

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

10.
YÖNETİM
VE
YÖNETİMİN TARİHSEL
GELİŞİMİ

- ÖĞR. GÖR. ORHAN ŞENSES
osenses@trabzon.edu.tr

- 1.yönetmek işi, çekip çevirme.
- 2.yönetmek işini yapan makam.
- "İşi okul yönetimine duyurduk"

YÖNETİM,

- Değişmekte olan çevre koşullarında;
- **kıt kaynakları verimli şekilde kullanarak,**
- işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için,
- başkalarıyla işbirliği yapmaktır.

- **Yönetim** Bir görevin etkili bir şekilde yapılabilmesi için **eldeki kıt kaynakların (insangücü, para, malzeme, yer ve zaman) en elverişli bir şekilde kullanılma sanatı.**
- **Kısaca “profesyonel idarecilik mesleği” de denilebilir**

YÖNETİM KAVRAMI

1. YÖNETİM KAVRAMI

“YÖNETİM, başkaları vasıtasıyla iş görmektedir”

Böylece yönetimin,
ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan
ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir
grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel
olarak kabul görmüş bulunmaktadır.

- Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi,
YÖNETİM,

- amaçlara yönelmiş, beşeri ve psikososyal
(insanın çevre faktörlerinden etkilenen ve ruhsal açıdan çeşitli evrelere ayrılan yaşamını ifade eder.) **özelikte bir süreçtir.**
- Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertleri,
- iş gören ve iş gördüren,
- yönetilen ve yöneten,
- amir ve memur v.b. çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar.

- Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda,
- emir alanlar ve
- emir verenler
- mevcuttur.
- Yöneten-yönetilen

2.

YÖNETİMİN GENEL ÖZELLİKLERİ

2. YÖNETİMİN GENEL ÖZELLİKLERİ

- 10.2.1.Amaç Özelliği
- 10.2.2.Grup Özelliği
- 10.2.3.Beşeri Özelliği
- 10.2.4.İşbirliği Özelliği
- 10.2.5.İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği
- 10.2.6.Koordinasyon Özelliği
- 10.2.7.Yetki Özelliği
- 10.2.8.Evrensel Özellik
- 10.2.9.Basamaksal Özellik

2.1.Amaç Özelliği:

- Tüm yönetim faaliyetleri belirlenen bir amaç için gerçekleştirilir.
- Bu nedenle yönetimden bahsedebilmek için her şeyden önce bir amacın olması gerekir.

- Bütün işletmelerde bazı temel amaçlar vardır:
 - Örneğin,
 - kâr elde etme,
 - büyüme,
 - pazarı genişletme vb.
-
- Bunların yanında işletmelerde yöneticiler genel amaçlarla çatışmayacak şekilde özel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır.

2.2.Grup Özelliği:

- Yönetimden bahsedebilmek için en azından bir yöneten ve yönetilen olması gerekir.
- Çünkü tek kişinin yaptığı iş yönetim değil ekonomik faaliyettir.

2.3.Beşeri Özelliği

Beşer:insanoğlu, insan

- Yönetim faaliyetinin temel ögesi insandır.
- Çünkü yöneten de yönetilen de insandır.

2.4.İşbirliği Özelliği:

- Belirlenen amaca daha kolay ulaşabilmek insanların;
- beraberce çalışmaları,
- karşılıklı yardımlaşmaları
- ve işbirliği
- sayesinde gerçekleşmektedir.

2.5.İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:

- İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işlerin belirli kişilerce yapılması gerekir.
- **Aksi halde ;**
- bazı işleri birçok kişi yaparken,
- bazı işler de hiç yapılmayacaktır.
- ** İşbölümü beraberinde uzmanlaşmayı getirecektir.**

2.6.Koordinasyon Özelliği:

- İşletme içerisinde departmanların ve buralarda çalışan bireylerin uyum içinde çalışmaları gerekir.
- Yönetimin bu yönü koordinasyon özelliğinden kaynaklanır.

2.7.Yetki Özelliği:

- İşletmelerde hedeflenen amaçlara ulaşmak için organizasyonda görevli kişilere yetki verilmesi gerekir.
- *yetki (nedir ne demek)*
- *Bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkânlarla göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salahiyet, mezuniyet*

2.8.Evrensel Özellik:

- Yönetim sadece;
- kâr amacı güden kuruluşlar değil,
- aynı zamanda;
- kâr amacı gütmeyen diğer kuruluşlar için de geçerlidir.

2.9.Basamaksal Özellik:

- Organizasyonda çalışan insanların belirli bir düzen içinde çalışmaları gerekir.
- Bunun için de genel müdürden işçisine kadar belli bir basamaksal düzen içinde çalışılmalıdır.

3.

YÖNETİCİ KAVRAMI

3. YÖNETİCİ KAVRAMI

- **3.1.Yönetici**, kârı ve riski başkalarına ait olmak üzere ;
- hizmet veya mal üretmek için;
- üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli ihtiyaçları doyurmak amacına yönelten,
- işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.

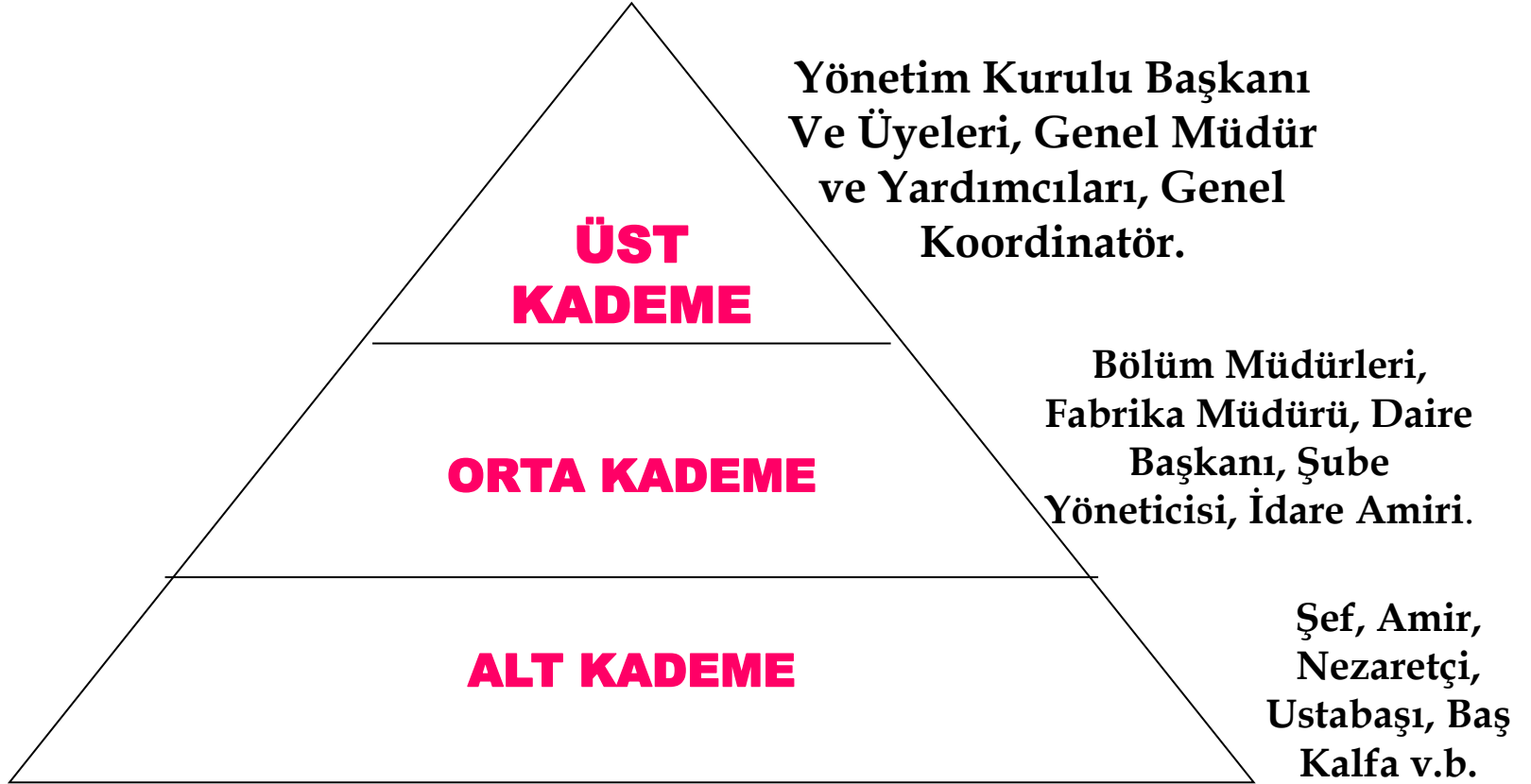
- Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, çalışmalar sonucu ortaya çıkan riske katlanmaması, başka bir ifadeyle kâr ya da zararın sahibi olmamasıdır.
- Yönetici emeği karşılığı prim ve/veya kârdan pay alarak işletmeyi saptanan amaçlara ulaştırmaya çalıştırır .
- Aynı zamanda; planlayan, talimatlar veren veya onları denetleme yetkisine sahip olan herkes yöneticidir diyebiliriz.

3.2. Yönetsel Düzeyler

- Geleneksel olarak yönetsel düzeyler hiyerarşik düzeyler açısından sınıflandırılmaktadır:
- Bu sınıflamaya göre yönetim kademesi;
- 1.Üst düzey yönetim (top or senior management),
- 2.orta düzey yönetim (middle management) ve
- 3.alt düzey yönetim (supervisory coordinative level) ,
- olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Yönetmel Düzeyle

Dikey Sınıflandırma



Şekil 4.1. Yönetmel Kademeler

A.Dikey Sınıflandırma

• 3.2.1.Alt Düzey Yönetim ve Yöneticiler:

- Bu düzeydeki yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için;
- yönetmel işlevleri olmayan ,
- iş görenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen ya da ilk kademe amirleridir.
- Büro yönetici, şef, amir, nezaretçi, ustabaşı, usta gibi adlarla anılırlar.

Dikey Sınıflandırma

- **3.2.2.Orta Düzey Yönetim ve Yöneticiler:**
- Daire başkanı ve şube müdürü gibi adlarla anılan bu yöneticiler **örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için** gerekli olan plan, program ve faaliyetlerin eşgüdümlemesinden sorumlu kişilerdir.
- Başkan, müdür, amir, daire ya da kısım başkanı gibi adlarla anılırlar.

Dikey Sınıflandırma

- **3.2.3.Üst Düzey Yönetim ve Yöneticiler**
- Genellikle üst düzey yönetime, “tepe yönetimi”, bu kademeyi temsil eden yöneticilere de “tepe yöneticileri” denilir.
- Bu kişiler en fazla yetki ve güce sahip kişilerdir ve tüm işletmenin yönetim sorumluluğunu taşırlar.
- İşletmenin amaçlarını, uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirler, şirketi dışarıda en geniş yetkilerle temsil ederler.

B.Yatay Sınıflandırma

- **Fonksiyonel Yöneticiler**
- **Genel Yöneticiler**

• FONKSİYONEL YÖNETİCİLER

- Fonksiyonel yöneticiler;
- tek bir fonksiyonel işi yerine getiren ve benzer eğitimi ve benzer becerileri olan iş görenlere sahip bulunan bölümlerden sorumludurlar.
- Fonksiyonel bölümler,
- **reklâm**, (sadece reklamdan sorumlu)
- **satış**, (sadece satıştan sorumlu)
- **finans**, (sadece finanstan sorumlu)
- **personel**, (sadece personelden sorumlu)
- **imalat vd. kapsar.**

• GENEL YÖNETİCİLER

- Genel yöneticiler;
- işletmenin farklı fonksiyonlarını yerine getiren bütün bölümlerinden sorumlu bulunurlar.
- Mağaza yöneticisi ve fabrika müdürü
- genel yöneticiye iyi birer örnek teşkil eder.

3.3. Yönetsel Beceriler

- 3.3.1. Teknik Beceri
- 3.3.2. İletişim (Haberleşme) Becerisi
- 3.3.3. İnsan İlişkileri Becerisi
- 3.3.4. Analitik Beceri
- 3.3.5. Karar Verme Becerisi
- 3.3.6. Kavramsal Beceri ,
- şeklinde gruplandırmaktadır.

- **3.3.1.Teknik beceri** :
- Bir işi yapabilme bilgi ve yeteneğine sahip olmaktır.
- İşin başarılması için özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur.
-

- Örgütün faaliyetini yapan iş görenlerle doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerin etkililiği için bu beceri çok önemlidir.
- Organizasyonun alt kademelerine indikçe teknik yetenekler çok daha ağır basar ve çok büyük önem taşır.
- Üst kademelerde ise, kavramsal ve bireysel yeteneklere kıyasla teknik yeteneklerin önemi azalır.

- **3.3.2.İletişim becerisi:**
- Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için; yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine denir.
- Örgütsel düzeyler bakımından bu becerinin önemi büyüktür.

- **3.3.3.İnsan ilişkileri becerisi:**

- Diğer insanları anlama, güdüleme, etkileme ve insanlarla birlikte çalışabilme becerisidir.
- Yönetim sosyal özü olan bir süreç olduğundan, **insan ilişkileri becerisi hemen hemen tüm hiyerarşik düzeylerdeki yöneticilerin sahip olması gereken bir beceridir.**

- **3.3.4. Analitik beceri** (analiz etme):
 - Sorunların çözümünde,
 - iş olanaklarının değerlendirilmesinde, mantıksal ve bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisine denir.
 - Örgütte üst basamaklara çıkıldıkça önemi artar.

- 3.3.5.karar verme:

- Çeşitli seçeneklerden birisini seçmeye karar verme denir.
- Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yöneticiler için gereklidir.
- «*En kötü karar kararsızlıktan iyidir.*»

- **3.3.6.Kavramsal yetenek:**
- Organizasyonu bir bütün olarak görme yeteneğidir.
- Bu yetenek organizasyonun kısımları arasındaki ilişkiyi görmeyi de kapsar.
Kavramsal yetenek yöneticinin düşünme ve planlama yetenekleriyle ilgilidir.
- Üst kademelerde daha önemlidir.
- Stratejik planlamayı yapan yöneticiler, çevre ile ilişkilerinde kavramsal yeteneklerini kullanmak zorundadırlar.

4. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

4. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

- | | |
|----------------|-------------------|
| 1. Klasik | Yönetim Yaklaşımı |
| 2. Neo-Klasik | Yönetim Yaklaşımı |
| 3. Modern | Yönetim Yaklaşımı |
| 4. Post-Modern | Yönetim Yaklaşımı |

4.1. KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI

- Bu dönemdeki gelişmeler;
 - 4.1.1. Bilimsel yönetim,
 - 4.1.2. Yönetim süreci ve
 - 4.1.3. Bürokrasi ,
 - olmak üzere 3 yaklaşım altında toplanmaktadır.

4.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

(klasik yöntem)

- Bilimsel yönetim yaklaşımını, Amerika'lı yönetici **Frederick Winslow Taylor** 1911 yılında “bilimsel yönetim ilkeleri” adlı eserinde ortaya atmıştır.
- Bilimsel yönetim yaklaşımı geniş oranda kabul görmüş ve
- işletmelerde verimlilik önemli ölçüde artmıştır.

**TAYLOR, bilimsel yönetim yaklaşımının
temel esaslarını dört (4) genel ilkede
toplamıştır:**

Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1.Yönetim uygulamasında, bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi (yani işi yaparken en iyi yöntemin bulunması),
- 2.Çalışanların bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi,

3.İşçiye bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama ve böylece işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,

4.Yönetim ile işçilerin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

- ✓ İşin daha gelişmiş yöntemlerle yapılması (hareket etütleri),
- ✓ İşte dinlenme sürelerinin verilmesi,
- ✓ Saptanan standartta çıktı sağlama (zaman etütleri),
- ✓ Çıktıya yapılacak ödemelerde parça başı ücret sistemi (teşvik edici ücretler) ,
- ✓ konularında çalışmalar yapmıştır.

Çalışmalarında işletmede teknik verimliliği artırmaya yönelik çabalara yer vermiştir.

4.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (klasik yöntem)

- Klasik teorinin bu yaklaşımının öncülüğünü **Henri Fayol** yapmıştır.
- Fayol, işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde 6 grupta toplamıştır.
- **Bu faaliyetler;**
 - 1.teknik faaliyetler,
 - 2.ticari faaliyetler,
 - 3.finansal faaliyetler,
 - 4.muhasebe faaliyetleri,
 - 5.güvenlik faaliyetleri ve
 - 6.yönetim faaliyetleridir.

4.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı (klasik yöntem)

- Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyolog olan **Max Weber**;
- yönetsel yetki (otorite),
- karizmatik yetki ve
- meşru yetki ,
- konularında geniş araştırmalar yapmış ve bunları yönetim bilimi içinde ele alarak eserlerinde kullanmıştır.

Weber ve Bürokrasi Modeli

- Weber tarafından kural ve kavramları ortaya konarak geliştirilen bürokrasi;
- günlük dilde kullanılan ve önceki bölümlerde de nispeten bahsedilen «bugün git yarın gel»
- anlamının aksine,
- bir organizasyon yapısını ifade etmektedir.

Weber ve Bürokrasi Modeli

- "Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır."
- Weber ortaya koyduğu ilkelerin izlenmesi ile ideal örgütün kurulabileceğini, etkin , ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısının oluşacağını savunmuştur.

- Daha sonra Weber, ideal yetki ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur.

- **Bürokrasi**, olumsuz ve kötüleyici bir anlam da ifade eder.
- **Bu anlamda bürokrasi;**
- verimsizlik,
- işlerin ağır yürümesi,
- kuralcılık,
- kırtasiyecilik,
- sorumluluktan kaçma,
- yönetimde gizlilik,
- yetki devretmekte isteksizlik,
- otoriteye aşırı bağlılık gibi olumsuz davranış ve işlemlerdir.

- Ancak sözlük anlamı ile bürokrasi
- “Devletin işlerin yürütülmesinde yazışmalara gereğinden çok önem vermesi, kırtasiyecilik” olarak tanımlanmaktadır.

4.2. NEO-KLASİK YÖNETİM DÖNEMİ

- 1930'lara kadar klasik yönetim ve teorisi, organizasyon yapısı ve işleyişine yol gösteren **tek teori olarak gelmiştir.**

4.2. NEO-KLASİK YÖNETİM DÖNEMİ

- Kendisinden önce gelmiş olan klasik teori gibi neoklasik teori de yüzyıllarca bir evrim geçirmiştir.
- «**Bilimsel yönetim hareketi**» ne olumsuz bakış ve tepkilerin doğması ve
- klasik yönetim teorisinin eksikliklerinin ortaya konması iki önemli noktayı gündeme getirmişti.

- **BİRİNCİSİ:**
- klasik yönetim teorisi, etkin bir yönetim sistemi değildi,
- **İKİNCİSİ:**
- bu teori her zaman istenildiği gibi çalışmıyordu.
- **En büyük eksik insan unsurunun ve işletmenin beşeri yönünün hiç dikkate alınmamasıydı.**
- Beşeri sorunları “makine sorunu” veya “satış sorunu” gibi bakılıyordu ve insan duygusuz ve kişiliği olmayan bir varlık olarak görülmekteydi.

- Neo klasik teori insan unsuru üzerinde durmuş,
- *klasik yönetimin ilkelelerini reddetmek yerine* *eksik yönlerini tamamlamak için çalışmıştır.*

- **Neoklasik yaklaşımın organizasyon konusunda yapmış olduğu en büyük katkı:**

- organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve
- neden o şekilde davrandığı ve
- yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.
- Neo-klasik yaklaşım insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmaktadır

4.3. MODERN YÖNETİM DÖNEMİ

- II. Dünya Savaşı'ndan sonra hızlı gelişen teknoloji yönetim bilimini de etkisi altına almıştır.
 - Teknolojik gelişmeler, örgütlerin gelişmelerine ve büyümelerine zemin hazırlamış;
- böylece büyüyen ve gelişen örgütlerin yönetimi zorlaşmıştır.



4.3. MODERN YÖNETİM DÖNEMİ

- 1952 yılında “birinci kuşak” olarak anılan bilgisayarların piyasaya sürülmesiyle bilgisayarlar yönetim alanına girmeye başlamıştır.

- **«Modern örgüt»** kuramı,
- örgütü bir bütün olarak ele alır ve çevresel koşullarla birlikte açık sistem olarak değerlendirir.
- Bu kuram içinde yer alan başlıca yaklaşımlar;
- 3.3.1.sistem,
- 3.3.2.durumsallık ve
- 3.3.3.şekillendirme (bütünsellik)
- yaklaşımıdır.

- **3.3.1.Sistem yaklaşımı** olarak bilinen bu yeni düşünce tarzı biyolog Von Bertalanffy'nin 1920'lerde başlattığı "genel sistem teorisinden" kaynaklanmaktadır.
- Böyle bir yaklaşımın amacı;
- yönetim olayının ve birimlerinin bir birleriyle olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek,
- belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak;
- **kısaca, *yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.***

- 3.3.2.Durumsallık yaklaşımının yönetimin karar verdiği birçok konuyu içinde bulunan koşulların özelliklerine bağımlı görmesi, doğal olarak koşullarla, yönetim ve organizasyon değişkenleri arasındaki ilişkileri araştırmaya yöneltmiştir

- Durumsal yaklaşım, sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş tamamlayıcı bir yaklaşımdır.
- Durumsallık yaklaşımı örgütle ilgili her şeyin iç ve dış çevre faktörlerinin etkisi ile değişebileceğini,
- bu nedenle de bir tek doğru değil, içinde bulunulan durum ve koşula bağlı olarak birden fazla doğru bulunabileceğini ileri sürer.
- **Firmanın karşılaştığı özel durum ve sınırlamalara uyarlanabilmede yönetimin becerisi olarak da tanımlanabilir.**

- 3.3.3.Şekillendirme (bütünsellik) yaklaşımı, temelde durumsallık yaklaşımının bir uzantısıdır.
- Ancak durumsallık yaklaşımının aksine şekillendirme yaklaşımı örgüt hakkında toplanan bilginin analizi yerine sentezini yapmaya çalışan bütüncül (holistik) bir bakış açısı getirmektedir. Bu yaklaşım çevresel koşullara ilişkin değişkenlerle “uyum” u açıklamaya çalışır

4.4.4. POST-MODERN YÖNETİM DÖNEMİ

- İkinci Dünya Savaşı sonrası yaşanan talep patlaması, işletmeleri bir anda, süratli büyüme ve bunun getirdiği finansman sorunlarıyla karşı karşıya bırakmıştır.
- Kapasite kullanımının önemli bir sorun olarak ortaya çıkması da bu sorunların başlangıç noktası olmuştur.

- İşletmelerde bu sorunlar yaşanırken,
- 1970'lerin sonlarından itibaren üretim teknolojileri ve süreçleri süratle gelişmeye ve pazarlar arasındaki sınırlar ortadan kalkmaya başlamıştır.
- Rekabetin önem kazandığı bu ortamda ise;
DEĞİŞİM,
- iş dünyasının değişmeyen kuralı haline gelmiştir

- Post-modern yaklaşımlar,
- modern yaklaşımların göz ardı ettiği uç konulara yönelerek, bu konular üzerinde yaklaşımlar üretmektedirler.
- Bir başka deyişle, post-modern yaklaşımlar,
modern yaklaşımların tersine
- herhangi bir konuya değil,
- o konuyla ilgili ayrıntılarla yoğunlaşan yaklaşımlardır.

- **Post-modern anlayışla birlikte;**
- kompleks organizasyon yapıları yerini basit ve bireyci organizasyon yapılarına bırakmaya başlamıştır.
- Ancak amaç örgüt yapılarını tamamen ortadan kaldırmak değildir.
- **Amaç daha esnek daha hızlı karar alabilen ve çevreye hızla uyum sağlayarak rakiplerine karşı avantaj elde edebilecek örgüt yapıları geliştirmektir.**

- **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları;**
- Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği, Kadrosal Küçülme (Downsizing), Kıyaslama (Benchmarking), Öğrenen organizasyonlar gibi adlar altında gelişmektedir.
- Organizasyonların içinde yer aldığı dünyayı tanıma ve açıklama amacıyla modern yönetim döneminden sonra geliştirilen yaklaşımlar post-modern yaklaşımlar olarak adlandırılır.

Glokalleşme Nedir?

- sorusuna kısaca;
Dünya'da **küreselleşme** etkisiyle ABD ve Kuzey-Batı Avrupa merkezli kültür ve değerlerin en ücra köşelere kadar ulaştığı, buna karşın yerel kültürlerin de yeniden kendilerini göstermeye başladığını ileri süren teoridir denilebilir.