

# YÖNETİM LİDERLİK VE ORGANİZASYON

**YÖNETİM:** Önceden belirlenmiş amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için elde bulunan kaynakları (insan, para, makine, malzeme, donanım, yardımcı hizmetleri, bilgi vb.) anlamlı bir şekilde bir araya getirilerek planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin yürütülmesine yönetim denir.

## YÖNETİMİN AMAÇLARI

- 1) **Düzen amacı:** İş görenlerin, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli davranışları göstermeleridir.
- 2) **Kültürel amaçlar:** Örgüt kültürü örgüt çalışanlarına uygun olmalı ve onları temsil etmelidir.
- 3) **Ekonomik amaçlar:** Örgüte kar sağlamaktır.

## YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

- 1) **Beşerilik Özelliği:** İnsanın, yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyeti söz konusudur.
- 2) **Amaç Özelliği:** Örgütün belirli bir amacının olması ve bu amacının iş görenlerce benimsenmiş olmasıdır.
- 3) **İşbölümü ve Uzmanlaşma Özelliği:** Örgütün amacına ulaşılabilmesi için işin parçalara bölünmesi ve o işte uzman olanların o bölümde görevlendirilmesidir.
- 4) **İşbirliği Özelliği:** Yönetim faaliyetinden arzulanan sonucun alınabilmesi için işbirliği gereklidir.
- 5) **Koordinasyon Özelliği:** İşletmede faaliyet gösteren bölümlerin ve fertlerin uyum içinde çalışması esastır.
- 6) **Yaratıcılık Özelliği:** Yöneticilerinin yöneltme faaliyetini etkili bir şekilde gerçekleştirerek çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmasını sağlamasıdır.
- 7) **Hiyerarşi Özelliği:** Yönetimde ast-üst ilişkisinin bulunmasıdır.
- 8) **Demokratiklik Özelliği:** Örgütün amacı gerçekleştirilirken alınan kararlar ve uygulamada çalışanları da sürece dâhil etmektir.
- 9) **Grup Özelliği:** Yönetim bir grup faaliyetidir. Birden fazla insanın bir arada bulunmaları ve sosyal ilişkileri yönetim sürecini başlatır.
- 10) **İletişim Özelliği:** Örgütte ast ve üstlerin iletişim içinde olmasıdır.
- 11) **Yetki Özelliği:** Yöneticinin, aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otoriteye sahip olmasıdır.
- 12) **Evrensellik Özelliği:** Yönetim, bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.

## YÖNETİMİN FONKSİYONLARI (TEMEL İŞLEVLERİ)

♥ Yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütleme, yöneltme ve denetimdir.

a) **Planlama:** Yönetimin ilk fonksiyonudur.

- ➔ Örgütte hangi işin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimin yapacağına, hangi olanakların kullanılacağına karar verilmesidir.
- ➔ Örgütte hangi işin, ne zaman, nerede, nasıl ve kimin yapacağına, hangi olanakların kullanılacağına karar verilmesidir. Planlama tüm örgütü kapsar ve her kademedeki faaliyet gösteren örgüt çalışanlarına yol gösterir.

b) **Örgütlenme:** Planlama aşamasında belirlenen işler bu aşamada gruplara ayrılır.

- ➔ Bu belirlenen ve gruplanan işlere uygun personel atanır ve iş tanımları yapılır.
- ➔ Bu işlerin yürütülmesi için gerekli yer, araç ve gereçler ve uygulanacak yöntemler saptanır.

➔ **ÖRGÜTLENMENİN 13 TEMEL İLKESİ VARDIR.**

1. **Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi**
2. **İstisna İlkesi:** Üst yönetimin örgütün faaliyetlerinde önem taşıyan kararlarla ilgilenmesidir.
3. **Amaç Birliği İlkesi**
4. **Kumanda Birliği İlkesi**
5. **Hiyerarşik Yapı İlkesi**
6. **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi**
7. **Yetki Devri İlkesi**
8. **Denge İlkesi:** Örgütte bölümler arasındaki yetkilerin, görevlere göre dağıtılmasıdır.
9. **Açıklama İlkesi**
10. **Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi**
11. **Esneklik İlkesi**
12. **Süreklilik İlkesi**
13. **Yönetim Alanı İlkesi**

c) **Yönelme:** Yönelme, planlama ve örgütlemeye karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir.

➤ Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde çalışanlar yapması gereken işlere yönlendirilir.

➤ Yönelme faaliyetinin başarılı olması yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlıdır.

➤ **YÖNETİCİNİN ETKİN BİR YÖNELTME YAPABİLMESİ İÇİN GEREKLİ OLAN BAZI KOŞULLAR ŞUNLARDIR:**

1. Örgütte takım ruhu gerçekleştirilmelidir.
2. Yönetici personeli iyi tanımalıdır.
3. Görev sorumluluğu gelişmeyen kişiler örgütten uzaklaştırılmalıdır.
4. Yönetici, personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından tanımalıdır.
5. Yönetici çevresine iyi bir örnek olmalıdır.
6. Personel devamlı denetim altında bulundurulmalıdır.
7. Yönelimde danışmalı bir sistem kurulmalıdır.
8. Yönetici, ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.
9. İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

d) **Denetim:** İşletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşip ulaşmadığı ya da ne kadar ulaştığı konusu denetimin (kontrol) konusudur.

➤ Daha önce belirlenmiş standartlar ile mevcut durum karşılaştırılır ve meydana gelen sapmalar tespit edilir.

➤ Sapmaların tespitinden sonra düzeltici tedbirler alınır.

## YÖNETİM YAKLAŞIMLARI



### 1) KLASİK YÖNETİM ÖNCESİ YAKLAŞIMLAR

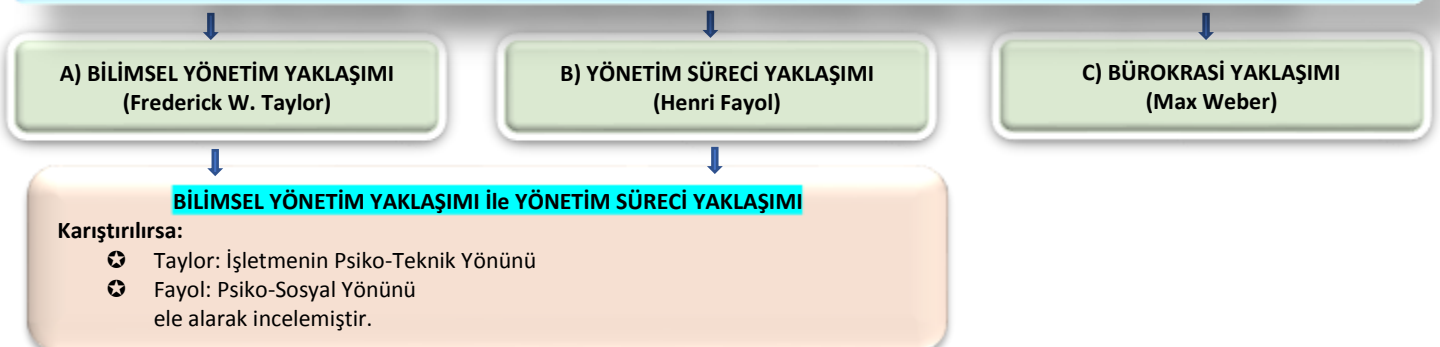
Yönetim biliminin gelişimi Klasik (Bilimsel) yönetim ile 19. yy. da incelenmeye başlamıştır.

Yönetim teorisinin gelişmesindeki en büyük etken endüstri devrimidir.

Fabrikalaşmayla birlikte üretimin artması ile işçi, girdi ve makine miktarı da artmıştır. Bunların artışıyla kontrol, uyumlaştırma ve yönetim sorunları ortaya çıkmıştır.

Bu dönemdeki önemli düşünürler Charles Babbage, Robert Owen ve Adam Smith'tir.

### 2) KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI



## KLASİK TEORİ İKİ ANA FİKİR ETRAFINDA TOPLANMIŞTIR

1. Rutin İşlemlerin Yönetilmesinde İnsan Unsurunun Makinelere Ek Olarak Nasıl Etkin Bir Şekilde Kullanılabileceği

2. Formal Organizasyon Yapısının Oluşturulması

- ♥ Verimliliğin ve karın artırılması planlanmış, en iyi organizasyon yapısı ve yönetim tarzı için uyulması gereken kuralları belirlenmiş ve bu kuralların her örgütte uygulanabileceği savunulmuştur.
- ♥ İşletmelerin mekanik unsurları üzerinde durularak verim amaçlanmış, sosyal sistem olan organizasyonların, önceden belirlenmiş kurallara göre, bir makine gibi işlemesi amaçlanmıştır.
- ♥ Çalışanlar bir makine ile özdeşleştirilmiş ve onun sosyal ve psikolojik tarafına hiç önem verilmemiştir.
- ♥ Çalışanlar genelde çalışmayı sevmeyen, tembel, pasif, bencil, kendi çıkarlarını gözetken, hata yapmaya yatkın, güvenilir olmayan, ancak ekonomik ödüllendirme ile motive olan bir yapı olarak görülmüştür.
- ♥ İnsan unsuruna yer verilmemiştir. İnsan pasiftir.
- ♥ Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorisinin hareket noktaları olmuştur.
- ♥ Kapalı sistem anlayışı hâkimdir. Klasik yaklaşım okullar, fabrika, öğrenciler ham madde olarak kabul edilmiştir.

## KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

### A) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

- ♥ Kurucusu Frederick Taylor'dur.
- ♥ İnsan dâhil tüm üretim faktörlerini en verimli bir şekilde kullanılması amaçlanmıştır.
- ♥ **Taylor'un çeşitli fabrikalardaki gözlem ve görüşleri şöyledir:**
  - ☑ **Verimsiz bir çalışma ortamı:** Fabrikalarda verimliliğin artması konusunda hiç çalışma yapılmıyordu. İşletme sahipleri işçiye az ücret ödüyordu.
  - ☑ **İşçilerin işten kaytarması:** İşçiler fazla çalışarak işletmenin kârını artırıyor, ancak bu kâr artışında bir çıkar elde edemiyorlardı. Bu nedenle işçiler bilinçli olarak işten kaytarıyor.
  - ☑ **İşlerde standartlaştırma yok:** İşçilerin işe alınışında ve işe atanmasında yetenek ve kapasiteleri dikkate alınmıyordu. Bir işçi bir alanda uzmanlaşmıyor, iş yerinde her işi yapıyordu.

#### Taylor'un ilkeleri şunlardır:

1. İş süreci araştırma süreci
2. Parça başı ödeme ilkesi
3. Performansın planlamadan ayrılması ilkesi
4. Bilimsel çalışma yöntemleri ilkesi
5. Yönetimsel kontrol ilişkisi
6. İşlevsel yönetim ilkesi

**Taylor'a göre yönetimin amacı işçinin daha iyi çalışmasını sağlama ve sistematik kaytarmayı azaltmaktır. Taylor aşağıdaki alanlarda önerilerde bulunmuştur.**

1. Standartlaştırma
2. Hareket ve zaman etüdü
3. Sistematik seçim ve eğitim
4. Parça başı ücret sistemi
5. Fonksiyonel ustabaşlılık

## KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

### B) Yönetim Süreci Yaklaşımı

♥ Yönetim süreçlerini önde gelen savunucusu öncüsü Henri Fayol'dur. Bu süreçte ekonomik etkinlik ve rasyonellik esas alınmıştır.	
♥ Fayol büyük organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetimde; <b>planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol</b> fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur	
♥ Taylor, örgütlerin alt düzeylerindeki işlerin planlanması ve yürütülmesi ile ilgilenirken, Fayol yöneticiler ve yerine getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiştir.	
♥ <b>Fayol'un yönetim ilkeleri şunlardır:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>İşbölümü:</b> Organizasyonu küçük birimlere ayırmak ve bu küçük birimlere o işten sorumlu ayrı bir görevli atamak gerekir.</li><li>2. <b>Yetki ve sorumluluk:</b> Yönetimin yetki ve sorumluluğa sahip olmasıdır.</li><li>3. <b>Disiplin</b></li><li>4. <b>Kumanda birliği:</b> Her astın sadece bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir.</li><li>5. <b>Yönetim birliği:</b> Benzer işlerin bir yönetici tarafından yönetilmesidir.</li><li>6. <b>Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü:</b> İşletmenin çıkarlarının bir kişi veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesidir.</li><li>7. <b>Çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi ücret ilkesi</b></li><li>8. <b>Merkezileşme ilkesi:</b> Güç ve yetkinin üst kademelerde toplanmasıdır.</li><li>9. <b>Hiyerarşi ilkesi</b></li><li>10. <b>Düzen ilkesi:</b> Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olmasıdır.</li><li>11. <b>Hakkaniyet ilkesi:</b> Yöneticilerin bütün çalışanlara hakkaniyetle davranmasıdır.</li><li>12. <b>Personelin devamlılığı ve denge ilkesi:</b> Personelin yeni bir işe girmesi halinde işi kısa zamanda öğrenmesi zor olması nedeniyle mevcut personelin devamlılığının sağlanmasıdır.</li><li>13. <b>Girişim ilkesi:</b> Yöneticilerin astların girişim güçlerini artırmasıdır.</li><li>14. <b>Birlik ruhu ilkesi</b></li></ol>	
♥ <b>Fayol'a Göre Yöneticiler Şu Niteliklere Sahip Olmalıdır.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Fiziksel Nitelikler</li><li>➤ Zihinsel Nitelikler</li><li>➤ Manevi Nitelikler</li><li>➤ Genel Eğitim</li><li>➤ Özel Bilgi</li><li>➤ Tecrübe</li></ul>	
♥ <b>Gregg, yönetim süreçlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme</b> olmak üzere <b>yedi</b> grupta toplamıştır.	
♥ <b>Karar Verme Sürecinin Aşamaları:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Problemin Sorunun Anlaşılması</li><li>➤ Problemlerle Sorunun İlgili Bilgi Toplanması</li><li>➤ Toplanan Bilgilerin Çözümlemesi Ve Yorumlanması</li><li>➤ Seçeneklerin Değerlendirilmesi</li><li>➤ En İyi Seçeneğin Bulunması Ve Uygulama</li><li>➤ Değerlendirme</li></ul>	♥ <b>Planlama Sürecinin Aşamaları:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Hedef Saptama</li><li>➤ Hedefi Tanıma</li><li>➤ Uygulama Seçenekleri Arama</li><li>➤ Kararlaştırma</li><li>➤ Planı Yazma</li><li>➤ Değerlendirme</li></ul>
♥ <b>Planlama İlkeleri:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Planın Tekliği İlkesi</li><li>➤ Planın Esnekliği İlkesi</li><li>➤ Planın Açıklığı İlkesi</li></ul>	♥ <b>Örgütlenme Türleri;</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ İşlevsel Örgütlenme</li><li>➤ Süreçsel Örgütlenme</li><li>➤ Amaçsal Örgütlenme</li><li>➤ Destekli Amaçsal Örgütlenmedir</li></ul>
♥ <b>İletişim Türleri:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Formal İletişim;</b> Erformasyon ve Kararların Çift Yollu Akımıdır.</li><li>➤ <b>İnformal İletişim;</b> Kişiler ve Gruplar Arasında İlişkilerden Kaynaklanan Enformasyon Akımıdır.</li></ul>	
♥ <b>Örgüt içi iletişim Türleri</b> Üsten aşağı doğru iletişim 2-Aşağıdan yukarı doğru iletişim 3-Çapraz iletişim 4-Yatay iletişim	♥ <b>İletişim ayrıca bilgi akışına göre de sınıflandırılır bunlar,</b> <ul style="list-style-type: none"><li>♥ Dikey iletişim</li><li>♥ Yatay iletişim ve yönsüz iletişim</li></ul>
♥ <b>İletişim Engelleri:</b> Bireysel Faktörler - Algıda Seçicilik - Seçici Dinleme - Kaynağın Güvenirliği - İletişim Yükü - Fiziksel Faktörler - Dil ve Anlamla İlgili Faktörler - Hiyerarşiye Bağlı Faktörler - Kültürel Faktörler	
♥ <b>Koordinasyon (eşgüdümleme) Sağlama:</b> Örgütteki birimlerin ve çalışanların görev yetki ve sorumlulukları ile kaptıkları çalışmalardan haberdar olmaların sağlanmasıdır.	♥ <b>Modern Örgütte Olması Gereken İlkeler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yasa ve yönetsel metinlerle belirlenmiş sabit ve resmi yetki alanı ilkesi</li><li>➤ Hiyerarşi ve kademeli yetki ilkesi</li><li>➤ Resmîlik ilkesi</li><li>➤ Kurallar ilkesi</li><li>➤ Yeterlilik ilkesi</li><li>➤ Arşiv ilkesi</li></ul>
♥ <b>Koordinasyonun Gerçekleşmesine Etki Yapan Unsurlar:</b> Örgütün amaçları-personel yeterlilikleri-iletişim istemi ve zamandır.	
♥ <b>Değerlendirme:</b> Yönetim süreçlerinin sonucusu kontrol ve değerlendirmedir.	

### KLASİK (GELENEKSEL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

#### C) Bürokrasi Yaklaşımı

- ♥ Öncüsü Max Weber'dir.
- ♥ Yönetim felsefesinde ast-üst ilişkilerinin hâkim olduğu bir hiyerarşik-bürokratik model önerilmiştir.
- ♥ Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması, yönetici ve çalışanların bu kurallar çerçevesinde hareket etmesi öngörülmüştür.
- ♥ Bürokratik yapının herhangi diğer bir yapıya nazaran çok üstün olduğunu belirtmiş ve bürokratik organizasyon yapısını geliştirmiştir. **Bürokratik Organizasyon Yapısının Temel Özellikleri Şöyledir:**
  1. **İleri uzmanlaşma:** Uygun iş görenin uygun bölümde işe alınmasıyla kaynaklar verimli bir şekilde kullanılabilir.
  2. **Yetkinin hiyerarşisi:** Örgüt içinde elde edilen güce göre piramit şeklindeki bir yapıda hiyerarşik bir sistem olmalıdır. Böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilebilecektir.
  3. **Biçimsel kural ve kaideler:** Görevler önceden belirlenmiş, öğrenilmiş kural ve kaideler ile halinde yazılı hale getirilmelidir. Böylece her kademedeki görevler somutlaştırılacaktır.
  4. Bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılırlar.
  5. **Görevde gayri şahsilik:** Örgütte görevliler işlerini kişisel değil, biçimsel bir şekilde yapacaktır.

#### Max Weber Otorite Tiplerini 3'e Ayırır:

Geleneksel Otorite, Karizmatik Otorite, Hukuksal (Demokratik) Otorite

## 3) NEO-KLASİK (DAVRANIŞSAL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

- ♥ İnsan ilişkileri yaklaşımı - Davranışsal yaklaşımlar-Çevresel yaklaşımlardır.
- ♥ Klasik dönemin göz ardı ettiği insan unsurunu incelemiştir
- ♥ Neo-klasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlardır.
- ♥ **Neo-klasik düşüncenin insana bakışı:**
  1. İnsanın sosyal bir yapıda olmasından dolayı esas olarak sosyal ihtiyaçları ile motive edilir.
  2. Sanayi devrimi ile gelen işbölümü ve rasyonelleşme, işçilerde tatminsizlik oluşturur, bunun aşılması sosyal ilişkilere yönelme ile çözülür.
  3. Çalışanlar, yönetimin kontrolü ve ödülllerinden ziyade, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
  4. Yönetime karşı duyarlılık, kontrol edenin, çalışanları sosyal bir yapıda görmesine ve ihtiyaçlarını tatmin derecesine bağlıdır.

### NEO-KLASİK (DAVRANIŞSAL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

#### A) İnsan İlişkileri Yaklaşımı

- ♥ İnsanların birbirinden farklı olduğu yaklaşımı üzerinde durulmaktadır.
- ♥ İnsanların farklı olması yönetimin her insana farklı bakmasına ve buna uygun güdüleme sistemi kurmasını gerekli kılmaktadır.
- ♥ İnsan sadece biyolojik bir varlık değil, psikolojik ve sosyal yönü ağır basan bir varlıktır.
- ♥ **Örgüt sosyal bir sistemdir. Bu nedenle her örgütün kendine özgü örgüt kültürü vardır.**
- ♥ **Hawthorne Araştırmaları (F. Roethlisberger ve Elton Mayo)** bir bakıma "**insan ilişkileri**" hareketinin başlangıcı olmuştur. "**İşyerinin fiziksel koşullarının (ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları, fiziksel iyileştirmenin derecesi) çalışanların verimi üzerinde olumlu etki yaratacağı**" hipotezini test etmek istemişlerdir.

## NEO-KLASİK (DAVRANIŞSAL) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

### B) Davranışsal Yaklaşımı

1. **Elton Mayo:** “İşletmede faaliyetler gruplarda yapılır, bireysellik tam anlamıyla söz konusu değildir” demektedir.
2. **Mary Parker Follet:** Örgütlerde grupların çalışması üzerinde önemle durmuştur.
3. **Chester Barnard:** Örgütün ortaya çıkması için gerekli koşulları şöyle sıralamıştır:
  - ▲ Ortak amaç,
  - ▲ İletişim,
  - ▲ Çalışanların işbirliği arzusu.
  - ▲ **Barnard, bu üç eleman olmadığı takdirde örgüt var olamaz demektedir.**
4. **Douglas McGregor:** Yöneticilerin astların durumları incelerken iki varsayımdan hareket edebileceklerini belirtmiş bu nedenle X ve Y teorilerini ortaya atmıştır.
  - ➔ **X Teorisi Varsayımları:**
    - \* İnsan doğuştan çalışmayı sevmez ve sürekli işten kaçır. Yönetim bu nedenle işten kaçmayı önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve çalışanı cezalandırmalıdır.
    - \* İnsan doğru kararları tek başına alamadığı için yöneltmeye ihtiyacı vardır.
    - \* Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.
  - ➔ **Y Teorisi Varsayımları:**
    - \* İnsan için çalışmak, oyun ya da dinlenmek kadar doğal ve haz vericidir.
    - \* Sıkı denetim ve cezalara ihtiyaç yoktur. İnsanlar iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetecek, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışacaktır.
    - \* Uygun koşullar sağlanırsa insan sorumluluğu kabul etmeyi öğrendiği gibi sorumluluk istemeyi de öğrenir.
    - \* Amaçlara bağlılık, insanlara sunulan psikososyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motive edici öğelere bağlıdır.

## 4) MODERN-ÇAĞDAŞ (SİSTEM ve DURUMSALLIK) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

- ♥ **Klasik ve Neo-klasik yönetim kuramları örgütü çevreden bağımsız birer “kapalı sistem”** olarak ele almalarına karşılık, **modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan bir “açık sistem”** olarak ele almıştır.
- ♥ Bu yaklaşıma göre, işletmeler çevrelerinden aldıkları girdileri, belirli bir dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra mal ve hizmet olarak topluma sunan birer açık sistemlerdir.
- ♥ Modern yönetim kuramını diğer kuramlardan kesin çizgilerle ayırmak mümkün değildir. Çünkü bu kuram önceki kuramların temel ilke ve esaslarını yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamış ve bir senteze ulaşmaya çalışmıştır.

### MODERN-ÇAĞDAŞ (SİSTEM ve DURUMSALLIK) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

#### A) Sistem Yaklaşımı

- ✧ Sistem, belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan, birleşik bir yapı, olay veya faaliyet” olarak tanımlanmaktadır.
- ✧ **Sistemin özellikleri şunlardır:** Bir sistem açık veya kapalı olabilir.
  - ❖ **Açık sistem:** Çevrelerinden doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz olarak etkilenen sistemlere denir.
  - ❖ **Kapalı sistem:** Çevresiyle etkileşim içinde olmayan ya da girdi-çıkı alışverişi olmayan sistemlere denir.
- ✧ **Her sistemde bir amaç vardır.**
  - ❖ Sistemler çevre ile ilişki kurarlar.
  - ❖ Sistemde geribildirim ilişkisi vardır:
  - ❖ Sistem çevreye sunduğu çıktının eksikliklerini ve aksaklıklarını geribildirim sayesinde öğrenebilir.
  - ❖ Sistemin kesin sınırları yoktur. Ancak, bir sistemin varlığından bahsedebilmek için onu dış çevreden ayıran sınırlarının olması gerekir. Organizasyon dış çevreden ayrıt edilmelidir.
- ✧ **Sistemin alt sistemleri vardır.**
  - ❖ Sistemde olumlu ve olumsuz “entropi” görülür: Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması ve sonunda sistemin durması yönünde bir eğilim vardır. Entropi, bu eğilimi ifade eder. Kapalı sistemler, entropinin etkisinde kalır. Enerji kaybındaki artış sonuçta sistemin ölümüne neden olur. Açık sistemler, bunun üstesinden gelebilme yeteneğine sahiptir.

### MODERN-ÇAĞDAŞ (SİSTEM ve DURUMSALLIK) YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

#### A) Durumsallık Yaklaşımı

- ♥ Durumsallık yaklaşımı organizasyonu bir sistem olarak ele almakta ve organizasyon yapısını çeşitli iç ve dış şartlara göre şekil alan bir yapı olarak görmektedir.
- ♥ *Durumsallık yaklaşımına göre organizasyon yapıları ve işleyiş yöntemleri belirli kural ve kaideye göre değil, organizasyonun iç ve dış çevre özellikleri, organizasyonda kullanılan teknoloji ve organizasyonun büyüklüğüne göre tasarlanır.*
- ♥ Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir.

## 5) YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

- ♥ **Yönetişim:** Kooiman’a göre yönetişim, sosyal polistik istemlerde amaçların yerine getirilmesine yönelik tüm ilgili aktörler tarafından gerçekleştirilen ortak çabalar bütünüdür.
- ♥ Yönetişim 3 (üç) çeşit Ortaktan Oluşan Bir Yapıdır.
  - ▲ Bürokrasi
  - ▲ Özel Sektör
  - ▲ Sivil Toplum Kuruluşu
- ♥ Yönetişim temelde güven üzerine kurulu bir anlayıştır. Dört temel ilkesi vardır.
  - ▲ Şeffaflık
  - ▲ Adillik
  - ▲ Hesap verebilirlik
  - ▲ Sorumluluk
- ♥ **Yönetim Biçimleri:**
  - ▲ **Yetkici yönetim,** ataerkil yönetimden kaynaklanır, baskıcı bir yönetim biçimidir.
  - ▲ **Koruyucu yönetim,** yönetiminde insan ilişkileri kuramının bir ürünüdür.
  - ▲ **Destekçi yönetim**
  - ▲ **Birlikçi yönetim**



## YÖNETİM VE YÖNETİŞİM KAVRAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

YÖNETİM	YÖNETİŞİM
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar Kapsamlıdır.</li> <li>Hiyerarşik (Dikey) İlişkiler Üzerine Kuruludur.</li> <li>Tepeden İnmeci Bir Yönetimdir.</li> <li>Basit Sistemler Hakkındadır.</li> <li>Merkez Yönetimi İçerir.</li> <li>İşlevsel Karar Alma ve Uygulama Sürecidir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geniş Kapsamlıdır. (Gönüllü Kuruluşları da içerir.)</li> <li>Hiyerarşik (Yatay) İlişkiler Üzerine Kuruludur.</li> <li>Karışık Sistemleri Yönlendirmeyi İçerir.</li> <li>Uyumlaştırma Sürecidir.</li> <li>Çevre Bağımlı Sistemler Arası Döngüyü İçerir.</li> <li>İşbirliği Yapma, Değerlendirme, Planlama ve Eşgüdüm Sürecidir.</li> </ul>
<p>✳️ <b>Yönetici</b>, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran, fiziki, mali ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yöneltten, koordine eden ve kontrol eden kişidir.</p>	
<p>✳️ <b>Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>İnsanları tanımak</li> <li>Objektif olmak</li> <li>Kendine güvenmek</li> <li>Yerinde kararlar alabilmek</li> <li>Yetkisini kullanabilmek</li> <li>Sorumluluk duygusuna sahip olmak</li> <li>İradesi kuvvetli olmak</li> </ol>	
<p>✳️ <b>Yöneticilerin Sınıflandırılması:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Fonksiyonel Yönetici:</b> Bu yöneticiler örgütteki sadece bir fonksiyondan sorumludur.</li> <li><b>Genel Yönetici:</b> Örgütün bütün fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir.</li> <li><b>Proje Yöneticisi:</b> Örgütte yapılması planlanan bir projenin gerçekleşmesinden sorumludur.</li> </ul> </li> <li><b>Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Üst düzey yöneticiler:</b> Genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm organizasyon düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir.</li> <li><b>Orta düzey yöneticiler:</b> Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcılar gibi yöneticilerden oluşur. <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler</li> <li>Üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumludur.</li> </ul> </li> <li><b>Alt düzey yöneticiler:</b> Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar. <ul style="list-style-type: none"> <li>İşçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, postabaşı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacıbaşı gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticilerini oluştururlar.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol>	
<p>✳️ <b>Yönetim Şekilleri:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Otoriter Yönetim Şekli:</b> Üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı yönetim şeklidir.</li> <li><b>Yarı Otoriter Yönetim Şekli:</b> Alt yönetimin, üst yönetimin karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir.</li> <li><b>Demokratik Yönetim Şekli:</b> Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı, "biz" merkezli yönetim şeklidir.</li> </ol>	
<p>✳️ <b>Yöneticinin Roller ve Etkinlikleri:</b></p> <p><b>Rol:</b> önceden belirlenmiş ve işin doğasına uygun olan çalışan ya da yöneticiden beklenen davranış ya da davranışlar bütünüdür.</p>	
<p>✳️ <b>Yönetimde Rol 3 (Üç) Başlık Altında Ele Alınmaktadır.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Kişiler (Bireyler) Arası Roller:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♥ <b>Temsil Rolü (Sembol):</b> Yöneticinin Sorumlu Olduğu Yasal Ya Da Sosyal Yapıdaki Sembolik Görevleri Anlamındadır. Belgeleri İmzalaması, Toplantılara Başkanlık Etmesi, Resmi Ziyaretlerde Bulunması vb.</li> <li>♥ <b>Lider Rolü:</b> Yöneticiler Örgütsel Alt Birimlerin Temel amacını gerçekleştirmesi için örgütün bütün olarak işlevlerini yerine getirmesinden sorumludur. Bu Nedenle Yönetici Çalışanlara Rehberlik Yapmalı, Motivasyonlarını Sağlamalı ve Uygun Koşullarda Çalışmalarını Sağlamalıdır. Liderin İşe Alma, Eğitime, Yönlendirme, Eleştirme, Terfi Ettirme, Görevden Uzaklaştırma vb. Gibi Sorumlulukları Vardır.</li> <li>♥ <b>İlişki Rolü (Bağlantı):</b> Yöneticinin Örgüt Dışındaki Bireyler ve Gruplarla İlişkiler Kurması Anlamında Kullanılmaktadır.</li> </ul> </li> <li><b>Bilgi İşleme (Bilgisel) Roller:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♥ <b>Dağıtma Rolü (Yayıcı):</b> Yönetici Diğer Çalışanlardan Daha Çabuk ve Daha Hızlı Olarak Bilgiye Ulaşırlar. Ulaştıkları Bu Bilgilerin Bazıları Gerçeğe Dayanırken Bazıları Da Yöneticiyi Etkilemek İçin Astlar Tarafından Ya Da Diğer Çalışanlarca Söylenmiş Bilgiler Olabilir. Yönetici Çalışanlara Bilgi Aktarırken Ya Orijinal Bilgiyi Aktarmalı Ya Da Bilgiyi Çalışanın Anlayacağı Şekilde Düzenleyerek Aktarmalıdır.</li> <li>♥ <b>Kontrol Rolü (İzleyici):</b> Yönetici, Raporları ve Kısa Notları Okur; Toplantılara, Brifinglere Konferanslara Ya Da Bilgilendirme Toplantılarına Katılır. Buralardan Elde Ettiği Bilgileri Astlarına (Bilgi Yayıcı Rolü) Ya Da Örgütün Dışındakilere (Sözcü Rolü) Aktarır.</li> <li>♥ <b>Sözcülük Rolü (Sözcü):</b> Tepe Yöneticiler Kendi Örgütlerindeki Çalışanları Bilgilendirme Sorumluluğunun Yanında Dış Gruplara Ya Da Dışarıdaki Örgütlere De Kurumun Gelişimi Hakkında Bilgiler Vermelidir.</li> </ul> </li> <li><b>Karar Alma Roller:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Girişimcilik</li> <li>♥ Karışıklık Düzenleyici (Şiddet Dağıtıcı-Anlaşmazlık Çözme)</li> <li>♥ Kaynak Besleyici (Kaynak Dağıtma)</li> <li>♥ Görüşmec (Müzakerecilik-Pazarlıklık)</li> </ul> </li> </ol>	



#### **Örgüt Yapısıyla İlgili Modeller:**

- ⊕ Dikey Örgüt
- ⊕ Yatay Örgüt
- ⊕ Bürokratik Örgüt
- ⊕ Gevşek Yapı Modeli
- ⊕ Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları

#### **Değişim Yönetimi:**

- ⊕ Değişim süreci genel olarak 3 gruba ayrılır;
  1. Donmuşluğu çözme
  2. Değişme
  3. Yeniden dondurma aşaması

#### **Değişimin Gerçekleşmesi İçin 3 Çeşitli Strateji Kullanılır:**

- ⊕ DeneySEL-Akılcı Stratejiler
- ⊕ Güce dayalı strateji
- ⊕ Normlara ve yeniden eğitime dayalı stratejiler

#### **Değişim Süreci Aşamaları:**

- ⊕ Değişim ihtiyacının belirlenmesi
- ⊕ Tanı koyma
- ⊕ Değişim programı
- ⊕ Değişim programlarının uygulanması
- ⊕ Değerlendirme

#### **Organizasyonlarda Değişim 3 Boyutta Olur:**

- ⊕ Devimsel değişim
- ⊕ Evrimci değişim
- ⊕ Otoriter değişim

## **LİDERLİK**

# **LİDERLİK...**

Grup Üyelerinin, İşe Yönelik Faaliyetlerini **Etkileme ve Yönetme** Sürecidir.

**Lider**, bir amaca doğru örgüt çalışanlarını peşinden sürükleyen ve onları belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir.

Liderlikle ilgili bazı önemli noktalar şöyledir:

- Liderlik, ortak bir amacı gerçekleştirmek için insanları etkileme sanatıdır.

**Liderlik;**

- İnsanları Etkilemeyi,
  - Yüreklendirmeyi,
  - Yol Göstermeyi,
  - Rehberlik Yapmayı,
- ifade eder.

- **Liderlik sürecinin Bileşenleri:**

**Amaç:**

- Lider, ne yapmak istediği hakkında berrak bir fikir sahibidir, engeller karşısında yoluna devam edebilecek gücü vardır.

**Tutku:**

- Lider yaptığı işi ve o işi yapmayı sever. «tutkularını dile getiren lider, diğer insanlara umut ve ilham verir.»

**YÖNETİCİ-YÖNETİCİLİK İLE LİDER-LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR**

YÖNETİCİ-YÖNETİCİLİK	LİDER-LİDERLİK
<ul style="list-style-type: none"><li>• Başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir.</li><li>• Başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder.</li><li>• Başkaları tarafından göreve getirilir.</li><li>• Gücünü yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel yapıdan alır.</li><li>• Bir meslek uygulamasıdır.</li><li>• Formel bir örgüt yapısı içinde gerçekleşir.</li><li>• Tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir.</li><li>• Yöneticinin görev tanımı vardır.</li><li>• Eğitim, ölçme, prosedürler vb. dayanan "bilimsel" yanı ağır basan bir iştir.</li><li>• Tanımlanan hedeflere ulaşma işidir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir.</li><li>• Amaçları kendisi saptamaktadır.</li><li>• İçinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yöneltir.</li><li>• Başkalarına iş yaptırma gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır.</li><li>• İnsanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir.</li><li>• Formel yapı şart değildir. Hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.</li><li>• Liderin görev tanımı yoktur.</li><li>• İnsanları kendi istekleri ile davranışa sevk edebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme yani "sanat" yanı ağır basan bir iştir.</li><li>• Değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetir.</li><li>• Mevcut düzeni sürdürür.</li><li>• Otoritesi statüsünden kaynaklanır.</li><li>• Yetkileri kendinde toplanır.</li><li>• İtaati vurgular.</li><li>• Planlara aşırı bağlıdır.</li><li>• Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.</li><li>• İş doğru yapar.</li><li>• Kontrolü vurgular.</li><li>• Nasıl? ve Ne zaman? Sorularını sorar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yönlendirir.</li><li>• Yenilik peşindedir, mevcudu geliştirir.</li><li>• Otoritesi kendisindedir.</li><li>• Aslarını yetkilendirir.</li><li>• Katılımı vurgular.</li><li>• Alternatif yaklaşımlara açıktır.</li><li>• Yeni amaçlar ortaya atar.</li><li>• Doğru işi yapar.</li><li>• Güveni esas alır.</li><li>• Ne? ve Niçin? Sorularını sorar.</li></ul>

**Yönetme ve Liderlik:**

- ♥ Çoğu kez liderlik ile yöneticilik yapma birbirleri ile karıştırılırlar. Ancak ikisi çok farklı olaylardır. Örneğin yöneticilik öğrenilen eğitimi alınabilen bir konudur. Liderlik ise insanların kendi doğal yapısından ve içten gelen bir olaydır.



## LİDERLİK TEORİLERİ

### 1. Özellik Teorisi:

- ➔ Bu teoriye göre liderin sahip olduğu özellikler, o kişinin lider olmasını sağlayan faktördür.
- ➔ Bir kişinin lider olabilmesi için Zekâ, Özgüven, Kararlılık, Dürüstlük, Sosyalleşebilme yeteneği gibi çeşitli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

### 2. Davranışsal Liderlik Teorileri

- ➔ Özellikler teorisinin aksine davranışsal liderlik teorileri liderliğin doğuştan gelen bir ayrıcalık olmadığını, eğitimle bireylere liderlik özelliklerinin kazandırılabilceğini ileri sürmektedirler.
- ➔ Bu teorilerde temel amaç, liderlerin belirgin ve benzer ne tür davranışlar gösterdiklerini ortaya koymak, böylece de davranışlarla liderliği açıklamaya çalışmak olmuştur.
- ➔ Davranışsal liderlik teorileri ile ilgili **Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde** çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

#### a) Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması:

- Liderlik davranışına ilişkin çeşitli boyutların belirlenmesi amacıyla tasarlanmıştır. Yapılan analizlerde bu boyutlar iki temel boyut etrafında bütünlleştirilmiştir.
- Bu iki temel boyut kişiyi dikkate alma (birey yönelimlilik) ve inisiyatif (görev yönelimlilik) olarak adlandırılmaktadır.

#### b) Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması:

- Bu araştırmadaki araştırmasında amaç davranışsal özelliklerle performans arasında bağlantı kurmaktır.
- Michigan Üniversitesi araştırmasında da liderlik davranışına ilişkin iki boyut ortaya konmuştur. Bu boyutlar kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olarak adlandırılmaktadır.

### 3. Durumsal Liderlik Teorileri:

- ➔ Örgütün içinde bulunduğu çevre koşulları ile etkili liderlik arasında yakın bir ilişki vardır.
- ➔ Çevresel koşullar liderin liderlik tarzını ve davranışlarını etkilemekte ve şekillendirmektedir.
- ➔ Durumsal liderlik teorisine göre lider değişen ortama uygun özellikler taşımalı ve mümkünse kendisini çevre koşullarına hızlı bir şekilde adapte edebilmelidir.

#### ➔ Durumsal liderlikle ilgili ortaya atılan iki temel teori şunlardır:

- \* **Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli** Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır.

##### Bunlar:

- ▲ Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler,
- ▲ Başarılabak İşin Niteliği,
- ▲ Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi

- \* **Yol-Amaç Teorisi:** Bu teoriye göre liderin görevi takipçilerinin amaçlarına ulaşmaları için gerekli olan bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamak ve onlara yol göstermektir.

#### ▲ Liderlerde bulunması gereken dört çeşit liderlik davranışı şöyledir:

- ♥ Yönlendirici Lider
- ♥ Destekleyici Lider
- ♥ Katılımcı Lider Başarıya
- ♥ Yönelik Lider

- ▲ Liderin sergilediği davranışlar, izleyenlerin kişilik özelliklerine, izleyenler üzerinde oluşacak zaman ve çevre baskısına, ayrıca işin niteliği gibi faktörlere göre değişmektedir.

## LİDERLİK TARZLARI

### 1. Geleneksel Liderlik Tarzları (Tipleri):

#### a) Otokratik Liderlik:

- ➔ Lider, örgütte katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışmaktadır.
- ➔ Astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive ederler.

#### b) Demokratik- Katılımcı Liderlik:

- ➔ Her konuda takipçilerin fikrini almakta ve katılımcılığı benimsemektedir. Sahip oldukları yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi gösterirler.
- ➔ Çalışanları yaptıkları işleri hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler.

#### c) Tam Serbestlik Tanıyan- Liberal Liderlik:

- ➔ Takipçilere hiç müdahale etmeden onlara tam bir serbestlik tanımaktadır.
- ➔ Liderler, sahip oldukları yönetim yetkisini pek kullanmazlar. Kendilerine verilen gücü kullanmaz ve sorumluluk almazlar.
- ➔ Grup üyelerini kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkân verirler.

### 2. Çağdaş Liderlik Tarzları:

#### a) Karizmatik Liderlik:

- ➔ Karizma kavramı, liderin, iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, takdirini kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır.
- ➔ Kendine oldukça fazla güvenen, vizyonlarını açıkça belirten ve ortamda gereksinim duyulan etkileyici güce sahip kişilerdir.

#### b) Etkileşimci Liderlik:

- ➔ Öncelik çalışanların daha verimli ve etkin şekilde faaliyet göstermesini sağlamaktır.
- ➔ Etkileşimci liderlerin özellikle üyelerinin fiziksel ve güvenlik gereksinimleri üzerine odaklanılır.
- ➔ Etkileşimci liderler üyeleri işleri başarma ve amaçlara ulaşma noktasında harekete geçirmeye çalışırlar.

#### c) Dönüşümsel Liderlik:

- ➔ Dönüşümsel liderlik, değişen çevre koşullarına uygun bir şekilde örgütte dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme; güven ve cesaret uyandırarak izleyicilerin inanç, tutum ve değerlerini etkileme; örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma sürecidir.
- ➔ Dönüşümsel liderlik, içinde bulunulan çevreyi şekillendirme; hatta yeniden yaratma sürecidir.



- GÜDÜLEME TARZINA GÖRE LİDERLİK
- Niteliklere Göre Liderlik
- Davranışsal Liderlik
- Durumsal Liderlik
- Değişimci-reformist (Transformasyonel) Liderlik

#### GÜDÜLEME TARZINA GÖRE LİDERLİK

- Otoriter Liderlik
- Serbest Bırakıcı Liderlik
- Demokratik Liderlik



## Otoriter Liderlik



- Güç ve karar verme yetkisi merkezleştirilmiştir.
- Yetkisini tüm olanakları ile kullanarak baskı ile yönetimi yeğler.
- Önemli olan, astların emirlere kayıtsız şartsız uygun davranmasıdır.
- Astların fikirlerine önem vermez.
- Astlar doyumsuz ve düşük morallidir.

## Serbest Bırakıcı Liderlik:



- Lider herkese hoş görünmeye çalışır.
- Grup içinden veya dışından gelen baskılar karşısında eğilir.
- Risk üstlenmekten hoşlanmaz.
- Grup üyeleri tamamen serbest bırakılmıştır.
- Lider, işle ilgilenmez, kararlara liderin her hangi bir katkısı olmaz.

## Demokratik Liderlik:



- Lider kararları kendisi vermez.
- Tartışma özgürlüğü içinde grup bir bütün olarak karar verir.
- Önerilere ve fikirlere açıktır.
- Lider tarafından olumlu bir çalışma atmosferi yaratılmıştır.
- Grup üyeleri doyumlu ve yüksek morallidir.
- Bilginin grup üyelerince paylaşımı esastır.

## Niteliklere Göre Liderlik:



- Bireyin lider olarak sahip olması gereken özellikler üzerinde durur.
- Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
- LİDER OLUNMAZ LİDER DOĞULUR
- Bu özellikler şöyle özetlenebilir: Boy, yakışıklılık, güzel konuşma, ses tonu, zeka, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, dürüstlük, kendine güven duyma, kararlılık vb.

## Davranşsal Liderlik :

- Davranşsal liderlik modellerine göre lideri başarılı ve etkin kılan husus; liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlara bağlıdır.

## Durumsal Liderlik

Durumsal liderlik modellerine göre, her durum ve koşula uygun her durum ve koşulda başarılı olabilecek evrensel bir liderlik modeli yoktur.

Liderlik = izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları

## Değişimci-Reformist (Transformasyonel) liderlik



Lider, değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için girişimci, kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme çalışanlarını yönlendiriyor.

*"İletişimde en önemli şey, söylenmeyeni duymaktır."*

Peter F. Drucker



*Liderlik, söylenmeyeni anlamak, görünmeyeni görmektir.*

## LİDERLİK İLKELERİ

- Kendini tanı!
- Öz geliştirmeyi gerçekleştir!
- Teknik konularda uzmanlaş!
- Davranışlarından sorumlu ol!
- Zamanında ve mantıklı kararlar al!
- Örnekler göstererek konuş!
- Çalışanlarını tanı, onların mutlu hissetmelerine önem ver!
- Çalışanlarını sürekli bilgilendir!
- Yönettığın insanlarda sorumluluk duygusu uyandır!
- Verilen görevlerin anlaşıldığından emin ol!
- İnsanlara takım ruhu aşıla!



## YETKİ VE GÜÇ

### A. Yetki:

- ♥ Yetki, bireye örgütte sahip olduğu mevkiye göre örgüt tarafın-dan verilmiş olan, başkalarının davranışlarını biçimsel ilişkiler çerçevesinde belirleme hakkıdır.

### Yetki Türleri:

#### 1. Kaynaklarına Göre Yetki Türleri:

##### a) Geleneksel Yetki:

- ▲ Bu yetkinin doğuştan kazanıldığı kabul edilir. Aile içinde babadan oğula ya da velayet olan bireylere doğal olarak aktarılan yetki türüdür.
- ▲ Bu tür yetkiye sahip bir üste, astlar mutlak suretle itaat eder.

##### b) Karizmatik Yetki:

- ▲ Karizmatik yetki, kişinin iş yaptırma gücünü tanrı vergisi kişisel üstünlüğünden aldığı yetki türüdür.
- ▲ Örgütlerde karizmatik yetkiye sahip olan kişiler bu yetkiyi bulundukları mevkiye bağlı olmaksızın elde ederler. Dolayısıyla karizmatik yetki örgütteki formal yapı sonucu ortaya çıkan bir yetki türü değildir.

##### c) Rasyonel Yetki:

- ▲ Rasyonel yetkinin diğer adı yasal yetkidir.
- ▲ Bireyin sahip olduğu yetki kişinin şahsıyla değil, yasal düzenlemelerle sahip olduğu yetkidir.

#### 2. Biçimsel Organizasyon İlişkilerine Göre Yetki Türleri:

##### a) Komuta Yetki:

- ▲ Bu yetki bir örgütte emir verme ve iş yaptırma gücünü temsil eder.
- ▲ Örgütün hiyerarşik yapısı içinde yukarıdan aşağıya doğru bir yön takip eder.
- ▲ Bu yetkiye göre her üst kendisinden sonra gelen astına emir verme hakkına sahiptir.

##### b) Kurmay Yetki:

- ▲ *Kurmay yetki*, bireye danışmanlık yapma hakkı verir. Bu yetkiye sahip kişinin emir verip iş yaptırma hakkı yoktur.
- ▲ Bu yetkiye sahip kişi kendi uzmanlık alanıyla ilgili konularda karar verecek yöneticiyi bilgilendirir, yöneticinin alacağı kararları kolaylaştırarak isabetli karar almasını sağlar.

##### c) Fonksiyonel Yetki:

- ▲ Fonksiyonel yetki de bir yöneticinin uzmanlık alanı ile ilgili çalıştığı bölümün dışında bir başka bölüme kendi bölümünün işleri ile ilgili bilgileri ve aldığı kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder.

### B. Güç:

- ♥ Güç örgüt bünyesinde faaliyet gösteren bir bireyin veya birimin başkalarını etkileyerek arzulanan hedeflere ulaşılmasının sağlanmasıdır.

### Güç Türleri:

#### 1. Örgütsel Güç Türleri:

- a) **Yasal Güç:** Bir organizasyonda sahip olunan mevki ya da role dayalı, sahip olunan mevki ve yetki sonucu kişinin elde ettiği güçtür.
- b) **Ödüllendirme Gücü:** Ödüllendirme gücü bir yöneticinin çalışanların davranışlarını ödül verme yoluyla etkileme becerisidir.
- c) **Zorlayıcı Güç:** Zorlayıcı güç temelde korkutmaya ve cezalara dayanmaktadır.
  - ▲ Zorlayıcı güç sahibi yöneticiler astlarının istemedikleri davranışlarını değiştirmek için farklı cezalandırma araçlarıyla onları etkilerler.

#### 2. Bireysel Güç Türleri:

- a) **Uzmanlık Gücü:** *Uzmanlık gücü* kişinin sahip olduğu eğitim düzeyi, tecrübe gibi bireysel yetkinliklere bağlı olarak başkalarını etkileme yeteneğidir.
- b) **Benzeşim Gücü:** Benzeşim gücü ile etkisi altında kalınan kişiye isteyerek benze-meye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır.



## LİDERİN GÜÇ KAYNAKLARI

- ✱ Bir insanı eyleme geçirme sürecinde, liderin kullandığı güç kaynakları neler olabilir?
  - ☑ Liderlerin diğer insanları, ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri " güç" kullanmayı gerekli kılar.
  - ☑ Güç, diğer insanları etkilemekte ve davranış değişikliği yaratmakta kullanılan çok önemli bir araçtır. Bunun yanı sıra güç, astların liderin emirlerini yerine getirip getirmediğinin belirleyicisidir.
  - ☑ En basit tanımla güç, diğerlerinin davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir.
- ✱ **Yasal Güç:** Örgüt hiyerarşisinde liderin konumu ya da rolü gereği sahip olduğu güç.
- ✱ **Ödül Gücü:** Liderler, onları izleyenleri ödüllendirme şansına ve bunun kendilerine verdiği güce sahiptir.
- ✱ **Zorlayıcı Güç:** Ödül gücünün tam tersidir. Liderin emrine uyulmaması durumunda, astları üzerindeki cezayı kontrol ve uygulama gücüdür.
- ✱ **Uzmanlık Gücü:** Bu güç, liderin sahip olduğu bilgi ve yeteneklere bağlıdır. Liderin ait olduğu grup üyeleri bir işi üzerlerine aldıkları zaman, liderin o konuda, aldığı eğitim, yetiştirme ve tecrübe sonucu, analiz, uygulama ve kontrol etme bilgi ve becerisine sahip olması beklenir.
- ✱ **Referans Gücü:** Liderin konumundan dolayı izleyenlerin ona bağlılık hissetmeleri ve izinden gitmelerini sağlayan güç. Bu güç, liderin insanları kendine çeken ve ona karşı saygı uyandıran karizmasından doğmaktadır.

### Liderlik Türleri:

- ✱ Öğretimsel Liderlik
- ✱ Kültürel Liderlik
- ✱ Süper Liderlik
- ✱ Moral Liderlik
- ✱ Öğrenen Liderlik
- ✱ Transformasyon El Liderlik ve Kalite Liderliği

### Liderlik Sürecinin Etkileyin Faktörler:

- ✱ Çalışandan kaynaklanan faktörler
- ✱ Vazifeden kaynaklanan faktörler
- ✱ Organizasyon yapısından kaynaklanan faktörler

## ORGANİZASYON:

- ♥ Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür.
- ♥ Tarafsız (objektif) bir çabayı ve bir amacı gerektiren yine bu amacın gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin güç ve faaliyetlerinin koordine edilmesine denir.

## Organizasyonun Temel Kuralları:

- ♥ Amaç Birliği Kuralı
- ♥ Yönetim Alanı Kuralı
- ♥ Yönetim Birliği Kuralı
- ♥ Komuta Birliği Kuralı
- ♥ Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi Kuralı
- ♥ Haberleşme Kanalı ve Şekli Kuralı
- ♥ Ayrılık Gözetme Kuralı
- ♥ Personel Dağılımında Denge Kuralı
- ♥ Kaynakların Dağılımında Denge Kuralı
- ♥ İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi Kuralı
- ♥ Gelişme Yeteneği Kuralı

**Organize etme ise**, belirli bir amaç için bir işi alt bölümler halinde düzenleyen tanımlayan ve koordine eden otoritenin biçimsel yapısının oluşturulmasıdır.

## Organizasyon Konusu iki ye ayrılır;

- ♥ **Vizyon**; organizasyonlarda vizyon uzun süreli hedeflerin kapsadığı süredir
- ♥ **Strateji ise**, organizasyonda stratejik planlamayı, organizasyonun etkin işleyişi için geliştirilen taktik ve operasyonlar olarak tanımlanır.

## ORGANİZASYONLARIN AMAÇLARI YARARLARI, İLKELERİ VE İŞLEVİ

### A. İç Durum Analizleri İçin:

- ♥ Organizasyonun Güçlü ve Zayıf Yönleri
- ♥ Organizasyonun İmajı Ve Kültürü
- ♥ Yapısı, Sistemi ve Süreçleri
- ♥ İnsan Kaynakları
- ♥ Ürün ve Hizmet Kalitesi
- ♥ Teknoloji Ve Performansları Gözden Geçirilmelidir.

### B. Dış Durum Analizleri İçin;

- ♥ Piyasa Yapısı
- ♥ Piyasadaki Rekabet Yapısı
- ♥ Teknoloji
- ♥ Hedef ve Beklentiler
- ♥ Sosyo-Kültürel Yapı
- ♥ Politik İstikrar Gibi

*Özgür Mehmet BAYSEL*