı işe saygı göstermelidir.

Uygulamada ortam şartları da önemlidir. Yapılacak işler için çalışma şartları da uygun olmalıdır. Ortamın ısısı, temizliği ve aydınlığı gibi fiziksel şartların yanı sıra, çalışma saatleri, liderlik tarzı, işletme kültürü gibi şartların da işlere ve çalışana uygun olması gerekir. Uygulamada iş yapış şekilleri ve iş yapış bilgi ve yeteneği de planların doğru ve zamanında gerçekleştirilmesinde çok önemlidir. Özellikle bilgi çağına girdiğimiz şu günlerde, işletmenin temel yeteneği iş yapış şeklidir.



Şekil 7.3: Planlama Süreci

7.6. Planlamaya Yönelik Tenkitler

Son zamanlarda bazı yöneticiler, (bilim insanları değil) planlama yapmanın çokta gerekli olmadığını söylemeye başlamışlardır. Bunun en önemli nedeni klasik döneme göre şartların çok değiştiği, geleceğin geçmiş gibi olmayacağı bu açıdan da geçmişe bakarak tahininler yürütmenin mümkün olamayacağı varsayımıdır. Bu yöneticilerin tenkitleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

* Planlama katılık yaratır.
* Biçimsel planlar sezgi ve yaratıcılığın yerini alamaz
* Planlama yöneticinin dikkatini bu güne odaklar
* Dinamik bir çevrede plan yapılamaz. Yönetici planları tekrar, tekrar uygulamalı, eğer eksiklikleri varsa düzeltmelidir. Bunun için şartların belirli olması gerekir. Dinamik çevrede bazen planlar ortadan kaldırılabilir. Örneğin, Continental Airlines'ın CEOsu Gordon Bethune artık uçuş planları yapmadıklarını, müşteri istek ve beklentilerine göre (destination) uçuş yaptıklarını söylemektedir. Amaç zamanında servis verebilmektir.

EK 1. Yönetim Pusulası

İşletmenin ara kontrollerinde, uzun vadeli stratejik planının iyi gitmeyeceği anlaşıldığında, planı tekrar rotasına sokmak için yapılan bir yıllık plandır.

Yönetim Pusulası Kavramı ve Tanımı

Yönetim pusulasının Japon'cası "Hoshin Kanri" dir."Hoshin Kanri" Çin kökenli Japonca iki kelimeden oluşmaktadır. Kanri "kontrol demektir." "Hoshin" ise "Ho" ve "Shin" kelimelerinden oluşmuş bir birleşik kelimedir. Ho, yönetim Shin ise pusula veya pusulanın iğnesi, yol gösterici anlamındadır. Birlikte "yönetim pusulası " olarak düşünülebilir[22].

Ancak özü itibariyle yönetim pusulası veya proseslerle yönetimi anlatmaktadır.

İngilizce'de "Policy Deployment" olarak tanımlanmıştır. Bu terimin Türkçesi "politikanın yaygınlaştırılması" anlamındadır. Politika yaygınlaştırılınca hedeflerle sonuçlarının birbirine yaklaşımı ve tam uyumu sağlanacaktır[23]. Şimdi "yönetim pusulası" da denmektedir.

Yönetim Pusulası işletmenin uzun vadeli planlarının, değişimlere çabuk cevap verebilme yeteneği ve uyumunu sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntemle işletmeler düzenli değerlendirmeler yaparak faaliyetlerinin hedefe ulaştıracak rotadan çıkıp çıkmadığını kontrol edebilirler ve düzeltme tedbirlerini hedefe giderken alabilirler. Böylece işletme devamlı gelişme içinde bulunur. Bu sistemin tam uygulandığı hallerde, işletmede uygulama sonuçları hedeflerle sürekli biçimde karşılaştırılıp, düzeltici kararlarla stratejik hedeflere yaklaştırdığı için bu gelişme işletmeyi stratejik hedeflerine daha kolay ve çabuk ulaştırır. Daha önceki uzun vadeli planlama, stratejik planlama, amaçlara göre yönetim (management by objectives-MBO) tekniklerinden farkı da bu noktadır. Hedeflere yönelik uygulama sonuçları sürekli denetleme ve düzeltici faaliyetlerde bulunur. Diğer bir deyişle yönetim pusulası, amaçlara göre yönetim tekniğinin proseslere ve düzeltici kararlara ağırlık veren bir yaklaşım biçimidir.

Bu sistemde ana fikir prosesler ve işletme çalışmalarının ayrıntılarıyla ilgili denetleme ve düzeltici faaliyetleri uygulamaya koymaktır. Böyle

---

[22] [21] AKAO, Yoji, Hoshin Kanri **Yönetim Pusulası**, Çev. Tunç Sancı, MESS, Yayın No. 309, İstanbul, 1999.

[23] SOİN, Sing Soin, **Total Quality Control Essentials**, Mc Graw Hill Inc, 1992, s.53.

davranılmadığı takdirde işletme hedeflerine ulaşmanın son derece güç olacağı açıktır.

Bu nedenle yönetim pusulası, amaçlara önem veren teknikler arasında hedeflerin ve hedeflerle ilgili faaliyet sonuçlarının ayrıntılı olarak TKY esaslarına göre saptanması, bunlarla ilgili ayrıntılı muhtemel sapma nedenlerinin bulunması ve bu ayrıntılarla ilgili düzeltmelerin yapılması yolu ile aynı dönem içinde hedefe uygun sonuç alınmasını öngörmektedir.

Örnek olarak AGY tekniğinde bir dönem 100.000 buzdolabı satılması hedeflenmişse, dönem sonunda fiilen 90.000 buzdolabı satılmış olması halinde rapor sistemi bu olumsuz farkı tespit edecek ve gelecek dönemde hedefin tam gerçekleştirilebilmesi için alınacak önlemler saptanacaktır. AGY dönem içinde 100.000'e ulaşmak için gerekli ayrıntılarla fazla ilgilenmez. Oysa yönetim pusulasında temel hedef (100.000 buzdolabı satılması) alt hedeflerle ilgili uygulamayı dönem içinde düzeltmeye çalışarak aynı dönem içinde temel hedefe ulaşmayı garanti altına almaya çalışmaktadır.

Yönetim Pusulasının Gelişimi

Japonya İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra çok zor günler yaşamaktaydı. Hayatta kalabilmek için zaten kıt olan kaynaklarını en uygun bir şekilde kullanmak zorundaydı. Bu konuda ülke çapında seferberlik başlatıldı. Bu seferberlik içinde Japon firmalarının temel amacı müşterinin tam istediği kalitede mal ve hizmet üreterek dünyadaki diğer işletmelerin ürünleriyle müşterinin tam tatminine yönelik kalite esasıyla rekabet etmekti. Bu bağlamda eğitime de çok ağırlık verdiler. O zaman teknolojinin önderi olan Amerika'dan Deming ve Juran gibi hocalar getirip İstatistiksel Kalite Kontrol ve Yönetim dersleri verdirdiler. İlk olarak 1950 yılında Deming, Bilim ve Teknoloji Derneği'nin verdirdiği 8 günlük bir kursta Yönetim Pusulasından bahsetti. Daha sonra Deming Ödülüne bir temel değerlendirme kriteri olarak kondu[21].

1954 yılında aynı dernek Juran'a dersler verdirdi. Juran da kalite kontrol planları, kriterleri ve hedeflerinin üst kademenin sorumluluğunda olduğunu gösterdi.

---

[21] ISHIKAWA, Kaoru. **Introduction to Quality Control**, Juse Pres Ltd, 1989, s.14.; AGUAYO, Rafael., **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, No.31. İstanbul, 1994, s.269-272.

1960 yılından sonra, özellikle Deming Ödülü alan işletmeler, ki bunlar TKY uygulayan işletmelerdi, işletme çapında kalite kontrol uyguladıkları için Yönetim Pusulası yöntemini benimsemiş ve geliştirmişlerdir. Örneğin Teijin "yönetim kalemleri grafiğini", Nippon Kaso uzun vadeli planlama içinde kontrol noktalarını, Toyota fonksiyonlar arası yönetimi (cross-functional management system) geliştirmişlerdir.

1970 yılına kadar, Japonya'da da bazı işletmeler, AGY uygularken, Japon ilim ve iş adamları da adım, adım Yönetim Pusulası'nı geliştirmekteydi. Örneğin Prof.Ishikawa Kaoru ilk kademe yöneticilerine verdiği bir konferansta "günlük yönetime" dikkat çekti. Komatsu şirketi hedef geliştirme yöntemi olarak "bayrak metodunu" geliştirdi. Bridge Stone Tire 1964'te yaptığı bir çalışmada "Hoshin Kanri" terimini kullandı. 1965'te Prof. Akao günlük yönetimin kriterlerini belirledi.

Bugüne kadar çeşitli çalışmalar yapılarak, Yönetim Pusulası geliştirildi. Bu son gelişmiş haliyle yönetim pusulası, top yekün yönetim tekniği halini aldı.

Yönetim Pusulası ve TKY'nin ilişkisi

Yönetim pusulası bir planlama ve kontrol sistemi olarak TKY'nin sonuç almasını kolaylaştıran ve güven altına alan bir alt sistemdir. Japonya'da kullanılış biçimiyle Yönetim Pusulasının başarısı için varlığı zorunlu olan, günlük yönetim teknikleriyle destek servislerinin etkili yönetiminin katkısıyla birlikte işletmenin içindeki bütün süreçlerin TKY hedeflerine uygun olarak ahenkli bir şekilde çalışmasını güven altına alır.

Bu anlamda Yönetim Pusulası, işletme orkestrasının şefliğini yaparak TKY sisteminin sürekli işlemesini ve sonuç almasını sağlar. Yönetim Pusulası, TKY sistemi içinde aksayan parçaları saptamak, yapılacak işleri en iyi yapacak uzman kişilerin emrine vermek ve ortaya konan iyileştirilmenin uygulamasını izlemek durumundadır. Bu türlü parçaların uyum içinde çalışması yönetim pusulası gibi bir metodla sağlanamazsa TKY'nin sürekli geliştirme hedefine ulaşılamaz.

Yönetim Pusulasının ilk adımı TKY'de olduğu gibi müşteri istek ve gereksinimlerini anlamakla başlar. Ancak müşteri kavramı sadece iç ve dış müşteriler değil geniş olarak anlaşılmalıdır. Hissedarlar, iş analistleri gibi kişiler de işletmenin müşterisidir. Yönetim Pusulası, TKY gibi bir sistem yaklaşımıdır. TKY'nin temelini oluşturan bir sistemdir.

Yönetim Pusulasının temel öğelerinden biri de planı uygulayacak olanların da planlama süreci içinde olmalarıdır. Planlar grup diyalogunu

dayandığı zaman güçlü olabilirler. Çünkü insanlar doğru olduğuna inandığı şeyleri yaparlar. Ayrıca TKY'nin temel felsefesi de "işi en iyi bilenin onu yapan" olduğudur. Bu yüzden hedefler ve araçlar belirlenirken onu yapan kişilerin fikirleri de çok değerlidir. Hem böylece politika planları bir fikir birliği içinde hazırlanabilmektedir.

Yönetim Pusulası sürekli iyileştirme metodu (Kaizen) nun da merkezidir. Daha hedefe varmadan belli noktalarda ve belli zamanlarda Deming döngüsünü ve sebep-sonuç diyagramını çalıştırarak sürekli gelişme ve iyilişme sağlar. Yönetim Pusulası, sürekli iyileştirme yönetiminde, stratejik planlar ve günlük yönetim kontrolünü de içine alarak her üç seviyede de çalışır. Yönetim Pusulası sistem değişikliklerini de fikir birliğine dayalı bir yöntemle sağlamaktadır. Yönetim Pusulası hem en üst seviyede işletmenin stratejik pânlarının yapılmasına ve revizyonuna destek verirken hem de orta kademe yönetimin hedef ve stratejilerini belirler, faaliyet planlarını düzenler. Böylece en üst seviyede nelerin ve nasıl yapılacağının belirlenmesini sağlarken aynı zamanda en alt seviyede günlük faaliyetlerin yönetilmesine yön verir.

Hedefler ve araçlar belirlenirken işletmenin iç ve dış şartları analiz edilir. Dış şartların analizi yapılırken kıyaslama (Benchmarking) metodu kullanılabilinir[25]. Kıyaslama yöntemi işletmenin dış şartlarında rakipler ve diğer işletmelerin faaliyetleri üzerinde gösterdiği etkinin incelenmesinde önemli bir tekniktir. Bu bağlamda hedefleri ve araçları belirlemede diğer işletmelerin incelenmesi çok önemlidir. Oysa çoğu zaman işletmeler hedefler ve araçlarını rakiplerin durumuna göre değil de geçmiş davranış eğilimlerine göre belirlerler.

Yönetim Pusulası ve Çapraz Fonksiyon Takımları

Yönetim Pusulası, çapraz fonksiyonel yönetimle birlikte TKY'nin temelini oluşturmaktadır. TKY'nin temel elemanlarını oluşturan kalite, maliyet ve teslimat fonksiyonları çapraz-fonksiyonel gruplar olmaksızın elde edilemezler

Prof. Ishikawa 1960'da danışmanlığını yaptığı bir tekstil fabrikasında çapraz-fonksiyonel ilişkileri tanımlamış ve önemini şöyle vurgulamıştır. İşletmenin satın alma, üretim, pazarlama gibi temel bölümleri kumaşın, çözgü ipliklerini oluşturmaktadır. Çapraz ilişkiler ise atkı iplikleri gibi kumaşın oluşmasını ve sağlamlığını sağlamaktadır.

---

[25] ONAY, İrfan, Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama yöntemi, Benchmarking, Önce Kalite, Ekim 1993, s.21-23).

O zamandan sonra pek çok sanayi kuruluşu çapraz fonksiyon kavramını uygulamıştır. Örneğin Toyota Motors 1961'de çapraz fonksiyonel yönetime biraz da deneme yanılma yoluyla başlamış ve kalite, maliyet ve teslimat fonksiyonlarına ilave olarak yeni ürün geliştirme, satış idaresi, alış idaresi, emniyet idaresi, personel idaresi ve bilgi idaresi gibi fonksiyonlar kabul edilmiştir.

Çapraz-fonksiyon takımları genelde üst düzey bölüm müdürlerinden oluşur. Önce bütün bölümlerin yetki ve sorumlulukları belirlenir. Sonra fonksiyonları ilgilendiren bölümler bir matriks yardımıyla birleştirilerek, maliyet kontrol komitesi, üretim kontrol komitesi, kalite güvenlik komitesi gibi, çapraz gruplar oluşturulur. Böylece bu gruplar iyileştirme hareketi olup, hedef ve araçların yayılımında ve günlük kontrol hatlarına hedefler vermeye yardımcı olurlar.

Çapraz-fonksiyon yapı, fonksiyonel yapıdan faydalanır. Sorunlar önce fonksiyon komitelerinde tartışılır. Sonra bu her bir bölümün yetki ve sorumlulukları belirlenir. Ancak yetki ve sorumluluk hangi bölümdeyse fonksiyon politikası o bölüme verilir. Her ay raporlar bu bölüme gelir, sorumlu bölüm bu raporları çapraz-fonksiyon komitesine verir. Bu komite yılda iki defa rapor verir.

Yönetim Pusulası ve Günlük Kontroller

Her iki sistemde TKY'den türemiştir. Günlük kontrol, kontrol seviyelerinin bakım ve denetimi için hedeflerle kontrol ise iyileştirilmesi için yapılır. İşletmelerde günlük kontrol temeldir. Kontrol işlemlerinin % 80'i günlük kontrol % 20 ise hedeflerle kontroldür. Çünkü Hedeflerle kontrol, günlük kontrol doğru yapıldığında etkili olmaktadır[26].

Örneğin bir insanın temel amacı işletmeler gibi hayatta kalmaktır. Herkes uzun ve sağlıklı bir ömür ister. Fakat bunun için çaba harcamak gerekir. Öyle ki her gün spor yapmak, iyi ve yeterli gıda almak gerekir. Bunları yapabilmek için yapılacak faaliyetleri de kontrol altına almak gerekir. Örneğin spor yapmak için bir spor salonuna üye olmak gibi. Yönetim Pusulası ise iyileştirme aktiviteleri için yapılır. Eğer günlük faaliyetlerimiz bir organın bozukluğu dolayısıyla aksıyorsa ameliyat ederek o organı alabilir ve günlük yaşamı ilk hedefiniz olan sağlıklı uzun ömüre doğru yönlendirebilirsiniz.

---

[26] Japonca 'nichijo kanri', İngilizce 'daily management' kelimeleri Türkçe'ye günlük yönetim olarak çevrilebilir. Saru Sing Soin, Age, s.54.

Yönetim Pusulası'nın Amaçlara Göre Yönetim'le İlişkisi

Japonlar, Japon Bilim ve Teknoloji Derneği'nin Deming ve Juran'a verdirdiği derslerle TKY ile tanışırken aynı yıllarda bir başka Amerikalı Peter Drucker Amaçlara Göre Yönetimi işletmelere tavsiye etmekteydi ("The Practice of Management" adlı kitabında Amaçlara Göre Yönetim'den bahsetmekteydi). 50'li yıllarda Amerika'da geniş çapta işletmeler AGY uygulamaya başladılar. Ancak bu sistemde ağırlık yönetim kademelerinde idi. Yönetim pusulası ise işlemsel faaliyetler ve süreçlere ağırlık verilmektedir. Yani yönetim pusulasında ise sonuca varmadan her düzeyde faaliyetler hedefe ve hedefe ulaştıracak planlama sürecine odaklanmıştır.

Yönetim pusulasında temel kriter müşteri tatminini sağlamaktır. AGY'de ise ölçülebilen her şey amaç olarak belirlenebilir ve bu amaçlar dikey olarak alt kademelere yayılır. Yönetim pusulası ise temel kriter ve ona ulaştıracak faaliyetleri ve bu faaliyetlerin hedefe uygunluğunu denetleyecek kriterler herkesin anlayabilmesi için yazılı olarak en alt işlemsel birimlere kadar yayılır. Ancak bu yayılım kişilerin değil bölümlerin ve iş birimlerinin hedefleri ve araçlarıdırlar ve dönem sonunda hedeflere %100 varılmak istenmektedir.

Amaçlara göre yönetim, uzun vadeli bir stratejik plandır. Buna bağlı olarak faaliyet planlarını ve her bölümün stratejik planlarını da içerir. Oysa hedeflerle yönetim bir yıllık plandır. Fakat temelini stratejik planlar oluşturur.

Yönetim pusulası performans değerlemesinden ayırmak gerekir. Çünkü yönetim pusulası kişilerle değil sonuçlar ve süreçlerle ilgilidir. Oysa amaçlara göre yönetim bir performans değerlemesi aracı olarak da kullanılabilir.

Yönetim pusulası her türlü sorun ya da projenin organizasyonun içindeki konumuna bakılmaksızın işi en iyi bilen kişiler veya ekiplerle ele alınması söz konusu iken, AGY her bölüm kendi hedefine ayrıca ulaşmaya çalışır.

Bu farklılıklarına rağmen Yönetim Pusulası AGY ile çok benzer tarafları da vardır.

Bir kez AGY ile yönetim pusulası kökeni birdir. İkisi de aynı amaç ve beklentilerden doğmuştur. İşletmelerin tam yönetim sisteminin planlaması ve kontrolü işlemidir. Böylece bölümler arası iletişim ve koordinasyon sağlanabilir.

Bir başka benzer yönü geleceği kestirerek olaylara yön vermeyi öngörmektedir. Amaç tepki veren değil, önde giden işletme olmaktır.

AGY ile yönetim pusulası katılımcı bir yönetim uygulamaları açısından da benzerlikler gösterebilirler. Ancak AGY'de yönetici bir üst amiriyle hedeflerini belirlerken, yönetim pusulası seviye farkı gözetmeksizin o hedefi gerçekleştirmede katkısı olan herkes katılmaktadır. Bu anlamda ister hiyerarşik ister işlemsel örgüt yapısı olsun, örgüt yapılarına canlılık getirir.

Her iki sistem de eğitim gereksinimlerini belirlemede temel faktörleri verirler.

Yönetim Pusulasının Uygulaması

Yönetim pusulası sistemini uygulamaya koyabilmek için çeşitli aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu aşamaların gözden geçirilmesi sistemin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu uygulama aşamaları şunlardır[27]:

1. İşletmenin misyonu, kalite politikası
2. Orta ve uzun vadeli yönetim stratejilerinin planlanması
3. Veri toplama ve analiz etme
4. Araçların belirlenmesi
5. Kontrol maddelerinin belirlenmesi
6. Politikaların yayılması
7. Politika planının uygulanması
8. Uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi
9. Statü raporlarının hazırlanması

Aşağıda bunlar tek, tek açıklanacaktır:

1. İşletmenin misyonu, kalite politikasının belirlenmesi

Önce işletmenin misyonu belirlenir. Misyon; işletmenin ne yaptığını veya ne yapmak istediğini gösteren bir yönetim felsefesidir. İşletmenin diğer tüm faaliyetleri buna göre düzenlenir.

Genel anlamda politika yöneticilere karar vermede rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisidir. Kalite politikası ise bir kuruluşta üst yönetim

[27] AKAO, Age, s.19-63.

tarafından belirlenen kalite amaç ve araçlarıdır. Ürünün kalite düzeyi alıcı, satıcı ve tüm personeliyle ilişkilerini belirleyen bir çerçevedir.

2. Orta ve uzun vadeli yönetim stratejilerinin planlanması

İşletmenin uzun vadeli planlarının amacı, işletmenin iç ve dış şartlarını göz önüne alarak işletme faaliyetlerini uzun vadeli hedeflere yönlendirmektir. Bu bağlamda belli bir hedefe yönelik olarak hangi alanlarda hangi araçlarla ve hangi davranış kalıpları içerisinde faaliyetlerde bulunulacağını gösterir.

Kalite stratejileri ise kalite hedeflerine ulaşılması için yapılan orta veya uzun vadeli planlardır.

3. Veri toplama ve analiz etme

Önce geçen yılın bilgileri incelenip işletmenin hedeflere ulaşıp ulaşamadığı tespit edilir. Sonra işletmenin iç ve dış şartları analiz edilir. Bu şartlar altında bir dönem evvelki problemlerin nedenleri belirlenir ve bu nedenlerin bugünkü şartlar altında nasıl aşılacağı, hangi faktörlere ağırlık verilmesi gerektiği belirlenir. Bu aşamadan sonra bu hedef ve araçlar geçen yılın analizleri ile yeniden karşılaştırılarak hedef ve araçlar yeniden belirlenir.

4. Hedeflerin belirlenmesi

Stratejik planın saptanmasından sonra uygulamada elde edilecek ayrıntılı kalite ve miktar standartları belirlenir. Bu ayrıntılı standartlar bir zamanlı iş programına bağlanır. Bir dönem sonunda bu hedefler Deming döngüsü aracılığıyla elde ettiğimiz sonuçlarla karşılaştırılır ve aradaki sapmalar belirlenir. Bu sapmalar sebep-sonuç diyagramıyla analiz edilerek temel sebepler tespit edilir, bu temel sorunları çözümleyecek düzeltme tedbirleri belirlenir. Düzeltme tedbirlerinin problemi çözmeye uygunluğu test edilir. Eğer çözümler uygunsa standartlaştırılarak bir sonraki dönemin hedefi olarak kabul edilirler.

5. Araçların belirlenmesi

Yukarıdaki hedeflere ulaştıracak tüm araçlar tesbit edilir. Hedeflerin saptanmasında olduğu gibi tüm araçların tesbit edilmesi, zamanlanması ve sistem içinde kontrol edilmesi gereklidir. Bu araç ve süreçlerle elde edilecek sonuçların doğru değerlendirilebilmesi için kontrol kriterleri tesbit edilir. Ve bunlar bir kontrol sistemine bağlanırlar. Hedefler, araçlar ve kontrol kriterlernin bir matriks yardımıyla uygunlukları kontrol edilir. Uygun araçlar belirlenir ve uygulamaya konulur. Hedefler ve hedef-

lere götürecek araçlar ayrı ayrı belirlendiği takdirde alınacak sonuçlar kuşkusuz eksik olur. Onun için hedeflerle araç ve süreçlerin birbirlerine uygun olması sistemin sonuçları bakımından çok önemlidir.

6. Kontrol kriterlerinin belirlenmesi

Hedefe yönelik faaliyetler belirlenirken (mean) kontrol kriterleri de belirlenmelidir. Kontrol kriterleri yönetim faaliyetlerinin sonuçlarının, gelişiminin, prosesin, hedef seviyelerinin ölçülmesinde bir denek taşıdır.

Kontrol kriterleri, proses veya işin başarısı tanımlanırken Deming döngüsü sırasında tanımlanır. Hedef ve araç matriksi tarafından da araçlarla ilgisi ölçülür. Bazı faaliyet kalemleri bunlarla ilgisiz olabilir. Buna engel olmak için her bir kontrol karakteristiğine Deming döngüsü uygulanır. Başarma oranına katkısı olmayan her bir faaliyet kalemi elimine edilir. Bunun istisnası gelişme departmanındadır. Orada gelişme oranı prosesin gelişiminin değerini ölçmede kullanılabilir. Sonuçlar kontrol edilirken görülen sapmalar Deming döngüsünde belirlenir. Bu kontrol kriterleri için kontrol noktaları konulmalıdır. Bu sebeplerle ilgili kontrol noktaları planlama safhasında belirlenir. Bunlar günlük kontroller için kullanılır. Günlük kontrollerle sonuçların kontrolü birbiriyle tamlaştırılır. Gelişme projesi kalite çemberleri için bir tema oluşturur.

Hedefler, araçlar ve kontrol kriterleri belirlendikten sonra araçların uygunluğu hedef araç matriksi üzerinde ölçülür, düzeltmeler yapılır ve politika planı son şeklini alır. Son şeklini alan politika planı, işletmenin diğer planları ile karşılaştırılarak uyumu kontrol edilir.

7. Politika planlarının yayılması

Politika planı bir kere belirlendikten sonra bunun nasıl başarılacağı belirlenmelidir. Bu bağlamda hedefler ve araçlar alt bölümlere ve iş pozisyonlarına yayılır. Böylece her bir bölümün ilgili olduğu bölümlerle koordinasyonu sağlanır. Daha alt seviyelerdeki iş sınıflarında iş planları daha detaylı olacağından bu safhada temel kalite tekniklerinin kullanılması yararlı olur. Yönetim pusulası, işletmenin uzun vadede amaçlarıyla günlük faaliyetleri arasında bir köprü görevi görmektedir.

8. Politika planının uygulanması

Politika planlarının uygulanması işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bunun bir formatı yoktur. İşletme kültürü ile ilgilidir. Politika planlarının uygulanmasında görevi başarma adımları belirlenmiş ve belirli bir zamana bağlanmıştır. Her bir adımda yapılan kontrollerde doğru gitmeyen şeyler belirlenir ve listelenir.

9. Uygulama sonuçlarının kontrolü

İki türlü kontrol yapılabilir: a) Hedeflerin kontrolü. b) Sürecin kontrolü.

a) Hedef kontrolü: Politika planı uygulanırken ve uygulandıktan sonra belli aşamalarda hedef değerlerle gerçek değerler karşılaştırılır. Aradaki farklılıklar bir sorun olarak belirlenir ve bu fark ne kadar büyükse sorun da o kadar büyüktür. Bu analiz Deming döngüsü, Pareto analizi kullanılarak yapılabilir.

Sorunlar belirlendikten sonra proses kontrol edilir ve sebepler bulunur. Bu sebeplerden hangilerinin etkisi daha fazlaysa, düzeltme tedbirleri belirlenerek gelecek dönemin planına alınır. Bu uygulama sonunda statü raporu hazırlanır.

b) Süreç kontrolü: Süreç kontrolünde yönetim pusulası esas kontroldür. İşi yapma sırasında uygulanır. Sık sık ayarlamalar, kontrol ve tamiratlarla sürecin istenen hedefe ulaşması sağlanır. Süreç kontrolü hedefe gitmeye engel olan sebepleri önlemek için yapılır. Orta ve alt seviyedeki yöneticiler bu kontrol şeklini daha çok kullanırlar. Bu tür kontroller daha çok kontrol noktalarında yapılır.

10. Statü raporlarının hazırlanması

Statü raporu bir yıllık politika planının Deming döngüsü ile ölçülmesinden sonra verilir. Her iş, bölüm ve departman için ayrı ayrı yazılır ve genellikle bir sayfalık bir rapordur.

Bu adımları aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz:

Yönetim Pusulası'nın Yararları

- Sistemin işleyişinde her çalışan işinin stratejik ve günlük yönetim faaliyetleriyle ilgisinin ne olduğunu bilir.
- Sorunların zamanında tespit ve çözümünü sağlar.
- Bir planlama ve kontrol aracıdır.
- Kaliteyi garanti ederek satışı ve kârlılığı artırır, maliyetleri düşürür.
- Çalışmayı azaltır, morali artırır, işletmede bir birlik ve beraberlik ruhu oluşturur.
- Koordinasyonu artırır.
- Yaratıcılığı artırır.
- Müşteri tatminini sağlar.

VIII. ORGANİZASYON

Bu bölümde yönetimin en önemli işlevlerinden biri olan organizasyon işlevi incelenecektir. Organizasyon, organizasyon yapıları oluşturma sürecidir. Organizasyon yapıları ise işlerin bölündüğü, gruplandığı biçimsel bir çerçevedir. Bu çerçeve yöneticinin nasıl yönetecceğini gösterdiği gibi, kendi yönetim yetkinliğini de ortaya koyduğu ve kitabın birinci bölümünde bahsettiğimiz tercihler alanını gösterir. Bu yapı yöneticinin kendi rolünün de belirlendiği bir yapıdır.

8.1. Organizasyonun Tanımı

Organizasyonu kısaca aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz:

> **Organizasyon kişilerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek, bilgi, yetenek ve çabalarını birleştirerek gerçekleştirmeye çalıştıkları bir oluşumdur. Bu oluşum içinde işler, görevler, mevkiler, bilgi, para, mal ve hizmet akışları ve kişisel ilişkiler gibi temel unsurlar biçimsel bir şekilde görülür.**

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi organizasyon maddi ve insani pek çok unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar farklı şartlar altında değişmekte dolayısıyla bir işletmenin organizasyonu da değişmek zorunda kalmaktadır. Buna yeniden yapılanma (re-organization) denmektedir.

Yukarıdaki tanımdan hareketle bir işletme organizasyonunu da aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz.:

> İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla, işletmenin çalışanlarının, maddi ve maddi olmayan kaynakları birleştirerek oluşturdukları sisteme veya oluşuma işletme organizasyonu denmektedir.

8.2. Organizasyon Yapısını Belirleyen Unsurlar

İşletme organizasyonu maddi ve maddi olmayan çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Maddi varlıklar işletmenin bina ve arazi gibi fiziksel varlıklarıdır. Maddi olmayan varlıkları ise, çalışanlar, çalışanlar arası ilişki-

ler, yetki ve sorumluluklar, işler, iş yapış şekilleri (know- how, kurallar, prosedürler), sistem ve süreçleri, organizasyon kültürü, yönetim tarzı gibi unsurlardan oluşmaktadır:

Aşağıda işletmenin temel unsurlarından bazılarını kısaca açıklamaya çalışalım.

8.2.1. Amaç

Her organizasyon bir amacı gerçekleştirmek için yapılır. İşletmelerin genel olarak amaçları ortaklarına kâr sağlamaktır. Bu kâr bir kerelik değil devamlı olmalıdır. Bunun için işletmeler devamlı büyümeli ve bünyelerini krizlere karşı dayanıklı hale getirmelidirler. O halde işletmelerin temel amacı "rekabet edebilmek için büyümek, sürekli gelişmek ve bünyesini sağlamlaştırmak" olmalıdır. Bunun için yapılan tüm faaliyetler organizasyonu oluşturur.

8.2.2. Ürün

İşletmenin üreteceği ürün işletme organizasyonunun çıktısını oluşturacaktır. Bir işletmenin ürettiği mal veya hizmete göre organizasyonu farklı olacaktır. Ayrıca ürün veya hizmetin kalitesi ve müşteri kitlesi de organizasyonunu etkileyecektir. Örneğin harcıalem mal üreten bir işletmenin müşteriyle ilişkisi yok denecek kadar azdır. Burada ürün temelli veya işlevsel örgüt yapısı olabilir. Önemli ve bilgi yoğun bir mal veya hizmet üreten işletme ise müşteri temelli bir organizasyon yapmak zorundadır. Ayrıca bir üründen çok fazla üretilecekse kitle üretimi yöntemi ile üretebilir ve teknoloji veya emek yoğun bir işletme olabilir.

Bir işletme sıradan bir mal üretecekse veya bir hizmet işletmesi ise emek yoğun bir işletme olabilir. Teknoloji yoğun işletmelerde maliyet önemli bir başarı kriteri olurken, hizmet yoğun işletmelerde duygusal zeka ve esnek örgüt yapıları önemli olur.

Bir organizasyonun çıktısı girdilerinin ve süreçlerinin bir sonucu olduğu için bir yerde organizasyonun başarısının da göstergesidir. Girdilerde veya iş yapış şekillerinde yapılan bir değişiklik çıktıları da değiştirecektir.

8.2.3. İşler

Bir işletmede, herhangi bir çalışanın yapması gereken faaliyetlere iş, faaliyetlerin tümüne de görev denir[1].

---

[1] YOZGAT, AGE, 204.

Bir organizasyon, iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir[2].

Bir işletmede önce ürün veya hizmet, sonra bu ürün veya hizmeti yaratmak için hangi işlerin yapılması gerektiği belirlenir. İşler gruplandırılarak görevler ve görevler gruplandırılarak da takımlar veya gruplar ve gruplar birleştirilerek de bölümler oluşturulur. Sonra her bir bölümün ve bölüm içindeki işlerin ne tür işler olduğu belirlenir. İşler tekrarlanabilen cinsten ise rutin işler sınıfına girmektedir. Rutin işlerde mekanik örgüt yapısı uygulanırken, rutin olmayan işlerde ise, esnek üretim ve organik örgüt yapısı veya takımlardan oluşan örgüt yapıları başarılı olurlar.

İşler bilgi gerektirip gerektirmediği şeklinde de sınıflandırıla bilinir. Bilgi gerektiren işler uzman personel gerektirdiği için esnek organizasyon ve geniş kontrol alanı gerektirir. Uzman personele emir verilemez sonuçlar kontrol edilir.

8.2.4. Çalışanlar

Organizasyonun en önemli unsuru insandır. Gerek yönetici olarak ve gerekse işçi olarak çalışsın işletmede yapılması gereken bir işin sahibi olarak ve kağıt üzerinde belirlenen örgüt yapısına canlılık veren ve işleri gerçekleştirip amaca ulaşmayı sağlayan insandır. Hangi seviyede çalışırsa çalışsın önemlidir.

Pek çok yazar işletmeyi bir amaç etrafında toplanmış insanlar olarak tanımlar. Kimler hangi işleri yapacak, kim yetkili, kim kime rapor verecek veya kim kimden rapor alacak gibi konular organizasyonun temel unsurunu oluştururlar.

Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitimi, bilgi ve yetenekleri ve bunların doğru yerde ve zamanda kullanımı organizasyonun başarısını belirler. Örneğin eğitimsiz veya çok genç biri en üst kademeye gelemez. Ondan daha bilgili ve yetenekli kişiler altlarında çalışmak istemezler. Cinsiyet açısından da bakıldığında gece vardiyalarında veya ağır işlerde kadın ve çocuk çalıştırılamaz. Özellikle çocuk işçiler bugün ucuz emek olarak gelişmekte olan ülkelerde istismar edilmektedir.

8.3. Organizasyon Kurma İlkeleri

Organizasyonun ilkeleri ilk olarak Fayol tarafından belirlenmiştir. Kitabın ilk bölümünde bu 14 ilke ele alınmıştır. bu ilkelerden bazıları halen

---

[2] KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 10th Edition, Beta Yayınevi, 2005, s.167.

kabul edilse de bazıları önemini kaybetmiştir. Bu bölümde bugün işletmenin organizasyonunu tasarlarken üzerinde durulması gereken ilkelerden bahsedilecektir. Bunlardan en önemlileri şunlardır:

8.3.1. İşbölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümünü, işlerin faaliyetlere bölünme derecesi olarak tanımlanabilir. Organizasyonlar bir çok görevleri icra ederler. Önemli olan bu görevlerin verimli ve kaliteli yapılmasıdır. Bazen emeğin bölümlere ayrılması şeklinde de adlandırılan iş bölümü, işlerin alt parçalara ayrılarak her bir parçanın belli bir kişi veya grup tarafından yapılması olarak tanımlanabilir. Örneğin insan kaynakları bölümündeki işlerin işe alma, terfi, eğitim, başarı değerleme gibi alt başlıklara ayrılması ve otomotiv sanayinde bir işçinin sadece tekerleği veya camı yerine takması gibi olgulardır. Her bir bölüm içerisinde işçiler kendi işleri ile ilgili görevleri ifa ederler. Çalışanlar hep aynı işi yapıkları için işlerinde uzmanlaşırlar. Uzmanlaşmanın çok olduğu durumlarda kişiler bir tek iş yaparlar dolayısıyla daha üretken olurlar. Örneğin bir otomobil montaj hattı böyledir. Montaj hattı boyunca her işçi bir tek işi devamlı surette yapar.

Uzmanlaşmanın bu avantajına rağmen işletmeler bu ilkeden uzaklaşmaktadırlar. Verimlilik artışına karşın, can sıkıntısı, yorgunluk, stres, düşük kalite, devamsızlık ve işçi devrinde artış gibi nedenlerle tek bir işte uzmanlaşma yavaş, yavaş önemini kaybetmektedir. Bugün Japon tarzı yönetim de iş de uzmanlaşma önemini kaybetmiştir. Bunun yerine iş genişletme, takım çalışmaları, tek parça üretimi ve esnek üretim yöntemleri uygulanmaktadır. İş genişletme de işçiler bir önceki ve bir sonraki süreçlerde de çalışırlar. Birçok işletme iş genişletme kapsamında takımlar kurarak, takım üyelerinin takım içinde rotasyonunu sağlamıştır. Örneğin Sony montaj hattında dört kişilik takım kurmuş ve lehimlemekten test etmeye kadar her şeyi, takım üyeleri kendileri yapmaktadır.

8.3.2. Emir Komuta Zinciri

Emir komuta zinciri, bilgi ve emirlerin örgüt yapısı içerisinde akış yönünü gösterir. Emirler yukarıdan aşağıya, sorumluluklar aşağıdan yukarı doğru akar. Emir komuta zinciri, işletme içerisinde kimin kime emir, kimin kime rapor vereceğini gösterir. Bu ilke organizasyondaki hat yetki sistemini tanımlamaktadır. Herkes kime karşı sorumlu olduğunu, kime rapor vermesi gerektiğini bilmelidir. Böylece işletme içindeki karmaşa önlenmiş olur. Emir komuta zinciri organizasyonun yetki yapısını gösterir.

Emir komuta zincirinin oluşturduğu basamaklar kontrol alanını ve örgüt yapısının dik veya yassılığını da belirtir.

8.3.3. Yetki

Yetki, yöneticinin istenen çıktıyı elde edebilmesi için karar verme, kaynak dağıtma ve emir verme hakkıdır. Resmi ve biçimsel bir haktır.

- Yöneticinin yetkisi örgütsel pozisyonuna bağlıdır. Kişiye bağlı değildir.
- Yetki alt kademe tarafından kullanılır. Yukarıdan aşağı doğru akar. Ast üste itaat etmeye mecburdur. Etmezse yetki kaybolur. Buna " yetkinin kabulü teorisi" denir.
- Yetki akışı dikey organizasyonlarda, yukarıdan aşağı doğru olur. Genelde yetkisi fazla olandan az olana doğru diyebiliriz.
- Yetki ve sorumluluk eşit olmalıdır.

Yetki Göçerimi: Yöneticinin yapması gereken bazı işleri, kendi adına yapması için, astlarına yetki ve sorumluluğun bir kısmını devretmesi işlemidir. Bugün organizasyonların çoğu çevreye uyum sağlayabilmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılamada esnek olabilmek için yöneticilerini, yetki ve sorumluluklarını göçermeye zorlamaktadırlar. Ancak bu pek kolay olmamaktadır. Örneğin bir yönetici yetkisini şu nedenlerle göçermeyebilir:

- Yönetici yetkisini devretmekle şahsi statüsünü kaybetmiş gibi hissedebilir.
- Yönetici, işi astından daha iyi yapacağını düşünür.
- Yönetici, benzer kararlar almada kendini rahat hissedebilir.

Bir yönetici bu engelleri yıkabilmelidir.

İyi bir göçerme için şunlara dikkat etmelidir:

1- *İşin tümü göçerilmelidir*: İşi parçalara bölmek birkaç kişiye vermek, sorumluluğu da bölmeye neden olabilir. Ayrıca yetkiyi alan kişi işin bütününü görmelidir.

2- *Doğru adam seçilmelidir*: Çalışanların hepsi aynı yeteneklere sahip değildirler. Yönetici işle, işi yapacak kişinin yeteneklerini bir birine uydurabilirse göçerme başarılı olabilecektir. Daha fazla sorumluluk alıp, alamayacağına ve bağımsız karar verip veremeyeceğine göre değerlendirmelidir.

3- *Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır:* Bir kişiye bir iş vermek, yetki göçermek demek değildir. Hatta sorumluluk verip yetki vermemek demektir. Eğer karar verme yetkisi verilirse işini daha iyi yapar.

4- *Yetki ile birlikte talimatlar ve gerekli bilgiler de verilmelidir:* Bir yetki göçerilirken astın görevini ve beklenen sonuçlarının ne olduğunu bilmesi gerekir. Bunun için neyi, ne zaman, nerede, nasıl, niçin ve kimin yapacağı belirtilmelidir. Bütün şartlar tartışıldıktan sonra yazılmalı. Gerekli kaynakların ne olduğu, raporların ne zaman ve nasıl verileceği de belirlenmelidir.

5- *İletişim kanalları açık olmalıdır:* Astın sorularına cevap vermek ve ona tavsiyelerde bulunmak için astlarla iletişim kanalları açık olmalıdır. İletişim kanallarının açık olması güveni artırır. Astların doğru yolda yürümesini sağlar.

6- *Başarı değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir:* Yönetici, sadece iş bittiği zaman işin sonucunu değerlendirmemeli, astının nasıl yaptığını iş bitmeden kontrol etmelidir. Eğer sonuçlar beklentileri karşılıyorsa ödül verilmeli, karşılamıyorsa nedenleri analiz edilmelidir.

Sorumluluk: Kişinin atandığı işinde faaliyetleri yapma görevidir. Alınan yetki ile sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Eğer kişinin sorumluluğu yüksek, yetkisi az ise işin yapılması zordur, şansa kalır. Yetki çok, sorumluluk az ise yetkisi çok olan zalim olur ve işletme için yıkıcı olur.

8.3.4. Emir Birliği ve Süreç Sahipliği

Fayol, Weber, Chester Bernard gibi klasik yönetim teorisyenlerince organizasyon tasarımının temel ilkesi olarak kabul edilmiştir. Bugün bu kavram bilgi teknolojilerinin gelişimi ve çalışanların güçlendirilmesi dolayısıyla önemini kaybetmiştir. Bilgisayarın ve internetin bu kadar yoğun kullanılmasıyla çalışanlar her yerde ve herkes ile biçimsel kanal kullanılmaksızın görüşebilmektedir. İşçinin güçlendirilmesi ile çalışanlar kendi kendilerini yönetebilen ve karar verebilen kişiler haline gelmektedirler. Çapraz fonksiyonlu takımlar, şebeke organizasyonları gibi yeni örgüt yapıları ile çalışanlar, çok patronlu ve hiyerarşi gözetmeyen bir hale gelmişlerdir. Bu da emir komuta birliği ilkesini bozmuştur. Ancak her sürecin bir sahibi olmalıdır, yoksa sorumluluk kalkar.

8.3.5. Kontrol Alanı

Kontrol alanı yöneticinin kaç tane astını etkin ve verimli yönetebileceğini gösterir. Özellikle büyük organizasyonlarda organizasyonun sahip olduğu basamak sayısını belirlediği için önemlidir. Daha geniş orga-

nizasyon yapısı daha verimli organizasyon demektir. Örneğin 4100 işçi çalışan iki işletme düşünelim. Birinde bir yönetici dört kişiyi kontrol ederse yedi basamak oluşur. Diğerinde bir yönetici sekiz kişiyi kontrol ederse beş basamak oluşur. Dar ve dik örgüt yapılarında yönetici sayısı çok olacağı için maliyetler de yüksek olur. Bilgi akışı ve zaman açısından da geniş örgüt yapıları daha verimlidir. Kontrol alanı çalışanın hüneri, kabiliyeti, yöneticinin karakteri ve kabiliyeti, işin zorluk derecesi, iş yapış şekli, işlerin veya fonksiyonların benzerliği, koordinasyon ihtiyacı, karmaşıklık ve kaos gibi faktörlerden etkilenir. Daha eğitimli ve tecrübeli çalışanlar daha az kontrol gerektirir. Kontrol alanını belirleyen diğer değişkenler de; görevlerin benzerliği, karmaşıklığı, ast ve üstün mekansal yakınlığı, prosedürlerin standartlaşma derecesi, yönetim bilgi sisteminin karmaşıklığı, organizasyonun kültürünün sağlamlığı ve yöneticinin tercih ettiği yönetim sitilidir.

Bugün maliyetlerin azaltılması, esnekliğin arttırılması, hızlı karar verme, müşteriye daha yakın olma, çalışanların güçlendirilmesi gibi gereksinimler dolayısıyla örgütlerde daha geniş kontrol alanı tercih edilmektedir.

Kontrol alanında önemli konulardan biri de iletişim kanallarının sayısıdır. Ast sayısının artması ile iletişim kanalı sayısı da hızla artmaktadır. İletişim kanalı sayısı arttıkça üstün kontrol imkanı azalmaktadır. İletişim kanalı sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$\text{İletişim Kanalı Sayısı: } = n.\ (2^n/2 + n - 1)$$

Görüldüğü gibi 2 ast için 6 kanal gerekirken, 3 ast için 18, 4 ast için 44, 5 ast için ise 100 iletişim kanalı söz konusudur.

8.3.6. Merkezileşme ve Merkezkaç Yönetim

Karar verme yetkisinin üst kademelerde toplanması merkezileşme derecesini gösterir. Karar verme yetkisinin alt kademelere göçerilmesi ise merkezkaç yönetim veya ademi merkeziyet denir. Merkezileşmeyi etkileyen faktörler:

- **Çevrenin sabit olması**, durağan çevrede yönetici daha fazla kişiyi kontrol edebilir. Karmaşık ve belirsiz çevrede ise kontrol zordur.
- **Alt kademe yöneticilerinin bilgi ve tecrübelerinin yetersizliği.** Alt kademe yöneticilerinin bilgi ve tecrübeleri yetersiz ise üst yet-

kisini göçermek istemeyecektir. Alt kademe yöneticilerinin bilgi ve karar verme yetkinliğinin olması yetki göçerimini sağlayabilir.

- **Alt kademe yöneticilerinin karar vermede isteksiz davranması.** Sorumluluk almak istememesi yetki göçerimini önler.
- **Kararlar önemliyse,** veya göreceli olarak önemliyse üst kararları kendisi vermek isteyecektir.
- **İşletmeler büyükse ve coğrafi olarak yaygınsa,** belli yetkilerin göçerilmesi zorunludur.
- **Kriz dönemlerinde** veya risk altında karar vermede, merkezi yönetim daha uygundur.
- **İşletme kültürü,** işletmenin adet ve gelenekleri yöneticinin böyle yapması gerektiğini söylüyorsa, örneğin katılımcı ve esnek bir yönetim uygulanıyorsa üst yetkilerini rahatça göçerebilecektir.

8.3.7. Biçimselleşme

Biçimselleşme (Formalleşme), işlerin standartlaşma çalışanların davranışlarının kural ve prosedürlerle yönlendirilme derecesidir. Eğer bir iş formalleşmiş ise işin yapılış şeklinde farklılıklar yoktur veya çok azdır. Ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı belirlenmiştir. Çalışanlar aynı girdileri aynı yolla elde etmek isterler. Bu da ürün veya hizmetin aynı olmasını sağlar. Yüksek seviyede biçimselleşmiş örgütlerde iş tanımları, kurallar, prosedürler, talimatlar, süreçler yapısallaştırılmıştır. Biçimselleşmemiş örgütlerde çalışanlar özgürdür, işlerini nasıl yapacaklarına kendileri karar verir, davranışları programlanmamıştır.

Biçimselleşme, işletme içerisinde ve işletmeler arasında farklılık gösterir. Örneğin bir gazete yönetiminde gazeteciler farklı işlere sahiptir, farklı yerlerde faklı haberler toplarlar. Onların işleri daha az biçimseldir. Diğer yandan baskıcılar daha biçimselleşmişlerdir. Gazetenin basılma zamanı, basılma şekli yapılandırılmıştır. Baş makale nereye konacak, aktüalite sayfası kaçıncı sayfada olacak, köşe yazarlarının yazısı kaçıncı sayfada olacak gibi işlerini nasıl yapacakları belirlenmiştir. Bunun için gazetecilere göre biçimselleşme dereceleri yüksektir.

8.4. Organizasyon Yapılarını Etkileyen Faktörler

Organizasyon yapısını etkileyen faktörler arasında, strateji, büyüklük, teknoloji ve çevredeki belirsizlik sayılabilir[3].

8.4.1. Strateji ve Yapı

Strateji işletmenin ne ile ve nasıl hareket edeceğini gösterir. Uzun vadeli planlardır. Önce işletmenin hedefleri belirlenir sonra bu hedefe nasıl ulaşılacağı belirlenir. Yapılacak faaliyetler belirlendikten sonra, bu faaliyetleri kimlerin nerede ve ne şekilde yapacağı belirlenir. Bu da işletmenin örgüt yapısının belirlenmesi demektir. Bu bağlamda strateji ile örgüt yapısı arasında yakın bir ilişki vardır. Eğer yöneticiler işletmenin stratejisini yenilikçilik olarak belirlemişler ise o işletmede yeni ürün geliştirmek için Ar-Ge departmanı önem kazanır. Süreç yenilemede ise, esnek üretim, serbest bilgi akışı ve organik yapı başarılı olur. Eğer maliyet odaklı bir yapıysa sıkı bir kontrol alanı ve mekanik örgüt yapısı uygundur.

8.4.2. Büyüklük ve Yapı

İşletmelerde büyüklük çeşitli şekillerde ölçülür. En çok bilinenler, çalışan sayısı, sermaye, karlılık, makine parkı, müşteri sayısı, otellerde oda sayısı, hastanelerde yatak veya hasta sayısı gibi. Organizasyonun büyüklüğü yapıyı etkiler. Örneğin büyük organizasyonlar, küçük organizasyonlardan daha fazla ihtisaslaşmış, merkezileşmiş, bölümlere ayrılmış ve daha fazla biçimselleşmişlerdir. Böyle işletmelerde bürokratik örgüt yapısı vardır. İşletmeler büyüdükçe bürokrasi kaçınılmaz olur ve işletmeler hantallaşır. Değişimlere çabuk cevap veremezler.

Büyüklük ilişkiler açısından da farklılık gösterir. Büyük işletmelerde iletişimde biçimsel olarak belirlenmiştir. Emirler yukardan aşağıya, raporlar aşağıdan yukarıya doğru gider. Küçük işletmelerde ilişkiler çok yönlüdür, büyük işletmelerde ise, doğrusaldır.

Büyük işletmelerde ilave işgücü yapıyı çok fazla değiştirmez. Oysa küçük işletmelerde yapıyı değiştirir.

8.4.3. Belirsizlik ve Yapı

Bazı organizasyonların çevresi daha basit ve durağandır. Bazılarının çevresi dinamik ve karmaşıktır. İşletmenin çevresi ne kadar dinamik karmaşık ise işletme için o kadar belirsizlik ve risk vardır. Belirsizlik

---

[3] ROBBİNS Stephen P., COULTER Mary, **Management**, 7th. Edition, Prentice Hall, 2002, s.264-266.

işletmelerin etkinliği için bir tehlike oluşturduğundan işletmeler belirsizliği azaltmaya çalışırlar. Belirsizliğin çok olduğu örgütler daha esnek ve organik yapıda olmalıdır. Çevre şartları durağan ve mekanik olan işletmeler de mekanistik örgüt yapısı uygundur. Küresel rekabetin hızlandığı bu dinamik çevrede işletmeler daha yalın, hızlı ve esnek olmalıdır.

8.4.4. Teknoloji ve Yapı

Teknoloji işletmenin girdilerini çıktılara çeviren, bilgi, alet edevat, teknik ve faaliyetleri ihtiva eder. İşletmede çalışan kişilerin hünerleri, makineleri, iş akışları, prosedür ve talimatları da teknolojiyi destekleyen unsurlardır[4]. İşletmelerde teknolojiyi üretim teknolojisi ve hizmet teknolojisi olarak iki başlık altında inceleyebiliriz.

Üretim teknolojisi işletmenin organizasyonunu doğrudan etkileyen bir çevre faktörüdür. Mal üreten işletmelerde ilk soru ne üreteceğim ve hangi kalitede üreteceğim olmaktadır. Uçak sanayi, ilaç ve bilgisayar üreten işletmeler ileri teknoloji kullanmak zorundadır. İleri teknoloji kullanan işletmelerde daha esnek örgüt yapısı ve esnek üretim sistemi uygulanır. Çünkü bu ileri teknoloji ürünü alet ve makineleri kullanan kişiler konularında uzman kişilerdir. Bunların yapacağı işleri yapılandırmak yanlış olur. General Motors ve Intel gibi bazı işletmeler esnek üretim içinde kitle üretimiyle, birim üretimi birlikte uygulamaktadırlar.

İşletmelerde teknoloji kullanımı işletmenin imajı, çalışanın güdülenmesi, kontrolü ve üretkenliği üzerinde de etkili olmaktadır.

Başlıca üretim teknolojileri şunlardır:

- Kitle üretimi. Aynı özelliklere sahip bir üründen büyük miktarlarda üretmek.
- Birim üretim veya atölye tipi üretim. Müşterinin istek ve beklentilerine göre, bir veya birkaç üründen müteşekkil ürün gruplarının üretilmesi.
- Süreç üretimi. Büyük miktarlarda üretimin hiç durmadan mekanik bir şekilde üretilmesidir.

Hizmet işletmeleri dendiğinde danışmanlık firmaları, hava yolları, lokanta, otel, hastane ve avukatlık firmaları gelmektedir. Bu işletmelerin 2 önemli özelliği vardır. Bu işletmelerin çıktısı elle tutulabilecek somut varlıklar değildir. Bu yüzden stoklanamaz. Müşteride hizmeti anında

[4] DAFT, Richard L., **Management**, 5.B. The Drayden Pres, s.351..

ister. İkinci özellik ise, çalışanın müşteri ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Üretim ve tüketim anında oluşmaktadır. Bu açıdan hizmet sektöründe esnek, gayri resmi ve merkezkaç bir yönetim ve süreç teknolojisi uygulanır. İletişim yatay şekildedir. Bilgi ve diğer kaynaklar paylaşılmaktadır. Müşterinin sorunları anında çözülmelidir. Bazı hizmet sektörlerinde yönetim kendi kendini yöneten takımlarla yapılmaktadır. Mc Donald gibi işletmeler coğrafi alanlara yayılmış küçük, esnek ve merkezi birimler halindedir. Bunun için kurallar ve prosedürler ve iş yapış şekilleri belirlenmiştir. Örneğin Marriott Otelde sıkı bir merkezi sistem vardır. Dünya çapında otellerinde bir birlik sağlayabilmek için bu gereklidir.[5] Ancak doktor muayenehanesi ve avukat yazıhanesi gibi işletmelerde böyle bir yönetim tarzı uygun olamaz.

Hizmet teknolojilerine üretim işletmeleri içindeki hizmet bölümleri açısından da bakarsak, teknolojileri hizmet işletmelerine benzer. Bir işletme içinde üretim bölümü farklı, hizmet bölümleri farklı teknoloji kullanırlar. Çünkü yapılan işin özü farklıdır.

8.4.5. Kaos ve Yapı

Sözlük anlamı kargaşa, keşmekeş ve düzensizlik olan kaos kavramı, bir bilimsel yaklaşım olarak düzensizlik içindeki düzenle ilgilidir[6]. 1990'larda başlayan kaos yaklaşımı bütün doğa olaylarını simüle etmeye çalışmaktadır. Kendi içinde bir düzeni olan kaos doğrusal olmayan bir sistem gösterir. Olasılık veya sebep-sonuç (if..... then) sistemi içerisinde gider. Derslerde anlattığımız yönetim yaklaşımı düzen kurma üzerinedir. Oysa liderler düzensizliği kullanıp karmaşıklık içinden sıyrılmaya çalışan kişilerdir. Bu amaçla kontrol mekanizması bilinçli olarak zayıflatılmaktadır. Türkiye'de bir sorun veya bir kriz yaşandığı zaman Amerika, Avrupa, IMF gibi kuruluşlar; siz yönetmeyi beceremediğiniz için başınıza bu olaylar geliyor, biz sizi yönlendirelim diyorlar. Ama 2008 krizi gösterdi ki aynı düzen orda da var. ABD'de Mandof, Türkiye'de Kastelli, birbirlerinden habersiz, ama düzenin zaaflarını kullanarak çıkar sağlamışlardır.

Bu sistem içersinde bir de önemli bağlantıları olmadan kendi yetenekleri ile hayatta kalmaya çalışan kişiler vardır. Doktor, avukat ve bilim adamı gibi. Kendiliğinden düzen (self-organization) genellikle kötü sonuçlar üretir, bazende iyi sonuçlar üretir. Birlikte yaratıcılık adı altında

---

[5] DAFT, Age, s.355.

[6] KOÇEL, Age, s.484.

bir kişiyi tepeye çıkartırlar ve o kişi hata yapmasın diye onu desteklerler. Çünkü o hata yapınca düzen bozulur.

Yönetimde kaos teorisine fraktalar açısından da bakarsak, bir kurumdaki düzen veya düzensizlik nesilden nesile aynı şekilde gitmektedir. Ortaya çıkan yeni jenerasyon ana ve babalarına benzemekte. Bu şimdi sosyolojide de kullanılmaya başlandı. Toplumların geçmişi incelenerek geçmişte belli olaylar karşısında nasıl davrandığı ortaya çıkarılmaya çalışılıyor. Büyük bir ihtimalle gene aynı davranışı göstereceklerdir.

Kendiliğinden örgütlenme (self-Organization), çevreye açık olan karmaşık bir sistemdir, zaman içinde denge durumundan uzaklaşabilir. Belli bir süreç içinde yeniden organize olarak yeni bir yapıya bürünür. Kendiliğinden oluşan grup etkinlikleri, karşıt kliklerin oluşması, sıkı ilişki içinde bulunan personel grupları öz örgütlenmeye neden olabilir[7].

8.5. Organizasyon Süreci

Organizasyon süreci bir amacın belirlenmesi ile başlar, organizasyonun işleyip işlemediğinin kontrolü ile son bulur.

- **Amacın belirlenmesi.** İşletmelerde amaçlar planlama yapılırken belirlenmektedir. Bu amaçları nasıl gerçekleştireceğimizin belirlenmesi organizasyonun konusudur. Bir amaç olmazsa organizasyon kurmaya da gerek yoktur.
- **Durumsal faktörlerin belirlenmesi.** İşletmenin amacı belirlendikten sonra işletmenin stratejisi, teknolojisi, büyüklüğü gibi organizasyon tasarımında göz önüne alınması gereken faktörler analiz edilir. Örneğin bu ürünü üretmek için kullanılan teknoloji nedir? İleri teknoloji kullanılacaksa bunu kullanacak personel buluna bilinirmi? Talep ne kadar? Kaç birim üretebiliriz? Gibi soruların cevaplarının verilmesi gerekir.
- **İşlerin belirlenmesi.** İşletmenin hedef ve stratejisi belirlendikten sonra bu hedefe varmak için hangi faaliyetlerin veya işlerin yapılması gerektiği belirlenir. İşler belirlendikten sonra, benzer işler gruplanır. Böylece bölümler meydana gelir.
- **İşlerin düzenlenmesi.** İşler belirlendikten ve benzer işler bir araya geldikten sonra bölümler veya süreçler oluşturulur. Organizasyonun işlevsel veya işlemsel olarak tasarlanmasına göre bölümler

[7] BALKANAY, Erol ve KOÇ, Ayten, Kaos ve Eğitim, KAOS, II.Ulusal Sempozyumu, 21-24 Eylül 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, s.184.

düzenlenir. Eğer işlevsel bir organizasyon yapısı istiyorsak, üretim, pazarlama, insan kaynakları ve finans gibi bölümler oluşturulur. İşlemsel örgüt yapısı oluşturacaksak işler iş yapış sırasına göre temel süreçler olarak düzenlenir. Sonra her bir sürecin kritik başarı faktörünü hangi faaliyetlerle gerçekleştireceği alt süreçler belirlenir.

- **Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi.** İşlevsel örgüt yapısında bölümler belirlendikten sonra yetkiler belirlenir. Kimin kime emir vereceği, kimin kimden emir alacağı belirlenir. Bunun için hangi işlerin daha önemli veya hangi işlerin daha çok bilgi ihtiva ettiği gibi kriterlere bakılır. Buna basamaklara ayırma diyebiliriz. Böylece mevkiler, görevler ve bunlara bağlı olarak unvanlar da belirlenmiş olmaktadır.

- **İşleri yapacak kişi ve grupların belirlenmesi.** Görev ve mevkiler belirlendikten sonra bu görev ve mevkilere hangi özellikte kişiler alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Örneğin o iş için hangi bilgi ve beceriler gerekmektedir? O işi yapacak kişide bulunması gereken hünerler nelerdir? İnisiyatif alma, hızlı karar verme gibi. Ayrıca bir işin yapılması için kaç kişi gereklidir. Bazı işler kişiseldir. Bazı işler ise bir takım veya grup çalışması gerektirir. Bu gruptaki kişilerinde hangi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Buna yazında **adamlama** da denmektedir.

- **Yönetim Bilgi Sisteminin Kurulması.** Organizasyonun en önemli alt sistemlerinden biri bilgi alt sistemidir. İşletmede hangi bilgilerin toplanacağı, nerelerde biriktirileceği ve kimlere dağıtılacağı yöneticilerin en önemli işidir. Bilgi işletme içinde kayıt altına alınmazsa ve kişilerin akıllarında kalırsa o işletmede gelişme olamaz. Mutlaka bilgiyi işletmenin malı yapmak gerekir.

  Yöneticinin en önemli kaynaklarından biri bilgidir. Yöneticiler işletmeleri daha iyi yönetebilmek için iç ve dış bilgilere ihtiyaç duyarlar. Nasıl ki bir yere varmak için haritaya ihtiyacımız varsa, işletme içinde de bilgi bir haritadır.

  Bilginin tanımı: Bilgi, bir iş veya bir konu hakkında bilinen şey demektir. Her bilgi, bilgi değildir. Bilginin bilgi sayılabilmesi için kullanıma hazır ve işletme için yararlı olması lazımdır. Bunun için ham bilgi (data) analiz edilir, düzeltilir, teferruattan arındırılır, özetlenir veya diğer yöntemlerle kullanılabilir hâle getirilir. O zaman ham bilgi "bilgi" (information) olur.

Fazla ve yanlış yola sevk edecek bilgiyi toplamaya gerek yoktur. Her bilginin bir maliyeti vardır. Bilgiyi toplamanın ve analiz etmenin de bir maliyeti vardır. Bu yüzden amaca hizmet etmeyecek bilgileri toplamamalıdır. Amaca hizmet edecek bilgi, kullanımı olan bilgidir, yani bilgi ihtiyaçlara cevap vermelidir. İşletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek bilgiler bazı özelliklere sahip olmalıdırlar. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Doğruluk: Bilgi doğru ve gerçek olmalı, olayları ve kalemleri doğru bir şekilde açıklamalı.
- Zamanlılık: Fazla bir gecikme olmaksızın, ihtiyaç duyulduğu zaman bilgi elde edilmelidir.
- İlgililik: Bilgi o andaki durumla ve konuyla ilgili olmalıdır. Bir dönem için önemli olan bilgi, bir sonraki dönem için önemli olmayabilir.
- Bütünlük: Bir durumu anlamak için ihtiyaç duyulan bütün detayları kullanıcıya tedarik etmek gerekir.
- Sıklık: Bilgiyi istenen aralıklarla kullanıcıya hazırlamalı ve takdim etmelidir.
- Zaman Ufku: Geçmiş, şimdiki veya gelecek olaylara ve faaliyetlere yönelik olmalıdır.
- Alanı: İlişkili olduğu alanlar dar veya geniştir.
- Kökü (Menşei) İşletme içi veya dışındaki kaynaklardan elde edilebilir.
- Takdim Edilme Şekli: Sayı tabloları ve grafik şeklinde gösterilmesi çok yaygın bir şekildir, sözlü olarak da takdim edilebilir.

Bu bilgileri elde edebilmek için bir sistem kurmak gerekir. Yönetim bilgi sistemi olarak adlandıracağımız bu sistem, müşteri isteklerini devamlı olarak sağlayabilmek için bilgiyi toplayan, kaydeden, analiz eden ve şekillendiren bir sistemdir. Bu sistemde bilgisayar kullanımı bize hız ve doğruluk kazandırır.

Yönetim bilgi sistemini kurarken önce kimlerin, ne tür bilgiye gereksinimleri olduğunu belirlemek gerekir. Bu konuda örgüt şemasından yararlanabiliriz.

Yönetim bilgi sisteminin genişliği ve tipi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Ancak şunu söyleyebiliriz ki sistem ister elle giri-

len ister otomatik bilgi giren bir sistem olsun veri tabanıyla çalışabilecek güçte hafızası olmalıdır. Bazı sonuçlar PC'lerde alındıktan sonra ana sistemde tekrar kullanılmak amacıyla saklanır.

Yönetim Bilgi Sisteminin Unsurları

a) Veri Tabanı

Veri tabanının yapısı son kullanıcı için açık olmalı. Gerekli bilgiler veri tabanında bulunmalı, eğer veri tabanı bozulursa yeniden kurulabilmeli. Bunun için bilgisayar sisteminin bir bölümü kalite bilgilerine ayrılmalı.

b) Girdiler

Girdiler bilgiyi toplamak için gerekli işlemleri içerir. Hangi bilgilerin, kimler tarafından, ne zaman ve nasıl toplanacağını gösterir.

Sisteme bilgiler iki kanaldan girebilir. Biri işlemsel faaliyetten elde edilen bilgiler, diğeri ise diğer örgütlerden veya kişilerden elde edilen bilgilerdir. Bu bilgiler elle veya otomatik olarak girilebilir.

c) Saklama ve Dönüşüm

Girdiden sonra yapılacak işlemlerdir. Yeni ve güncel bilgileri elde etme ve eski bilgileri güncelleştirme işlemidir.

d) Çıktılar

Bilginin kullanıcıya yararlı hâle getirilmesi işlemidir. İki kısımdan oluşur. Ya kullanıcıya gerekli raporlar grafik veya tablolar halinde verilir, ya da bu tabloları oluşturacak araçlar verilir, günlük raporlar gibi. Bunlar da çoğunlukla şekiller ve tablolar halinde düzenlenir.

Anlattıklarımızı aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz:

Bir yönetim bilgi sistemi kurarken, bu gereksinimlerin yanı sıra sistemin sınırları, yazılım dili ve bütün bunların maliyeti de göz önüne alınmalıdır.

- **Organizasyonun Kontrolu.** İşletmenin organizasyonu kurulup bir süre çalıştıktan sonra doğru işleyip işlemediğinin kontrol edilmesi gerekir. İki tür kontrol önemlidir. Biri sonuçların kontrolu, diğeri ise süreç kontrolüdür. Sonuçlar planlandığı gibi ise, hedefe varılmışsa işletme etkin bir işletmedir denebilir. Süreç kontrolunda da verimlilik önem kazanır.

Özetle, Örgütleme süreci; görülecek işlerin gruplandırılması, işgörenlerin belirlenip atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ve yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir[5].

8.6. Örgüt Yapıları

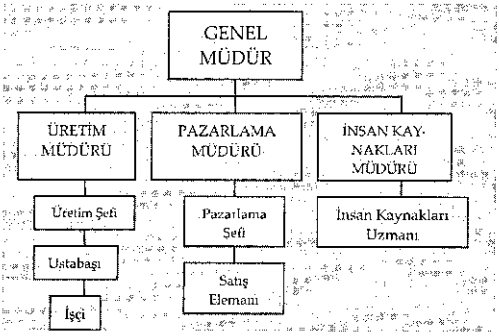
Örgüt yapılarını işletmelerin omurgası olarak tanımlayabiliriz. Tüm işlevler bu yapı temel alınarak düzenlenmektedir. İşletmenin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için örgüt yapıları belirlenir. Örgüt yapılarını geleneksel ve çağdaş örgüt yapıları olarak ikiye ayırabiliriz.

8.6.1. Geleneksel Örgüt Yapıları

Genellikle küçük işletmelerde çizilmiş bir örgüt yapısı yoktur. İşletmeler büyüdükçe ve ilave görevler arttıkça örgüt yapılarının belirlenmesi kaçınılmaz olur. Kural ve düzenlemeler yazılır, yetki ve sorumluluklar belirlenir, departmanlaşma ve uzmanlaşma artar ve işletmeler daha biçimsel olurlar.

8.6.1.1. İşlevsel Örgüt Yapısı

Klasik bir örgüt yapısıdır. İşletmenin işlevlerine göre belirlenmiştir. Örneğin bir üretim işletmesinde genel müdürün altında üretim müdürü, pazarlama müdürü, finans müdürü, insan kaynakları gibi işlevsel bölümler yer alır. Bu işlevler üretim ve hizmet sektörlerinde farklı farklıdır.



Şekil 8.1. İşlevsel Örgüt Yapısı

[5] AŞKUN VE TOKAT, 2003, s.28-29.

İşlevsel Örgüt Yapısının Faydaları:

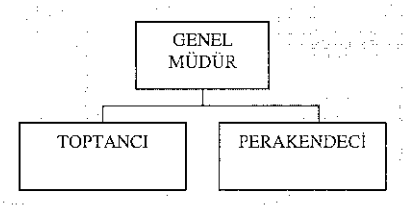
- Kaynakların verimli kullanılması
- İhtisaslaşma ve uzmanlaşma çoktur.
- İşlevsel bölüm içerisinde kariyer gelişme vardır.
- Üst kademenin yönlendirmesi ve kontrol vardır.
- İşlevler arası koordinasyon gerektirir.

İşlevsel Örgüt Yapısının Sakıncaları:

- İşlevsel bölümler arasında iletişim zayıftır.
- Dış faktörlere çabuk cevap veremez, örgüt yapısı hantaldır.
- Karar verme yetkisi üst kademede toplanmıştır.
- Sorunlara bir sorumlu bulmak zordur.
- Çalışanların yaratıcılıkları zayıftır.

8.6.1.2. Müşteri Temelli Örgüt Yapısı

İşletmenin ürün ve hizmetini verdiği büyük müşterilere göre örgüt yapısının düzenlenmesidir. Örneğin toptancılar ve perakendecilere verenler veya gıda sektöründe Migros'a ve Gima'ya verenler gibi.



Şekil 8.2. Müşteri Temelli Örgüt Yapısı

Müşteri temelli örgüt yapılarının yararı:

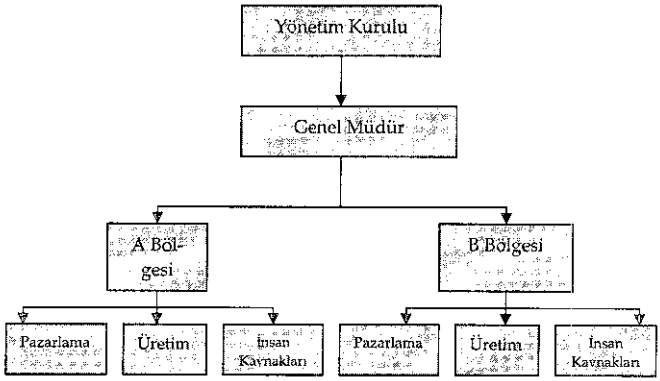
Önemli müşterilere yönelik mal ve hizmet üretilebilir.

Müşteri temelli örgüt yapılarının sakıncaları:

Her bir müşteri için ayrı, ayrı fonksiyonel yapı kurulması maliyetleri arttırılır. Bu sakıncaları giderebilmek için şimdiki çağdaş örgütler her bir müşteri için bir müşteri temsilcisi atanıyor ve o müşteri temsilcisi müşterinin tüm işlerini takip ediyor.

8.6.1.3. Coğrafi Temelli Örgüt Yapısı

Çok geniş alana dayalı faaliyetleri olan özellikle küresel işletmelerde coğrafi bölge esasına göre yapılandırma kullanılır. Örneğin Avrupa bölgesi, Orta Doğu Bölgesi, Asya Bölgesi gibi. Bu departmanların altında işlerin yapılış şekline göre işlevsel veya işlemsel örgüt yapıları uygulanır. Genellikle merkezkaç yönetim uygulanır. Her bölge müdürünün yetki ve sorumlulukları geniştir.



Şekil 8.3. Coğrafi Temeli Örgüt Yapısı

Coğrafi Temelli Örgüt Yapısının Faydaları:

- İletişim ve karar verme hızlıdır.
- Çevre şartlarına daha iyi uyum sağlar.
- Müşteriye daha yakın olduğu için ihtiyacına hızlı cevap verebilir.

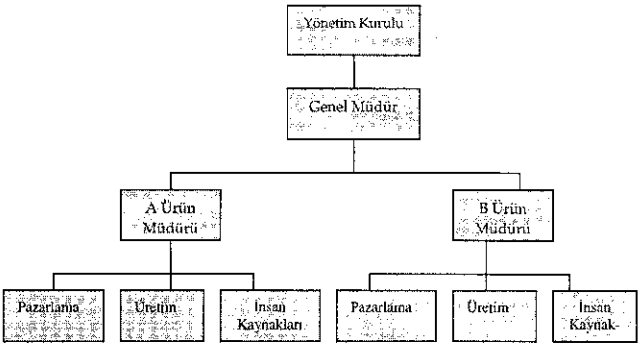
- Ürün ile ilgili sorunları kolayca saptayıp çözebilir.

Coğrafi Temelli Örgüt Yapısının Sakıncaları:

- Üst yönetimin kontrolü zayıftır. Bölge yöneticilerinin imparatorluk kurma eğilimi vardır.
- Her bölgeye ayrı üretim teknoloji kurulması masraflı olur. Bu nedenle teknoloji ve uzmanlaşma zayıftır.
- İşletme kaynakları için bölümler arası rekabet olur.
- Bölümler arası koordinasyon zayıftır.

8.6.1.4. Ürün Temelli Örgüt Yapısı

İşletmenin ürettiği mal ve hizmet şekillerine göre gruplandırılmış bir örgüt yapısıdır. Genellikle büyük ve farklı ürün üreten işletmelerde uygulanır. Örneğin beyaz eşya üreten bir işletmede buzdolabı bir bölüm çamaşır makinesi ayrı bir bölüm olarak belirlenir. İşin yapısına uygun olarak işlemsel ve işlevsel örgüt yapısı uygulanır.



Şekil 8.4. Ürün Temelli Örgüt Yapısı

Ürün Temelli Örgüt Yapılarının Faydaları:

- Her ürün için bir ürün sorumlusunun olması.
- Üretim sisteminin o ürüne uygun olarak yapılacak faaliyetlere göre belirlenmesi.

Ürün Temelli Örgüt Yapılarının Sakıncaları:

Her departmanın her ürün gurubu için ayrı üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları gibi bölümlerinin kurulmasıyla maliyetlerin arttırılması.

8.6.1.5. Sayı Temelli Örgüt Yapısı

Özellikle çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde veya kamu kurumlarında uygulanır. Yapılandırma aşağıdan yukarı doğrudur. Önce birkaç kişilik takımlar kurulur. Takımlar birleştirilir daha büyük gruplar oluşturulur. Örnek olarak orduyu verebiliriz[9].

8.6.1.6. Matriks ve Proje Örgüt Yapıları

Matriks örgüt yapısı klasik yönetimin proje tipi, ürüne yönelik ve işlevsel örgüt yapılarının bir bileşkesidir. Bu üç tip örgüt yapısının yararlarından istifade etmek, sakıncalarını yok etmek amacıyla tasarlanmış bir örgüt yapısıdır.

Bu örgüt yapısında üç önemli eleman vardır. İşlevsel yöneticiler, proje veya ürün yöneticileri ve ortak elemanlar. Proje veya ürün yöneticileriyle, işlevsel bölüm yöneticileri aynı yetki ve sorumluluklara sahiptirler, biri diğerinden üstün değildir. Ancak işlevsel bölüm müdürleri uzman oldukları bir konuda fikir beyan edebilirken, ürün veya proje yöneticileri ürünün satın alınmasından, pazarlanıp satılmasına kadar tüm süreçlerden sorumludur. Bu açıdan bakıldığında ürün sorumlusu küçük bir bölümün genel müdürüdür. İşletmede genel müdür yetiştirme konusunda ürün sorumluluğu iyi bir eğitim aracıdır.

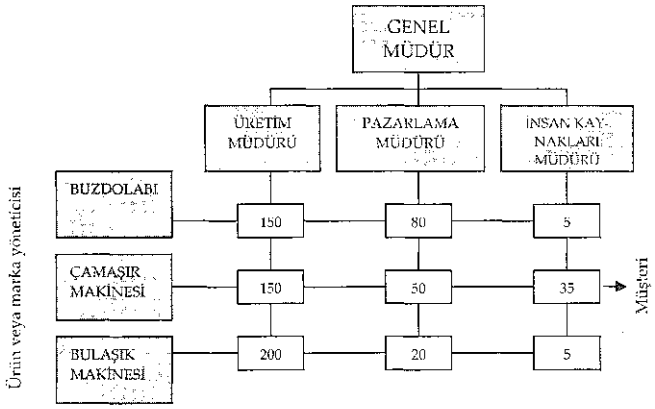
Matriks örgüt yapılarında bir çalışanın (ortak elemanın) iki amiri vardır. Bu da klasik yönetimin temel ilkelerinden biri olan komuta birliği ilkesine karşıdır. Ancak bugün işletmelerde veya ordu, okul, hastane gibi kurumlarda çalışanların da birden fazla unvanı vardır. Amaç çalışanların yeteneklerinden en fazla faydayı sağlama ve maddi ve manevi açıdan

[9] EREN, Erol. Yönetim ve Organizasyon, İşletme Fakültesi Yayın No.236, İstanbul, 1991, s.137.

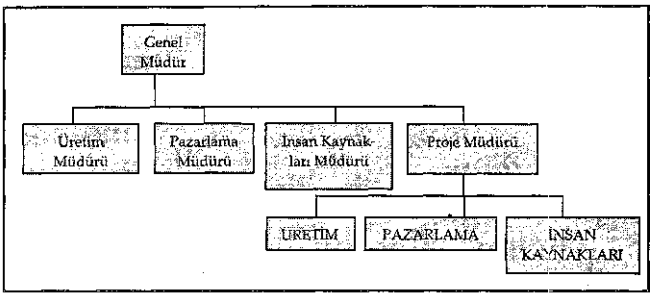
o kişileri motive etmektir. Çapraz fonksiyonlu takımlar vasıtasıyla da çalışanlar farklı işlerde çalışabilmektedirler.

Projeler, bir amacı gerçekleştirmek üzere, başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan faaliyetlerden oluşan bir plandır. Genellikle yapılışı uzun süren işlerde uygulanır. Örneğin inşaat sektörü, gemi sanayi, rafineriler vb. sektörlerde kullanılır. İşletme içerisinde de yeni ürün geliştirme veya denemelerde de klasik örgüt yapısıyla veya matriks örgüt yapısıyla birlikte uygulanabilir.

Bu örgüt yapısı, matriks örgüt yapısına benzer. Birçok değerli işletme yönetimi hocaları matriks örgüt yapısını, proje örgüt yapısının bir şekli olarak görürler. Bizce en önemli farkı, proje örgüt yapısında projenin başlangıç ve bitiş tarihi vardır. Matriks örgüt yapısı ise devamlılık arz eder. Kısa süreli ürünler devamlı üretilir. Aşağıda proje ve matriks örgüt yapılarına bir örnek verilmiştir.



Şekil 8.5 Matriks Örgüt Yapısı



Şekil 8.6. Proje Örgüt Yapısı

Matriks Örgüt Yapısının Faydaları:

- Projenin veya ürünün bir sahibinin olması en önemli yararıdır. Ürün yöneticisi, ki buna bazen marka yöneticisi de denilebilir, üretimin her safhasından sorumludur. Böylece faaliyetler arası bütünlük sağlanmış olması en önemli yararıdır.
- Ortak elemanların, işin veya projenin bitiminden sonra işini kaybetmemiş olması ve bir başka projede yeniden istihdam edilmesi,
- Ortak elemanların ortak projelerde kullanılabilmesi, dolayısıyla verimlilik ve kârlılık artışı,
- Üst kademelere adam yetiştirme yöntemi olması.
- Kaynakların daha verimli kullanılması.
- Esneklik, çevredeki değişikliklere daha iyi uyum sağlayabilmek.
- Çalışanların yönetim hünerlerinin gelişmesi.
- Ürün müdürlerinin genel müdür adayı olarak yetiştirilmesi

Matriks Örgüt Yapısının Sakıncaları

- Emir komuta birliğinin bozulması.
- Her çalışanın iki amirinin olması.
- Daha çok toplantı ve tartışma yapılması.
- Daha eğitimli personel gereksinimi.
- Matriksin bir bölümünün güçlü olması.

- En bariz sakıncası komuta birliği olmaması dolayısıyla çatışmalara neden olması,
- Yetki savaşlarına neden olması,
- Çok yönlü iletişim gerektirmesi,
- Performans değerlemesi sorun olmakta,
- Beşerî ilişkilerde yumuşaklık gerektirmektedir.

8.6.2. Çağdaş Örgüt Yapıları

1970 sonrası işletmelerde uygulanan örgüt yapılarını çağdaş örgüt yapıları olarak isimlendirmekteyiz. Bunlardan en bilinenlerine aşağıda yer verilmektedir.

8.6.2.1. Sınırsız Şirket

Yenileşme ve değişim üzerine kurulmuş bir ekonomide yönetimin önde gelen mücadelelerinden birisi daha esnek örgütler planlamaktır. Örgütler esnekleştikçe sorun hâline gelen sınırlar yöneticiler ve işgörenlerin zihinlerini daha çok meşgul etmektedir.

Geleneksel şirkette sınırlar örgüt yapısına bağlıdır. İşlevsel bölümler uzmanlık alanları hâline gelmiştir. Örgüt yapısı katıdır, çünkü bu yapıda işler, roller, görevler, yetki ve sorumluluklar detaylı belirlenmiştir. Açıkça kimin kimden sorumlu olduğu ve kimin kime rapor vereceği belirlenmiştir. Problem bu tür bir örgüt yapısının çevresini yok farz etmesidir.

Pazarlar, iş ilişkilerinde bir devrim gerçekleştiriyor. İş rolleri artık biçimsel örgüt yapısına sığmıyor, dikey hiyerarşi yatay şebekelerle yer değiştiriyor, iç müşteri kavramı iç işlevsel gruplar ve mini işletmeler oluşturmakta, üreticiler, alıcılar, satıcılar ve hatta rakipler arasında iş ilişkileri kurulmakta fakat kimlik sorunu öne çıkmaktadır. Her işletme kendi misyonu, vizyonu, politikası ve stratejisinde ısrar etmekte. Bütün bu değişimler yönetsel mücadelede yaratılmak istenen yeni örgüt yapısını "sınırsız şirket" olarak adlandırıyor. G.E.'nin üst düzey yöneticisi Welch, 1990 yılı yıllık raporunda G.E.'nin vizyonunu şöyle belirlemiştir

"1990'lardaki hayalimiz, içeride bizi birbirimizden, dışarıda ise bizi kilit noktalardan ayıran duvarları yıktığımız sınırsız bir şirket"[10].

Sınırsız Şirketin Özellikleri

1. Çalışanları ücretli, maaşlı veya ast-üst veya yönetici-yönetilen veya yüksek tahsilli-alçak tahsilli diye ayırmaz.

2. Geleneksel işlevler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırır. İşlem ve süreçleri birleştirir.

3. Basamaklar yoktur, grup ve takımlar vardır.

4. Meslektaşlıkları kaldırır. Göreve odaklanma vardır. Örneğin mühendisler karar verir diye bir şey yoktur. İşi yapan düz işçi de neyin ne olduğunu bilmeli ve nasıl yapılması konusunda fikir yürütmelidir.

5. Verimliliğin temeli, doğru zamanda doğru ilişkileri yaratmak ve doğru sınırlarda oynamaktır.

6. Takım ruhu gerektirir.

Sınırsız işletmenin yararları

1. Esnektir. Kapalı sistemin bütün sakıncalarını yok eder.

2. Katılımı sağlar ve herkesin fikrine değer verir.

3. İşbirliği ve yardımlaşmayı artırır.

8.6.2.2. Yalın Örgüt Yapısı

1990 ve 1995 yılları arasında, MIT'de bir grup bilim adamı 50 kişilik bir grupla, "Uluslararası Motor Araçları Programı" adı altında bir araştırma yaptı. Bu araştırmanın bütçesi 5 milyon dolardı. Japonya, ABD ve Avrupa'daki 50'den fazla başarılı şirketi araştırdılar. Bu tecrübelerden sonra da bir başarı planı çıkardılar. Bu plan "yalın düşünce prensiplerini" oluşturmaktaydı. Sonra bu çalışma 1990 yılında James P. Womack tarafından "Dünyayı Değiştiren Makine" adı altında yayınlandı. Bu kitap, müşteri ilişkileri, tedarik zinciri, ürün geliştirme ve üretim faaliyetlerini yönetmenin daha iyi bir yolunu gösteriyordu. Bunun en güzel örneği de Toyota firmasıydı. Bu kitap 10 dilde 400 binden fazla sattı. Womac'ın Daniel T. Jones ile çıkardığı iki kitap ise (yalın düşünce) adını taşıyordu.

---

[10] HİRSCHHORN, Larry. ve GİLMORE, Thomas. The New Boundaries of the Boundary less Company, **Harward Business Review**, May-June 1992, s.104-105.

Bu kitapta yalın düşüncenin 5 temel ilkesi şunlardır[11].

1. Belirli bir ürün için değeri kesin ve açık bir şekilde tanımlamak,

2. Her ürünün değer akımını saptamak,

3. Değeri kesintisiz akışını sağlamak,

4. Müşterinin değeri üreticiden çekmesini sağlamak,

5. Mükemmellik peşinde koşmak.

Yalın yönetimin temel amacı, Japonca'da "muda" denilen israf ve hatalardan kurtularak, işletmenin kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, maliyetleri düşürmektir. Değer akışını sağlayarak müşteriye istediği malı en hızlı bir şekilde sunmaktır. Böylece daha iyi rekabet edebilirler.

Türkiye'de yalın organizasyon uygulamaları 1990 yılından beri bazı lider kuruluşlarda başlamıştır[12].

Bu örgüt yapısında, şirketin tamamını ilgilendiren ve özellikle katma değeri oluşturan üniteleri ön plana çıkaran bir yöntem uygulanır. Her bir birim, bir alt birimin veya bir sonraki sürecin çalışmalarına katma değer sağlama şartıyla mevcuttur. Katma değer sağlamayan birimlerse sistemden çıkarılmaktadır.

Bu değer parasal olduğu kadar bilgi artışı şeklinde de olabilir.

Yalın yönetim uygulamak için aşağıdaki teknikleri kullanmak gerekir.

- Akış halinde üretim
- Tek parça üretimi
- Değerin çekilmesi
- Sürekli iyileştirme (kaizen)
- Tam zamanında üretim (Just in time)
- Hücresel makine hakları
- Otonomasyon
- Model dönüş sürelerinin kısaltılması (SMED)

---

[11] WOMACK, Dames P. ve JONES, Daniel T. **Yalın Düşünce**, Sistem Yayıncılık ve Marbaacılık Tic. A.Ş., 1998, s.5-119.

[12] ...,Verim arttıran Model (Simens Uygulaması), **Capital Dergisi**, Nisan 1994, s.87-90.

- Hata önleyici düzenlemeler (Poka Yoke)
- Toplam verimli bakım
- 5 S

Özetle bu teknikler kullanılarak dolambaçlı yollara sapmadan, geri dönüşlere, hurdalara ve beklemelere izin vermeden, ürünün kesintiye uğramadan akmasını sağlayabiliriz. Yalın yönetim uygulayan işletmelerde tüm paydaşlar ve ülke kazanır. Yapılan araştırmalarda yalınlaşma çalışmaları sonuçları şöyledir[13]:

- Akış süresinde % 90 azalma
- Stoklarda % 90 azalma
- Hata ve hurdalarda % 50 iyileşme
- Piyasaya yeni ürün sunma süresinde % 50 kısalma
- İş kazalarında % 50 azalma
- Yeni yatırım ihtiyacında azalma
- Karmaşıklıktan ve kaostan kurtulma
- Süreçlerin birleştirilmesi

8.6.2.3. İşlemsel Örgüt Yapısı, Yuvarlak Örgüt Yapısı ve Mini İşletmeler

İç müşteri kavramından hareket eden müşteriye yönelik bir örgüt yapısıdır. Müşteriye yönelik örgüt yapısı demek, atölye düzeyinden en üst seviyeye kadar herkesin müşterisini memnun etmek için çalışması ve bunu önleyecek engelleri yıkması, fakat organizasyonun tümünü gözden kaçırmaması demektir.

Her üç yapının da temelini işlerin gidiş sırası ve iç müşteri kavramı oluşturur. Klasik yönetimde, yöneticiler hissedarlarını memnun etmek için başarılı olmak zorundadırlar. Bu yüzden üst kademe kendi istediği doğrultuda astlarını çalıştırır. Bu sistemde ise görevi olan her ast kendi işinin patronudur veya bir genel müdür gibidir. İkinci önemli fikir "bir sonraki süreç müşteri bir evvelki süreç tedarikçisidir" anlayışıdır. Bu bağlamda herkes kendi sorumluluk alanı içerisinde bir mini işletme kurmaktadır. Her bir ünite birbirinden bağımsız birimler halinde çalışır-

[13] ...., Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Kongresi, İstanbul, 25 Ekim 1993 Tebliği.

ken bu birimleri birbirine kontrol mekanizmaları ile bağlayarak bütünlük sağlanabilir.

Mini işletmelere bazen "siyah kutu yönetimi", bazen de "cam duvar yönetimi" denmektedir. Diğer iki yapıdan farkı bir işlemsel örgüt yapısının mini işletme olabilmesi için her bir bölümün çıktısının pazarda satılabilmesi gerekir.

Mini İşletme ve Yuvarlak Örgüt Yapılarının İşleyişi

Mini işletme organizasyon şeması hiyerarşik olabilirse de doğrusu "yuvarlak organizasyon şeması"dır. Önce her çalışan kendi müşteri ve tedarikçisini, daha sonra ilişkisi olan her bölümü belirler ve bu birimler arası ilişkiler oklarla gösterilir.

Bu oklar farklı şekil veya renklerle gösterilmelidir. Okların kalınlığı ilişkinin derecesine göredir. Zayıf ilişkiler ince çizgilerle gösterilir. Bazen çift yönlü oklar da olabilir. Bunlar karşılıklı ilişkileri gösterir. Eğer okların renkleri farklı ise akan bilgi, materyal, hizmet ve para gibi farklı şeyler demektir. Böyle bir şema çizilirken işin sahibi kendine şu soruları sormalıdır:

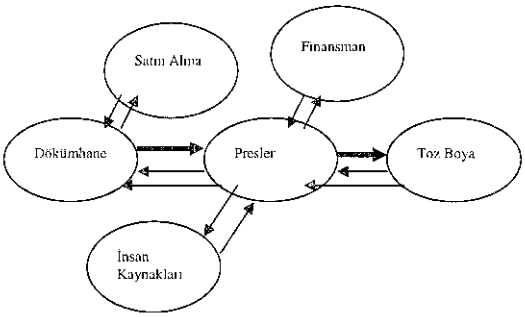
- Şemadaki esas müşterinin sesini ne kadar sık ve ne kadar dikkatli dinliyorum?
- Bu müşteriler benim hizmetimden memnunlar mı?
- Bu müşterilerin beklentileri benim grubum tarafından açıkça biliniyor mu?

İşin sahibi bu soruların cevabını müşterisiyle yüz yüze konuşarak da bulabilir. Bu sorulara cevap verdikten sonra mini işletme adım adım şu çalışmaları yapmalıdır:

1. adım: İşletmenin adının konması,
2. adım: Misyonun yazılması,
3. adım: İşletmenin makinelerinin ve çalışanlarının listelenmesi,
4. adım: Müşteri-tedarikçi ilişki şemasının geliştirilmesi,
5. adım: Mini işletmenin amaçlarının belirlenmesi,
6. adım: Amaçları gerçekleştirecek faaliyet planlarının geliştirilmesi,
7. adım: Gelişmenin gözlenmesi ve başarılı olanların tebrik edilmesi.
8. adım: Bu çalışmaların düzenli aralıklarla tekrarlanması.

Alt kademe yöneticileri, orta kademe yöneticilerini bir banker ya da ortak veya hisse sahibi gibi görebilir. Onlardan para, bilgi, insan, materyal gibi çeşitli kaynaklar talep eder. Bunun için onlara faaliyet planlarını (execute plan) gelişme özetlerini ve raporlarını gösterir. Tıpkı üçüncü kişilerle işlerini yürüten işletme gibi.

Aşağıda bir şirketin organizasyon şemasını görüyorsunuz:



Şekil 8.7. Mini İşletme ve Yuvarlak Örgüt Yapısı

Bu yapı yukarıda görüldüğü gibi mini işletme aynı zamanda yuvarlak organizasyon şeması şeklinde gösterilebilir. Her bölüm veya süreç bir mini işletme gibi düşünülür. Her bölüm kendi planlarını, üretimini, satın almasını ve kontrolünü yapar. Bu yapıda temel kriter her bölümün yaptığı işin bir pazarının olmasıdır. Örneğin dökümhanenin ürettiği biyetleri, presler beğenip almazsa bunlar başka işletmelere satılabilir veya preslerin ürettiği profilleri toz boya bölümü almayabilir. Aynı kalitede profili dışarıdan daha ucuz ve zamanında buluyorsa onu tercih edebilir. Burada amaç her bölümün kaliteli mal üretmesini ve rekabet edebilirliğini teşvik etmektir.

Bunlar ayrı birimler olarak görülmedikleri zaman son üründeki hataların sorumlusu bulunamamakta, herkes suçu birbirinin üzerine atmaktadır. Siz de bir yönetici olarak bu bölümlere istediği kalitede mal temin edemediğiniz sürece hesap da soramazsınız. Örneğin presleri, döküm-

hanenin biyetlerini kullanmaya zorlarsanız, ne dökümhane kendini revize eder, ne de presler kaliteli biyet üretebilir.

Mini işletmelerin Yararları:

- Herkes, kim için ne yaptığını biliyor.
- Müşterisini tatmin etmek için neler yapması gerektiğini biliyor.
- İşletmenin bir ilişkiler haritasını çıkarıyor. Klasik örgüt yapısında görülmeyen ilişkiler burada görülebiliyor.
- Farklı grupların şemalarıyla kendi şemasını karşılaştırabiliyor.
- Roller ve sorumluluklar açıkça belli olurken, hiyerarşi kalkıyor. Emir komuta ilişkisi yok, iş ilişkisi var.
- Çalışanlar müşteri tatmini üzerinde yoğunlaşabilirler.
- Yeni işe başlayanlar için iyi bir eğitim aracı olur. İşletmenin nasıl çalıştığını ve yerinin ne olduğu geniş bir resimde görülür.

Mini İşletmelerin Sakıncaları:

Sakıncalarına, gereksinimleri demek daha uygun olacaktır. Böyle bir yapı için eğitimli insan gücüne gereksinim vardır.

Görüldüğü gibi bu çağdaş örgüt yapıları, değişen şartlara ve kaliteyle rekabete yönelik çalışmalardır. 1980'den sonra bu çalışmalar hızlanmıştır. Burada zikredemediğimiz daha birçok kavram ve yönetim şekilleri vardır. Süreçlerle yönetim, öğrenen örgütler, değişim mühendisliği (Reengineering), tam zamanında üretim, esnek yönetim, esnek üretim, esnek çalışma saatleri, kalite kontrol çemberleri, şebeke organizasyonlar vs. hemen akla gelen yöntemlerdir. Tüm bu yöntemler birbirine karşı değil, birbirini bütünleyen yapılardır. Bir sistemin parçalarıdır. Bu yapıları iyi anladığımız zaman iyi bir örgüt yapısını da kurabiliriz.

IX. YÖNELTME*

Yönetici *planını* yaptıktan ve *örgütünü* kurduktan sonra *harekete geçmeye* hazır demektir. Bunun için yapacağı şey, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği iş görenlere hareket emri vermektir. İşletme faaliyete geçtikten sonra, sürekli verilecek emir ve yönergelerle, plan çerçevesinde kalınır ve her an karşılaşılacak engellere karşı önlemler alınır.

9.1. Yöneltmenin Tanımı

Yöneltmeyi aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz.

> Yöneltme, eldeki kaynakları en ussal ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabasıdır[1].

Planlama, organize etme ve kadrolamadan sonra bu yapıyı harekete geçirmeye başka bir deyişle düğmeye basmaya sıra gelir ki bu hareketi sağlamaya yönelik faaliyetlere yöneltme adı verilir[2]. Uygulamada; emir komuta, yönlendirme, yürütme veya yön verme gibi adlarla da anılan yöneltme fonksiyonu, astların uzun ve kısa dönemde etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamaya ilişkin yönetim fonksiyonlarının tümünü içine almaktadır. Yönetimde planlama ve organizasyondan sonra, oluşturulan yapının işletilmesine, başka bir ifadeyle işletme organizasyonunun harekete geçirilmesine sıra gelir[3].

9.2. Yöneltmenin Önemi

Yönetim, bir uygulama ve bir sanattır. Yönetim uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olması nedeniyle sanatların en eskisi; yönetimin önemi ve evrenselliği nedeniyle de sanatların en önemlisidir[4]. Ör-

---

* Bu bölüm Marmara Üniversitesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi Sebahattin YILDIZ tarafından hazırlanmıştır.

[1] FİŞEK, Kurthan. **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975, s.232.

[2] AKDEMİR, Ali. **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 139.

[3] ŞİMŞEK, Şerif. **İşletme Bilimine Giriş**, Yelken Yayınları, Konya, 2003, s. 208.

[4] BARANSEL, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1979, s. 27.

neğin, otomobil ile İstanbul'dan Ankara'ya gitmek için öncelikle harita ile amaç ve yönümüzü saptarız ve bu yol üzerinde arabayı dikkatlice yürütürüz. Bunun için dönemeçlere, yol üzerindeki canlı cansız her şeye, çukurlara, taşlara, araçlara karşı yol boyunca önlemlerimizi alırız. Kuruluşların yönetiminde ise, cansız bir aracın yönetilmesi değil, psiko-sosyal yapıları ayrı olan, irade, akıl ve duygu sahibi bir canlı olan insanı yönetmek esastır. İnsanları yönetme sanatı, sanatların en zorudur.

Bu nedenle yöneltme işlevinin nitelik ve önemi konusunun insan olmasından ileri gelir. Davranışçı örgüt kuramına göre insan öğesi, işletmenin en önemli öğesidir[5]. Planlama ve örgütleme işlevi *statik* bir faaliyetken, yöneltme işlevi ile yönetici insancıl öğe ile *dinamik* bir yönetim faaliyetine girer. Yürütme işlevinin dinamizmi amir-memur, ast-üst ilişkilerinden olduğu kadar kurumun harekete geçmesinden de ileri gelir. Planlama ve örgütleme fonksiyonunda yönetici, kâğıt üzerinde çalıştığı için statik bir özellik taşımaktadır[6]. Planlama ve örgütleme evrelerinde kurum statik (durağan) iken, komuta işlevi aracılığı ile canlılık ve dinamizm kazanır. Örneğin; bu durum bir hedefi ele geçirmek için emir bekleyen askeri birlik veya her türlü üretim araçları hazır fakat harekete geçmemiş işletmeye benzetilebilir[7].

Gemi kaptanı nasıl enerji ve komuta gereçleri ile kendisi ilgilenmez, onları kendisi kullanmaz, yalnızca bu araçları kullanan insanlara emir verir ve komuta ederse yönetici de aynı şekilde işletmede yer alan kişilere, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırmayı amaç edinmiştir. Ceza ile iş gördürmek değil yol göstermek, motive etmek, bilgi vermek ve inandırmak gibi yöntemlerle iş gördürmek esastır. Yönetim sürecinin bu üçüncü evresinde yönetici amaca ulaşmak için gerekli olan iş ve faaliyetleri başkasına yaptırmak durumundadır. Böylece kurumu oluşturan beşeri öğe olan personel içinde işgördürenler (amir-üst) ile işgörenler (memur-astlar) diye bir farklılaşma meydana gelir.

Yönetici bu önemli görevini nasıl yerine getirebilir? Bu sorunu yanıtlamak için, işgörme mevkiinde olan astların aldıkları emir ve yönergeyi hangi koşullarda yerine getireceklerini araştırmak gerekir. Bu koşullar iki gruba ayrılır.

---

[5] FİŞEK, Age, s.163.

[6] ERTÜRK, Mümin. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.142-143.

[7] TOSUN, Kemal. **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1982, s.90-91.

- ast, emirleri yerine getirmek için yetenek ve isteğe sahip olmalı (tinsel etmen)

- ast, emirleri yerine getirmek için olanak ve araçlara sahip olmalıdır (maddi etmen)

Yöneltme fonksiyonunun etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi büyük ölçüde emir verme veya emretme biçimine bağlı olmaktadır[8]. Yöneltme faaliyetlerinin işlemesinde yöneticiler ve onların emirleri vardır. Yöneticiler burada astları harekete geçirerek emir verirler ve bunu yaparken, işbirliğini öne çıkarırlar[9]. Yürütme işlevi, iş görenlerin görevlerini en etkin ve verimli bir şekilde yaptırmayı amaç edinir. Yön verme, örgütsel faaliyet devam ettikçe sürer. Emir/komuta veya yürütme olarak adlandırılan bu işlevin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır. Bu fonksiyon olmadan planlama ve örgütleme aşamalarında yapışanların başarıya ulaşması beklenemez[10].

9.3. Emirin Tanımı ve Özellikleri

Emir, üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini ve eylemlerini yönlendirmelerini ve durdurmalarını istemeleridir[11]. İyi bir emrin belli başlı özellikleri şunlardır[12]:

- Emir akıllıca ve yerine getirilmesi mümkün olmalıdır.
- Emir tam olmalıdır.
- Emir çok açık olmalıdır.
- Emir, yapılan hizmetle ilgili olmalıdır.
- Bir emir verilirken emrin nedeni açıklanmalıdır.
- Emrin söyleniş tarzı personeli uygulama için şevk ve teşvik etmeli, ilgisiz bırakmamalı.
- Etkili bir emirde kumandadan çok telkin havası olmalıdır. (bilgisi, tecrübesi ve ahlakı ile).

---

[8] ŞİMŞEK, Age, s.208.

[9] AKDEMİR, Age, s.139.

[10] GENÇ, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004, s.130-131.

[11] ATAMAN, Göksel. **İştetme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.415.

[12] ERTÜRK, Age, s.143-144.

9.4. Emir Türleri

Örgütte yapılacak işlerin niteliğine ve özel koşullara bağlı olarak verilen emirler uygulamada farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Emirler kapsamlarına göre, niteliklerine göre ve biçimlerine göre farklılaşırlar[13].

- *Kapsamlarına Göre Emirler*

a) Genel Emirler: Örgütün tümüne uygulanmak üzere verilen emirlerdir.

b) Özel Emirler: Örgütün bir bölümü veya belli işlemleri için çıkarılan emirlerdir.

- *Niteliklerine Göre Emirler*

a) Kesin Buyruk İçeren Emirler: Bu tip emirler emir alan kişiye hareket serbestisi ve takdir hakkı tanımayan emirlerdir. Ast, verilen emirin içeriğini aynen uygulamakla yükümlüdür.

b) Kesin Buyruk İçermeyen Emirler: Birincilere oranla daha az kayıtlayıcı olan bu emirler, durumun koşullarına göre uygulayıcıya bir miktar takdir hakkı ve hareket özgürlüğü veren emirler niteliğindedir.

- *Biçimlerine Göre Emirler*

a) Yazılı Emirler

b) Sözlü Emirler

9.5. Etkin Bir Emir Komuta Sistemi Kurmanın Koşulları

Örgüt amaçları doğrultusunda çalışanları yönlendirmek için etkin bir emir komuta zinciri oluşturmanın belli başlı koşulları vardır. Bunlar[14]:

- Takım Ruhu Yaratmak
- Personeli İyi Tanımak
- Görev ve sorumlulukları yetersiz personeli işlerinden uzaklaştırmak
- Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımak
- Yönetici, kişiliğiyle astlarına örnek olmalıdır
- Personeli düzgün aralıklarla kontrol altında bulundurmak

---

[13] ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002, s.190-191

[14] TOSUN, Age, s. 98-102.

- Yönetici, yardımcılarıyla sürekli toplantı yapmalı, yazılı ve sözlü raporlar almalıdır.

- Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamalıdır (istisnalarla yönetim)

- Yönetici, personelde birlik beraberlik duygusu, girişim ve fedakarlık ruhunu sağlamalı

- Astlarına yetenek ve becerileri ile orantılı yetki ve sorumluluklar sağlamalıdır.

- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır

- İyi bir yönetici yol göstermeli ve insan ilişkilerine önem vermelidir. (insanı anlamak ve tanımak zordur)

- Astlara yanılma hakkı tanınmalıdır.

9.6. Yöneltme İle İlgili Konular

Yönetimin üçüncü işlevi olan yöneltme fonksiyonu ile ilgili konular otorite, güç, iletişim, takımlar, motivasyon ve liderlik vb konulardır. *Otorite;* emir verme hakkı ve itaat ettirme gücüdür[15]. *Güç;* sosyal bilimlerin temel kavramlarından biri olup başkalarını etkileyebilme yeteneğini ifade eder[16]. *İletişim;* bireyler ve kurumlar arasında bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi yada aktarımı şeklinde tanımlanabilir[17]. *Takım,* üyelerini tümüyle paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük gruptur[18]. Bu bölümde motivasyon ve liderlik konularına değinilecektir.

9.6.1. Motivasyon

Yöneticilerin ilgilenmek zorunda oldukları konulardan birisi de motivasyondur. Çünkü motive olmayan çalışanın performans göstermesi beklenemez. Çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin neler olduğu ve bununla ilgili yaklaşımlar bu bölümde incelenecektir.

---

[15] FİŞEK, Age, s.69.

[16] ATAMAN, Age, s.417.

[17] ŞİMŞEK, 2002, s.198.

[18] KUTANİŞ, Rana Özen. **Esnek Örgütleme Yöntemi Olarak Takımlar,** (Editörler) İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.235.

9.6.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, bir insanı belirlenmiş bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır[19]. Diğer bir tanıma göre motivasyon, kişilerin belli amaçları gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Motivasyon insanların belirli davranışları ile ilgilidir. Genel olarak motivasyon isteklendirme ve yönlendirme olarak tanımlanabilir[20].

9.6.1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon konusu yöneticiler için çok önem arz etmektedir. Motivasyon ile çalışanın performansı çok yakından ilgilidir. Teşvik (motive) edilmeyen personelin yüksek bir performans göstermesi beklenemez. Personelin çok çeşitli davranışlarının altında farklı nedenler bulunmaktadır. Yöneticinin için önemli olan, personeli işletmenin hedefleri yönünde ve doğrultusunda hareket ettirmektir.

Motivasyon kişisel bir olgudur, bu nedenle her insan farklıdır. Motivasyon bir niyet olarak görülebilir. Motivasyon çok yönlüdür, neyin insanları daha aktif hale getireceğinin bilinmesi gerekir. Motivasyon kişiyi etkileyen içsel ve dışsal faktörlerle ilgilidir.

İnsanların yaşama arzusunu arttıran, örgütsel yaşamda daha verimli olmasını sağlayan faktörlerin başında motivasyon gelir. Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Eğer insanları motive etmek istiyorsanız, onları güdüleyen faktörleri bilmeniz ve onların gereksinimlerini tatmin etmeniz gerekir. Motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturur. Motivasyonun iki seviyesi vardır. Bunlar hayatta kalmak ve başarılı olmaktır. İnsan hayatta kalmak için güvenliğe, beslenmeye ve barınmaya ihtiyaç duyar. Bunlar günlük hayatımızın temel fiziksel ihtiyaçlarıdır. Bu temel ihtiyaçlar giderilirse başarı, duygusal tatminler, kişisel gelişim, değerli olmak, kabul edilmek gibi diğer ihtiyaç alanlarına başlarız ve bu ihtiyaçların giderilmesine yöneliriz.

Büyük Atatürk'ün Çanakkale Savaşında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve önemli bir örnektir. Motivasyon konusu liderliğin tamamlayıcısıdır ve ancak davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyonun iki özelliği şudur: Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya

[19] ERTÜRK, Age. s.147.
[20] GENÇ, Age, s.234.

olay başkasını motive etmeyebilir. İkincisi, motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir, mikroskop altında incelenebilen bir olay değildir[21].

9.6.1.3. Motivasyon Araçları

Neden bazı kişiler geç saatlere kadar çalışır ve neden bazıları çalışma saatinin bitişi yaklaşırken, bürosunu terk etmek üzere hazırlanmaya başlar? Kişileri farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörler nelerdir? Bu ve benzeri soruların cevabı motivasyon konusu ile ilgilidir[22]. İnsanı özel yaşamında ve iş yaşamında motive eden birçok faktör vardır. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Motivasyon, hem insan kaynakları sürecinin bir parçası, hem de bir ürünüdür. Maddi ve manevi motivasyon araçları, bu araçlara ihtiyaçları oranında çalışanları motive eder. Buna göre genel anlamda bireyleri motive eden maddi ve manevi motivasyon araçları aşağıdaki gibi sıralanabilir[23].

- Ücret, prim ve ödüller
- Sosyal kolaylıklar
- Taktir, övgü ve yapıcı eleştiri
- Terfi ve kariyer geliştirme olanakları
- Sosyal statü sağlamak
- Çalışma ortamı ve koşullarını iyileştirmek
- İş güvenliğini temin etmek
- Çalışma düzenini sağlamak
- Moral vermek
- Prestij sağlamak
- Sosyal işlere ve etkinliklere önem vermek
- İlginç ve önemli iş vermek
- Yetki vermek
- İnisiyatif ve sorumluluk vermek
- Önem ve değer vermek
- Açık yönetim politikası uygulamak
- Eğitmek ve yetiştirmek

Motivasyon olayı bir açıdan personel seçim olayıdır. İşe uygun elemanın seçilmesi, daha doğrusu belli bir iş için kendi kendini motive et-

---

[21] KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9. B. Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.634.

[22] KOÇEL, Age, s.633.

[23] GENÇ, Age, s.236-238.

miş kişilerin bulunmasıdır. "Astronotları nasıl motive ediyorsunuz" sorusuna NASA yetkilisinin cevabı, biz motive etmiyoruz, fakat kimi seçtiğimize çok dikkat ediyoruz şeklindedir. Başka bir ifade ile iş ile kişi arasında önemli bir ilişki vardır[24].

9.6.1.4. Motivasyon Teorileri

Bir takım teoriler bireylerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motiflere, dolayısıyla da bireylerin içinde bulunan faktörlere önem verirken, bazı teoriler ise dış teşviklere yani bireye dışarıdan verilen faktörlere önem vermektedir[25].

Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup Kapsam Teorileri olarak adlandırılabilecek ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler iken ikinci grup Süreç Teorileri olarak adlandırılabilecek ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.

9.6.1.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Yönetici, personelini belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilirse, bu faktörlere hitap ederek personelini daha iyi yönetebilir. Kapsam teorisi altında gruplanan teorilerden en çok bilinenleri şunlardır[26]:

- *Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı* (Fizyolojik İhtiyaçlar, Güvenlik İhtiyacı, Sosyal İhtiyaçlar, Kendini Gösterme İhtiyacı ve Kendini Tamamlama İhtiyacı)
- *Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi* (Hijyen Faktörler ve Motive Edici Faktörlerdir. Hijyen-Sağlık Faktörleri, ücret, çalışma koşulu, iş güvenliği, temiz ortam ile ilgilidir ve motive etmez ama gerekli asgari koşulları yaratır. Motive edici-işe özendirici faktörler ise, sorumluluk, başarı ve ilerleme, ilgi, statü)
- *David McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi* (İlişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacı)
- *Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı* (Varolma, Aidet, Gelişme, Maslow'a benzer)

---

[24] KOÇEL, Age, s.635.
[25] ERTÜRK, Age, s.147.
[26] ŞİMŞEK, 2002, s.211-217.

9.6.1.4.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri, kişiyi *davranışa sevk eden faktörleri* belirlemeye ağırlık vermekteydi. Ancak bazı yazarlar, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağını ve kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özelliklerin de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli etkenler olduğunu belirtmektedirler.

Süreç teorisinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren bir kişinin, bu davranışı tekrarlaması nasıl sağlanabilir sorusu süreç teorisinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır[27].

Süreç teorileri adı altında bilinen motivasyon teorileri şunlardır[28]:

- *B.F. Skinner'in Davranış Şartlandırılması Yaklaşımı* (Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir)
- *Vroom'un Bekleyiş Teorisi* (Kişiler işle ilgili ödüllere belirli bir değer biçer. Ayrıca sarfedecekleri gayret ile iş başarma ve ödül elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belrili bekleyişlere sahiptirler. Eğer herhangi bir şeyi istemiyorsanız, buna erişmeniz durumunda motivasyon gerçekleşmez. Yine erişemeyeceğinizi bildiğiniz bir faktör ile teşvik edilemezsiniz).
- *J.Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi* (Kişiler kendi sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkaları ile karşılaştırılar. Buna göre Sonuç/Gayret oranına göre algıladığı eşitsizlik onu motive eder veya etmez. "Sonuç" kriterleri ücret, maaş, terfi, statü sağlama iken "gayret" kriterleri ise eğitim, emek, çaba, çalışma, örgütsel pozisyon)
- *Edwin Locke'un Amaç Teorisi* (Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlilik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki vardır. Kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeylerini de etkileyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyenler, elde edilmesi kolay amaç belirleyenlere göre daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır).

---

[27] KOÇEL, Age, s.644.
[28] ATAMAN, Age, 451-455.

9.6.2. Liderlik

Liderlik konusu işletme yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken önemli konulardan biridir. Organizasyon yapılarının yatay hale gelmesi, güçlendirme çalışmaları, takım halinde çalışma gibi kavramlar pozisyona dayanan formal otoriteyi kullanan yönetici yerine, lider kavramını ön plana çıkarmıştır. Liderin kim olduğu, özellikleri ve liderlikle ilgili yaklaşımlar bu bölümde incelenecektir.

9.6.2.1. Liderliğin Tanımı

Genel anlam ile liderlik bir bireyin yada bir grubun etkinliklerini belirli bir amacın başarılması için yönlendirmektir. Böyle bir tanım liderlik sürecinin, "liderin, izleyicilerin ve duruma ilişkin değişkenlerin" bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir.

Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir[29]. Liderlik işlevinin irdelenmesinde geleneksel kuramcılar "göreve" ilgi gösterirken, insan ilişkileri kuramcıları ise "insan ilişkilerine" ilgi göstermişlerdir. İnsan ilişkileri yaklaşımının amacı; örgütler içindeki insan davranışlarını ve örgütle insan arasındaki ilişkileri açıklamak ve anlaşılmasını sağlamaktır[30]. Bu iki ilgi alanı olan görev ve insan ilişkileri, liderlik alanında yapılan çalışmaların odaklandığı iki eksen oluşturmuş ve iki temel liderlik tarzı ile özdeşleştirilmiştir. Otoriter lider, sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü örgütte bulunduğu pozisyondan alırken, demokratik lider ise, sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli gücü çalışanlarından alır[31].

9.6.2.2. Liderliğin Önemi

Bir işlev olarak yönlendirme, liderlik ve liderlik tarzı ile yakından ilgilidir. Liderlik her zaman olumlu bir kavramdır, olumsuzluk düşünülemez. İyi veya kötü insan vardır, ama lider her zaman olumlu bir anlamdadır. Hitler, kötü bir insan olabilir ama iyi bir liderdir. Çünkü başkalarını arkasından sürükleyebilmiş ve amaçları doğrultusunda yönlendirebilmiş ve izleyicileri etkilemiştir. Liderliğin doğuştan mı olduğu sonradan mı kazanıldığı da önemli bir konudur. Bizce liderlik sonradan kazanılır çünkü hiçbir lider doğuştan farklı ve üstün genlere sahip değildir.

---

[29] KOÇEL, Age, s.587.
[30] BARANSEL, Age, s.217.
[31] GENÇ, 2004, s.130-131.

9.6.2.3. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Liderin izleyicileri etkileme olayı, liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir. Bu kaynakları aşağıdaki Tablo 1'de örneklerle gösterilmiştir[32].

Tablo 9.1: Güç Kaynakları

Güç Kaynakları	Anlamı	Örnek
Ödüllendirme Gücü	Çalışanlara çeşitli ödüller verme	Terfi etmek için çok çalışma
Zorlayıcı Güç	Çalışanlara cezalar verme	İki günlük çalışma ücretini kesme
Yasal Güç	Yasalara dayanma	Polisin emirlerine uyma
Uzmanlık Gücü	Geniş bilgi ve tecrübeye sahip olma	Bilgisayar programcısı
Karizmatik Güç	Dinamik kişiliğe sahip olma	Toplumsal lider

Kaynak: Berberoğlu, 2003, s.146

Organizasyonlarda neden lider kavramının önem kazandığı ile ilgili olarak; organizasyon yapılarının yassılaşması, yetki devri yerine personeli güçlendirme uygulamaları, grup yerine takım halinde çalışma, kazanılmış otorite gibi kavramlar, pozisyona dayanan formal otoriteyi kullanan yönetici yerine lider kavramını ön plana getirdiği söylenebilir. Yetkilendirmede esas üstün, daha iyi sonuçlar almak amacıyla sahip olduğu bir yetkiyi astına *geçici* olarak devretmesidir. Güçlendirmede ise, işi yapanın işin sahibi haline getirilmesi, yetki ile birlikte sorumluluğu ve kontrolü de devralması gerekmektedir[33]. Grupta amacı organizasyon belirlerken, takımda ise amaç takım tarafından belirlenir. Takımlardaki fikirlerin ve yeteneklerin paylaşımı ile üyelerin tek başlarına gerçekleşti-

[32] BERBEROĞLU, Güneş. **Yetki, Güç ve Liderlik**, (Editör) Celil Koparal, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003, s.146.

[33] COŞKUN, Recai. **Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışan Güçlendirme**, (Editörler) İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002, s.221.

remeyecekleri düşünce ve projeler geliştirilmekte, yani "sinerji" etkisi tam anlamıyla kendisini göstermektedir[34].

Liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanırken, lider ise başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir[35]. Kısaca liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır.

9.6.2.4. Liderliği Yöneticilikten Ayıran Farklar[36]

- Liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Mahallelerde oluşan çete faaliyeti veya çocukların kendi aralarındaki oyunlarda bile olabilir.
- Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Hiçbir resmi (formal) yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinde sürükleyen liderler olabilir.
- Liderlik ve yöneticilik farklı anlamdadır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabilir. İdeal olan yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmalarıdır.
- Liderliğin sadece organizasyonun üst kademelerini işgal eden bir süreç olduğu düşünülmemelidir. Bir ustabaşının da liderlik yapması gerekebilir, bir genel müdüründe. Liderlik süreci aynıdır, farklı olanlar ise izleyicilerin sayısı, amaçların niteliğidir.
- Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Lider ise işletmenin değişimlere uyabilmesi için gerekli yenilik ve değişimleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir.

9.6.2.5. Liderlik Teorileri

Liderlik konusundaki teoriler; özellikler, davranışsal ve durumsal olarak 3 grupta toplanabilir. Bu yaklaşımlar aşağıda anlatılmıştır[37].

---

[34] KUTANİŞ, Age, s.237.
[35] KOÇEL, Age, s.583.
[36] KOÇEL, Age, s.584,586.
[37] ERTÜRK, Age, s.155-160.

9.6.2.5.1. Özellikler Teorisi

Bu yaklaşım yukarıda formüle ettiğimiz liderlik sürecini oluşturan değişkenlerden **"lider"** ile ilgilidir. Liderin sahip olduğu özellikler, kişinin lider olarak ortaya çıkmasını ve grubu yönlendirmesini sağlamaktadır. Liderin özelliklerinin neler olması gerektiği ile ilgili yapılan araştırmalar neticesinde şu özelliklere ulaşılmıştır[38]:

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Irk
- Yakışıklılık
- Başkalarına güven verme
- Güzel konuşma
- Zeka
- Bilgi
- Kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği
- İnisiyatif sahibi olma
- Duygusal olgunluk
- Doğruluk
- Dürüstlük
- Samimiyet
- Doğruluk
- Açıksözlülük
- Kendine güven duyma
- Kararlılık
- İş başarma yeteneği

Yukarıdaki özellikler bakımından lider, izleyicilerden ayrılmaktadır. Bir lider bu özelliklere daha fazla sahiptir. Bir grup içerisinde lider seçilecekse veya personel seçimlerinde bu özellikler dikkate alınması gerekir.

Fakat bu yaklaşım belli başlı konularda eleştirilmiştir. Özellikle liderlik sürecini ele alırken sadece lider değişkenini ele alması yetersizdir ve eleştirilmiştir. Bazı durumlarda liderlerin bu özelliklerin hepsini taşımamalarına rağmen lider olmaları veya bu özellikleri daha fazla taşımasına rağmen bazı kişilerin lider olamamaları eleştirilmiştir.

---

[38] ŞİMŞEK, 2002, s.193

9.6.2.5.2. Davranışsal Teori

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan özelikler teorisinin yetersiz kalması sonucu, liderin liderlik yaparken özelliklerinden çok gösterdiği davranışların önemli olduğu bir yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım yukarıda formüle ettiğimiz liderlik sürecini oluşturan değişkenlerden **"lider ve izleyiciler"** ile ilgilidir[39]:

- Liderin astları ile iletişim şekli
- Yetki devredip devretmemesi
- Planlama ve kontrol şekli
- Amaçları belirleme şekli vb davranışlar liderliği belirlemede önemli faktörlerdir.

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkı sağlayan çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar aşağıda belirtilmiştir[40].

i) Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

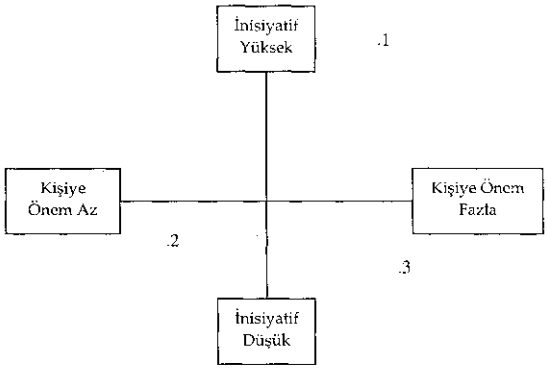
Askeri ve sivil yöneticiler üzerinde Lider Davranışını Tanımlama Anketi ile 1945'li yıllarda yapılan araştırmada faktör analizi bulgularına göre kişiyi dikkate alma ve inisiyatif gibi iki değişkene ulaşılmıştır.

- *Kişiyi Dikkate Alma* faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi, davranışlarında izleyicilere ağırlık verecek davranışları ile ilgilidir.
- *İnisiyatif (İşe ağırlık verme)* faktörü ise, liderin gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, işle ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimat verme yönündeki davranışları ile ilgilidir.

---

[39] KOÇEL, Age, s.589.

[40] ATAMAN, Age, s.459-461; ŞİMŞEK, 2002, s.193-196; KOÇEL, Age, s.590-596.



Şekil 9.1: Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Koçel, Age, s.591

Şekil 1'de görüldü gibi Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış göstermektedir. Lider 2 ise, hem grup üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine hem de grubun amaçladığı işe önem vermeyen bir davranış sergilemektedir.

Ohio State Üniversitesinin bu araştırmasının bulguları ise şunlardır.

- Liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalır.
- Liderin inisiyatife önem veren davranışları arttıkça, izleyicilerin performansı artmaktadır.

ii) Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

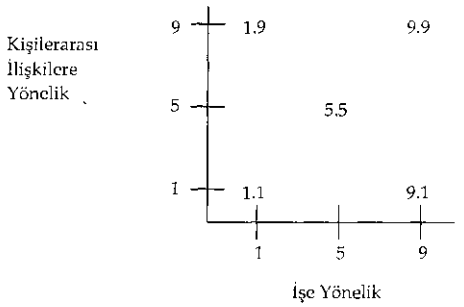
Rensis Likert yönetiminde 1947 yılında gerçekleştirilen ve grup üyelerinin tatminini ve grubun verimliliğini arttıran faktörleri belirlemek için çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerdeki yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmada "kişiye yönelik davranış" ve "işe yönelik davranış" şeklinde iki faktöre ulaşılmıştır. Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadık-

larını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Kişiye yönelik lider ise, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Michigan Üniversitesi Liderlik araştırmasının ulaştığı genel sonuç ise kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur.

iii) Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

Davranış yaklaşımı ile ilgili diğer bir araştırma ise Robert Blake ve Jane Mouton yapmıştır. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi olarak ifade edilen araştırmada yönetici davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks sunulmuştur. Örgüt Geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranırlarken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar "üretime yönelik olma" ve "kişilerarası ilişkilere yönelik olma"dır. Böyle bir modelin en önemli yararı liderlerin gösterdikleri davranışları kavramlaştırması ve çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklik yapmalarıdır.

Aşağıdaki matrikste, farklı yöneticilerin işe (üretime) ve kişiler arası ilişkilere ne kadar önem verdiği gösterilmektedir. Örneğin 1.9 tipi bir yönetici kişiler arası ilişkilere önem veren fakat işe önem vermeyen bir tipi ifade etmektedir. Aynı şekilde 5.5. tipi bir yönetici ise hem işe hem de ilişkilere orta düzeyde önem veren bir tipi ifade etmektedir.



Şekil 9.2. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi
Kaynak: Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, 10. B. Arıkan Yayınları, 2005, s.593.

Davranış yaklaşımı ile ilgili diğer araştırmalar ise *Mc Gregor'un* X (otoriter) ve Y teorisi (demokratik) yaklaşımıdır. İnsanların iş motivasyonuna, ya da diğer bir deyişle, insanların örgütlerdeki durumuna dair yapılan ilk çalışmalardan birisidir. X teorisi işçinin özünde inatçı ve tembel olduğunu ve yönetilmeye direndiğini gösterirken, Y teorisi, işçiye fedakarlık güdüleri ve yaratıcılık potansiyeli yüklemiştir. Ne var ki, Mc Gregor bu insan modelleri ve sözde felsefi yönelimlerin altta yatan inanç sistemleri ve dünya görüşlerine bağlı olduğunun da altını çizmiştir[41]. Başka bir yaklaşım ise *Likert'in Sistem 4 Modelidir.* Sistem 1 istismarcı otokratik, Sistem 2 Yardımsever otokratik, Sistem 3 katılımcı ve Sistem 4 ise demokratik davranış şeklindedir. Likerte göre verimlilik Sistem 3 ve Sistem 4 tipi yönetim altında yüksek olmaktadır.

9.6.2.5.3. Durumsallık Teorisi

Davranışsal teorinin çeşitli katkılarına rağmen liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması bakımından çevre ve koşullara ağırlık vermemesi eleştirilmiştir. Davranışsal teoriler genellikle demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu varsaymışlardır. Fakat değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları etkin olabilir. Bu yaklaşım yukarıda formüle ettiğimiz liderlik sürecini oluşturan değişkenlerden **"lider, izleyiciler ve koşullar"** ile ilgilidir.

Bu yaklaşım liderlik olayının oluştuğu şartlara ağırlık vermektedir. Bu teorilerin temel varsayımı değişik koşul ve durumlarda değişik liderlik tarzlarının daha etkin olduğudur. Bu durum ise genellikle yönetimde, "tek ve en iyi yönetim biçiminin bulunduğu" iddiasında bulunan davranış yaklaşımından farklı yönünü oluşturur. *Davranış yaklaşımı* liderin işe yönelik ve kişiye yönelik davranış sergileyebileceğini ifade etmiş fakat hangi durumda işe yönelik hangi durumda personele yönelik davranışın uygun olduğunu izah etmemiştir. Buna göre liderlik davranışını etkileyen faktörler şunlardır[42]:

- Gerçekleştirilecek amacın niteliği
- İzleyicilerin bekleyişleri ve davranışları
- Üstlerin bekleyişleri ve davranışları

---

[41] HODGKINSON, Christopher. **Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon**, (Editörler) İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta Yayınları, İstanbul, 2008, s.42.

[42] KOÇEL, Age, s.597.

- Meslektaşların bekleyişleri
- Örgütsel iklim
- Liderin kişiliği ve tecrübeleri

Durumsallık teorisinin gelişmesine katkı sağlayan araştırmaların sayısı fazla değildir. Bu konuda en çok bilinen çalışma olan Fred Fiedler'in Etkin Lierlik Modeli aşağıda anlatılmıştır.

i) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Bu çalışmaya göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen 3 faktör vardır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir[43]:

- Lider ile izleyici arasındaki ilişkiler (İyi-Zayıf): sevilme, güven, bağlılık.
- Başarılacak işin niteliği (Planlanmış-Planlanamayan): rutin iş, yürüyen bant.
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi (Fazla-Az): ödül, ceza, terfi ettirme hakkı

Lider ve İzleyici İlişkileri	İyi				Zayıf			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanmamış		Planlanmış		Planlanmamış	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8
Sonuç	En olumlu			Nispeten olumlu ve olumsuz			En olumsuz	
Uygun Liderlik Tarzı	İşe Yönelik			Kişiye Yönelik			İşe Yönelik	

Şekil 9.3. Etkin Liderlik Modeli

Kaynak: Koçel, Age, s. 601.

Bu yaklaşıma göre her durum için geçerli olan bir liderlik tarzı mevcut değildir. İçinde bulunulan duruma göre farklı liderlik tarzı uygun olabilir. İçinde bulunulan durumu ise yukarıda belirtilen 3 değişken belirlemektedir. Şekil 9.3'de görüldüğü gibi en olumlu ve en olumsuz

[43] ATAMAN, Age, s.464-465; KOÇEL, Age, s.598.

ortamlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygundur. Nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda ise kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır. En olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumda ise kişiye yönelik davranış gösterilmesi başarısızlıkla sonuçlanır. Modelin geçerliliğinin çeşitli çalışmalarda desteklenmemesi ve akademik oluşu yöneticilerce eleştirilmiştir.

Durumsallık Yaklaşımı ile ilgili diğer bir çalışma ise Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen ve motivasyon teorilerinden Bekleyiş teorisine dayanan Yol-Amaç teorisidir. Bu teori oldukça basittir. Liderin işi: a) çalışma-amacına ulaşabilmede, astların kişisel tatminlerini arttırarak astları elinde tutmaktır. b) Bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir. Liderler, bunu görevin başarılı bir şekilde tamamlanmasında yol üstündeki engelleri kaldırarak astların kişisel tatminlerini arttırmaya yardımcı olarak ve işin doğasını daha açık hale getirerek başarırlar. Astların güdülenmesi liderlerin başarı grafiğini yükseltecektir[44].

Yol amaç teorisinin esası, yöneticilerin başarılacak amaçları ve bu amaçlara götürecek yolları açık bir biçimde belirleyerek, personelin teşvik edilmesini ve iş tatmininin nasıl sağlanacağının ortaya çıkarılmasıdır. Yönetici astları Amaçlara ulaştıracak Yolu açıklığa kavuşturur. Bu teoriye göre liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Buna göre lider, dört liderlik davranışı sergiler. Bunlar aşağıda belirtilmiştir[45].

- Emir verici liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarı arayıcı liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyiciler üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

---

[44] HODGETTS, Richard M. **Yönetim, Teori Süreç ve Uygulama.** (Çevirenler) Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.331-332.

[45] KOÇEL, Age, s.603.

Örneğin deneyimsiz personeli yöneten lider emir verici, iyi eğitilmiş personel ile çalışan lider ise destekleyici bir davranışa yönelir. Kendi geleceğini kendileri belirleyeceğine inanan insanlar (internal), katılımcı liderlik tarzından daha fazla tatmin olacaklardır. Başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği emir verici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Diğer bir güncel liderlik tarzı ise, dönüşümcü – reformcu liderlik tarzıdır. Liderin başında bulunduğu grup ya da organizasyonun amaçlarına yönelik yeni bir bakış açısı ortaya koyması ve izleyicileri bu yeni açılıma doğru harekete geçirmesi sürecidir. Transformasyonel lider, karizması ile izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, hislerini değiştiren kişidir[46].

[46] ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary. **Management**, 7.Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.471.

X. UYUMLAŞTIRMA

Yönetimin üçüncü işlevi uyumlaştırma (koordinasyon)dır. Son zamanlarda önemi unutulan bir işlev olarak yönetim kitaplarında yer almamaktadır. Oysa uyumlaştırma yapamayan bir işletmenin başarılı olması mümkün değildir.

Uyumlaştırma yerine çeşitli kitaplarda eşgüdüm, ahenkleştirme ve düzenleştirme kelimeleri kullanılmıştır. Bu kitapta uyumlaştırma kelimesi tercih edilmiştir.

10.1. Uyumlaştırmanın Tanımı

Uyumlaştırma en geniş anlamıyla "aynı zamana tesadüf ettirme" anlamına gelmektedir[1]. Örneğin, ağır bir taşı kaldırmak için kişilerin aynı anda eylemde bulunması, orkestranın aynı anda notaya basması ya, da kürek takımının tempoyu tutturmak için aynı anda kürek çekmeleri bir uyumlaştırmadır.

Genel olarak uyumlaştırma, ortak bir hedefe varmak amacıyla gerekli işbirliğini en uygun ortam, zaman, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlevdir diyebiliriz.

Fayol'a göre uyumlaştırma 'çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir'[2].

Tosun'a göre uyumlaştırma teknik, parasal, ticari ve bu gibi faaliyetlerin, işletmenin diğer kısımları üzerinde yaratacağı etkileri hesaba katmaktır. Uyumlaştırma, en önemliyi daha az önemliye üstün tutmak, her iş ve her şeyin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır[3].

---

[1] TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**,4.B, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 3462, 1987, İstanbul, s.269.

[2] MUCUK, İsmet, **Modern İşletmecilik**, 5.B., Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.157.

[3] TOSUN, Age, s.270.

Bir işletmedeki çalışmalar arasında uyum sağlamaktır. Kurumun rolünü güvenli ve iktisadi bir biçimde başarabilmesi için gerekli olan her işlevden uygun oranda vermektir[4].

İşletme açısından bakıldığında, uyumlaştırma, işletmenin unsurlarının ve faaliyetlerinin birbirleriyle ve işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılmasıdır.

10.2. Uyumlaştırmanın Önemi

Bir işletme toplumun istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve resmi kurumlarca tescil edilen bir kurumdur. Bunun için toplumun kaynaklarını kullanmasına izin verilir. Uyumlaştırma, toplumun kaynaklarının israf edilmeden en iyi bir şekilde kullanılmasını sağlar. Üretim faktörleri kıttır ve örgütsel amaçlara ulaşmada bunların uyumlaştırılması gerekir. Bu faktörler gerekli miktarda, gerekli zamanda ve gerekli yerde kullanılmalıdırlar.

Bir işletme uyumlaştırma derecesi kadar başarılıdır. Bu yüzden işletmelerin en üst görevlerinden biri koordinatörlüktür. Koordinatör, işletme içindeki maddi ve maddi olmayan varlıkları ve güçleri uyumlaştırarak işletmenin dengede tutulmasını sağlar. Aslında tüm faktörlerin bir arada tutulması ve bir işbirliği sağlanması çalışanların da menfaatlerinedir. Uyumlaşmanın olmadığı bir işletme üretim faktörleri yığınından başka bir şeydir. Uyumlaştırma dinamik bir faaliyettir. Planlama ve örgütleme gibi statik değildir. Ast-üst ilişkilerinin ve faaliyetlerin bir dinamizm içerisinde ve eş zamanlı bir şekilde yürümesini sağlar. Koordinatör, genel müdürden sonra gelir ve departmanları uyumlaştırarak işletmenin amacına doğru yönlendirilmesini sağlar. Holding gibi şirketlerde ise genel koordinatörün yanı sıra insan kaynağı koordinatörü, finans koordinatörü gibi fonksiyonel koordinatörler de vardır. Bunların görevi, tüm işletmelerdeki fonksiyonların koordinasyonunu sağlamak tır.

Yönetme fonksiyonu olan uyumlaştırma, aynı zamanda işletmelerin büyüklüğünün tayininde önemli bir rolü vardır. Uyumlaştırma, tek bir beyin işi olduğundan bu beynin kapasitesi sınırlıdır. Uyumlaştırmanın zayıflaması üretim faktörlerinin kötü bir şekilde kullanılmasına sebebiyet verilmek sureti ile yöneticinin üretim fonksiyonundaki değeri düşe-

[4] Age, 270.

bilir. Bu nedenle işletmenin büyüklüğünü uyumlaştırma aksamaya başladığı noktada durdurmak gerekmektedir[5].

Ayrıca işletme büyüdükçe uyumlaştırma güçleşecek ve uyumlaşmanın masrafları da artacaktır. Örneğin, işletme büyüdükçe yönetim hiyerarşisi artacak, buna paralel olarak yönetici ücretleri de artacaktır. Hiyerarşi kademeleri arttığı zaman bilgi akışı da güçleşeceği için isabetli kararlar verilemeyecektir veya kararların kalitesi düşecektir. Bu bir masraftır. İkinci bir masraf ise uyumlaştırmanın sağlanabilmesi için örneğin iki yöneticinin karar verme davranışlarını ve çabalarını, çatışma durumuna mahal vermemek için fedakârlıkta bulunmaları durumunda ortaya çıkar. Bu fedakârlığı bir çeşit uyumlaştırma masrafı saymak gerekir. Uyumlaştırma yetenek ve becerisi, uyumcularının sayısını çoğaltmak yoluyla arttırılamaz. Örneğin bir yönetim kurulu üyelerinin sayısını arttırmakla yönetim kurulunun gücü artmaz, hatta kuruldaki en az yetenekteki üyeyi uzaklaştırmak suretiyle arttırılabilir. Çünkü, bir grubun verimliliği en az yetenekli üyesinin verimi kadardır. Ancak sayıyı çok küçük tutarsak, karar alırken dikkate almak zorunda oldukları sayı ve yoğunluk artacağı için uyumun kapsamı düşecektir. Bu sayı ve yoğunluk arttıkça uyumlaştırma güçleşir ve pahalılaşır. Çünkü bu etmenlere ilişkin bilgi sağlamak masrafları arttıracağı gibi çeşitli olasılıkları göze almakta kararların etkinlik derecesini azaltır ve gerekli süreyi de uzatır[6].

Uzmanlaşma arttıkça bölüm sayısı artacak ve sonuç olarak yetki ve sorumluluk dağıtımı ve bölüşümü değişecektir. Bu bölümler arasında uyumu gerçekleştirmek zorlaşacaktır. **Uyumlaştırma merkezine** (yönetim kokpiti) bir kısım daha katmakla ilişkiler geometrik dizide artacaktır. Bunun sonucunda uyumlaştırma merkezinde tembellik, yavaşlık ve güçsüzlük oluşacak ve bu da yönetim masraflarını arttıracaktır. Bu noktadan sonra ya büyümeye son vermek ya da merkezkaç yönetime gitmek gerekecektir[7].

Özetle, uyumlaştırma işin daha iyi daha güzel ve daha doğru yapılmasını sağlar.

---

[5] KAZGAN, Hayri, **Modern İşletme Ekonomisi**, Teknik Üniversite Matbaası, Gümüşsuyu, 1965, s.39-40.

[6] TOSUN, Age, s.272.

[7] Age, s.273.

10.3. Uyumlaştırmanın İlkeleri

Aşkun ve Tokat, dört uyumlaştırma ilkesinden bahsetmiştir[8]:

- İlgili sorumlu kişiler arasında dolaysız buluşup görüşme ile uyumlaştırma sağlanmalıdır.
- Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta uyumlaştırma sağlanmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerinde olan etkileri göz önüne alınarak uyumlaştırma yapılmalıdır.
- Uyumlaştırma sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

Uyumlaştırmanın diğer ilkeleri aşağıda belirtilmiştir:

- Bir işletmede her bölümün başkanı uyumlaştırmadan sorumludur. Koordinasyon eksikliği olmasın diye bu kişiler arasında doğrudan görüşme sağlanmalıdır.
- Tepe yönetimi de hepsinin uyumlaştırmasından sorumludur.
- Uyumlaştırma, planlama ve organizasyon faaliyetleri esnasında sağlanmalıdır.
- Uyumlaştırma için kaostan uzak ve yalın bir örgüt yapısı kurulmalıdır.
- İyi bir iletişim düzenini kurulmalıdır.
- Örgütte işbirliği anlayışı gerçekleşmelidir.
- İlgili ve sorumlu kişilerin birbirleriyle doğrudan doğruya ilişkileri sağlanmalıdır.
- İşletmelerin kuruluş evrelerinden başlayarak uyumu gerçekleştirmeye çalışmalıdır.
- Organizasyon şeması mümkün olduğunca karmaşıklıktan uzak olmalı, görev, yetki ve sorumluluklar açık olarak belirlenmelidir.

---

[8] AŞKUN, İnal Cem ve TOKAT, Bülent, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.50.

10.4. Uyumlaştırmanın Türleri

İşletmede uyumlaştırmayı iç ve dış uyumlaştırma olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. İç uyumlaştırma işletmenin unsurlarının ve faaliyetlerinin uyumlaştırılması olarak tanımlanabilir. İşletmenin unsurları girdi ve çıktılarıdır. Faaliyetleri ise, girdileri çıktılara çeviren işlemlerdir. Dış uyumlaştırma ise, işletmenin içinde bulunduğu ekonomik, sosyal, yasal ve politik sistemlerle uyumlaştırılmasıdır.

10.4.1. İç Uyumlaştırma

İç uyumlaştırmada işletmenin ürettiği çıktılarla, bunları üretmek için kullandığı üretim faktörlerinden bahsedilecektir. İşletmenin çıktıları işletmenin ürettiği ürün/hizmet, bilgi ve atıklardır.

İşletmenin Çıktıları

İşletmenin ürettiği ürün ve/veya hizmetler müşterinin veya toplumun istek ve beklentilerini karşılamalıdır. İşletmenin kurulma nedeni budur. İnsanların istek ve beklentilerini karşıladığı oranda bu ürünler satılabilir. Dolayısıyla ürünün fonksiyonları ile müşterinin istek ve beklentileri uyumlaştırılmalıdır. Bu uyumlaştırma ne kadar sağlanırsa işletme o kadar başarılı olacaktır. Ürünün fonksiyonları kadar fiyatı da önemlidir. Bir ürün fevkalade olabilir ama müşteri bunun fiyatını ödeyemezse satamaz. Bu açıdan ürünün fiyatı ile müşterinin gelir durumu uyumlaştırılmalıdır. Bunun için toplam kalite yönetiminde önce müşteri grubunu belirle sonra onun istek ve beklentilerini karşılayacak bir mal veya hizmet üret denilmektedir. Bir işletmenin görevi satılabilir bir mal veya hizmet üretmektir bir sanat şaheseri üretmek değildir.

İşletmenin ürettiği bilgi de hem kendi sistemlerini iyileştirmek hem de yeni teknolojiler yaratmak için önemlidir. Bu açıdan işletmenin amaçları ve ihtiyaçları ile hangi bilgilerin toplanması gerektiği arasında bir uyumlaştırma yapmak gerekir.

İşletmenin çıkardığı atıklar da devletin veya uluslar arası yasaların belirlediği şartlarla uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde işletme çevresini yaşanmaz hale getirir. Her üretim faaliyeti çevreye zarar verir. Ancak getirdiği ile götürdüğü arasında bir fayda ve maliyet analizi yapılır. Getirisi fazla ise belirlenen şartlara göre üretim yapılacaktır.

İşletmenin üretim faktörleri arasındaki uyumlaştırma da işletmenin başarısı açısından çok önemlidir.

Üretim Faktörleri

Üretim faktörleri işletmenin mal ve hizmet üretmesi için kullandığı varlıklardır. Bunların çoğu kıt kaynak olduğu için en uygun düzeyde ve israf edilmeden kullanılmaları gereklidir. Bu yüzden verimlilik ve etkinlik oranları işletmenin en temel değerlendirme kriterleridir. Etkinlik işletmenin çıktıları ile ilgilidir. Ne planladım ne ürettim diye sorulur. Bunun için işletmenin rotasından sapmaması önemlidir. Planlananın dışında üretilenler satılamazsa israftır ve işletmeye yüktür. Dolayısıyla üretilen mal veya hizmetin kalitesi, miktarı, maliyeti ve zamanı planlanan ile uyumlaştırılmalıdır.

Bu bağlamda işletmenin değerlendirme kriterleri işletmenin ne derecede uyumlaştırıldığının da göstergesidir.

Verimlilik ise girdilerle ilgilidir. İşletme ürün veya hizmet üretirken hangi girdileri, ne kadar kullandığını gösterir. Bu girdilerin oranlarının bir biriyle uyumu verimi ve kaliteyi arttıracaktır. Bu üretim faktörlerinin nasıl uyumlaştırılacağı aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiştir:

İnsan Faktörü

İşletmelerin en önemli kaynağı insandır. Tüm malzemeleri bir araya koysanız işletme olmaz. Uygun insanı getirdiğiniz zaman o malzemeden faydalı bir ürün veya hizmet üretecek kişi insandır. İşletmede sermayeyi yaratan malzeme ve emektir. O zaman uygun insanın işletmede bulunması gerekir. Uygun insan işletmede değer yaratan kişidir. Bu faktörün uyumlaştırılması çeşitli açılardan incelenebilir:

Bir işletmede çoğunlukla kadın veya erkek olması sektöre göre ve kullanılan teknoloji türüne göre değişir. Ağır sanayi erkeklerin çalıştığı bir sektörken, tekstil sektörü ise kadınların çalıştığı bir sanayidir. İşle cinsiyet arasında uyumlaştırma yapılmalıdır. Kadın ve çocuklar ağır işlerde çalıştırılmamalıdır.

Bir kuruluşun personeli yaş bakımından da uyumlaştırılmalıdır. Bedensel faaliyetler önemliyse genç çalışanlar tercih edilir. Bununla birlikte enerji dolu, sabırsız ve yerleşmemiş kişiliğe sahip oldukları için değişime daha çabuk adapte olabilirler. Ancak hayat ve iş tecrübeleri az olduğu için acele ve isabetsiz kararlar alırlar. Gençler daha çok operasyonel işlerde çalışmalıdırlar. Orta yaş grubundaki kişiler ise tecrübe, uzmanlık ve fikirsel güç açılarından daha sağlam oldukları için ağırbaşlılık, uyanıklık, dikkat, olayların özüne inme ve hoşgörü gibi kişilik özellikleriyle bezenmişlerdir. Genelde 40 yaş üstü denmesine rağmen bu yetenekler

kişiden kişiye farklılık gösterir. Bu tip kişilerin yönetici mevkiinde olması gerekir. İşletmenin hızlı büyümesi halinde üretim araçlarının, yöntemlerinin ve teknolojinin sık değiştiği, siyasal, sosyal ve ekonomik faktörlerin hızla değiştiği işlerde yenilikler yapmak gerekiyorsa genç personel oranının yüksek olması gerekir. İşletmenin iç ve dış şartlarının hızlı büyüdüğü ortamda işletmeninde hızlı büyümesi gerekir. Bu hızlı büyümede işletme pek çok güçlüklerle karşılaşır. Büyüme ve gelişme hızı yüksek olan işlerde orta yaş personelinin dayanıklılık, tecrübe ve sabrına da gereksinim vardır.

İşletmenin hayat seyrinin neresinde olduğu da personelin yaşı açısından farklılık gösterir. Genç işletmelerde genç personel çoğunluktadır, hayat seyrinin sonuna doğru yaşlılar çoğunluktadır[9]. Dolayısıyla işletmenin hayat seyrine göre de insan kaynakları uyumlaştırılmalıdır.

İnsan kişiliği büyük ölçüde toplumsal, kültürel ve eğitsel faktörlerden etkilenir. Bu açıdan nüfus yoğunluğunun, sosyal ilişkilerin, teknolojik ve kültürel gelişme düzeyinin az olduğu ortamda yetişmiş bireylerle, gelişmiş ülkelerde yetişmiş bireylerin düşünce ve davranışları da farklı olacaktır. İşletme içinde bu iki grubun uyumlaştırılması işletmenin başarısını ve ömrünü arttıracaktır.

İnsan kaynağının eğitim derecesi ile işletmenin başarısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Astların üstlerinden daha eğitimli olması işletmelerde sorunlara neden olabilir. Eğitimli astların iki tepkisi olabilir. Bir tanesi uyumlaşmış gibi görünür ama ilerde durumu hazmetmediği ortaya çıkar. İkinci ise ilk günlerde tepki gösterir ilerleyen günlerde amirinin olumlu davranışlarıyla uyum sağlayabilir. Bunun için de önemli bir araç eğitim ve danışman tutmaktır. İşletmelerde bu sorun çok yaşanmaktadır. Genellikle eğitimsiz olan girişimciler eğitimli profesyonellerle anlaşamamaktadır. Bunların uyumlaştırılması tek başına önemli bir konudur.

Farklı uzmanlık dallarına mensup kişilerin birbirleriyle ilişkilerini sürdürememeleri işletmelerde uyumsuzluğa neden olur. En önemli çatışma operasyonel personelle yönetsel personel arasındadır. Operasyonel personel değeri yaratan kişi olarak kendini daha önemli görmektedir. Yönetsel personel ise bilgi yoğun iş yaptığı için kendini üstün görmektedir. Bazı yazarlar bunlar için oranlar vermiştir. Ancak biz bu uyumlaştırmanın sayılarla değil, düşüncede yapılması gerektiğini savunuyoruz. Bize göre bir işletmedeki bütün işler önemlidir. Çünkü katma değer ya-

[9] ADIZES, I. **Kurumsal Yaşam Döngüsü**: 1. Rekabet Yönetimi Zirvesi, 29 Nisan 2004, İstanbul, s.1-45.

ratmayan işlerin elimine edilmesi gerekir. İşletmeler lüzumsuz faaliyetlerde bulunmamalıdırlar. Bunun gibi lüzumsuz personel de bulunmamalıdır.

Çalışanlarla kullandıkları araçlar arasında da uyum olmalıdır. Örneğin ileri teknoloji kullanan işletmelerde eğitimli kişilerin çalışması gerekir. Geleneksel aletlerin kullanıldığı işlerde ise daha eğitimsiz personel çalıştırılabilir.

Sermaye

İşletmenin en önemli üretim faktörlerinden biri de sermayedir. Bir işletmede sermayeyi üçe ayırabiliriz. Bunlar fiziksel sermaye, finansal sermaye ve entelektüel sermayedir.

Fiziksel sermaye işletmenin bina, arazi, makineleri ve alet edevat gibi durağan varlıklarıdır. İşletmenin yaptığı iş ile içinde bulunduğu binanın büyüklüğü, özellikleri arasında direkt bir ilişki vardır. Örneğin çalışanları küçük bir yerde sıkıştırarak çalıştıramazsınız. Ticaret işi yapıyorsanız şehirde olmanız gerekir. Bir işletme arazi ve binalarını verimli ve etkili kullanmak zorundadır. Bunun için işle uyumlaştırılmalıdır. Eskiden fiziksel sermaye işletmenin başarı kriteriydi. Örneğin tarım işletmelerinde toprağın büyüklüğü, sanayi işletmelerinde makine parkı ve hizmet işletmelerinde oda veya yatak sayısı gibi. şimdi bir işletmenin başarısı otellerde yıldız sayısı gibi başka faktörlerle de değerlendiriliyor. İşletmenin çalışmaları bu ve fiziksel şartları bu yıldızlarla uyumlu olmalıdır.

İşletmelerde makinelerin ve binaların tam kapasite ile çalıştırılması için gerekli malzemenin miktar, nicelik ve zaman boyutlarının ayarlanması gerekir. Gerekli nitelikte ve nicelikte üretim faktörü bulunamazsa atıl kapasite ortaya çıkacaktır ve bu da pazarla uyumlaştırılmalıdır. Talep tahminleri yapılıp ona göre kapasite kullanım oranı belirlenmelidir. Yani stoka mal üretilmemelidir.

İşletmenin en önemli kaynaklarından biri paradır. Her işletme gerekli miktarda paraya sahip olmak ister. Bunun için borç alacak dengesinin uyumlu olması gerekir. İşletmeye giren ve çıkan parayı uyumlaştırmak için işletmeler para bütçesi ve fon akış tabloları oluştururlar.

İşletmenin finansal yapısında dikkat edilmesi gereken bir başka uyumlaşma, sabit ve değişken varlıklar arasındaki uyumlaşmadır. sabit masraflar üretim ile değişmeyeceği ve değişken masraflar üretimle değişeceği için işletmenin üretim kapasitesi ile sabit ve değişken sermayesi uyumlaştırılmalıdır.

Yatırım Oranı: Döner Sermaye / Sabit Sermaye

Stokların Uyumlaştırılması

İşletmelerde stok seviyesi, sektörlere, piyasa durumuna, işletmenin finansal gücüne ve malın dayanıklılığı gibi faktörlere göre farklılık gösterir. Stoklar likidite derecesi ile ilişkili oldukları için uyumlaştırılması önemlidir. İşletmeler stoka para bağlamak istemezler. Özellikle son mamulün stoklanması işletmenin başarısızlığını gösterir. ancak bazı durumlarda hammadde veya yarı mamullerin stoklanması gerekebilir. Bunların işletmenin üretim ve talep miktarına uygun bir miktarda olması gerekir.

Malzeme

İşletmenin ürün ve hizmetinin kalitesini etkileyen en önemli faktörlerden biri de malzemedir. Malzemenin kalitesi, miktarı ve zamanlaması üretim faaliyetlerine ve son ürüne uygun olmalıdır. Bugün ürünün içindeki bilgide malzeme kadar önemlidir. İçinde bilginin fazla olduğu ürünler, katma değeri yüksek ürünlerdir. Bu ürünlerin üretimi ve fiyatı müşterinin alım gücüyle uyumlaştırılmalıdır.

İşletme İçi Faaliyetlerin Uyumlaştırılması

Üretim faktörleri bu şekilde uyumlaştırıldıktan sonra işletmedeki faaliyetlerin uyumlaştırılması gerekir. Bir işletmenin temel faaliyetleri olan tedarik, üretim ve pazarlama faaliyetleri birbirlerini takip edecek şekilde uyumlaştırılmalıdır.

Tedarik (İç Lojistik) Faaliyetleri

Tedarik departmanı işletmenin her türlü mal ve hizmet satın almasından sorumludur. İşletmeye istenen nitelikte malı, istenen zamanda ve kalitede getirmekten sorumludur. Alış şartlarının (miktar, kalite, zaman ve fiyat bakımından) işletme menfaatleriyle uyumlaştırılması gerekir.

Üretim Faaliyetleri

Üretim departmanının görevi hammaddeyi mamul madde haline getirmektir. Buda neyin nerede hangi işlemlerle hangi süreç sırasıyla hangi kalite düzeyinde ve maliyetlerin kontrol edilmesiyle yapılmasını gerektirir. Faaliyetlerin programlanması ve üretimi için uyumlaştırma yapılmalıdır.

İşletmelerde süreçlerin uyumlaştırılması çok önemlidir. Süreçler önce temel ve destek süreçler olarak belirlenmeli, sonra da iş yapış sırasına göre sıralanmalıdır. İşletmenin amacını gerçekleştirmeyen ve önemini

yitirmiş süreçler kaldırılmalıdır. Bu bağlamda amaç ve araç uygunluğu sağlanmalıdır.

Dağıtım Kanalları

Ürün ile dağıtım kanalı arasında bir uyumlaşma olmalıdır. Örneğin bozulabilecek ürünler soğuk hava depolu kamyonlarda tüketiciye ulaştırılmalıdır. Alış vadeleri ile satış vadeleri arasında da uyumlaştırma olmalıdır.

10.4.2. Dış Uyumlaştırma

İşletmenin sadece kendi içindeki uyumlaştırma sağlaması varlığını devam ettirmesine yetmemektedir. Klasik yönetimde işletmeler kapalı bir sistem olarak düşünüldüğü için iç uyumlaşma üzerinde çok durulmuş, dış uyumlaşma ise ihmal edilmiştir. Bugün işletmeleri yaşayan bir varlık olarak görüyorsak, açık bir sistem olarak kabul etmemiz gerekir. Her açık sistem dış faktörlerle etkileşim halindedir. Bir organizmanın etkinliği onu çevresine bağlayan etmenlerle uyum halinde olmasına bağlıdır. Çevre koşullarına uyum sağlayamayan organizmalar yok olacaklardır. İşletmelerde yaşayan bir varlık olarak içinde bulunduğu dış çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bir işletmenin dış çevresi, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerden oluşur ve bu yapıya göre faaliyetlerde bulunur.

Doğal Çevreyle Uyumlaştırma

İşletmenin doğal çevresi toprak, su, hava ve iklim olarak sayılabilir. İşletmenin konusundan ve kuruluş yeri seçiminden başlayarak dağıtım süreçlerine kadar her safhası doğal şartlardan etkilenir. Turizm ve tarım işletmeleri doğal şartlardan doğrudan etkilenen işletmelerdir. Sanayi işletmeleri ise, doğal kaynaklara yakınlık veya şehre yakınlık gibi faktörleri göz önüne almak zorundadırlar.

İşletmelerin doğal çevreyle uyumlaştırılma politikalarını aktif veya pasif uyum politikaları olarak iki başlık altında inceleyebiliriz. Pasif uyumlaştırma işletmeyi olumsuz koşullardan koruma veya olumlu koşullardan yararlandırma politikalarıdır. Örneğin havayı kışın ısıtma yazın soğutma gibi şartları değiştirmeye çalışmak. Aktif uyumlaştırma politikası ise, şartları değiştirmeye çalışmaktır. Denizleri doldurma, baraj yapma, toprağı gübreleme veya yağmur yağdırma gibi önlemler örnek verilebilir.

Toplumsal Koşullara Uyumlaştırma

Toplumsal koşullar o yörede yaşayan kişilerin sayısı ve kültürel özellikleri içermektedir. Bir işletmenin başarısı ile nüfus yoğunluğu arasında doğrudan bir ilişki vardır. Son yıllarda gelişmekte olan ülkelere baktığımızda Çin, Hindistan ve Türkiye gibi nüfus yoğunluğu olan ülkelerdir. Nüfus hem müşteri, hem de işçi bulma açısından önemlidir. Nüfusun sayısı kadar gelişmişlik düzeyi de önemlidir. Okuma oranı düşük bir ülkede vasıflı işçi bulmak zordur. Bugün AB'nin yönlendirmesi ve büyük bir iş adamının öncülüğünde, işletmelere orta kademe işçi sınıfı yetiştirme programı başlatılmıştır. Oysa uzman yetiştirmek gerekmektedir.

Toplumun kültür yapısı ve yaşama biçimi de işletmeleri yakından etkiler. Örneğin gelişmiş bir toplumun fertleri disiplinli çalışmaya alışmıştır. Tarımdan gelen kişiler ise otoriteyi kabul etmeyen, kural tanımayan kişilerden oluşur. Bizim toplumumuzda bireysel yanı ağır basan, kurallara uymayı sevmeyen bir toplumdur. Bu farklı gelişmiş düzeyine göre farklı yönetici tipleri gerekir. İnsanlara zorla bir şey yaptıramazsınız. Çare eğitim olmaktadır. Ast ve üstün davranışları arasında uyumlaştırma yapılmalıdır.

Ekonomik Çevreye Uyumlaştırma

Ekonomik çevreye uyuma kısaca bakmak istersek, bu arz ve talebin uyumlaştırılması ve pazardaki dalgalanmalara göre işletme faaliyetlerinin uyumlaştırılması şeklinde olur. Pazardaki dalgalanmalara örnek mevsimsel dalgalanmalar, konjonktürel dalgalanmalar ve modadaki değişmeler verilebilir.

Ekonomik koşullara göre işletmeyi uyumlaştırırken 2 önemli kavrama değinmek gerekir. Bunlar uyum derecesi ve uyum yöntemleridir. Uyum derecesi ile ilgili kararları üst kademe verirken, uyum yöntemleri ile ilgili kararları teknik yöneticiler vermektedir. Bu iki yönetici arasında da uyumlaştırma yapmak gerekir.

Yasal Çevreyle Uyumlaştırma

Hukuki yapıya, yasalara, kurallara göre işletme faaliyetleri düzenlenmelidir. İşletmelerin uymak zorunda olduğu ve iş hayatını düzenleyen iş kanunu, ticaret kanunu, sendikalar kanunu gibi pek çok yasa, tüzük, yönetmelik ve kararname vardır. Bu faaliyetleri yürütebilmek için uzman kişiler çalıştırılmaktadır. İşletmelerin uyması gereken yazılı kurallardan başka din, gelenek, görenek, örf ve adetler gibi kültürel kurallar da vardır.

10. 5. Uyumlaştırmanın Faydaları ve Sakıncaları

Ertürk'e göre uyumlaştırmanın faydaları aşağıdaki belirtilmiştir[10].

- Yeni fikirlerin yayılması gelişmeye ortam hazırlar.
- Problemler kime ait olursa olsun, başkaları tarafından da gerçek yönüyle anlaşılır. Daha ileri seviyede maddi ve manevi anlaşma meydana gelir.
- Karışıklıklar ve gereksiz tekrarları önler.
- İşin düzenli ve verimli olması çalışanların motivasyonunu arttırır.
- Kaynakların etkin kullanılmasını sağlar.
- Plan ve politikalar herkes tarafından anlaşılır ve daha iyi uygulanır.
- Düzgün bir iş akımı sağlanır.

Uyumlaştırmanın Sakıncaları

- Arz ve talebi uyumlaştıramazsak ya fazla üretimden stoklar oluşur ya da az üretim nedeniyle atıl kapasite oluşur. Atıl kapasite bir işletme veya makinenin tam kapasite ile çalışmamasıdır. Bu da israfa neden olur.
- İşletmenin entelektüel mülkiyetinin (imtiyazlar, patentler) de iyi yönetilmemesi tıpkı sabit sermaye gibi atıl üretim kapasitesini oluşturur.
- İsraf ve kayıplar artar.
- Yapısal uyum başarılamazsa işletmenin bünyesi zayıflar krizlere dayanıklılığı azalır.
- Yerinde ve zamanında hareket etme imkansızlaşır.
- İşletmenin bölümleri arasında bir uyum olmazsa işletme ürettiği veya hizmeti zamanında ve istenilen kalitede ulaştırma imkanı bulamaz.
- İyi bir haberleşme sistemi olmazsa kararlar isabetli olmaz.
- İşletmenin finansal girdi ve çıktıları arasında uyum sağlanamazsa işletmenin yaşamı tehlikeye girer.

---

[10] ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s. 168.

10.6. İyi Bir Uyumlaştırma Nasıl Sağlanır?

Uyumlaştırma; planlama, örgütleme, yürütme, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin bileşkesi olduğuna ve bunlarla çok sıkı bağlarla bağlanmış bulunduğuna göre, iyi bir uyumlaştırmanın ilk koşulu kuşkusuz, bu işlevlerin ayrı ayrı eksiksiz bir biçimde yerine getirilmesidir. Böylece işletme, onu oluşturan üretim etmenlerinin yalın bir toplamında daha fazla bir değer kazanabilir ki, bu değer fazlasına uyum değeri adı vermek kanımızca yanlış olmaz[11].

Örgütlerde iyi ve etkin bir uyumlaştırma sağlamak için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gerekir[12].

- İyi ve yalın bir örgüt yapısının kurulması
- Paylaşılan vizyon ve güçlü bir örgüt kültürü
- Plan ve programların uyumlu olması
- Gönüllü uyumlaştırmanın özendirilmesi
- İyi bir haberleşme sisteminin oluşturulması

Bir işletmeyi ayakta tutan bir önderin ve/veya girişimcinin fikridir.

Bu fikir kurumun temelini oluşturur. Bu fikir insanları belli bir hedefe yöneltir ve bu fikir etrafında bütün faaliyetler uyumlaştırılır.

İyi bir uyumlaştırma için konferanslar, toplantılar, yazışmalar, bağlantı personeli (koordinatör) ve uyumlaştırma komiteleri gibi araçlar kullanılmalıdır.

10.7. Uyumlaştırma Mekanizmaları

Mintzber 6 parçadan oluştuğunu belirttiği örgütlerde [üreticiler (operating core), stratejik tepe (strategic apex), orta kademe (middle line), teknik yapı (techno-structure), destek kadro (support staff) ve ideoloji (ideology)] bu parçalar arasında koordinasyonun sağlanması için yine 6 uyumlaştırma mekanizmasından bahsetmektedir[13].

---

[11] TOSUN, Age, s.274.

[12] EFIL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. B. Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.138.

[13] ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.497-498.

- *Karşılıklı Ayarlama*: Çalışan iki kişinin karşılıklı bilgi alış verişine dayanan koordinasyonu ifade eder. Kürek çeken iki kişinin hızlarını birbirlerine bakarak ayarlaması ve tempo tutması
- *Doğrudan Denetim*: İşletmede çalışan sayısı arttıkça veya örneğimizdeki kürekçilerin sayısı arttıkça bunlar arasında karşılıklı ayarlama ile koordinasyonun sağlanması güçleşir. Bir arada çalışan insanların faaliyetlerinin biri tarafından yönlendirilmesi ve koordine edilmesi gerekir. Lider durumundaki bu kişinin verdiği emir ve talimatlarla çalışan farklı faaliyetleri uyumlu hale getirir ve koordinasyon, doğrudan denetim aracılığıyla sağlanmış olur.
- *İş Süreçlerinin Standartlaştırılması*: Koordinasyon karşılıklı ayarlama ve doğrudan denetim yoluyla sağlanabileceği gibi standartlaştırma aracılığıyla da sağlanabilir. Bu amaçla iş süreçlerinin, çıktıların, yeteneklerin ve normların standartlaşması mümkündür. İş süreçlerinin standartlaştırılması, iş tanımlarının ayrıntılı bir biçimde düzenlenerek uyulması gereken kural ve prosedürlerin ayrıntılı olarak belirtilmesini ifade eder.
- *Çıktıların Standartlaşması*: Ne yapılacağından çok, elde edilecek sonuçların standart hale getirilmesini ifade eder. Belirli dönemde ulaşılacak satış miktarı, üretim miktarı vb gibi. Bu şekilde işler arasındaki ilişkiler de önceden belirlenmiş olacaktır.
- *Yeteneklerin Standartlaşması*: Bu kez standartlaştırılan çalışanların yetenekleridir. Çalışanlar, aldıkları formal eğitimle belirli konularda standart yeteneklere sahip hale gelirler. Bir ameliyatı gerçekleştirmek için aynı ekipte bir arada bulunan bir cerrahın ve anestezi uzmanının arasındaki koordinasyon hem karşılıklı ayarlamayı hem de yeteneklerin standartlaştırılmasını gerektirecektir.
- *Normların Standartlaşması*: Diğerlerinden farklı olarak daha soyut kavramlarla ilgili olup çalışanların manevi dünyasına yöneliktir. Ortak normlar etrafında birleşen çalışanların hareketleri büyük oranda bu normlar tarafından etkilenecektir.

İşletmelerde bu koordinasyon mekanizmaları tek tek değil, çoğu kez bir arada kullanılmakta; ancak işletmenin türüne ve büyüklüğüne göre belli mekanizmalar tercih edilmektedir.

XI. KONTROL

Yönetimin her bir sürecinin doğru ve planlandığı gibi gidip gitmediğini belirlediği için kontrol yönetimin son işlevidir. Kontrol yönetimin her bir işleviyle ilgilidir.

Planlama sürecinde işletmenin hedefleri, faaliyetleri ve kontrol kriterleri belirlenir. Kontrol bu kriterlerin doğruluğunu ve bu kriterlere uygun çalışılıp çalışılmadığını kontrol eder.

Organizasyon, işleri, işlerin yapılış sırasını, çalışanları ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlendiği bir işlevdir. Kontrol bu çalışmaların da doğruluğunu ve uygunluğunu kontrol eder.

Kontrol yöneltme işleviyle de yakından ilişkilidir. Örneğin liderin astlarını doğru yönlendirip yönlendirmediğini, çalışanların tatmini gibi konularda kontrol yapar.

Kontrol işletmenin dış faktörleri ile de yakından ilgilidir. İşletmenin paydaşları ile ilişkileri ve dış çevre faktörlerinin doğru analiz edilip edilmediği de kontrol işlevinin faaliyetlerindendir.

11.1. Kontrolün Tanımı

Kontrol faaliyetlerin planlanan şekilde yapılıp yapılmadığının gözlenmesi ve sapmalar varsa düzeltme tedbirlerinin alınması sürecidir. Üç tür kontrol vardır. Pazar kontrolü, bürokratik kontrol ve klan kontrol[1].

Pazar kontrolu, müşteri tatmini, fiyat rekabeti, pazar payı gibi dış mekanizmaların kullanımına ağırlık veren bir kontrol yaklaşımıdır. Bu yaklaşım işletmenin ürün veya hizmetlerinin açıkça belirlendiği ve aralarında farklılık olduğu durumlarda kullanılır ve her bir bölümün üretildiği ürün bir mini işletme gibi düşünülür.

Diğer bir kontrol yaklaşımı bürokratik kontroldür. Bürokratik kontrol işletmenin içyapısıyla ilgili kurallar, yönetmelikler ve politikaların uygulanıp uygulanmadığının kontrolüdür. Bu tip kontrol iş tanımları, faaliyetlerin standardizasyonu, zaman ve para bütçelerine dayanan bir kontrol tipidir.

---

[1] ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary, **Management**, 7.Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.496-497.

Klan kontrol, işletmenin değerleri, gelenekleri, normları ve kültürünün paylaşılıp paylaşılmadığının kontrolüdür. Klan kontrol, işletmenin başarılı işçilere patronla birlikte yemek vermesi, tatil ödemesi yapması gibi davranışlarla uyumu sağlar. Bürokratik kontrol katı bir hiyerarjik yapıya dayanırken, klan kontrol bireyin ve grupların beklenen davranış ve performansına dayanır. Bu gurup ve takımlarda çalışan kişiler işletmede neyin istenip, neyin istenmediğini bilerek davranışlarının örgüt kültürünün uygunluğunun farkında olmalıdır.

11.2. Kontrolün Önemi

Yönetimin temel işlevlerinden biri olan kontrol 2 açıdan çok önemlidir.

Birincisi, planlama ile belirlenen, hedef ve faaliyetlerin istendiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediğinin gözlenmesidir. Eğer gerçekleşmiyorsa sapmaların nedenlerinin belirlenip, hemen düzeltici tedbirlerin alınmasına imkan sağlar.

İkincisi yönetici tarafından göçerilen yetkilerin uygun bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesidir. Üst kademe yöneticileri işletmenin tümünden sorumludur fakat tüm işleri kendileri yapamazlar. Zorunlu olarak iş paylaşımına giderler, ancak bu işlerin istediği gibi yapıldığından da emin olmalıdırlar.

Toplum açısından kontrol işlevi büyük bir önem arzetmektedir. İşletmeler toplumun kıt olan kaynaklarını kullanarak, topluma mal veya hizmet sunarlar, karşılığında da bir gelir elde ederler. Bu sürecin verimli ve etkin çalıştığından, kaynakların israf edilmediğinden, karşılığında adaletli bir gelir elde edildiğinden toplumun emin olması gerekir. Bunun için yasalar çıkarılmış ve Bankacılık Denetleme Kurulu ve Rekabet Kurulu gibi denetleyici kurullar kurulmuştur.

11.3. Kontrol Sistemini Etkileyen Durumsal Faktörler

Etkin bir kontrol sistemi çeşitli durumsal faktörler tarafından etkilenir. Bunlar;

İşletmenin Büyüklüğü: Küçük işletmelerde biçimsel olmayan kontrol sistemi vardır. Nezaretçiler tarafından doğrudan kontrol yapıldığı için maliyetler sıkı bir şekilde kontrol edilir. Büyük organizasyonlarda ise, doğrudan nezaret, raporlar, düzenlemeler ve kurallarla desteklenir. Çok büyük organizasyonlar da kişisel olmayan faaliyet öncesi ve faaliyet sonrası kontroller yapılır.

Pozisyon Seviyesi: Eğer kişi genel müdür gibi yüksek pozisyonlarda ise daha çok kontrol kriteri ile kontrol yapmalıdır ve bunlar faaliyetlere değil, işletmenin amacına yönelik olmalıdır. Alt seviyedeki işlerin kontrolünde daha sıkı ve daha açık tanımlarla faaliyetler kontrol edilir. Üst kademelerde belirsizlik çokken, alt kademelerde belirsizlik azdır.

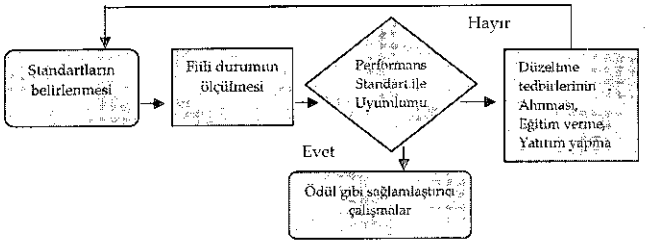
Merkezkaçlık Derecesi: Yöneticiler karar verme yetkilerini göçerdikleri için daha fazla geriveri beklerler. Astlarının kararlarının ve faaliyetlerinin etkinliğini ve verimliliğini garantilemeye çalışırlar. Merkezkaçlık derecesi yüksekse kontrol alanı geniş ve kontrol sayısı fazladır.

Örgütsel Kültür: Örgüt kültürü güvenli, açık ve kendi kendini yönetebilen bir kültür olabileceği gibi korku ve güvensizlik ortamı olan bir kültür de olabilir. Birincisinde kendi kendini kontrol, ikincisinde ise biçimsel ve dışarıdan empoze edilen bir kontrol sistemi vardır.

Faaliyetlerin Önemi: Eğer faaliyetler önemliyse ve bu faaliyetlerin sonucu organizasyon için yıkıcı olacaksa tafsilatlı bir kontrol yapılır. Bununda maliyeti yüksektir. Hatanın yansıması küçükse kontrol tafsilatlı olmamalıdır.

11.4. Kontrol Süreci

Kontrol süreci planlama ile başlar, düzeltme tedbirlerinin alınması, eğitim veya ödül süreci ile sona erer. Planlama süreci anlatılırken hedeflerin, standartların ve kontrol kriterlerinin nasıl belirlendiği detaylı bir şekilde anlatıldığı için, burada kontrol sürecinde planlama süreç dışında kabul edilmiş ve kontrol işlevi, ölçme süreci ile başlatılmıştır. Kontrol süreci, standartların belirlenmesi, ölçme, karşılaştırma ve düzeltme tedbirlerinin alınması şeklinde 4 alt süreçten oluşmaktadır.



Şekil 11.1: Kontrol Sürecindeki Temel Aşamalar

11.4.1. Standartların Belirlenmesi

Kontrol standartlarını belirlerken önce üst kademe yöneticilerinin beklentilerinin belirlenmesi gerekir. Bunun için işletmenin misyon ve vizyon tanımları yazılmış olmalıdır. Planlama bölümünde anlatıldığı gibi işletmenin hedefleri, stratejisi ve kritik başarı faktörü misyonundan türetilir. Standartlar da işletmenin kritik başarı faktörü, hedef ve stratejisine uygun olmalıdır. Ölçüm standartlarını 4 başlık altında toplayabiliriz.

- **Miktar standartları.** İşletmeler önce yılda ne kadar mal üretirse ve bunu kaçtan satarsa kar edebileceğini belirlerler. Sonra bu miktarı aylık ve günlük standartlara bölerler. Her gün yapılan üretim kontrol edilerek, aylık veya yıllık yapacakları üretim miktarlarına ulaşmaya çalışırlar.
- **Kalite standartları.** Kalite standartları ürün veya hizmetin fonksiyonları ile ilgili standartlardır. Örneğin bir arabanın motoru, tasarımı, benzin sarfiyatı gibi kriterlerdir.
- **Maliyet standartları.** İşletmenin karlılığı ile doğrudan ilişkili olan bir standarttır. Ürünün maliyet standardı belirlendiği gibi her bir fonksiyonunun standardı da belirlenmelidir. Bu çalışmalar değer analizi ile yapılmaktadır. Bu analizler yapıldıktan sonra değer çarpanı da hesaplanmalıdır.
- **Zaman standartları.** Bir işletmede yapılacak işler için sonsuz zaman verilemez. Her bir faaliyet belli bir zaman diliminde başlayıp bitmelidir. Özellikle sıralı teknoloji kullanan işletmelerde ve proje-

lerde zaman standartları çok önemlidir. Ayrıca hızın başarı kriteri olarak görüldüğü bu dönemde zaman standartlarının önemi açıktır.

Standartlar konusunda en önemli sorun bu standartları kimin belirleyeceğidir. Standartlar planlama grubu tarafından fakat performansı ölçülecek süreç sahiplerinin de fikri alınarak belirlenmelidir.

Standartlar konusunda bir başka sorunda standartların ne kadar yüksek tutulacağıdır. Genelde standartlar ulaşılabilir olmalıdır denmektedir. Ancak standartların düşük tutulması çalışanın potansiyel gücünden yararlanılmaması anlamına da gelmektedir.

11.4.2. Fiilî Durumun Belirlenmesi

Kontrol sürecinin ilk adımı neyin, nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafında ölçüleceğinin belirlenmesidir[2].

Ne ölçülmeli? Neyin ölçüleceği bir yönetici için önemli bir karardır. Yanlış belirlenen kriterler ölçme sürecini işlevsiz bir hale getirir. Bazı kriterler her işletmede kullanılan genel kriterlerdir. Bunlar verimlilik, etkinlik, karlılık, işletmenin fiziki ve entelektüel sermayesi, pazar payı, işçi devri, devamsızlık ve maliyetler gibi kriterlerdir. Bölüm kriterleri ise, genel değerlendirmelerin yanı sıra o bölüme özel kriterlerdir. Örneğin, pazarlama bölümü, satış hacmi, satış personel başına müşteri sayısı, satış maliyetleri gibi kriterlerle kontrol yaparken, üretim bölümü çalışan başına üretim, saat başına üretim, stok miktarı, israf ve hurdalar gibi kriterleri ölçer.

Geniş kapsamlı bir kontrol sisteminde bu genel kriterler yeterli olamamaktadır. Bunun için ürüne yönelik kriterler de belirlenmelidir. Örneğin bir mal üretilecekse, onun eni boyu ağırlığı gibi boyutları veya her bir parçasının işlevleri ölçülürken nasıl çalıştığı ve tüm içindeki yeri, yazılmış bir kitap değerlendirilirken içeriğine, basım kalitesine ve muhtemel okuyucu sayısına ve kalitesine bakılır.

Bazen yöneticiler bir faaliyeti ölçmede zorlanabilirler. Örneğin bir araştırmacının başarısı veya bir anaokulu yöneticisinin başarısı rakamsal verilerle tanımlanamayabilir. Ancak başarının ölçülmesi de önemli ise yönetici bunu ölçmeye çalışacaktır. Ölçülmez dememelidir. Örneğin araştırmacının buluş sayısı veya yaptığı araştırmaların sayısı ve bulgula-

---

[2] HAMPTON, David R., Third Edition, **Management**, Mc Graw-Hill, New York, 1986, s.627-630.

rı, anaokulu öğretmeninde ise çocukların mutluluğu kontrol edilebilir. Görüldüğü gibi bazı faaliyetler doğrudan ölçülemiyorsa, çalışanın memnuniyeti veya morali, işçi devri, devamsızlık, verimsizlik gibi dolaylı göstergelerle ölçülebilir.

Ölçmede bir başka önemli konu birimlerin belirlenmesidir. Masa, tabak gibi sayılabilir nesnelerde ölçü birimi belirlemek kolaydır. Sıvı ve gaz gibi maddelerde veya davranışları ölçerken birimi belirlemek zordur. Örneğin zeytinyağının asidi ölçülürken birim ne olacaktır. Bir damlada mı yoksa bir şişede mi? Bir başka örnek inşaatın harcından verilebilir. Çimento ve kumun homojen bir şekilde karışması önemlidir. O zaman birim ne olmalıdır? Bir santimetre küp mü yoksa bir desimetre küp mü? Bir başka örnek sağlıktan verilebilir. Bir kanser araştırması için alınacak parçanın büyüklüğü ve sayısı organa göre değişebilir.

Nasıl Ölçüleceği? Bir işletmede kontrol işlevi 3 basamaktan oluşur. Birincisi sonuçların kontrolüdür. Sonuç kontrolu genelde parasal kontrollardır ve işletmenin finans bölümü tarafından yapılır. Bunlar işletmenin karlılığı ve nakit akışları gibi ölçümlerdir. İkincisi ise, süreçlerin kontrolüdür. Elde edilen sonuçlar hangi süreçlerde ve ne derecede üretilmiştir. Sonuçlar dönem sonunda yapılan kontrollardır. Burada bir başarısızlık varsa sadece ortaya çıkarılmış olur. Süreç kontrolları ise, dönem bitmeden yapılan kontrollar olup gelecek hakkında da yöneticilere bilgi sağlayan ve tedbir alma imkanı veren kontrollardır. Üçüncüsü ise kişisel performansın ölçümüdür.

Kim ölçmeli? Genelde kontrol sorumluluk almış herkes tarafından yapılan bir işlemdir ancak yönetim basamakları arasında kontrol tarzı farklılık gösterir. İşletmede kimin neyi ölçeceği bazen sorun olabilir. Üst kademe yöneticiler daha fazla sayıda ve daha genel kriterlerle kontrol yaparken alt kademe yöneticileri daha az sayıda ve daha teknik konularda kontrol yapmaktadırlar.

Ne zaman ölçülmeli? Yöncticiler, faaliyetlerden önce faaliyet esnasında ve faaliyetlerden sonra olmak üzere üç safhada kontrolü gerçekleştirirler[3].

Faaliyetlerden önce kontrol (Feedforward control): Faaliyetlere başlamadan önce olası sorunları görüp, onları engellemek ve faaliyetlerin kalitesini sağlayabilmek amacıyla yapılan geleceğe yönelik faaliyetlerdir.

---

[3] DAFT, Richard L., **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press, New York, 2000, s.640-646. ROBBINS & COULTER, A.g.e., s. 505-507.

Örneğin, Mc Donalds, Moskova'da restoran açmadan önce Rus çiftçisini patatesin kalitesi için eğitti ve nasıl kaliteli patates yetişeceğini onlara anlattı. Çünkü Amerika'daki patateslerle Moskova'daki patateslerin tadının aynı olması gerekmekteydi. Bir başka örnek, uçakların kalkmadan önce yaptığı kontrollar veya sigorta şirketi ve bankaların riskli müşterilerinin belirlenmesi çalışmaları gibi kontrollardır. Faaliyet öncesi kontrollerin yapılmasının en önemli nedeni kalitesiz ürün, müşteri kaybı, gelir kaybı gibi faaliyet sonrası zararların büyük olmasını önlemektir.

Faaliyet esnasında kontrol (Concurrent control): Bu tip kontrol, faaliyetler sürerken yapılır ve düzeltme tedbirleri de faaliyetler sürerken alınır. Bu sayede hem sonucun kusursuz olması sağlanır hem de daha büyük maliyetlerin oluşması önlenir. Genellikle doğrudan nezaretçiler tarafından veya yüz yüze ya da monitörden gözlenerek yapılır. Bu gözlem esnasında faaliyetlerin gecikmeleri en aza indirilir, kaynak israfı önlenir, ürünün kalitesi kontrol altında tutulur. Bunun için gelişmiş bilgisayar sistemleri kullanılır.

Toplam kalite yönetiminde faaliyet öncesi ve faaliyet esnasında yapılan kontrollar önem kazanmaktadır. Amaç zarar oluşmadan önlemektir.

Faaliyet sonrası kontrol (Feedback): İşlemler çok kısa ise ve süreç kontrollarının maliyeti düzeltme maliyetinden daha yüksek olacaksa, faaliyetler bittikten sonra kontrol yapılır. Örneğin, satışların kontrolü, parasal kontroller gibi. Bu kontrolün en önemli sakıncası, faaliyetler yapılıp sorunlar ortaya çıktıktan sonra bilginin elde edilmesidir. Örneğin parasal kontrol sırasında gelirlerin azaldığı görüldüğü zaman bu satışların düştüğünü gösterir. Satışların düşmesi de daha sonra analiz edilir. Faaliyet sonrası kontrolün iki önemli faydasından biri; planlamanın ne kadar etkin olduğunu göstermesidir. İkincisi de çalışanları güdülemesidir. Çünkü çalışanlar faaliyetlerin sonuçlarını görmek isterler.

Ölçümler nerede yapılmalı? Ölçümler stratejik kontrol noktaları ve dar boğazlarda yapılmalıdır. Stratejik kontrol noktalarının özellikleri şunlardır:

- Kontrol noktaları sapmaları olmadan olmadan veya olduktan hemen sonra ortaya çıkarmalı
- İktisadî olmalı
- Pratik olmalı
- Dar boğazlarda kurulmalı

Ölçme Yöntemleri

Kriterler belirlendikten sonra bu kriterlerin nasıl ölçüleceği de önemli bir konudur. Başlıca ölçme yöntemleri, gözlem, istatistiksel kontrol, yazılı ve sözlü raporlardır.

Gözlem yöntemi. Yönetici işletme içinde gezerek faaliyetlerin nasıl yapıldığını görür ve çalışanla konuşarak yanlış anlamaları önler, işlerin nasıl yapıldığı konusunda bilgi sahibi olur. İlk elden bilgi sağladığı ve bilgiler filtre edilmediği için yararlıdır. Ayrıca anında görüldüğü için hızlı ve doğru bilgi toplama kaynağı olarak görülebilir. Bu yöntemin önemli bir sakıncası, çalışanlar tarafından hoş karşılanmaması ve çalışanlara ve nezaretçilerine güven duymama olarak algılanmaktadır. Yönetici tavırlarıyla bunu önleyebilir. Ayrıca yönetici için zaman kaybettirici bir yöntemdir.

İstatistiksel kontrol. Özellikle üretim sürecinde 1920lerden beri kullanılan bir yöntemdir. Herhangi bir kriteri rakamsal olarak ve şemalar veya tablolar şeklinde gösteren bir yöntemdir. Bir resim veya bir şema görsel bir malzeme olarak pek çok bilgiyi ve bu bilgiler arasındaki ilişkileri gösterdiği için sayfalarla anlatımın yerini alır ve yöneticiye yorumlama kolaylığı sağlar. Ancak sınırlı bir alanda kullanılır.

Sözlü raporlar. Toplantılar, konferanslar, yüz yüze görüşmeler şeklinde yapılır. İşletmedeki faaliyetleri takip etmede kullanılan iyi bir yöntemdir. Bölümüne göre haftada veya iki haftada bir toplantılar yapılarak hızlı ve çabuk bilgi alınabilir. Konuşmacıların mimikleri, ses tonu ve jestleri de bir bilgi kaynağı olabilir. Sözlü raporların sakıncası unutulabilmeleridir fakat bunlar istenirse yazılı hale getirilebilir.

Yazılı raporlar. daha yavaş ve biçimseldirler. Dosyalanabildikleri için tekrar bakılabilirler.

Bu dört yöntemin her biri işletmelerde uygulanmaktadır. Nasıl bir yöntem kullanacağına yönetici kendisi karar vermelidir. Kapsamlı bir kontrol istenirse bu dört yöntemin hepsi uygulanmalıdır.

- Raporlar zamanında verilmeli
- Çok kapsamlı olmamalı, stratejik kontrol noktaları temel alınarak yazılmalı
- İstatistik ve mali bilgilerde şema ve grafiklerden yararlanılmalı

11.4.3. Standartlarla Fiili Durumun Karşılaştırılması

Ölçümlemelerle veriler toplandıktan sonra bu veriler başka bir veriyle kıyaslanarak yorumlanmalıdır. Bu veriler kritik başarı faktörü, standartlar, hedefler, bir evvelki dönemin verileri ve rakiplerden toplanan veriler gibi kriterlerdir. Karşılaştırmada en önemli nokta verilerin doğruluğundan emin olmaktır. Yanlış veri yanlış kararlara götürür. Veriler toplandıktan sonra sapmalar belirtilir.

Sapma aralığının belirlenmesi de önemli bir konudur. Ürün veya hizmetin cinsi bu tolerans paylarını belirler. Bugün TKY uygulayan işletmeler sıfır hatayı hedefledikleri için tolerans paylarını kabul etmemektedirler. Türkiye'de de pek çok işletme 6sigmayı hedeflemektedirler. Ancak birçok durumda tolerans payları kaçınılmaz olmaktadır.

Veriler karşılaştırılıp sapma aralıkları belirlendikten sonra sapmaların yorumlanması gerekir. Karşılaştırmanın sonucu 3 şekilde olabilir. Ya sonuçlar hedeflere uygundur, ya üstündedir veya altındadır. Sonuçlar hedeflere uygunsa faaliyetlere aynen devam edilir. Hedeflerin altında veya üstünde çıkarsa sapmaların analiz edilmesi gerekir. Hedefler yüksekse niçin yüksek belirlendiği, ulaşma imkanı olup olmadığına bakılır. Hedefler gerçekçiyse niçin ulaşılamadığı analiz edilir. Sonuçlar hedeflerin çok üzerindeyse bu durumun gene analiz edilmesi gerekir. Örneğin, çocuk maması satan bir işletmede satışların birden arttığı görülmüş, bunun nedeni araştırılınca yaşlıların yumuşak diye çocuk maması yedikleri görülmüş. O zaman işletme yaşlılara özel mama çıkararak yeni bir pazar yaratmıştır.

11.4.4. Sapmaların Belirlenmesi ve Düzeltici Tedbirlerin Alınması

Kıyaslama yapılıp sapmalar bulunduktan sonra düzeltme tedbirlerinin alınması gerekir. Yönetici burada 3 şekilde karar verir. Ya sapmaları önemsiz bulur hiçbir şey yapmaz, ya da faaliyetleri veya standartları düzeltir. Burada önemli bir soru da düzeltmenin şeklidir. Bazen düzeltmeler hemen yapılır, bazen de hatayı oluşturan sebepleri ortadan kaldırmak zaman alır. Örneğin, beyaz eşya satın alan bir müşteri, bir şikayetle başvurmuşsa, ürünün hemen değiştirilmesi bir çözümdür. Ancak aynı hatanın tekrarlamaması için bazı tedbirler alınması gerekir. Bunun için yapılacak analizler veya düzeltme tedbirleri zaman alıcıdır.

Başlıca düzeltme faaliyetleri, stratejilerin ve yapıların düzeltilmesi, yeni makine veya personel alımı, süreçlerin geliştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi, ücret ve teşvik uygulamaları, eğitim programları, gibi faaliyetlerdir.

Eğer faaliyetlerin düzeltilmesi başarıyı arttırmıyorsa, standartlar gözden geçirilir. Standartlar yüksek veya düşük olabilir. Bunun yorumu zordur. Örneğin öğrencinin kırık not alması standardın yüksekliğinden mi, öğrencinin tembelliğinden mi kaynaklanıyor? Standartlar belirlenirken, eski standartlar, rakipler, diğer işletmeler ve sektör ortalamaları göz önüne alınmalıdır.

Geri Veri (Feedback)

Her sistemde geri veri vardır. Sistemin çalışması ve uzun ömürlü olması için hayati bir faaliyettir. Kapalı sistemlerde sistem bir kere programlanır o programa göre sistem geri veri aldıkça kendini düzeltir. Bu sistem yok oluncaya kadar devem eder. Kapalı sistemlerin ömrü kısadır. Çünkü geri veri ve düzeltme tedbirleri sabittir. Çevre faktörlerine göre kendini yenilemez. Oysa açık sistemler aldığı geri veriye göre düzeltme tedbirlerini aldıkları için kapalı sistemlere nazaran daha uzun ömürlüdürler.

Geri veri sistemi 6 unsurdan oluşmaktadır. Girdi, işlem, çıktı, gözcü, düzeltici ve bilgi akış kanallarıdır.

Kime geri veri sağlanır?

- Kişilere veya bölümlere
- Kişiler belli değilse bölüm başkanına
- Hat yöneticilerine
- Kurmay yöneticilere

Kimden geri veri alınır?

- Görev veya iş ekipmanlarından
- Patronlardan veya amirlerden
- Uzmanlardan
- Kontrol sisteminden

Ne kadar sık geri veri alınmalı?

Bu zaman işe göre farklılık gösterir. herkes çok sık geri veri almak ister ama kontrolun da bir maliyeti vardır. Önemli olan bu zaman içinde geri veriyi alıp düzeltme tedbirlerini yapabilmektir.

Kişiye bağlı bir olaydır. Başarma güdüsü yüksek kişiler geri veri elde etmek isterler.

Bazen geri veri yanlış yorumlanabilir. Örneğin imtihanda kopya çeken bir öğrenci, öğrenmeyi amacından saptırmış olur.

Amaç Saptırma (Goal displacement) türleri

- Katı Bürokratik Davranışlar (Rigid bureaucratic behavior). Mülakat yönteminde görüşmeci çok görüşme yapmak işletme kısa zamanda uygun adamı bulmak ister.
- Stratejik Davranış (Strategic behavior). Mesala örnek olay değerlendirmesinde hoca bu ay 4 örnek olay çözün der. Öğrenci en kolaylarını tercih eder.
- Geçersiz veri gönderme (Invalid data reporting)

11.5. Etkin Bir Kontrol Sisteminin Özellikleri[4]

Etkin bir kontrol sistemi, yöneticiye beklenmedik gelişmelerle karşılaşmaması ve stratejik planları gerçekleştirmesi için yardımcı olmalıdır.

Etkin kontrol sisteminin özellikleri aşağıdaki gibidir:

Doğruluk: Güvenli ve geçerli veri iletmesidir. Özellikle aşağıdan yukarı bilgi akışında yanlış bilgiler çok görülür. Çünkü patron iyi şeyler duymak ister diye yanlış bir kanı vardır. Bu yüzden yöneticiler doğru bilgi akışını cesaretlendirmelidirler. Yapılan hatalara bir ders gözüyle bakılmalıdır. Deming'in 14 ilkesinden biri işletmelerde korkuyu kaldırmaktır. Çünkü korku yalan söylemeye ve yapılan hataları gizlemeye neden olur.

Zamanlılık: Kontrol sistemi verileri zamanında yöneticiye iletebilmelidir. Geç gelen bilginin kıymeti yoktur. Vaktinde bilgi alınırsa vaktinde de düzeltme yapma imkanı sağlanır.

Ekonomiklik: Kontrol faaliyetleri kontrolün faydasını aşacak kadar maliyetli olmamalıdır. Örneğin bir gün lazım olur diye gereğinden fazla bilgi toplanmamalıdır.

Esneklik: Amaç ve stratejiler çevredeki değişikliklere cevap vermelidir. Bu yüzden kontrol standartları, yeni hedeflerle birlikte değişen şartlara göre değiştirilebilmelidir. Özellikle geri veri sağlayarak, değişen olaylara eş zamanlı olarak hedef ve faaliyetleri de değiştirmek gerekir.

Anlaşılabilirlik: Kontrol işin standartlara uygun yapılıp yapılmadığını ölçeceği için, çalışanlar ne beklenildiğini ve bunun nasıl değerlendi-

[4] ROBBINS & COULTER, A.g.e., s. 508-510. DRUCKER, A.g.e., s. 498-504.

rileceğini bilmek isterler. Yöneticilerde ne ölçmek istediklerini bilmelidirler. Ekonomik katma değer (economic value added) ve faaliyet tabanlı maliyetleme (activity based cost) gibi yeni teknikler, karmaşık ve zor tekniklerdir. Yönetici bunları yorumlayamayacaksa boşuna ölçmemelidir. Kontrol sistemi, kullanıcılar tarafından anlaşılabilir olmalıdır.

Uygunluk Kriterleri: Kontrol sistemi kuruluşun stratejisi ile uygun olmalıdır.

Stratejik Özellikler: İyi bir kontrol sistemi stratejiyle ilgili olmalı. Sadece geçmişteki bilgileri ölçmek yetmez, işletmenin nereye gittiğini, stratejiden sapıp sapmadığını göstermelidir. İlişkisiz faaliyetleri ölçmemelidir. Yöneticiler her şeyi kontrol edemeyeceklerinden dolayı organizasyonun başarısını dorudan etkileyen stratejik taktörleri kontrol etmelidirler.

Çalışanların Kabulü: Çalışanlar kontrol standartlarını ve sistemini kabul etmelidirler. Sistem çalışanları güdülemelidir. Nedenini anlamadıkları kontrol sistemini lüzumsuz bulurlar. Standartlar anlaşılabilir ve anlamlı olduğu zaman, çalışanlar kontrol sistemini anladıkları ve ölçme sürecini lüzumsuz olarak algılamadıkları zaman iyi bir kontrol yapılabilir.

Dengelilik: yöneticiler sadece rakamsal hedeflere bakarak işletmeyi yanlış yönlendirebilirler. Bu yüzden hem nitel, hem de nicel verileri birlikte değerlendirmelidirler. Öznel ve nesnel veriler dengeli olmalıdır. Nesnel olmak adına kontrol sistemi sadece rakamsal olmamalıdır. Yönetici rakamsal ve yetkinliklere yönelik verileri birlikte değerlendirebilirse resmin bütününü görebilir.

İstisnalara Ağırlık Vermek: Yöneticiler her şeyi kontrol edemedikleri için, kontrol araçları ve kontrol yapanlar istisnalara dikkat etmelidirler.

Çoklu Kriterler: Dar odaklara karşı eğilimi azaltır. İşletme bir kriteri kontrol ederse bir başka açıdan sıkıntıya düşebilir. Çoklu ölçümlerle bu sıkıntıya düşme şansı azaltılır. Örneğin sadece rakamsal verilere bakılırsa, davranışların kontrolü ihmal edilirse işletmenin değerleri ve birliği zarar görebilir. Yine aynı şekilde farklı kontrol teknikleri uygulanmalıdır.

Düzeltme faaliyetleri: Etkin bir kontrol sistemi sadece sapmaları göstermemeli, sapma nedenleri incelenerek, uygun düzeltme tedbirleri önerilmelidir. Yöneticinin sapmaların nedenlerini ve nasıl düzeltileceğini Ishikawa diagramı ile düzeltebilir.

Kontrol noktaları: İyi bir kontrol sistemi kuruluş içinde bilgi ve verilerin elde edileceği bir takım kritik kontrol noktaları etrafında organize edilmelidir.

Kontrol standartları kişisel sorumluluklara bağlanmalı. İşletmelerde her sürecin bir sahibi olmalıdır. Süreç sahipleri o sürecin kritik başarı faktöriinü gerçekleştirmekten ve sürecin katma değer yaratmasından sorumludur. Ayrıca kişisel olarak ta herkes yaptığı işin standartlara uygun olarak gerçekleşip gerçekleşmediğinden emin olmak zorundadır.

11.6. Kontrolde Kültürel Farklılıklar

Kontrol kavramı her işletme için aynı olabilir fakat kontrol sistemi ve düzeltme tedbirleri işletmeden işletmeye ve hatta işletme içindeki birimlerde farklılık gösterir. Özellikle küresel işletmelerde bu farklılık çok açık bir şekilde görülebilir.

Küresel işletmeler, yabancı ülkelerdeki faaliyetleri doğrudan kontrol edemezler, daha çok raporlama sistemine dayanan, biçimsel kontrol sistemi uygularlar. Burada bilgisayar teknolojileri yöneticilere yardımcı olmaktadır. Örneğin Migros gibi bir mağazalar zinciri, elektronik kayıt sistemi ile, merkezden dünyanın her yerindeki mağazalarını anında kontrol edebilir. Hangi mallar ne kadar satmış, kaç para kazanılmış, stok durumu ve müşteri bilgileri gibi hayati bilgileri hemen aldığı için kontrol edebilmektedir.

Küresel işletmeler veri toplama ve kıyaslama konusunda da bazı zorluklar yaşamaktadırlar. Örneğin aynı mal farklı ülkelerde üretiliyor olabilir. Bir ülkede emek yoğun, diğer ülkede sermaye yoğun bir üretim yapılıyorsa, işletme maliyetleri kıyaslamada yanılabilir. Hatta kıyaslamamalıdır.

Teknolojinin etkisi ülke bazında da kontrol sistemini etkiler. ABD, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ekonomiler bilgisayar temelli kontrol araçları kullanarak uzaktan kontrolu sağlarken, az gelişmiş ülke yöneticileri doğrudan nezaret ve merkezi karar verme gibi kontrol sistemleri kullanırlar.

Küresel işletmeler düzeltme tedbirleri alırken de bazı yasal ve kültürel sınırlarla yüz yüze gelirler. Bunlar parayı yurt dışına çıkarma, işçi çıkarma, yurt dışından yönetici getirme gibi zorluklardır. Bunu aşmak için yöneticiler uluslararası mahkemelerde yargılanma hakkını istemektedirler.

KAYNAKLAR

AGUAYO, Rafael., Dr. Deming **Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Yayınları, No.31. İstanbul, 1994.

AKAO, Yoji. Hoshin Kanri **Yönetim Pusulası**, Çev. Tunç Sancı, MESS, Yayın No. 309, İstanbul, 1999.

AKDEMİR, A. **Temel İşletmecilik Bilgileri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s. 139.

AKTAN, C.C. **2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri** (4), Sinerjik Yönetim, TUGİAD Yayını, 1999.

ALTUNIŞIK ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı: 2004.

AŞKUN, İ.C. ve TOKAT, B. **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.50

ATAMAN, G. **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

ADIZES, I. **Kurumsal Yaşam Döngüsü**: 1. Rekabet Yönetimi Zirvesi, 29 Nisan 2004, İstanbul, s.1-45

BALKABAY, E. ve KOÇ, A., **Kaos ve Eğitim**, KAOS, II.Ulusal Sempozyumu, 21-24 Eylül 2004, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

BARANSEL, A. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1979.

BARTHKUS B, GLASSMAN M. and MCAFEE B, Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission?, **European Management Journal**, Vol. 20, No.4.

BARTKUS, B., GLASMAN, M., MCAFEE R., Mission Statemants: Are They Smoke and Mirrors?, **Business Horizons, November/December** 2000, pp.23-28.

BERBEROĞLU, Güneş. **Yetki, Güç ve Liderlik**, (Editör) Celil Koparal, Yönetim ve Organizasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2003.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, AdımYayınları, Ankara, 1991.

COŞKUN, Recai. **Gücün ve Sorumluluğun Organizasyona Yayılması: Çalışan Güçlendirme**, (Editörler) İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

DAET, R.L., **Management**, Eifth Edition, The Dreyden Pres, 2000.

DICTIONARY LAROUSSO, **Ansiklopedik Sözlük**, Milliyet Yayınları, 1993-1994.

DONALDSON, T. ve LEE E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications" **Academy of Management Review**, 1995, Vol: 20, No:1.

DRUCKER, P., **Management**, Tasks, Responsibilities, Practices, Harper and Row Publishers, 1974.

DUMAN, A. **İşletmelerde Vizyon**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Üniversitesi,1996.

DURANT, Will. **The Lessons of History**, Simon and Shuster, New York, 1968.

EFİL, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. B. Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1999.

EREN, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, İşletme Fakültesi Yayın No.236, İstanbul, 1991, s.137.

EREN, E. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, 5.B.,**Beta** Yayınevi,İstanbul,2000.

ERGİN, Esin. **İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1992.

ERTÜRK, M. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

ERTÜRK, M., **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

EVCİMEN, T. T., **Organizasyonlarda İkiliklerin ve Paradoksların Yönetimi**, (Basılmamış doktora tezi), İstanbul, 2002.

EİŞEK, Kurthan **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975.

GENÇ, Nurullah.**Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.

GÜVEMLİ, Oktay, **Türk Devletleri Muhasebe Tarihi**, 1.Cilt, Avcıol Basım-Yayın, 1995.

HAMPTON, David R. Third Edition, **Management**, Mc Graw-Hill, New York, 1986.

HIRSCHHORN, Larry. ve GILMORE, Thomas. The New Boundaries of the Boundary less Company, **Harward Business Review**, May-June 1992.

HODGETTS, Richard M., **Yönetim,Teori Süreç ve Uygulama**. (Çevirenler) Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

HODGKINGSON, Christopher. **Yönetim Felsefesi, Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon**, (Editörler) İbrahim Anıl ve Binali Doğan, Beta Yayınları, İstanbul, 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. **Intratuction to Quality Control**, Juse Pres Ltd, 1989.

İSLAMOĞLU A. H. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Beta Yayıncılık, 2003.

KAL-DER, **Kıyaslama**, (Benchmarking), Kıyaslama Komitesi, 2000.

KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E., **Organization & Management**, Fourth Edition, McGraw Hill Company, 1986.

KAZGAN, H. **Modern İşletme Ekonomisi**, Teknik Üniversite Matbaası, Gümüşsuyu, 1965.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. B. Beta Yayınevi, 2001.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9. B. Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

KOÇEL, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 10.B. Arıkan Yayınları, İstanbul, 2005.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 11.B., Arıkan Basım Yayın, İstanbul, 2007.

KUTANİŞ, Rana Özen. **Esnek Örgütleme Yöntemi Olarak Takımlar**, (Editörler) İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

LESTER, B. ve KORN, How The Next CEO Will Be Ditferent, **Fortune**, May 22, 1989.

LEUTHESSER, L., ve KOHLI C., Corporate Identity: The Role of Mission Statements, **Business Horizons**, May/june, 1997, pp.59-66.

MASSİE, J.L., **İşletme Yönetimi**, 1.B., Bayteş Yayıncılık A.Ş. Eskişehir, 1983.

MEDEVAR, P. B., Çeviren Nermin Arık, **Genç Bilim Adamına Öğütler**, 14.Baskı, Tübitak Yayını, Ankara, 1994.

MEREDITH, G.G., NELSON, R.E. ve NECK, P.A., **Girişimciliğin Uygulaması**, Çev. Serdar Tan, Orhan Pazarcık, Maya Matbaacılık Ltd.Şti. Ankara, 1985.

MEYDAN LAROUSSE, Meydan Yayınevi, İstanbul, 1973.

MİRZE, Kadri. **Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama Sunumu**, 2005, 33.slayt.

MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, 5.B.,Der Yayınları, İstanbul, 1993, s.37.

NAKİP, Mahir, **Pazarlama Araştırmalarına Giriş**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2004.

OBA, B., **Batı Avrupa ve Türkiye'de İş Ahlakı Kavramlarının Gelişimi-Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1978.

ONAY, İrfan. **Sürekli İyileştirme İçin Kıyaslama Yöntemi**, Benchmarking, Önce Kalite, Ekim 1993.

ÖZALP, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1992.

ROBBINS, Stephen P. ve COULTER, Mary. **Management**, 7.Edition, New Jersey, 2002.

SCOTT, Cynthia D. JAFFE, Denis T. ve TOBE, Glenn R. **Organizational Vision, Values and Mission**, Crisp publication İnc. California, 1993.

SENCER, M., **Toplum Bilimlerinde Yöntem**, 3.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1989.

SEYİDOĞLU, Halil, **Bilisel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 9.B. İstanbul, Güzem Can Yayınları, 2003.

SİĞRI, Ü. ve ERCİL, Y. **Türklerde Yönetim Gelenekleri: Bilimsel Yönetim Öncesi Türk Yönetim Tarihi**, IQ Kültür Sanat Yayınları, İstanbul, 2007.

SOIN, Saru Sing, **Total Quality Control** Essentials, Mc Graw Hill Inc, 1992.

ŞİMŞEK, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2002

ŞİMŞEK, Şerif. **İşletme Bilimine Giriş**, Yelken Yayınları, Konya, 2003.

TDK, **Türkçe Sözlük**, Yeni Matbaa, Ankara, 1959.

TEVRÜZ, Suna ve diğerleri, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999.

TOSUN, Kemal, **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara, 1982.

TOSUN, K. **İşletme Yönetimi**, 4.B, İstanbul Üniversitesi Yayın No. 3462, İstanbul, 1987.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2007.

ÜLGENER, Sabri. **İktisadi İnhitat Tarihimizin Ahlak ve Zihniyet Meseleleri**, İsmail Akgün Matbaası, İstanbul, 1951.

WOMACK, Dames P. ve JONES, Daniel T. **Yalın Düşünce**, Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık Tic. A.Ş., 1998.

WTO (1998), Electronic Commerce and Role of the WTO, http://www.wto.org

YOZGAT, Osman, **İşletme Yönetimi**, Nihat Sayar Vakfı Yayınları, İstanbul, 1984.

....,Verim arttıran Model (Simens Uygulaması), **Capital Dergisi**, Nisan 1994, s.87-90.

...., Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Kongresi, İstanbul, 25 Ekim 1993 Tebliği.