

# YÖNETİM, LİDERLİK ve ORGANİZASYON

## A. 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.

### Yönetimin Amaçları

- 1. Düzen amacı:** İşgörenlerin, 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.

### Yönetimin Özellikleri

- 1. Beşerilik Özelliği:** İnsanın, yalnızca insanlarla olan ilişkisinde yönetim faaliyeti söz konusudur.
  - 2. Amaç Özelliği:** Örgütün belirli bir amacının olması ve bu amacının işgörenlerce 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 dahil 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.
- Yönetim, Liderlik ve Organizasyon  
452 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr)
- 11. Yetki Özelliği:** Yöneticinin, aldığı kararları astlarına uygulatabilecek kişisel bir otoriteye sahip olmasıdır.
  - 12. Evrensellik Özelliği:** Yönetim, bütün organizasyonlarda yer alan evrensel bir süreçtir.

### Yönetimin Fonksiyonları (Temel İşlevleri)

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

#### 1. Planlama

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

## 2. 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.

Örgütlenmenin 13 temel ilkesi vardır.

1. İş 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

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) 453

## 3. Yöneltilme

- Yöneltilme, planlama ve örgütlenmede karar verilen örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün örgütün o amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirilmesidir.
- Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde çalışanlar yapması gereken işlere yönlendirilir.
- Yöneltilme faaliyetinin başarılı olması yöneticilerin liderlik özelliklerine bağlıdır.

Yöneticinin etkin bir yöneltilme yapabilmesi için gerekli olan bazı koşullar şunlardır:

- 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) Yöneltilmede danışmalı bir sistem kurulmalıdır.
- 8) Yönetici, ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir.
- 9) İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır.

## 4. Denetim

- İşletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşp 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.

## Yönetim Yaklaşımları

## 1) Klasik Yönetim Öncesi Dönem

- 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.

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

454 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr)

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

## 2) Klasik Yönetim Yaklaşımı

- 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.

### 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:**

Ø **Verimsiz bir çalışma ortamı:** Fabrikalarda verimliliğin artması konusunda hiç çalışma yapılmıyordu.

İşletme sahipleri işçiye az ücret ödüyordu.

Ø **İşçilerin işten kaytarması:** İşçiler fazla çalışarak işletmenin kârını artırıyor, ancak bu kâr artışında bir çıkar elde edemiyorlardı. Bu nedenle işçiler bilinçli olarak işten kaytarıyordu.

Ø **İşlerde standartlaştırma yok:** İşçilerin işe alınışında ve işe atanmasında yetenek ve kapasiteleri dikkate alınmıyordu. Bir işçi bir alanda uzmanlaşmıyor, iş yerinde her işi yapıyordu.

### b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

- Öncüsü Henri FAYOL'dur.
- Fayol büyük organizasyon yapılarında yönetimin nasıl olması gerektiği ile ilgilenmiştir. Fayol yönetiminde; **planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol** fonksiyonlarının önemi üzerinde durmuştur
- Taylor, örgütlerin alt düzeylerindeki işlerin planlanması ve yürütülmesi ile ilgilenirken, Fayol yöneticiler ve yerine getirdikleri fonksiyonlarla ilgilenmiştir.

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) 455

Fayol'un yönetim ilkeleri şunlardır:

1. **İşbölümü:** Organizasyonu küçük birimlere ayırmak ve bu küçük birimlere o işten sorumlu ayrı bir görevli atamak gerekir.
2. **Yetki ve sorumluluk:** Yönetimin yetki ve sorumluluğa sahip olmasıdır.
3. **Disiplin**
4. **Kumanda birliği:** Her astın sadece bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir.
5. **Yönetim birliği:** Benzer işlerin bir yönetici tarafından yönetilmesidir.
6. **Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü:** İşletmenin çıkarlarının bir kişi veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesidir.
7. **Çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi ücret İlkesi**
8. **Merkezileşme ilkesi:** Güç ve yetkinin üst kademelerde toplanmasıdır.
9. **Hiyerarşi ilkesi**
10. **Düzen ilkesi:** Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olmasıdır.
11. **Hakkaniyet ilkesi:** Yöneticilerin bütün çalışanlara hakkaniyetle davranmasıdır.
12. **Personelin devamlılığı ve denge İlkesi:** Personelin yeni bir işe girmesi halinde işi kısa zamanda öğrenmesi zor olması nedeniyle mevcut personelin devamlılığının sağlanmasıdır.
13. **Girişim ilkesi:** Yöneticilerin astların girişim güçlerini artırmasıdır.
14. **Birlik ruhu ilkesi**

#### c) Bürokrasi Yaklaşımı

- Öncüsü Max Weber'dir.
  - Yönetim felsefesinde ast-üst ilişkilerinin hakim 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:

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

456 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbersen.org.tr](http://www.egitimbersen.org.tr)

1. **İleri uzmanlaşma:** Uygun işgörenin 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 kademede 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.

#### 3) Neoklasik Yönetim Yaklaşımı

- Klasik dönemin göz ardı ettiği insan unsurunu incelemiştir.
- Neoklasik yaklaşımın ele aldığı temel konular; insan davranışı, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, biçimsel olmayan organizasyonlardır.
- Neoklasik 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.

#### **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 iyileşme Yönetim, Liderlik ve Organizasyon Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) 457 tirmerinin derecesi) çalışanların verimi üzerinde olumlu etki yaratacağı” hipotezini test etmek istemişlerdir.

#### **b) Davranışsal yaklaşım**

- 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:**

1. İnsan doğuştan çalışmayı sevmez ve sürekli işten kaçır. Yönetim bu nedenle işten kaçmayı önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve çalışanı cezalandırmalıdır.
2. İnsan doğru kararları tek başına alamadığı için yöneltilmeye ihtiyacı vardır.
3. Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder.

#### **• Y Teorisi Varsayımları:**

1. İnsan için çalışmak, oyun ya da dinlenmek kadar doğal ve haz vericidir.
2. Sıkı denetim ve cezalara ihtiyaç yoktur. İnsanlar iş ve iş arkadaşlarını

severse, kendi kendini yönetecek, örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışacaktır.

**3. Uygun koşullar sağlanırsa insan sorumluluğu kabul etmeyi öğrendiği gibi**

**sorumluluk istemeyi de öğrenir.**

4. Amaçlara bağlılık, insanlara sunulan psikososyal ve kişilik ihtiyaçlarını karşılama gibi motive edici öğelere bağlıdır.

#### **4) Modern Yönetim Yaklaşımı**

- Klasik ve neoklasik 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 sistemdirler.

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

458 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr)

- 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.

#### **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-çıkıtı 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 ayırt 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.

#### **b) 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.

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) 459

### **Yönetici**

**Yönetici**, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran, fiziki, mali ve bilgi kaynaklarını planlayan, organize eden, yönelten, koordine eden ve kontrol eden kişidir.

### **Yöneticide Bulunması Gereken Nitelikler:**

1. İnsanları tanımak
2. Objektif olmak
3. Kendine güvenmek
4. Yerinde kararlar alabilmek
5. Yetkisini kullanabilmek
6. Sorumluluk duygusuna sahip olmak
7. İradesi kuvvetli olmak

### **Yöneticilerin Sınıflandırılması**

#### **Sorumlulukları Açısından Sınıflandırılması**

**1. Fonksiyonel Yönetici:** Bu yöneticiler örgütteki sadece bir fonksiyondan sorumludur.

**2. Genel Yönetici:** Örgütün bütün fonksiyonlarından sorumlu olan kişidir.

**3. Proje Yöneticisi:** Örgütte yapılması planlanan bir projenin gerçekleşmesinden sorumludur.

#### **Hiyerarşik Yapıya Göre Sınıflandırılması**

##### **1. Üst düzey yöneticiler:**

- 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.

##### **2. Orta düzey yöneticiler:**

- Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi yöneticilerden oluşur.
- Plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler.
- Üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumludur.

#### **Yönetim, Liderlik ve Organizasyon**

460 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr)

##### **3. Alt düzey yöneticiler:**

- Günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar.
- 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.

### **Yönetim Şekilleri**

**1. Otoriter Yönetim Şekli:** Üst yönetimin alt yönetim üzerinde etkin olduğu ve kararların üstten alta doğru bir emir zinciri ile alındığı yönetim şeklidir.

**2. Yarı Otoriter Yönetim Şekli:** Alt yönetimin, üst yönetimin karar mekanizmasına biraz daha yoğun olarak katıldığı bir yönetim şeklidir.

**3. Demokratik Yönetim Şekli:** Alt düzey yönetimlerin üst düzey yönetime karar verme sürecinde tam olarak katıldığı, “biz” merkezli yönetim şeklidir.

### **Yöneticilerin Oynadığı Roller**

#### **1) Bireyler arası roller:**

- a) Temsil rolü
- b) Lider rolü
- c) İlişki rolü

#### **2) Bilgisel roller**

- a) Kontrol rolü
- b) Dağıtma rolü
- c) Sözcülük rolü

#### **3) Karar verici roller**

- a) Girişimci
- b) Anlaşmazlık çözme
- c) Kaynak dağıtma
- d) Müzakerecilik

### **B. LİDERLİK**

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

### **Liderlik Teorileri**

#### **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 bütünleştirilmiştir. 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:

#### **a) Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli**

- Bu modelde liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar: Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişkiler, Başarılacak İşin Niteliği, Liderin Mevkiye Dayanan Otoritesinin Derecesi

#### **b) 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.

#### **Liderlik Tarzları**

##### **1) Geleneksel Liderlik Tarzları**

##### **a) Otokratik Liderlik**

- Lider, örgütte katılımcılığı desteklememekte ve tüm yetkiyi elinde bulundurmaya çalışmaktadır.

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) 463

- 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 dahilinde amaçları belirlemelerine, plan ve programlarını yapmalarına imkan 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 odaklanır.
- 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.

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

464 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr)

## **Yetki ve Güç**

### **Yetki**

- Yetki, bireye örgütte sahip olduğu mevkiye göre örgüt tarafından 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 veliaht 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 ilişkilerine 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 Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr) 465

ilgili bilgileri ve aldığı kararları diğer bölümün yöneticisine iletme yetkisini ifade eder.

#### **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 benzemeye çalışma ya da ona özenme temeline dayanır.

#### **C. 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.

#### **Organizasyonun temel kuralları**

1. Amaç Birliği Kuralı
2. Yönetim Alanı Kuralı
3. Yönetim Birliği Kuralı
4. Komuta Birliği Kuralı

5. Yetki ve Sorumlulukların Açıklığı ve Dengesi Kuralı

Yönetim, Liderlik ve Organizasyon

466 Eğitim-Bir-Sen Genel Yetkili Sendika [www.egitimbirsen.org.tr](http://www.egitimbirsen.org.tr)

6. Haberleşme Kanalı ve Şekli Kuralı

7. Ayrılık Gözetme Kuralı

8. Personel Dağılımında Denge Kuralı

9. Kaynakların Dağılımında Denge Kuralı

10. İş bölümü ve Uzmanlık Derecesi Kuralı

11. Gelişme Yeteneği Kuralı