

Yönetim ve Organizasyon

Dr.Caner ÜNAL

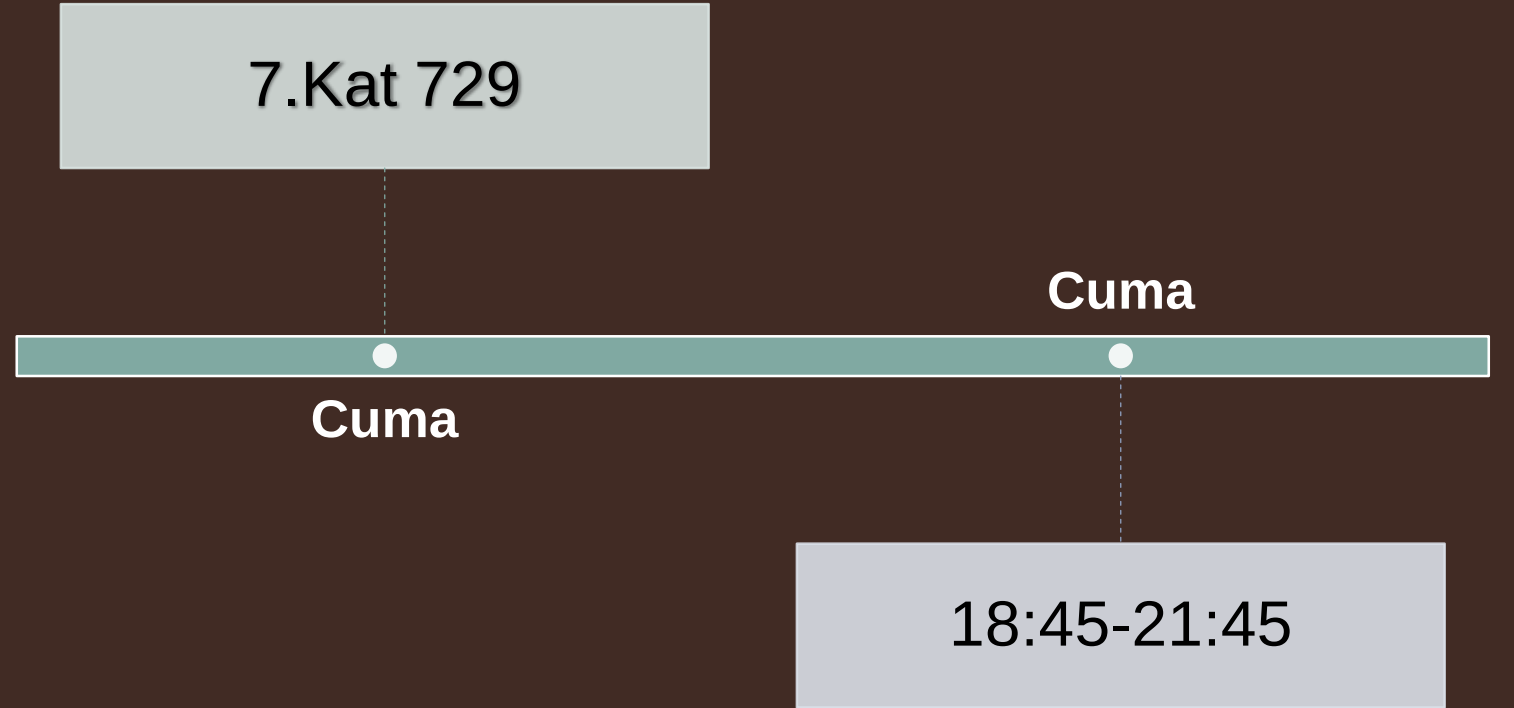


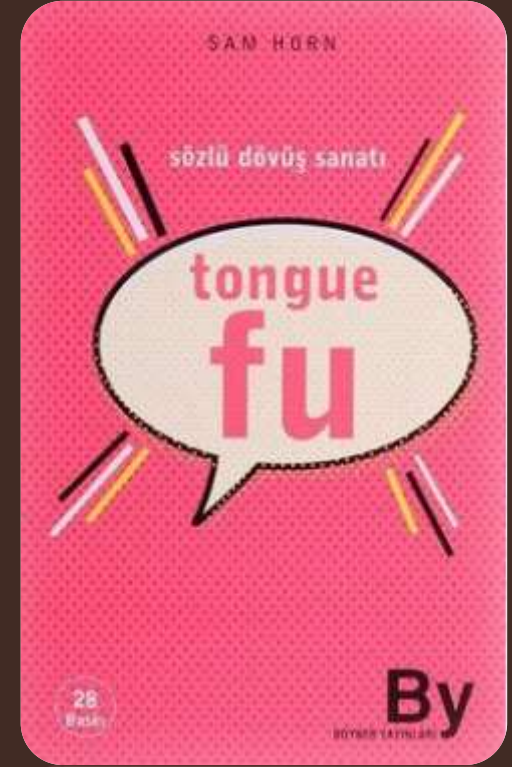
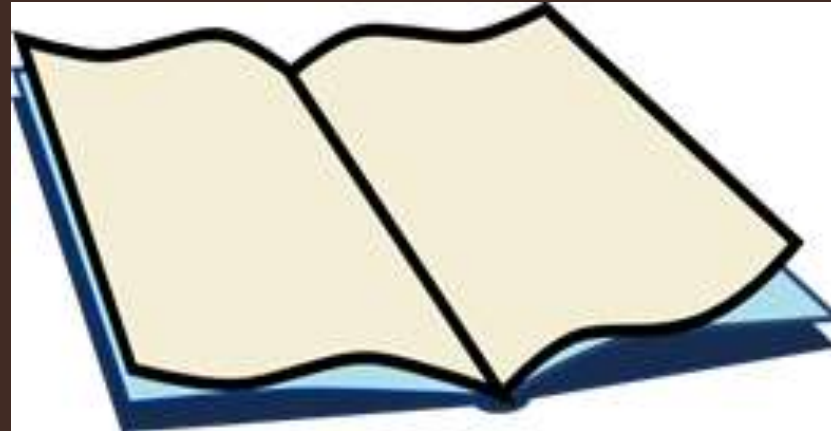
Dr. Caner Ünal



→ *Caner ÜNAL, 2010 yılında İşletme lisans derecesini Anadolu Üniversitesi'nden, 2011 yılında Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği lisans derecesini Adnan Menderes Üniversitesi'nden almıştır. 2015 yılında Akdeniz Üniversitesi'nde Turizm ve Otel İşletmeciliği yüksek lisans programını tamamlamıştır. Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana bilim dalından doktora derecesini almıştır. Antalya Bilim Üniversitesi'nde Doktor Öğretim Üyesi Görevlisi olarak görevine devam etmektedir.*

*ISL 705 Yönetim ve
Organizasyon*





YÖNETİM



YÖNETİM

"Yönetim" konusunun
insanlık tarihi kadar eski
olduğunu söylemek
mümkündür.



YÖNETİM

- İlkel kabilelerden milattan önce kurulmuş büyük devlet ve imparatorluklara, milattan sonra ve sanayi devrimi öncesi kurulmuş devletler ve imparatorluklardan sanayi devrimi sonrası devletlerine kadar hemen her "topluluk"ta, iç ve dış güvenliği sağlamak amacı ile "**ordu-askerlik yönetimi**" alanında büyük bir bilgi birikimi olmuştur.
- Toplumsal yaşamı yönetecekleri çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar için "**devlet idaresi**" uygulamaları
- İnanç faaliyetlerini düzenleyen kurallar ve bu kuralları uygulayan "**din idaresi**"
- **Aile yönetimi** (asiller, köleler)
- **Ticaret yönetimi** (ipek yolu)

İŞLETME YÖNETİMİ

Teknolojik
değişim sonucu



İŞLETME YÖNETİMİ

Sanayi devrimi ="üretim ilişkileri" ni değiştiren teknolojik gelişmeler,

Kitle üretimi

İşçi ve burjuva sınıfı

Başkasına ücret karşılığı çalışma düzeni

YÖNETİM...

YÖNETİM NEDİR?

"Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi"





YÖNETİM NEDİR?

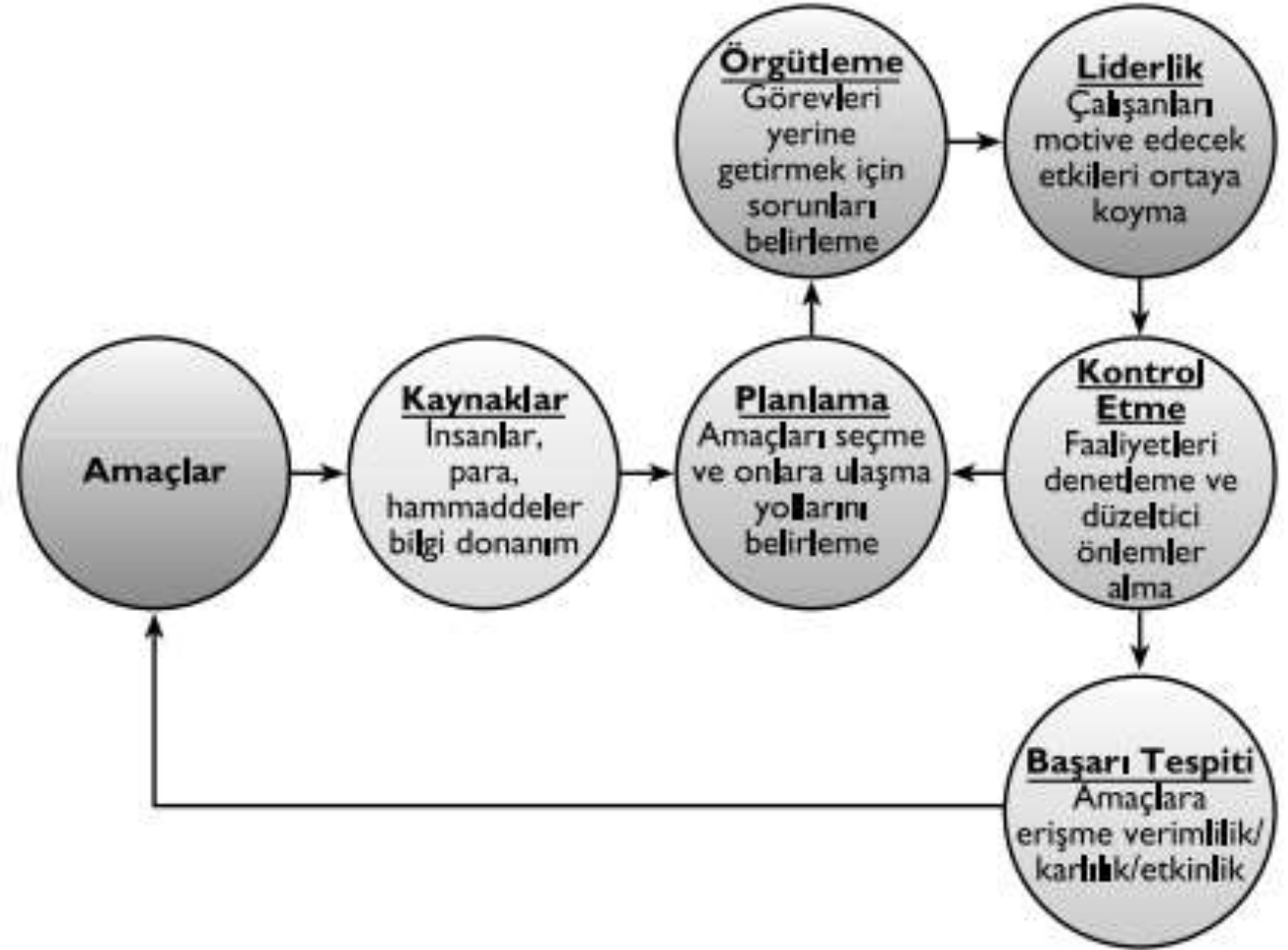
"Başkaları vasıtasıyla iş görmektir".

YÖNETİM

İletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ile küreselleşme olayı, "yönetim" işinin özelliklerini büyük ölçüde değiştirmiştir.



Yönetim Fonksiyonları



Şekil 1.1: Yönetim Fonksiyonları ve Süreci, Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, Beta, 2011, s. 5.

YÖNETİM SÜRECİ



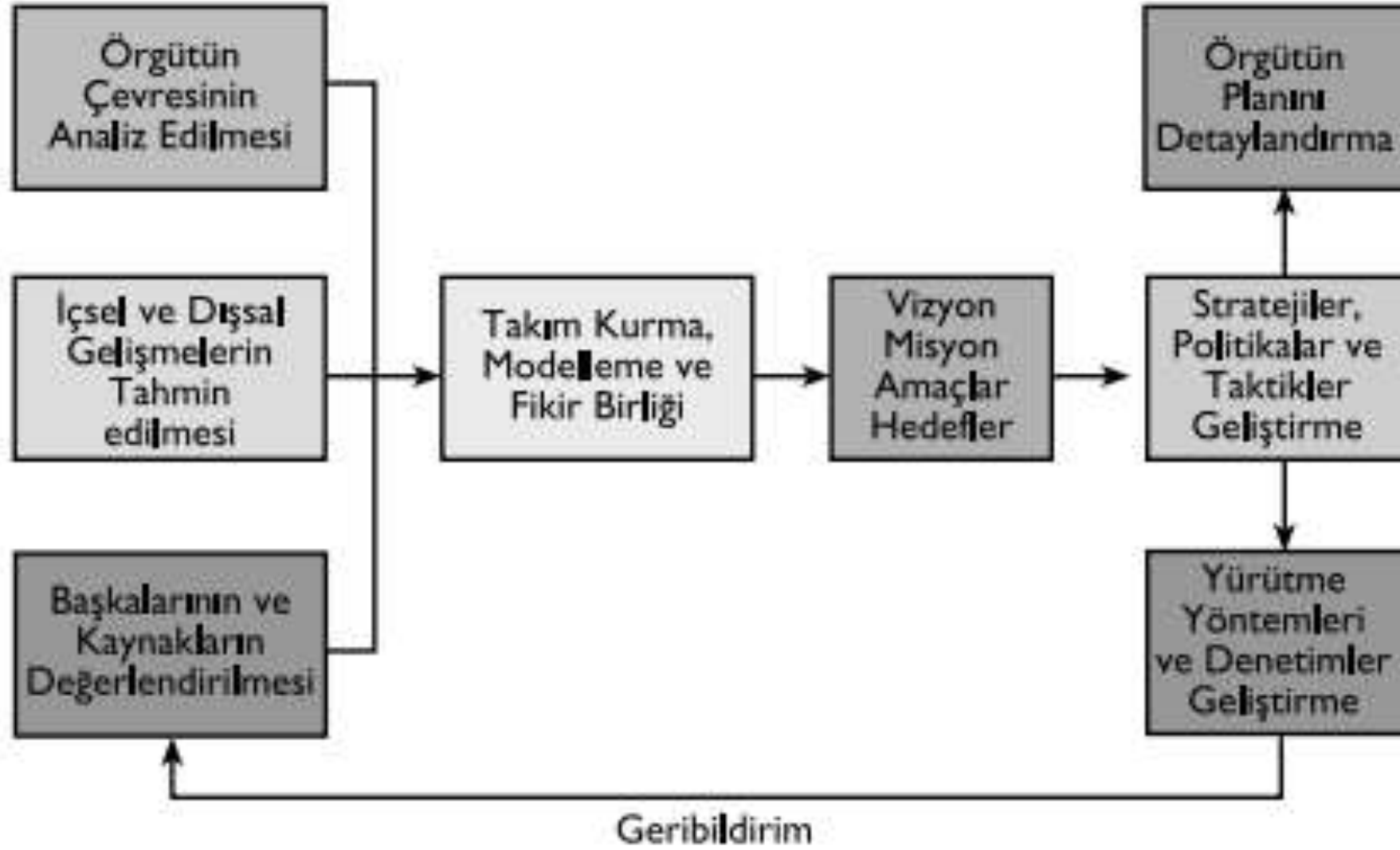
Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına işgördürme faaliyetlerinin toplamıdır (Efil, 2010, s. 31).



Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevler literatürde farklı olsa da, genel olarak planlama, örgütleme, yöneltme ve denetimden oluşur.

Planlama

- Plan, örgütün gelecekte ulaşmak veya gerçekleştirmek istediği belli nokta veya durumlara erişmek için çizdiği bir harita olarak tanımlanabilir.
- Örgüt, plan yaparken, hangi işi, ne zaman, nerede ve kiminle yapacağına karar verir.
- Bu kararı verirken, alternatifler arasından en iyi ve doğrusunu seçmeye çalışırlar.
- Planlama ise, planı ortaya çıkarmak yapılan faaliyetleri içerir (Genç, 2007, s. 144)



Şekil 1.2: Örgütsel Planlama Sürecinin Bileşenleri, Gatewood, Robert, Management, Irwin Inc., 1995, s. 242

Örgütleme

- Yönetimin ikinci temel işlevi, örgütlemedir.
- Örgütleme, planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araç-gerecin ve diğer işletme olanaklarının bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir.

Örgütlenmenin on üç temel ilkesi vardır.

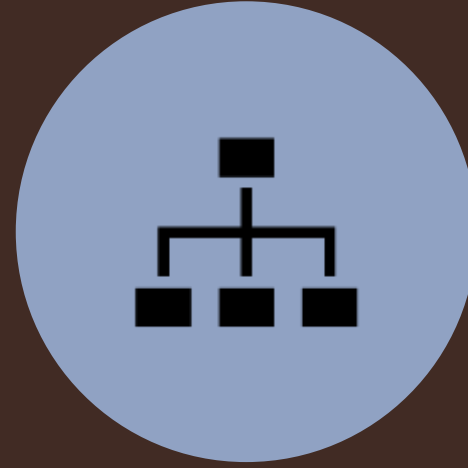


Bu ilkeler, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, istisna ilkesi, amaç birliği ilkesi, kumanda birliği ilkesi, hiyerarşik yapı ilkesi, yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi, yetki devri ilkesi, denge ilkesi, açıklama ilkesi, basitlik ve anlaşılabilirlik ilkesi, esneklik ilkesi, süreklilik ilkesi ve yönetim alanı ilkesi olarak sınıflandırılabilir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009, s. 112).

Yönelme



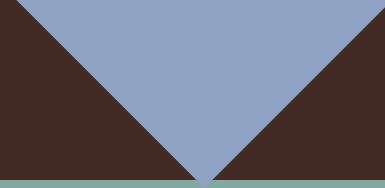
YÖNETİMİN YÖNELTME İŞLEVİ BAZI KAYNAKLARDA
YÖNELTME TERİMİ YERİNE YÜRÜTME, EMİR-
KOMUTA GİBİ TERİMLER DE KULLANILMAKTADIR.



YÖNELTME EN BASİT TANIMIYLA, PLANLAMA VE
ÖRGÜTLEMEDE KARAR VERİLEN ÖRGÜT
AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN BÜTÜN
ÖRGÜTÜN O AMAÇLARIN GERÇEKLEŞTİRİLMESİ
İÇİN YÖNLENDİRİLMESİDİR.

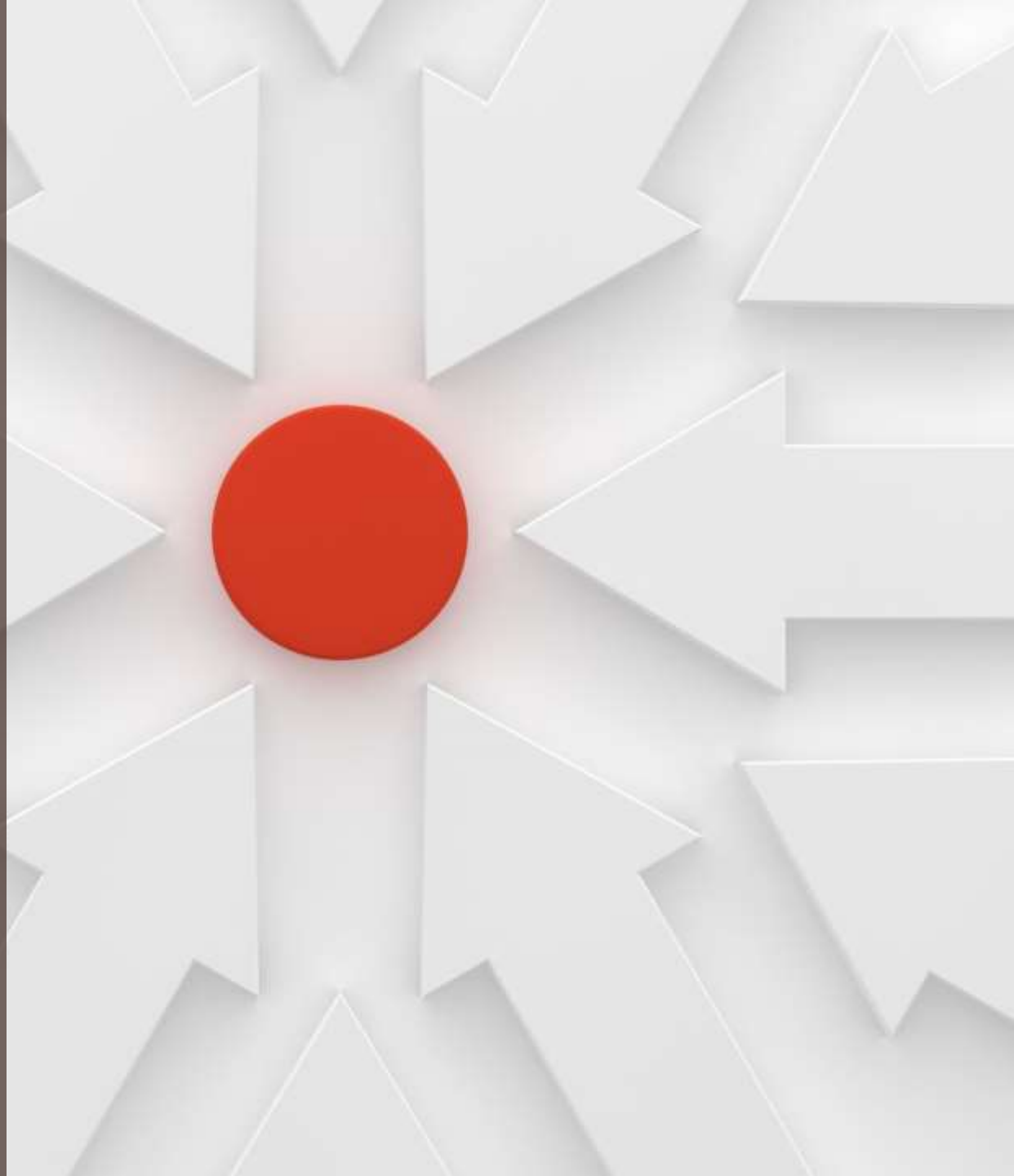
Yöneltme

Yöneltme işlevinin asıl konusu insandır. Yöneltme, bireylerin yapılan planlara bağlı kalarak işgörme çabalarıdır.



Örgütte alınan kararlar ve yapılan planlar doğrultusunda işlerin yerine getirilmesi için yöneticilerin vereceği emir ve talimatların verilış biçimi, onların uygulanmasında yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, astlarını motive etme, iletişim düzenini kurma gibi konular yöneltme işlevinde önemli bir yer tutar.

*Etkin bir yöneltme
yapılabilmesi için bazı
koşullar gereklidir.*



- Örgütte Takım Ruhunun Gerçekleştirilmesi:

→ Yöneticilerin örgütte ki önemli sorumluluklarından biri de, personelin isteklerini, amaçlarını ve arzularını dikkate almalıdır. Böylece çalışan personel işlerinde daha verimli olacak ve başarı sağlayacaktır.

Personeli İyi Tanımak:

- Yönetici personelini bedensel, ruhsal ve diğer yetenekleri yönünden tanımalıdır. Böylece hangi personelin hangi işlerde çalışabileceğini ve hangi işi yapamayacağını daha iyi bilir ve ona göre yönlendirir. Böylece hem örgüte yararlı olur hem de yönetici başarı sağlamış olur.

Görev Sorumluluğu Gelişmeyen Kişileri Örgütten Uzaklaştırmak:



ÖRGÜTTE GÖREVLERİNİ YERİNE GETİRMEYEN VE SORUMLULUK ÜSTLENMEYEN PERSONELİN DİĞER PERSONELLERİ OLUMSUZ ETKİLEMESİ İÇİN İŞLETMEDEN UZAKLAŞTIRILMASI GEREKİR.



ÖRGÜTTE GÖREVLERİNİ, SORUMLULUKLARINI YERİNE GETİRMEYEN PERSONELLER İLK ÖNCE UYARILIR, UYARILARIN TEKRARI SONRASINDA BİR GELİŞME OLMADIĞINDA PERSONEL İŞLETMEDEN UZAKLAŞTIRILIR.

Personel ile İşletme Arasındaki İlişkileri Yakından Tanımak:

- Örgütte bulunan yöneticiler astlarını çok iyi tanımalı, örgütün çıkarlarını savunmalı ve astlarını savunmalı, tarafsız olmalıdır.

Yönetici Çevresine İyi Bir Örnek Olmalıdır:



Örgütte düzen ve disiplinin sağlanması en uygun yollarından biri de yöneticinin astlara her konuda iyi bir örnek olmasıdır.



Astlardan; dürüstlük, çalışkanlık, düzen ve fedakârlık gibi nitelikler isteyen bir yönetici öncelikle kendisi bu özelliklere sahip olması gerekir.

Personeli Devamlı Denetim Altında Bulundurulmalıdır:

- Yönetici, personelin emirlerine uyup uymadığını kontrol etmelidir. Böylece verilen işleri ve sorumlulukları da kontrol etmiş olur.

Yöneltilmede Danışmalı Bir Sistem Kurulması:



YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTTE Kİ HER KONUDA
YETERLİ BİLGİSİ OLMAYABİLİR.



BU YÜZDEN YÖNETİCİLERE YARDIM ETMESİ
VE GEREKLİ BİLGİYİ SAĞLAMASI İÇİN
YARDIMCILARI BULUNUR.



YARDIMCILARI YÖNETİCİLERİ BİLMEDİKLERİ
KONULARDA BİLGİLENDİRİR VE İŞLERİN
DAHA ÇABUK VE DÜZENLİ YÜRÜMESİNİ
SAĞLAR.

Yönetici Ayrıntı İçinde Boğulmamaya Dikkat Etmelidir:



Yöneticiler genellikle uzun dönem faaliyetlerle ilgilenir.



Ancak örgütte ufak ayrıntılarla uğraşırsa zaman ve emek kaybı yaşanabilir.



Bu yüzden ufak ayrıntılarla uğraşsa bile, zamanını ve emeğini çok fazla harcamadan ilgilenmelidir.

İyi Bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurulmalıdır:

- Örgütte başarı ve örnek davranışlar ödüllendirilmeli, eğer örgütün kurallarına uyulmuyorsa ve sorumluluklar yerine getirilmiyorsa da cezalandırılma kullanılmalıdır.

Denetleme

- Denetleme; işletmenin amaçlarına ne derecede ulaşıldığının belirlenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin amaçlara ve planlamalara uygun olup olmadığının ölçülmesi değil, gerekli düzeltici eylemlerin de yerine getirilmesini sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi işlemleridir

YÖNETİCİLİK KAVRAMI



Yönetici, bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır. Başka bir deyişle, başkaları vasıtasıyla işgören ve başarıya ulaşan kimsedir (Eren, 2011, s.8).

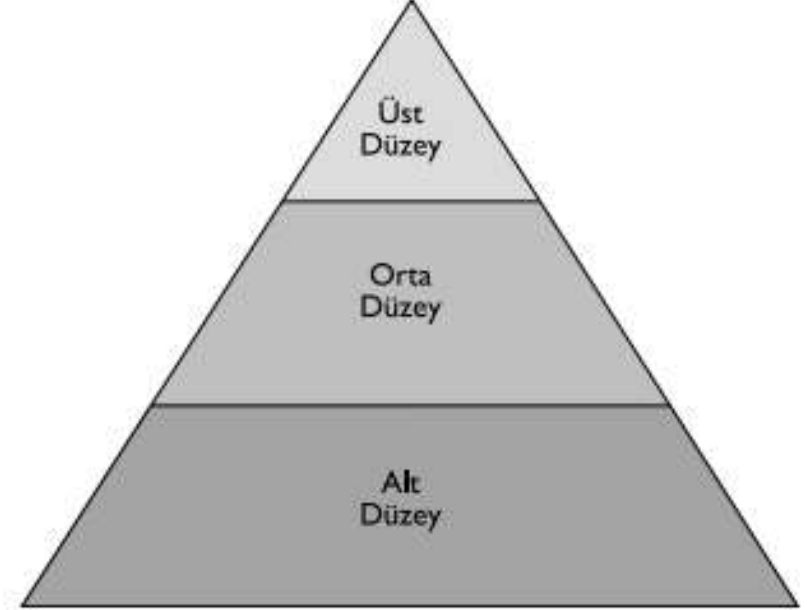


Ancak yönetici sadece bir grup insanı yönlendiren, çalıştıran değil, ayrıca çalıştığı yerin maddi kaynaklarını ve üretim faktörlerini yönlendiren kişidir.

Yönetmel Düzeyler

- Örgütler büyük, küçük, özel, kamu gibi çeşitlerde olduğu için yönetim düzeyleri de farklı farklıdır. Bu yüzden yönetici kavramından bahsedildiğinde sadece üst yönetici akla gelmemelidir.
- Örgütlerde alt, orta ve üst düzey yöneticiler bulunmaktadır.
- Bu yönetmel düzeyler arasında ki temel fark, yöneticilerin sahip olduğu otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir.

Yönetsel Düzeyler



Şekil 1.3: Yönetsel Düzeyler, İnan Özalp, İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, 2005, s. 22.

Alt Düzey Yöneticiler

- Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin yürütülmesinden ve başarılmasından sorumludurlar.
- Bunun için yönetsel işlevleri olmayan işçi, memur, hizmetli gibi çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yöneten, kısım şefleri, posta başı, ustabaşı, baş kalfa, formen ve odacı başları gibi çeşitli çalışanlar alt düzey yöneticilerini oluştururlar. Bankada yer alan şefler, fabrikada yer alan ustabaşılar, büro yöneticileri bu tür yöneticilere örnektir.

Orta Düzey Yöneticiler

- Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri yardımcıları, genel sekreterler, daire amirleri ve yardımcıları gibi unvan alan orta düzey yöneticiler plan geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları kontrol eder, maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilere rapor verirler. Orta düzey yöneticiler üst yönetim tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordinasyonundan sorumlu olarak işletmenin işlevsel yönetimi ile ilgili faaliyetlerle uğraşırlar.

Üst Düzey Yöneticiler



İşletmenin en üstünde yer alan ve tepe yöneticileri olarak ifade edilen yöneticiler; genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler gibi yöneticilerden oluşur. Bu düzey yöneticilerin, çalışmaları genelde işletme dışına dönüktür ve işletmeyi bir bütün olarak görürler.



Üst düzey yöneticilerin yönetsel becerileri; teknik beceri, haberleşme becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri gibi becerilere sahiptirler. Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem için de işletmenin amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir.



Üst yönetim işletmenin etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. Bu anlamda her işletme en yüksek dereceli yöneticisini CEO olarak belirler. İcra kurulu başkanı olarak da ifade edilen (CEO- "Chief Executive Officer"), bir şirketin, örgütün veya acentenin en üst dereceli yöneticisidir.

YÖNETİCİLERİN OYNADIĞI ROLLER

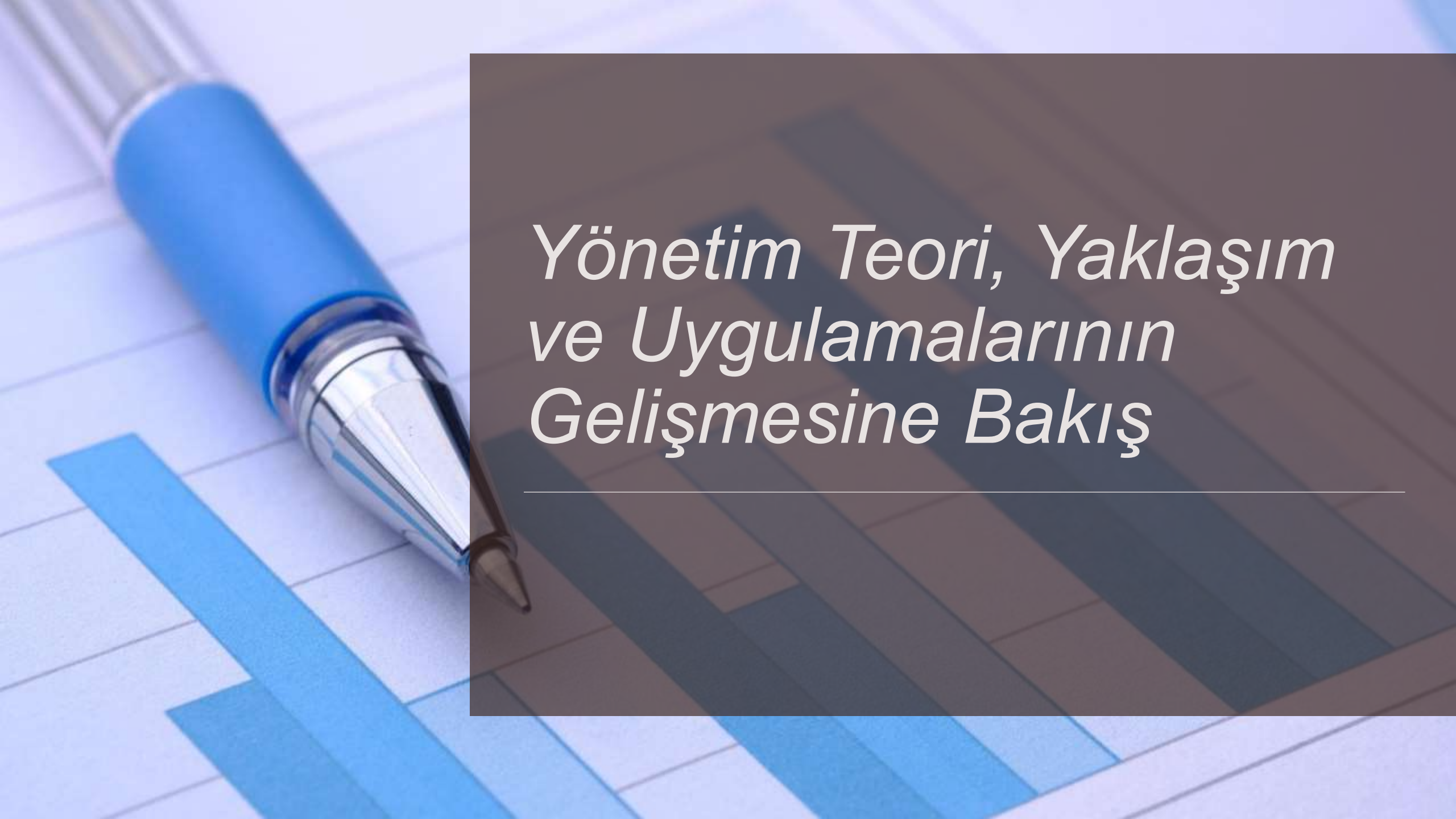
- Mintzberg'e göre, yöneticinin üç tür örgütsel rolü vardır (Lewis-Goodman-Fandt, 1994, s. 8). Bunlar, kişilerarası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür.

Üst Düzey Yönetimi					Kavramsal Beceri
Orta Düzey Yönetimi			Beşeri İlişkiler Becerisi	Analitik Beceri	Karar Verme Becerisi
Alt Düzey Yönetimi	Teknik Beceri	İletişim Becerisi			

Şekil 1.5: Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler, İsmail Efil, İşletmelerde Yön. Organizasyon, Dora, 2010, s. 29.

Yöneticilik Yetenekleri

- Teknik Beceri:
- teknik beceri alt düzey yöneticilerinde bulunması gereken beceridir. Çünkü örgütte çalışanlarla birebir ilişki içinde olan ve onlara destek veren alt yöneticilerdir. Alt yönetimde yer alan yöneticilerin her biri, bir dalda teknik bilgiye sahiptir. Ancak, bu teknik bilgiyi kullanabilme yeteneği en önemli unsurdur. İlaç fabrikasında çalışan alt düzey yöneticisinin kimya hakkında bilgiye sahip olması teknik beceriye bir örnektir.

A blue fountain pen with a silver-colored tip and clip is positioned diagonally across the frame. It rests on a document featuring a bar chart with blue bars. The background is a light blue grid. A semi-transparent dark grey rectangle is overlaid on the right side of the image, containing the title text in white.

Yönetim Teori, Yaklaşım ve Uygulamalarının Gelişmesine Bakış

Yönetim Teori, Yaklaşım ve Uygulamalarının Gelişmesine Bakış



Belirlenen bir amacı insan toplulukları ile gerçekleştirmek için ne yapmalı?



Amaçlar doğrultusunda insanlar nasıl harekete geçirilmeli ve amaç gerçekleştirilmeli?

Yönetim Teori, Yaklaşım ve Uygulamalarının Gelişmesine Bakış

İçinde yaşanan her devrin özelliklerine (çevre koşullarına) göre değişik cevaplar verilmiştir.



Yönetim Teori, Yaklaşım ve Uygulamalarının Gelişmesine Bakış

1.DURAK: 1910-1920-1930'lar...

Fikir Önderleri

F.W. TAYLOR

H. FAYOL

M. WEBER

Kaynakça

- TAMER KOÇEL; İŞLETME YÖNETİCİLİĞİ BETA YAYINLARI
- T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2944 AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1900
YÖNETİM VE ORGANİZASYON Yazarlar Yrd.Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU (Ünite 1, 3) Yrd.Doç.Dr. Nuray TOKGÖZ (Ünite 2, 8) Yrd.Doç.Dr. Nurhan ŞAKAR (Ünite 4) Yrd.Doç.Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER (Ünite 5, 6) Prof.Dr. İnan ÖZALP (Ünite 7) Editörler Prof.Dr. Celil KOPARAL Prof.Dr. İnan ÖZALP