

# Yönetim Kavramı

# 6



- *Yönetim kavramı sizce ne anlam ifade ediyor?*
- *İşletmelerde yönetim basamakları nasıl şekillenmiştir?*
- *İşletmelerde gördüğümüz yönetim tipleri nelerdir?*
- *Farklı basamaklarda görev yapan yöneticiler hangi niteliklere sahip olmalıdır?*
- *Yöneticilerin yerine getirdiği yönetim fonksiyonlarından başka üstlendiği roller nelerdir?*
- *Eski çağlardan günümüze kadar yönetim kavramı değişikliğe uğramış mıdır?*



## YÖNETİCİ SEÇİMİ

Güçlü A.Ş. bir aile şirkettir ve ailenin erkek çocukları tarafından yönetilmektedir. Şirketin ileri teknolojiye sahip fabrikasında tarım makineleri üretilmektedir. Güçlü A.Ş. Yönetimi, çift vardiya olarak çalışan işçilerin veriminden memnundur ve karşılığında doyurucu bir ücret ödenmektedir. Özellikle ustabaşılardan denetimi sayesinde üretimin tam kapasite ile sürdürülmesi sağlanmaktadır.

Yönetim Kurulu Başkanı Cemal Güçlü her ay ustabaşılardan kapasite kullanımını ile ilgili rapor almaktadır. Üretimin aksamadan sürdürülmesi ve verim artışı temel öneme sahiptir. Piyasaya yeni giren, kendileri gibi bir aile şirketi olan Ultra A.Ş.'nin aileden olmayan yöneticilerle çalıştığını duymuştur. Ultra A.Ş.'nin bu yaklaşıma rağmen nasıl başarılı olabildiğine ve büyük miktarda ihracat gerçekleştirebildiğine şaşırılmaktadır.

Zehra Teke, Güçlü A.Ş.'de muhasebe şefi olarak altı yıldan beri başarılı bir şekilde çalışmaktadır. Finans müdürü, Zehra Teke'nin Müdür Yardımcısı olmasını istemektedir.

Yönetim Kurulu Başkanı Cemal Güçlü ile konuşan Finans Müdürü, Zehra Teke'den çalışma arkadaşlarından birini seçerek yerine önermesini istemiştir.

Zehra Teke Bölüm'de uzun zamandan beri namuslu ve çalışkan bir eleman olan Özgür Ulu'yu düşünmektedir. Bu kişi bulunduğu pozisyonda bugüne kadar başarılı olmuştur. Çevresi ile ilişkileri her zaman olumludur.

Bir öğle yemeğinde aynı masaya oturmuşlar ve Zehra Teke söze şöyle başlamıştır: "Bölüm Müdür yardımcısı olarak atanmam düşünülmekte ancak boşalan şeflik kadrosuna uygun bir eleman bulunması sorunu ortaya çıkmaktadır. Ben seni bu şeflik için uygun görüyorum" ne dersin?" Özgür Ulu ise şöyle cevap vermiştir: "Ben şef olursam gerçekte ne gibi sorumluluklarım ve yetkilerim olacak? Şef olduğumda neler değişecek?"

Bu süreç içinde Finans Müdürü, Cemal Güçlü'den yeni görevlerine getirilecek elemanlarla bir görüşme yapmasını talep eder. Cemal Güçlü'nün yanıtı: "Gerek yok, daha önce ne yapıyorlarsa aynı işleri sürdürecekler nasıl olsa" şeklindedir.

### Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁️ yönetimin tanımını yapmak,
- 👁️ yönetim tiplerini belirlemek,
- 👁️ yönetim piramidini ele alarak, kavramsal, teknik ve beşeri yönetsel yeteneklerin önemini tartışmak,
- 👁️ yöneticinin rollerini tanımlamak,
- 👁️ yönetimin gelişim süreci içindeki teorilerin özelliklerini betimlemek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.



DİKKAT

**Bu Üniteye işlenen konuları daha iyi anlayabilmeniz için 1.2.3. Ünitelerde anlatılan işletmelerin özelliklerini yeterli düzeyde öğrenmiş olmanız gerekir.**

## YÖNETİMİN TANIMI



### *Yönetimin tanımını yapmak.*

Yönetim, hem kavram ve düşünce olarak hem de uygulama olarak, tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olagelmıştır. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve farklı uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır.

Tarihi süreç içinde ele alındığı zaman, yönetimin öncelikle "aile"ler için söz konusu olduğu düşünülebilir, çünkü, ortak yaşama zorunluluğu işbirliği yapmayı, anne ve/veya babanın otoritesi altında faaliyetleri yürütme sonucunu doğuracaktır. Diğer bir deyişle, "aile", yönetime konu olan ilk kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha sonra, birbirine yakın olan ailelerin oluşturduğu "kabileler" yönetimin konusunu teşkil etmiştir. Yine bu aşamada, kabilelerin güvenliğini sağlamak üzere, kabile içinde ayrıca örgütlenmiş olan "savaşçı birimler" yani "ordu" yönetimi söz konusu olan bir kurum olarak gelişmiştir. Son aşamada ise, "devlet"ler yeni bir yönetim alanı olarak ortaya çıkmışlardır.

Yönetim kavramı, değişik bilim dalları bakış açısıyla farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir, çünkü yönetim örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması yöneticilerin üstün zekalı ve öğrenim görmüş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu sınıfa girebilmek ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler yerine daha fazla öğrenime ve bilgiye dayanmaktadır.

Siyaset bilimcilerine göre yönetim; devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi anlamına gelir. Bu anlamda, yönetim daha çok devletle ilgilidir ve her türlü örgütlenmeyi ve onlara egemen bir tek örgütü ortaya çıkarır. Devlete ait her türlü faaliyet yönetimin konusunu oluşturur. Bu bağlamda, yönetim, bazen emir verme, hükmetme ve otorite ilişkilerini kapsarken; bazen otoriteyi ele geçirme yolu olarak tanımlanır.

İktisatçılara göre yönetim; tabiat, emek ve sermayeyle birlikte üretim faktörlerini oluşturur. Sanayileşen bir ülkede, sermayenin ve emeğin yanında yönetime duyulan ihtiyaç artar. Bir işletmenin yönetimi genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını tayin eder.

Yönetim ve organizasyon düşünürlerine göre yönetim; başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmak ve iş görmek olarak ifade edilir. Bu açıdan, amacı ne olursa olsun yönetim, bir grup faaliyeti olarak ortaya çıkmakta ve yöneten ile yönetilen ilişkisi doğmaktadır. Buradan hareketle yönetimin bir taraftan, "ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirme" çabası; diğer taraftan, "işbirliğinde bulunan bir grubun faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda sürdürme süreci" olarak ele almak gerekir. Bu yaklaşımdan hareketle, yönetimin hem bir işbirliği, hem de bir faaliyetler dizisi olduğu söylenebilir. Öyleyse, yönetim; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.

Başka bir tanımla, yönetim; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynakları en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir.

Yukarıda sıralanan tanımlar incelendiğinde yönetimin; başlıca üç nokta üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Bunlar; ortak bir amacın olması, bir insan grubunun bulunması ve insanların ortak amacın gerçekleştirilmesi için işbirliğinde bulunmalarıdır.

**Yönetim:** Başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma sürecidir.

Genel anlamda **yönetim**, " belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde biraraya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci" şeklinde tanımlanabilir.

İşletme yönetimi kavramı ise, işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte gelişmiştir. İşletmelerin bugünkü anlamda ortaya çıkışının, sanayi devrimiyle birlikte olduğu söylenebilir. Sanayi devriminden önce insanlar, kendileri için üretiyorlar, hayatlarını devam ettirmek için çalışıyorlardı. Dolayısıyla küçük üretim birimleri yeterli olmaktaydı.

Sanayi devriminden sonra üretim makinalaşmaya başladı ve gelişmiş teknolojinin de yardımıyla çok sayıda işçinin çalıştığı, tüm topluma yetecek kadar kitle üretiminin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana geldi. Böylece, sanayi devriminden sonra işletmeler toplumun en önemli kurumu olarak ortaya çıktı.

İşletme yönetimi, işletmeleri inceler ve işletmelerin iyi çalışabilmeleri, başarılı mal ve hizmet üretebilmeleri için ne şekilde örgütlenip, hareket etmeleri gerektiğini araştırır. İşletmelerin ölçeği küçük ve üretim işletme sahiplerinin kendi ihtiyaçlarını karşılamak için yapılırken, bunların yönetimleri de kolay olmakta ve fazlaca işletmecilik bilgisini gerekli kılmamaktaydı. Üretim tekniğini bilmek, başarılı bir üretim için yeterli oluyor, bu da amaçların gerçekleştirilmesini sağlıyordu. Oysaki, işletmelerin büyüyerek karmaşıklaşması, pazar için üretim yapar hale gelmeleri modern işletme yönetimini gerekli kılmıştır.

Sonuç olarak, yönetim bir grup faaliyeti ve sosyal bir olgudur. Dolayısıyla her türlü grup ve örgüt içinde geçerlidir. Diğer bir deyişle, yönetim en küçüğünden (aile) en büyüğüne (devlete) kadar bütün örgütlerin işlevidir.



## YÖNETİM TIPLERİ



### Yönetim tiplerini belirlemek.

Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz etmek mümkündür:

- Ailesel yönetim
- Siyasal yönetim
- Profesyonel yönetim

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, temel politik karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmının belli bir ailenin üyelerinden oluşması halinde **ailesel yönetim** söz konusudur. Bu yönetim şeklinin en önemli özelliği, üst yönetim kademelerinin belirli aile bireylerine veya akrabalara açık olmasıdır. Bu tür yönetime, ekonomik gelişme çabalarının başlangıcında geniş ölçüde rastlanmaktadır. Ekonomik gelişme sürecine yeni giren ve eğitilmiş insangücü kıt olan toplumlarda, ekonomik gücü elinde tutan aile bireylerinin genellikle eğitim görmüş olmaları nedeniyle bu tür yönetimin maliyeti düşük olabilmiş ve özellikle küçük sanayi ile perakendecilik ve toptancılık gibi küçük ve basit organizasyonlarda bu tür yönetim etkin olmuştur.

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

Temel politik karar organlarında ve hiyerarşik yapıdaki diğer bütün kademelerde belirli bir aileye veya siyasal eğilime bağlılıktan çok uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde **profesyonel yönetim**den sözedilmektedir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin bir meslek haline gelmesi ile ilgilidir.

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetim olarak özetlediğimiz bu üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilir; ama önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir. Bu değişim profesyonel yönetimin önem ve yaygınlığının artması yönünde olmaktadır.

### Ailesel yönetim tipi ile profesyonel yönetimi karşılaştıralım.

**Yönetici seçimi başlıklı örnek olayımızda iki aile işletmesi ele alıyoruz. Güçlü A.Ş., ailesel yönetim tipinin geçerli olduğu bir şirket. Yönetim Kurulu, geleneksel bir yaklaşıma sahip olduğu anlaşılan aile üyelerinden oluşmakta. Cemal Güçlü'nün yaklaşımından aile dışından yönetici istihdamına karşı olduğunu anlıyoruz. Güçlü'nün konuşmaları diğer konularda da gelenekçi bir yaklaşım içinde olduğunu göstermektedir. Güçlü A.Ş.'de profesyonel yöneticilerin olması, işletme sahiplerinin daha çağdaş bir bakış açısına kavuşmasını sağlayabilirdi. Ultra A.Ş.'de profesyonel yönetim anlayışının işletmeye geleceğe yönelik bir bakış açısı kazandırdığını söyleyebiliriz.**



## YÖNETİM PİRAMİDİ



*Yönetim piramidini ele alarak kavramsal, teknik ve beşeri yönetsel yeteneklerin önemini tartışmak.*



**Şekil 6.1** Yönetim Piramidi

**Yönetim piramidi:** Bir işletmedeki yönetim basamaklarını gösterir.

**Yönetim piramidi**, bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamaklarını gösterir. Bir işletmede en alt seviyedeki kişileri yönetmekle görevli olanlardan en üst kademe-ye kadar birçok yönetici söz konusudur. Buna göre yönetim basamakları üst, orta ve alt olmak üzere üçe ayrılarak incelenebilir (Şekil 6.1).

### Tepe Yönetim

İşletmelerde tepe yönetim grubu; işletmenin sahipleri, yönetim kurulu, genel müdür ve yardımcılarında oluşur. Tepe yöneticiler, işletmenin bütününden ve genel yönetiminden sorumludur. Tepe yönetim grubu, işletmenin genel politika ve stratejilerini belirler, dış çevre ile etkileşimi yönlendirir.

### Orta Yönetim

Orta yöneticiler, bölüm müdürleri ve yardımcılardır. Bu yönetim grubu tepe ve alt yönetim arasında köprü işlevini üstlenmiştir. Orta düzey yöneticilerin temel sorumluluklarından biri, genel politikaların uygulanmasına hizmet edecek alt politikaların belirlenmesi ve kararların alınmasıdır.

### İlk Basamak Yönetim

İşletmelerde üretim işini fiilen gerçekleştiren ve işlerin yapılmasını denetleyen usta-başı, şef, gözetimci gibi kişilerin oluşturduğu gruptur. Bu yönetim grubunun temel sorumluluğu, üretimin aksamadan ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

İşletmelerde yöneticilerin, bulunduğu basamağa ve görevine uygun nitelikler taşıması gerekir. Başarılı yönetici, sorumlu olduğu görevin gerektirdiği birikim, deneyim, yetenek ve diğer niteliklere sahip olan yöneticidir.

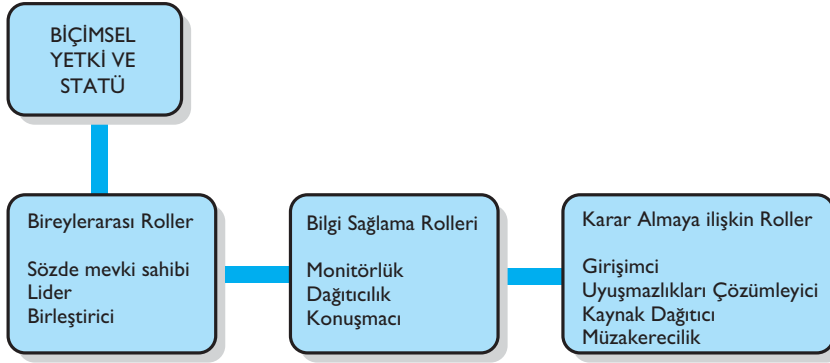
## YÖNETİCİNİN ROLLERİ



*Yöneticinin rollerini tanımlamak.*

Yönetim süreci çok yönlü ve karmaşık bir ilişkiler ağını içerir. Yönetici, sorumlu olduğu faaliyetlerin gereği olarak bu ilişkileri kurmak ve birden fazla rol üstlenmek zorundadır.

Minzberg yöneticilerin üç grup davranış içinde olduğunu ve üç çeşit rol oynadığını belirtmektedir. Yöneticinin oynadığı rolleri sırasıyla inceleyelim (Şekil 6.2).



**Şekil 6.2** Yöneticinin Rollerini

### Bireylerarası Roller

Yöneticilerin bireylerarası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile, yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir.

- **Sözde mevki sahibi**, yöneticinin bireylerarası rollerinin ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkar. Kendi biriminin başı olarak yönetici zaman zaman bir takım törensel görevleri (ziyaretçileri kabul etme, örgüt çalışanlarından birinin nişan veya nikah törenlerine katılması, bir müşteriyi yemeğe götürmesi vb.) icra etmek suretiyle bireylerarası rolünü yerine getirir. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12'sinin tören ve kutlamalara, %17'sinin gelen yazı ve mektupların onaylanmasına ayrıldığını belirtmektedir.
- **Liderlik rolü**; işgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilir. Bu rol, organizasyonun başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir.
- **Birleştirici rolünü** üstlenen yönetici, ast ve üstlerinden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki içindedir. Bu rolüyle yönetici, örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu tür temasları kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.

### Bilgi Sağlama Rollerini

Minzberg'e göre, çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. Bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki işgörenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye gereksinime duyar. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir.

- **Monitör olarak** yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırır. Bu amaçla, astlara sorular sorarak ya da başkalarıyla ilişki kurularak bilgi toplanmaya çalışılır. Monitörlük rolü genellikle yöneticiyi, kendi grubunun en iyi bilgi sağlayan kişisi durumuna getirir.
- **Dağıtıcılık** toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımını yöneticinin bilgi sağlama rolünün ikinci bölümünü oluşturur. Dağıtıcı olarak, yönetici, başka şekilde elde etmeleri mümkün olmayan çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtma işlevini yerine getirir.
- **Konuşmacı** olarak, işletme temsilcisi durumundaki yönetici, topladığı bilgilerin bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir. Örgüt personelinin gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönden tatmin etmek, şirket temsilcisinin yüklendiği rollerin en önemli yönlerinden birini oluşturur. Bu rolün diğer önemli bir yönü de rakip örgütlerle sağlıklı, hızlı ve etkili bir haberleşme kurup yürütmekle ilişkili bulunmaktadır.

### Karar Almaya İlişkin Roller

Yönetimsel kararların temel girdilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur. Mintzberg'e göre, yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir.

- **Girişimci rolü** ile yönetici şirketi geliştirme, genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır. Örnek olarak, yönetici bu rolü gereği şirketin geleceğine ilişkin iyi bir fikir ya da öneri aldığı zaman, bunu gerçekleştirmek üzere hemen bir geliştirme projesi başlatır. Bir girişimci olarak değişim sürecini gönüllü olarak başlatır veya başlatılmasına önyak olur.
- **Uyuşmazlıkları çözümleyici rolünde** yönetici, grevler, iflas etmiş müşteriler, işgörenlerle şirket ve şirketle diğer örgütler arasındaki sözleşmelerin ihlali ve benzeri gibi, kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır.
- **Kaynak dağıtıcı rolünü** üstlenen yönetici, sorumluluğundaki her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar vermek ve bu konuda denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Kaynak dağıtıcısı olarak, yönetici, örgütsel kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağını kararlaştırmakla sorumludur. Buna ilaveten, yönetici uygulamaya aktarılmadan önce biriminde veya örgütünde başkaları tarafından alınmış olan bütün önemli kararları süzgeçten geçirir.
- **Müzakerecilik rolü** ile, bir işletme yöneticisi herhangi bir işi bir danışma firması ile tartışıp çözümleyebilir. Örnek olarak, bir üretim bölümü şefi bir sözleşmeyi bir satıcı ile tartışıp sonuçlandırabilir ve son olarak bölüm yöneticisi bir sorunu astlarıyla veya şeflerle tartışıp çözümleme yoluna gidebilir.

Yöneticilerin, yönetme işlevini yerine getirirken üstlendiği rolleri yöneticilerin içinde faaliyet gösterdikleri belirsiz ve kargaşa dolu ortama dikkatleri çekmesi açısından oldukça önemlidir. Gerçek yaşama ilişkin olay ve durumların, ancak kısım önceden görülüp denetlenebileceğini vurgulayan Mintzberg, yöneticinin söz konusu olay ve durumlarla ortaya çıktıkları şekilleriyle uğraşmak durumunda olduğunu önemle belirtmektedir.



## YÖNETSEL YETENEKLER

Bilgi ve yetenekleri açısından bakıldığı zaman, yöneticilerin teknik, beşeri ve kavramsal yeteneklerinden söz edilebilir (Şekil 6.3).

### Teknik Yetenek

Yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerin etkinliğini yükselten faktörlerden biri, yöneticinin yapmakta olduğu işe ilişkin teknik bilgi düzeyi olmaktadır. Ancak şunu hemen belirtelim ki, teknik yetenek yönetsel başarı ve etkinlik için gerekli bir koşul olsa bile tek başına yeterli değildir. Ayrıca yönetim basamakları yükseldikçe teknik yeteneğe duyulan gereksinimin azaldığı, buna karşı beşeri ilişkilere ve kavramsal yeteneğe duyulan gereksinimin arttığı görülür. Üst basamak yöneticilerinin üretimle ve tek tek işçilerin ne yaptıklarıyla ilgilenen zamanları oldukça sınırlıdır. Bu kişiler açısından önemli olan, işletmenin bütününe ilişkin politika belirleme, plan yapma ve önemli işler için gerekli düzeyde kavramsal yeteneğe sahip olmaktır.

### Beşeri İlişkiler Yeteneği

Etkili yönetim için gerekli yeteneklerden bir diğeri de, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Amaca ancak insan unsuru ile ulaşılabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

### Kavramsal Yetenek

Gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle işletmenin bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu yetenek türü, üst yönetim basamaklarına doğru çıkıldıkça boyutları küçülen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt kademe yöneticilerinin planlama ve örgütsel politikanın saptanması ile ilgili eylemleri, orta ve üst yönetim basamaklarına oranla oldukça düşüktür.

Yönetim etkinliği için gerekli unsurlar olarak kabul edilen söz konusu yeteneklerden hiç biri tek başına, yalnız bir yönetim basamağı ile ilişkilendirilemez. Görevleri gereği şu ya da bu basamaktaki yöneticiler belirli bir yetenek türüne daha fazla gereksinim duyuyor olsalar bile, diğer yetenekler yönünden de arzulanan düzeye ulaşamadıkları sürece etkili yönetici olamazlar.

Farklı yönetim basamaklarında gereksinim duyulan teknik ve kavramsal yeteneğin miktarı zaman içinde yükselme veya düşme göstermektedir. Buna karşılık beşeri ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim basamaklarında gün geçtikçe daha çok önem kazandığı ve hakim yetenek türü olma niteliğini kazandığı söylenebilir.

Yöneticinin sahip olduğu bilgi ve yetenekleri boyutu ile yönetim basamakları arasındaki ilişki aşağıdaki gibi bir şekil üzerinde gösterilebilir.

**Yönetmel yetenekler:** Kavramsal, beşeri ve teknik yeteneklerdir.

**Teknik yetenek:** Teknikleri, yöntemleri, donatımları ve süreçleri kullanma ve anlama yeteneğidir.

**Beşeri ilişkiler yeteneği:** Çalışma hayatındaki bireylerle ilişki kurma yeteneğini ifade eder.

**Kavramsal yetenek:** İşletmenin bütününe yönelik politika ve stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

**Şekil 6.3** Yöneticinin Bilgi-Yetenekleri ile Yönetim Basamakları İlişkisi

Üst Yönetim		Kavramsal Yetenek	
Orta Yönetim		Teknik Yetenek	Beşeri Yetenek
Alt Yönetim			



**Bir Örgütsel basamakta başarılı olan bir yöneticinin, bu başarısının her basamakta sürdüreceğini düşünebilir miyiz?**

**Bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler, bulunduğu basamağa göre değişir. Örnek olarak, üst basamak yöneticileri işletmeyi bir bütün olarak kavrama ve değerlendirme yeterliliğine sahip olmalıdır. Buna karşılık, alt basamakta görev yapan ustabaşı gibi yöneticiler işlerin teknik ayrıntısını bilmelidir. Güçlü A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı, bir üst pozisyona atanan Zebra Teke'nin, önceki pozisyonunda olduğu gibi başarılı olacağından emindir. Önceki görevi şeflik olan Zebra Teke'nin Müdür Yardımcılığı için gereken özelliklere sahip olmadığı araştırılmamıştır.**

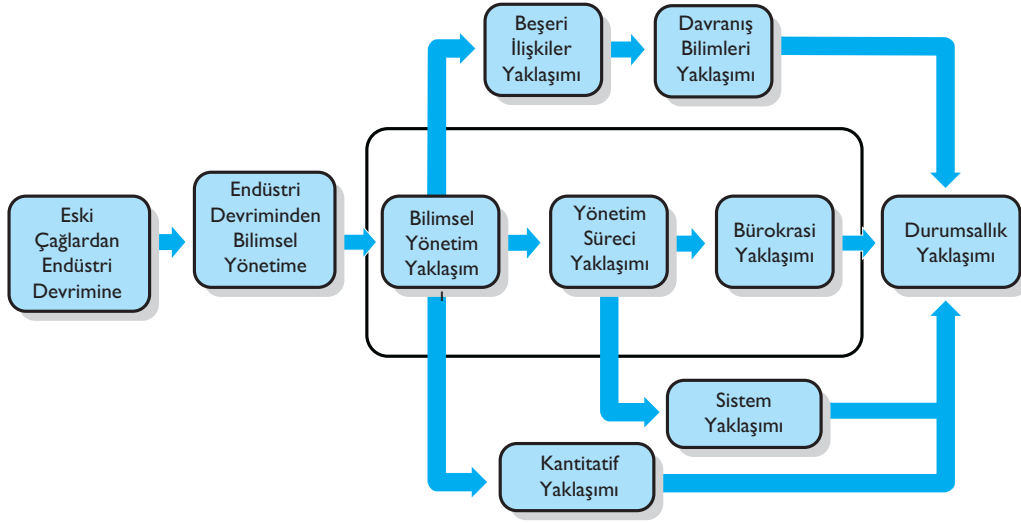
## YÖNETİM KAVRAMININ GELİŞİMİ



**Yönetimin gelişim süreci içindeki teorilerin özelliklerini betimlemek.**

Yönetim kavramı insanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Biçimsel veya biçimsel olmayan boyutlarıyla yönetim, her dönemde ve her ortamda insanların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en etkili araç olmuştur: Devlet içinde, orduda, kabilelerde vb. Tarihe yön veren büyük imparatorluklar yönetilmiş, yıllarca süren savaşların stratejileri belirlenmiş, insanların işbirliğiyle ihtişamlı yapıtlar yaratılmıştır.

XVIII. yüzyıldan itibaren, Sanayi Devrimi ile birlikte üretimin şekil değiştirmesi, yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması gereksinmesini ortaya çıkarmıştır. Teknolojik gelişmeler ve üretim kapasitesinin artışına paralel olarak işyerlerinin ve işgücünün düzenlenmesi sorunlu hale gelmiştir (Şekil 6.4).



**Şekil 6.4** Yönetim Kavramının Gelişimi

Bilimsel yönetimin doğuşunda R. Owen, C. Babbage ve H. V. Poor çalışmalarıyla yardımcı olmuşlardır. XIX. Yüzyılın başlarında sanayicilerden R. Owen, yönetimin öncülerindendi ve 1800 ile 1828 yıllarında yararlı çalışmalar yapmıştı. Owen fabrikada iş koşullarını iyileştirdi, çalışanlar için çalışma saatlerini azalttı, fabrika işçilerine yemek yardımı yaptı. Charles Babbage ise bilim adamı ve matematik profesörü olarak çalıştı. 1822'de mekanik hesap makineleri ile ilgili buluşuyla tanınan Babbage "Yönetim Açısından Makineler ve İmalatçıların Ekonomisi" isimli eseriyle önemli bir aşama sağlamıştır. Yönetim düşüncesinin gelişimine katkı sağlayan pek çok isim ve çalışmadan söz etmek mümkün. Bu konunun ayrıntılarını Yönetim İlkeleri dersinde göreceksiniz. Bu Ünite, Yönetim kavramının bilimsel anlamda ele alındığı teorileri kısaca açıklamakla yetineceğiz.

### Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim düşüncesini oluşturan teoriler, genel hatlarıyla başlıca üç grupta incelenebilir: "Bilimsel Yönetim", "Yönetim Teorisi" ve "Bürokrasi Modeli". Klasik düşüncenin temel varsayımları, önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur.

Klasik yönetim teorisi ile ilgili üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır: Bilimsel yönetimde, üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü; yönetsel teoride, hiyerarşik yapılanma; bürokrasi modelinde ise, bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin gözönüne alınmaması, klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını açıkça göstermektedir.

Bilimsel yönetim, üretim artışını amaçlamıştır. XX. yüzyılın başlarında Amerika'da yeterli iş bilgisine sahip işçi sayısı oldukça azdı. Üretimi arttırabilmek için, işçilerin verimliliğini yükseltmek ve işin bazı bölümlerini çıkardıktan sonra işi bütünleştirmek gerekiyordu. Görevlerin belli bir sırası olmalıydı. Bir işi en iyi yapmanın bir tek yolu vardı. Taylor da bilimsel yöntemi oluşturacak prensipleri yavaş yavaş ortaya koymaya başladı. Edindiği fikir ve tecrübelerini Midvale Çelik, Simonds Haddehanesi ve Berhlehem Çelik şirketlerinde geliştirdi. Midvale Çelik'te çalıştığı yıllarda, yönetim sistemini üretim hakkında zaman etüdü üzerine dayandırdı. Alışagelmiş yöntemler kullanan çelik işçilerinin, işler üzerinde ne kadar zaman harcadığını analiz etti. Zaman etüdü çalışmalarıyla, bir işçinin en iyi işi en kısa zamanda nasıl yapabileceğini belirledi. Eldeki mevcut araçlarla ne kadar işçiye ihtiyaç duyulduğunu araştırdı.

Yönetimsel teorinin öncüsü Fayol, yönetime farklı bir açıdan bakmıştır. Fayol, yönetimin tanımını yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi "... ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek" şeklinde tanımlamıştır. Fayol, yönetime ilişkin 14 ilkeyi ortaya koymuştur. Fayol'un 14 ilkesini, J.L. Gibson ve diğerleri de; *yapısal*, *süreç* ve *sonuç* ilkeleri şeklinde sınıflandırmaktadır.

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
İşbölümü	Kumanda birliği	Düzen
Yönetim birliği	Disiplin	Personelin devamlılığı
Merkezcilik	Adil ve eşit muamele	İnsiyatif
Yetki ve sorumluluk	Maaş ve ücretler	Birlik ve beraberlik
Hiyerarşi ilkesi	Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü	

Max Weber'in önerdiği yapısal ilkeleri içeren bürokrasi modeli, düzen ve disiplini ifade eder. Weber, örgütsel yapılanmanın ve işleyişin belli hiyerarşik kural-lara uygun biçimde gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Klasik yönetim düşüncesinde, özellikle, bilimsel yönetimde "insan" makinanın bir parçası gibi gör-ülür. Sistemler standartlaştırılmıştır ve biri diğerinin yerine geçebilir. Klasik yön-etim düşüncesinde örgüt kapalı ve mekaniktir.

Kapalı sistem örgüt modelinde, çevre ile ilişkiler ve çevre etkileri dikkate alın-maz. Klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayanmasında klasik firma teorisinin etkisi olmuştur.

Klasik yönetim düşüncesinin gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllara gelindiğinde, yönetim düşüncesinde "insan ilişkileri yaklaşımı" adı altında yeni bir bakış açısı geliştirilmeye başlanmıştır. Bu yeni akımın gelişmesinde, hem değişen dünya konjoktürü, hem de klasik yönetim düşüncesinin eksik yönleri et-kili olmuştur.

*"21. yüzyıla girerken, bürokrasi ve diğer örgütlenme biçimlerinin, katılığı ve diğer olumsuz işleyiş özellikleri nedeniyle artan ölçüde eleştirildiğine tanık oluyoruz. 1980'ler ve 90'larda önem kazanan toplam kalite hareketi ve esnek, ekibe dayalı örgütlenme eğilimi, bu sorunlara yönelik bir ilk tepkiyi ve örgütlenmenin mekanik olmayan diğer biçimlerini bulma gereksinmesini ifade ediyordu. Tarihsel açıdan, mekanik örgütlenme yaklaşımı makine çağına aittir."*

### Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Teorisi

Neo-klasik teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yönü, yani insan unsurunu ele almasıdır. Neo-klasik teorinin ana fikri , bir organizasyon ya-pısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden yararlanmak, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde or-taya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımlamaktır. Neo-klasik teori insan özel-likleri yanında davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve tatmin gibi kavramlar üzerinde durmuştur.

Klasik yönetim düşüncesinin temelini "bilimsel yönetimin" oluşturmasına kar-şılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin temelini de "insan ilişkileri" oluşturmaktadı-r. İnsan ilişkileri yaklaşımı motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişilerarası iliş-kiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra resmi ve

gayriresmi örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi vb. gibi makro konu ve problemler üzerine eğilerek, olgunlaşmış ve örgütsel davranış yaklaşımı ve sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür.

Klasik yönetim düşüncesi; akılcılık, yapı ve uzmanlaşma konuları üzerinde önemle durmaktadır. Bundan başka, klasik teori, genellikle çalışanlar için "ekonomik insan" görüşünü, yani, çalışanların hemen hemen sadece ekonomik yoldan motive edilebilecekleri görüşünü savunur. Neo-klasik teori, belirli klasik kavramları değiştirerek ve genişleterek klasik teori üzerine oturur. Böyle olmakla beraber, şu temel fark vardır. Neo-klasik teori ekonomik insan kavramına doğrudan doğruya karşı çıkar ve klasik teorinin aksine her insanın farklı olduğu görüşünü savunmaktadır.

### Modern Yönetim Teorisi

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride neo-klasik ya da insan ilişkileri yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütlerle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeğe başlamışlardır.

Bu bağlamda, II. Dünya Savaşı'ndan itibaren yönetim konularının ele alınışında yeni bir yaklaşım hakim olmaya başlamıştır. Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı yukarıda da belirtildiği gibi biyolog V. Bertalanff 1920'lerden itibaren başlattığı "Genel Sistem Teorisi" nden kaynaklanmaktadır. Düşünün, 1972 yılından ölümüne dek işletmeyi sürdürdüğü bu yaklaşım, her türlü sisteme uygulanabilecek genel ilke ve prensipleri bulmayı ve geliştirmeyi amaçlayan disiplinler arası matematiksel bir çalışma alanıdır. Bu yaklaşımla olayları tek bir açıdan ve başka olay ve çevre şartlarından kopuk olarak incelemek yerine, her olayı belirli bir çerçeve içinde, başka olaylarla ilişkili olarak incelemenin, olayları anlama, tahmin etme ve kontrol etme açılarından daha etkin olduğu ileri sürülmüştür. Böyle bir bütüncü ve genelci görüşün yönetim konularına uygulanması ile yönetimde sistem yaklaşımı adı verilen yeni bir yaklaşım tarzı ortaya çıkmıştır.

Modern yönetim düşüncesi çeşitli yönleriyle birlikte tüm örgütü dikkate alır. Modern teorisyenler örgütü uyum gösterebilen yani, yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorunda bulunan bir sistem olarak görürler. Bu sistemde örgüt ve çevresinin birbirine bağlı olduğu kabul edilir; kaynaklar yönünden her ikisi de birbirlerine bağlıdır. Modern teori birden fazla disiplin ile ilgilidir ve pek çok bilimden faydalanmaktadır. Örgüt bölümlerinin birbirleriyle, diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimleri üzerinde önemle durulur.

Modern yaklaşıma göre örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkileşimde olan açık sistemlerdir. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Modern yönetim düşüncesine göre örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bu çıktılarından bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner. Geribildirim dediğimiz bu durum, sistemin kendi davranışı hakkında bilgi toplanması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak sapmalar varsa bunları düzeltmesi anlamındadır.

Yönetim İlkeleri dersinde ayrıntılarını göreceğiniz gibi, Modern Yönetim Düşüncesi; *sistem yaklaşımı*, *durumsallık yaklaşımı* ve *Teori Z yaklaşımı* olarak üç safhada incelenmektedir.

**Çizelge 6.1** Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

TEORİ	VARSAYIMLARI
Yapısal Görünüş	
1900 dan Önceki Yönetim Düşünceleri	İşbölümü ve işleri kolaylaştırmak için makinalaşmaya önem verilmelidir.
Bilimsel Yönetim	İşler bilimsel açıdan değerlendirilmeli ve çalışanların farklı ve özel sorumlulukları tanımlanmalıdır. Bilimsel seçim, eğitim ve işçilerin gelişimi sağlamalı ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki işler ayrılmalıdır.
Klasik Yaklaşım	Yöneticinin görevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak ayrıldığı işlerde fonksiyonel uzmanlaşma, bölüm yetkisi ve faaliyetlerin koordinasyonu temel alınmalıdır.
Bürokrasi Yaklaşımı	Düzen, rasyonellik ve istikrar kavramları önemlidir. Yönetici herkese eşit davranmalıdır.
Karar Teorisi	Çalışanların karar alma sürecine, katılımı kararların verimliliğini artırır.
Beşeri Görünüş	
İnsan İlişkileri	Çalışanların duygu ve davranışlarının önem kazandığı sosyal insan kavramı geliştirilmiştir.
Grup Dinamikleri	Grup üyeliği ve grup normlarına uyum önemlidir.
Önderlik	Katılımcı bir liderlik tarzı çalışanların işini benimsemesini sağlar.
Bütüncül Görünüş	
Sosyo-teknik	Çalışma ilişkilerinde teknolojinin ve sosyo-teknik sistemlerin önemi artmaktadır.
Sistem Teorisi	Örgüt bir açık sistemdir; sistem girdi, değişim süreci, çıktı ve geri bildirimden oluşur. Sistemlerin kendi içlerinde denge de olması gereklidir.
Durumsallık Yaklaşımı	İçinde bulunulan durumun özellikleri ve örgütsel süreç arasındaki uyum önemlidir; teknoloji ve dış çevrenin değişkenliği örgütsel yapılanmayı etkiler.
Yönetim Roller	Yönetici, yönetim işlevini sürdürürken değişik amaçlı rolleri arasında denge kurmalıdır.
Teori Z	Personelin işte kalma süresi, kararların verilmiş tarzı, sorumluluk kaynağı, personelin değerlendirilmesi ve yükselme şekli, kontrol mekanizmaları, uzmanlaşma derecesi ve örgütün personele yaklaşım tarzı gibi konular önemlidir.

Çizelge 6.1'de yönetim düşüncesinin gelişimi özet olarak gösterilmektedir. Tablo incelendiğinde görüleceği gibi; yönetim kavramında gelenekçi, mekanik bir yaklaşımdan, çevre ile etkileşimi dikkate alan esnek bir anlayışa doğru gelişme olmuştur.

Buraya kadar sizlere yönetim, kavramını tanıtmaya ve yönetim düşüncesinin gelişimini özetlemeye çalıştık. Bundan sonraki üniteye yönetim süreci içerisinde yer alan işlevleri öğreneceksiniz.

## Özet

Bu Ünite de yönetimin tanımını, yönetimi tiplerini, yönetim piramidini, yöneticinin rollerini, yönetsel yetenekleri ve yönetim düşüncesinin gelişimini inceledik. Artık;

- yönetici tiplerinin ne olduğunu (sayfa 99),
- yönetim piramidinin nasıl oluştuğunu (sayfa 100),
- yöneticinin üstlendiği rollerin neler olduğunu (sayfa 101),
- yönetim düşüncesi gelişimi sürecindeki yaklaşımların temel özelliklerini (sayfa 104) biliyoruz.

Yönetim ve yönetici kavramları başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile işi başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda kullanılmaktadır.

Ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel olarak özetlediğimiz üç yönetim türü birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış değildir. Bunların üçü de bir arada bulunabilir; ama önemli olan ekonomik gelişmeye paralel olarak bu türlerin etkinlik ve yaygınlık derecelerinin değişmesidir.

Başkaları vasıtasıyla işgörme tanımına yani yönetime daha yakından bakarsak, bunun teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu görürüz.

Yöneticelerin sahip olması gereken teknik yetenek; yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu olduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olmasını ifade eder. Beşeri ilişkiler yeteneği; insanlarla işbirliği yaparak onları çalışmaya yönlendirme yeteneğidir.

Kavramsal yetenek; işletmenin bütününe yönelik, politika ve stratejiler geliştirmeyi ifade eder.

Yönetimin incelenmesi ise geçen yüzyılda başlamıştır. Yönetim olayına farklı yaklaşımlar klasik, neo-klasik ve modern olarak gruplanabilir.

Klasik yöntemin teorisini Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi olmak üzere ayrı akımlar halinde inceliyoruz. Bilimsel yönetimde, üretim süreçlerinin plânlanması ve kontrolü; yönetsel teoride, hiyerarşik yapılanma ve bürokrasi modelinde bürokratik iç etkinliğe ilişkin kurallar önerilmektedir. Neo klasik teori, ağırlıklı olarak insan unsuru üzerinde durur. Modern teorisinin temel yaklaşımı ise, olayları sistem bakış açısı ile ve çevre etkileşimi ile birlikte değerlendirmesidir.



## Kendimizi Sınayalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlayamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız. Soruları zorlamadan yanıtladığınızda bir sonraki Üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamanız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları Ünite'nin sonunda bulabilirsiniz.

1. Planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme ve denetim faaliyetleri ile işletmenin amaçlarını başarma sürecine ne ad verilir?
  - a. Yönetim
  - b. Yönetim piramidi
  - c. Orta yönetici
  - d. Amaçlara göre yönetim
  - e. Stratejik planlama
2. Bir işletmedeki hiyerarşik yönetim basamakları aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?
  - a. Üst yönetim
  - b. Orta yönetim
  - c. Alt yönetim
  - d. Yönetim Piramidi
  - e. Yönetim süreci
3. Aşağıdakilerden hangisi, bir işletmenin bütününe yönelik politika ve stratejiler geliştirmesini sağlar?
  - a. Teknik yetenek
  - b. Kavramsal yetenek
  - c. Bireylerarası yetenek
  - d. Karar verme yeteneği
  - e. Politika oluşturma yeteneği
4. Bir yöneticinin, işletmede kullanılan yöntemleri, donatıları, süreçleri anlaması ve uygulaması aşağıdakilerin hangisiyle ilgilidir?
  - a. Teknik yetenek
  - b. Kavramsal yetenek
  - c. Bireylerarası yetenek
  - d. Karar verme yeteneği
  - e. Politika oluşturma yeteneği
5. İnsanı, makinenin bir parçası olarak gören yönetim teorisi aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Durumsallık yaklaşımı
  - b. Modern yönetim
  - c. Neo-klasik yönetim
  - d. Klasik yönetim
  - e. Mısır yönetimi
6. Aşağıdakilerden hangisi Neo-klasik teorinin ana fikirlerinden biri değildir?
  - a. Organizasyon yapısı içinde çalışan insan unsurunu anlamak
  - b. İnsanın kabiliyetlerinden azami ölçüde faydalanmak
  - c. Yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek
  - d. Organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımlamak
  - e. İnsanın dış çevre ile ilişkilerini ve teknolojinin etkilerini göz önüne almak
7. Üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü üzerinde duran yönetim yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Neo-klasik teori
  - b. Modern teori
  - c. Sistem yaklaşımı
  - d. Bilimsel yönetim yaklaşımı
  - e. Durumsallık yaklaşımı
8. İşgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi ve teşvik edilmesi, aşağıdaki yönetici rollerinden hangisinin kapsamında yer alır?
  - a. Konuşmacı rolü
  - b. Birleştirici rol
  - c. Liderlik rolü
  - d. Girişimci rolü
  - e. Müzakerecilik rolü
9. Fayol'un öngördüğü yapısal ilkeler aşağıdakilerin hangisinde doğru olarak verilmiştir?
  - a. Disiplin, düzen, komuta birliği
  - b. İş bölümü, merkezcilik, hiyerarşi ilkesi
  - c. İnsiyatif, komuta birliği, hiyerarşi birliği
  - d. Hiyerarşi ilkesi, düzen, disiplin
  - e. Maaş ve ücretler, düzen, insiyatif
10. Modern yönetim teorisi, örgütleri ne tür bir sistem olarak ele alır?
  - a. Kapalı
  - b. Mekanik
  - c. Ekonomik
  - d. Açık
  - e. Üretken



## Yaşamın İçinden



Aşağıda bu Ünite de incelediğiniz konularla ilgili, gerçek hayattan örnekler yer almaktadır. Örnek olayları okuyarak bunlara ilişkin soruları yanıtlayınız. Örnek olayları dikkatlice okuyup, soruları yanıtlamanız, öğrendiklerinizin pekişmesi ve daha kalıcı olması açısından son derece önemlidir.

### Müzik Orkestranın Yüzü

Cincinnati Senfoni Orkestrası yeni bir iş antlaşmasını imzaladı. Bu son antlaşmaya göre, Cumartesi gösterileri yılda yedi kez ile sınırlandırıldı. Bununla birlikte, müzisyenler de gösteri saatlerini belli koşullarda 2.5 saatten 3 saate uzatma konusunda uzlaştılar. Müzik yönetmeni Thomas Schippen 3 saatlik gösterilerin 2.5 saatlik olanlardan daha etkin olduğunu kabul etti.

Yeni antlaşmaya göre orkestra zor parçaların provasını yapmak üzere küçük gruplara bölünecek. Bir orkestra elemanına göre bu yeni süreç" artan verim ve azalan maliyet" olarak görünüyor.

1. Daha önce var olan şartlarla yeni antlaşma sonrasındaki şartlar arasında ne gibi farklılıklar vardır?
2. Taylor'un "bilimsel yönetim" teorisi orkestraya uygulanabilir mi?

### Sağlam Kurum Yapısı

YILDIZ Şirketleri 1982'de İstanbul'da kurulmuştur ve önemli gayrimenkul işlemleri yürütmektedir. Aile Şirketi, Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Yıldız ve Başkan olan oğlu Ateş tarafından yönetilir. Şirket özellikle Ege ve Akdeniz'in en başarılı inşaat şirketlerinden biri haline gelmiştir. Şirketin felsefesi "Alıcılara ev alımındaki aşamaları ve bir Yıldız evine ne kadar kolay sahip olunacağını anlamalarına yardım ederiz. Müşterilere ev planında bir çok esneklik ve ek bir maliyet olmadan isteklerine uygun proje hakkı veririz. "Ateş işinde babadan oğula geçen yaklaşım ve yaratıcılık kullanan bir kişi olarak başarılıdır.

Yıldız'da güvenli, güçlü ve randımanlı çalışma kritik düzeyde önemlidir.Şirket daha çok elverişli ve uzun vadede müşterinin parasını koruyan evleri önermesiyle rakiplerinden birkaç adım öndedir. Evleri inşa ederken 2x6 sütunlar ve ısıyı korumak ve sağlamlılık için R-19 ve R-38 yalıtımıyla birlikte kötü hava koşullarından korunmak için ekstra ölçüler kullanılır.

Yıldız Şirketleri kendileri için piyasada özel bir marka oluşturmalarına olanak sağlayan güçlü bir ün yarattılar. Kaliteli olmaları ve müşterilerin isteklerini tam olarak yerine getirmek üzere taahhülle bulunmaları piyasada bulunan en önemli inşaat şirketlerinden biri olmalarını sağla-

dı. Ülkede 3 alanda başarılı olan ilk müteahhit şirkettir.Yapımda, bina ölçülerine ve geleneksel ev inşasında Yıldız kendisini piyasada ve ev yapımında ve yaratımında zirvede olduğunu kanıtlamıştır.

Şirketin ev yapımındaki başarısı piyasada birçok şebeke ağında yer alan TV programı "Sizin Yeni Eviniz" adlı programın yaratılmasında etkili oldu. TV programı bilgi verici nitelikte başladı, fakat çok sevilen ve bütün büyük kanallara yayılan program oldu. TV programında ev sahibi Ahmet YILDIZ ve "Süper El Adamı" XL Güçlü inşaat veya ev onarımıyla ilgili konular hakkında konuşurlar. Programın reytingi sürekli artmaktadır. Bu iki insan teknikleri gösterir, bahçe bakımı ve düzenlemesiyle birlikte evin içinin planlanması ve finansmanı üzerine tavsiyede bulunurlar. Yıldız, kitle iletişim araçlarını internet ve basılıyla çeşitlenmiştir.

Son olarak şirket, özsermayesinde gelişme planlarına ulaşmak için olimpus Emlâk şirketiyle ortaklık kurdu. Olimpus Yıldız'ın ününden, kalitesinden ve şirketin imaj ve amaçlarını destekleyen medyatik işlevlerinden dolayı etkilenmişti. Şirket ev yapımı ve bakımıyla ilgili araçlar için perakende satış mağazaları açmayı planlıyor. Ayrıca Yıldız, mağazalarında ipotek finansmanına yardım edebilecek kişiler bulundurmaya planlıyor. Ahmet Yıldız'ın hedefi 3 yıl içinde ülke çapında 100 mağaza açmaktır.

1. Ahmet Yıldız'ın başarısında etkili olan yöneticilik özellikleri nelerdir?
2. Yıldız Şirketler Grubunun çalışma düzeninin olumlu veya olumsuz özelliklerini tartışınız.

## Biraz Daha Düşünelim

1. Yönetimi açıklayınız.
2. Yönetim tipleri arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri tartışınız.
3. Yönetim piramidini oluşturan kademeleri sıralayınız.
4. Minzberg'in ortaya koyduğu yönetim rolleri nelerdir?
5. Bir yönetici için en önemli yönetsel yetenek hangisidir, tartışınız.
6. Klasik teori neden klasik olarak adlandırılır, açıklayınız.
7. Astları ile arkadaşlık ve dostluk kurması yöneticinin yöneticilik yeteneğini etkiler mi? Ne yönde?
8. Sistem yaklaşımı ile işletmelerin büyük, orta veya küçük gibi ölçekleri arasında herhangi bir ilişki olabilir mi?



## Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Certo, Samuel C. **Modern Management**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1997.
- Dinçer, Ömer ve Fidan Yahya. **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Ertürk, Mümin. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- Plunkett, W.R. ve R.F. Attner. **Introduction to Management**, Wadsworth Publishing Company, Colifornia, Belmont, 1994.

## Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Piramidi” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise “Yönetimsel yetenekler” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise “Yönetim yetenekleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramının” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
6. e Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramının Gelişimi” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise “Klasik yönetim” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
8. c Yanıtınız yanlış ise “Yöneticinin Roller” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Fayol’un Yönetim İlkeleri” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “Modern Yönetim” bölümünü yeniden gözden geçiriniz.