

YÖNETİM VE ORGANİZASYONUN BAZI TEMEL KAVRAMLARI

**Doç.Dr.Hakan Sunay
A.Ü.SBF**

1. YETKİ

- Bu kavram, bir kişi ya da bir makama ilişkin olarak sosyal bir sistem içindeki “**yasal gücü**” anlatmak için kullanılır.
- Bir yetkili tarafından kullanılan **yetki**, sadece **uysallık gösterip boyun eğme beklentisine** dayanmaz, bundan başka, “**ödüllendirme ve cezalandırma gücünü** de içerir.

Yetkinin çeşitli şekilleri vardır

- **1. Rasyonel – Yasal Yetki**
- Kurallarla sınırlı bir yetkiyi ifade eder.
- **2. Karizmatik Yetki**
- Bazı vizyon sahibi liderlerde bulunan özel bir yetkidir.
- **3. Geleneksel Yetki**
- Gelenek ve değerlerin bir organizasyon tarafından içselleştirilmesi ya da kutsanmasından kaynaklanmaktadır. **Örneğin;** Japon kültüründe yöneticilik mesleğinin erkek mesleği olması gibi.
- Yetki ile otorite aynı anlamda kullanılabilir.

2. GÜÇ

- Muhtemel bir dirence rağmen iradenin yerine getirme derecesini ifade eder.
- Güç, özellikle liderlik ve yetki gibi kavramlarla yakın ilişkili bir kavramdır.
- Güç mutlak bir kavram olmayıp görecelidir.
- Güç sahibi olmak mutlaka bu gücü kullanıp belli sonuçlar elde etmeyi gerektirmez. Fakat istenen sonuçları elde etmek için bir potansiyeli elde tutmayı ifade eder.

2. GÜÇ (DEVAM)

- Güç liderlik ile aynı şey değildir. Fakat onun bir özelliğidir. Yani liderler gücü elinde tutan insanlardır.
- Gücün kötüye kullanımı ile yıkıcı etkileri olabilir. Gücü elinde bulunduranlar, örgütsel kaynakları kendi çıkarları için kullanma eğilimi içinde olabilirler.
- Örgüt içinde biçimsel gücün yanı sıra biçimsel olmayan (informel) güçlerde vardır. Örneğin sıradan bir memur sahip olduğu bilgi ve yönetime yakınlığı ile yasal gücünün üstünde biçimsel olmayan bir güce sahip olabilir.

3. MOTİVASYON

- Öz türkçe güdüleme olarak adlandırılan motivasyon, çalışanların yaptıkları işe teşvik edilmeleri anlamında kullanılır.
- Motivasyon, yönetimin “yönelme” işlevi alanına girmektedir.
- **Motivasyonun genel özellikleri;**
- Doğrudan gözlemlenemez.
- Gözlenen durum bir davranış dizisi ve bunların sonuçlarıdır.
- Motivasyon, esas etkilerini davranışlarda gösterir. Bireyin neler yaptığı ve amaçlarına ulaşmak için bu eylemi hangi yoğunlukta yaptığı motivasyonu anlamak için önemlidir.

3. MOTİVASYON (DEVAM)

- Motivasyon teorileri;
- **1. Kapsam teorileri**
- İnsanları neyin ya da nelerin motive ettiği ile ilgilenir
- **2.Süreç teorileri**
- Motivasyonun nasıl gerçekleştiği süreci üzerinde odaklanır.

4. YÖNETİCİ VE LİDERLİK (1)

- Yönetici, Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol, iletişim ve karar verme gibi işlevleri yerine getiren kişidir.
- Yöneticinin liderlik vasıfları olmayabilir.
- Lider yeni bir kavram olarak bilinse de oldukça eskidir.
- Liderlik, lider ve izleyenler tarafından paylaşılan ortak amaç, hedef ve değerlere yöneltme aktivitesidir.

4. YÖNETİCİ VE LİDERLİK (DEVAM)(2)

- Yönetici mevcut kuralları koyarken Lider, kuralları değiştiren ve yeni kurallar koyan kişidir.
- Yöneticiler daha çok mevcut düzenin korunmasından yanadırlar, Oysa liderler, yaratıcılığın filizleneceği ortamlar oluşturma eğilimindedirler.
- Her ne kadar yöneticilik ve liderlik farklı olsa da liderlerin yöneticilik işlevleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.

5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

- Örgüt ve insan arasındaki ilişkileri inceleyen bir disiplindir.
- Hem örgütün hem de insanların davranışları örgütsel davranışın konusudur.
- **Örgütsel Davranışın Kapsamı;**
- 1.Pay sahipleri, yöneticiler, personel gibi bireysel aktörler
- 2.İş grupları, takımlar arasındaki ilişkiler
- 3.Sendikalar gibi mesleki gruplar
- 4.Kamu ve özel örgütler (kar güden ve gütmeyen)
- örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve ekonomi bilimlerinin verilerinden yararlanır.

6. İŞ AHLAKI

- Özellikle son yıllarda önemli bir konu haline gelmiştir.
- **İş Ahlakı iki anlam ifade eder;**
- **1.Normatif iş ahlakı;** genellikle felsefecilerin ilgi alanına girer.
- **2.Tanımlayıcı iş ahlakı (Gözlemsel iş ahlakı) ise;** davranış bilimcilerin çalışma alanına girer
- **Normatif;** İş yerinde bireylerin nasıl ahlaki davranacaklarını bu konuda neler yapmaları gerektiği üzerinde durulur.
- **Tanımlayıcı ise,** nasıl sorusunu değil “ne” sorusunu geliştirmeye çalışır.

7. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- Çatışma konusu işletmecilikte 1960'lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır.
- Bazı işletme faaliyet ve uygulamalarında birbiriyle çelişen farklılıklar varsa "çatışma" ortaya çıkmaktadır.
- Farklı çıkarları olan birimlerin ve kişilerin bu çıkarlarına ulaşmak için birbirleriyle uyumsuz tutum ve davranışlar içine girebilmeleri mümkündür. Bu durum planlı olduğu gibi planlı olmayabilir.

7. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ (DEVAM)

- Çatışma nedenleri çok farklı olabilir;
- Kaynak kıtlığı
- Kaynak dağılımı
- Koordinasyon bozuklukları
- Görev farklılıkları
- Güç eşitsizlikleri
- Kontrol ve yetki mücadelesi
- En zor olan çatışma ise; bireyler ve gruplar arasında "kültürel ve etnik farklılıklardan doğan çatışmalardır.
- Çatışma bir problem olarak görülür. Çünkü işletme faaliyetlerini yavaşlatabilir.

8. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR

- Her örgütün diğer örgütlerden farklılığını ifade eder.
- Bir örgütün kültürü, grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlardır.
- Bir örgütün kültürünü diğerinden ayıran şey; o örgütün tarihi, üyelerinde geliştirdiği karakter ve geçmiş yöneticilerin bırakmış oldukları izlerdir.

8. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR (DEVAM)

- Bir örgütün kültürü hangi öğelerden oluşur;
- 1.Sosyal ve fiziki çevre
- 2.Şakalar, hikayeler, efsaneler
- 3.Çeşitli törenlerde ortaya çıkan davranış tarzları
- 4.Davranış kuralları
- 5.Kahramanlar
- 6.Semboller sembolik eylemler
- 7.İnançlar, değerler, tutumlar
- 8.Örgüt tarihi

9.İLETİŞİM (1)

- Örgütlerin yaşamında iletişim hayati bir rol oynar.
- İletişim sayesinde örgütler ve örgüt üyesi bireyler her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin kontrol edilmesi gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler.
- İletişimin 7 unsuru olduğu kabul edilir;
- 1.Kaynak
- 2.Mesaj
- 3.Dönüşüm
- 4.Kanal
- 5.Alıcı
- 6.Geri besleme
- 7.Süzgeçleme etkileridir.

9.İLETİŞİM (DEVAM) (2)

- İletişim sürecinde mesajı alanın mesajı yorumlaması önemli bir aşamadır.
- Mesajın doğru anlaşılması, mesajı alanın mesajın konusuyla ilgili olmasına bağlıdır.
- **Örneğin;**
- Bilgisayar kullanmasını bilmeyen bir memur, amirinin **“sayfayı indir ve bir örneğini yazdır”** şeklindeki vereceği bir görevi kelimelerin özel anlamlarını bilmediği için anlamayacaktır.
- İletişim yalnızca **içsel yapıyı ilgilendiren** bir süreç değildir. **Örgütlerin birbirleriyle olan ilişkileri** de iletişimle gerçekleşir.
- Yine **örgütün dışarıya tanıtımı** da bir iletişim sürecidir. Bu **Reklam ya da halkla İlişkiler** şeklinde gerçekleştirilebilir.

9.İLETİŞİM (DEVAM) (3)

- Örgütlerde temelde **İki farklı İletişim Sisteminin** varlığından söz edilir. Bunlar;
- **1.Biçimsel (formel)**
- Biçimsel iletişim, örgütün yapısının bir parçasıdır ve ast üst ilişkilerini, iş gruplarını, devamlı ve geçici komiteleri ve yönetim bilgi sistemlerini içerir.
- **2.Biçimsel Olmayan (informel) iletişim sistemleridir.**
- Günlük iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İş ve görevin gereklerinden çok, arkadaşlık, hemşerilik, ortak değerlere ve ilgilere sahip olmak gibi unsurlara bağlıdır. Burada mesajlar daha hızlı yayılır. Öyle ki bazen biçimsel iletişim ile verilemeyen mesajlar biçimsel olmayan iletişimle rahatça verilebilir.

9.İLETİŞİM (DEVAM) (4)

- İletişimin etkili ve istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için hangi durumlarda hangi iletişim araçlarının kullanılması önemlidir.
- Örneğin;
- bazı durumlarda **yüz yüze iletişim** daha etkili olurken
- bazı durumlarda da **telefon ya da e-mail** daha etkili olabilmektedir.

10. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK (1)

- Örgütsel etkililik kavramı, örgütün ne olduğu sorusuyla ilişkilidir.
- Örneğin **bir örgüt, amaçlarına ulaşmak isteyen bir varlık olarak tanımlanırsa etkililik**, amaçları başarma derecesi olarak tanımlanacaktır.
- Eğer, **örgütü bir sözleşme süreci olarak tanımlarsak etkililik**, sözleşme taraflarının tatmini olarak tanımlanacaktır. Buna göre etkililik hakkında üzerinde durulması gereken **üç nokta vardır**.
- 1. Etkililik bir değişkendir
- 2. Tanımı yapanların tercih ve değerlerinden etkilenir.
- 3. Ölçülmek durumundadır.

10. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK (DEVAM) (2)

- Etkililik bir değişken olarak ölçülememektedir. Ancak etkililiğinde hiç ölçülemeyeceği anlamına gelmez. Buna göre kabul edilebilir sınırlarının belirlenmesi gereklidir. **Bunlar yedi noktada toplanır;**
- 1.Etkililik, kimin ya da kimlerin bakış açılarına göre tanımlanmaktadır ?(tüketiciler, çalışanlar)
- 2.Tanımlamada hangi faaliyetler göz önünde bulundurulmaktadır ?(üretim süreci gibi)
- 3.Hangi düzeyde bir analiz kullanılmaktadır ? (bireysel tatmin, örgütsel karlılık gibi)
- 4.Tanımlamanın amacı nedir ? (başarıyı belirlemek, zayıfları saptamak gibi)
- 5.Hangi zaman dilimi için tanımlama yapılmaktadır ? (anlık mı?)
- 6.Tanım için ne tür bir data kullanılacaktır ?(çalışanların algıları, finansal sonuçlar gibi)
- 7.Etkililik neyle karşılaştırılacaktır ? (ideal bir standart, geçmişteki gelişmeler gibi)

10. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK (DEVAM) (3)

- Örgütsel etkililiğin tanımlanması zaman içinde farklılıklar göstermiştir.
- Örneğin
- Max Weber'e göre ideal bir örgüt yapısı "**bürokratik örgüt**" yapısıdır. Bu modelde etkililiğin en belirgin karakteri minimum girdi ile maksimum çıktının üretildiği etkinlik kavramıdır.
- Ancak sonraki araştırmalar göstermiştir ki en etkili örgütlerin "**işbirlikçi ve katılımcı örgütler**" olduğu iddia edilmiştir. Etkili örgütler, gereken katılımın sürdürülmesini sağlayacak uygun ortamı üyelerine sağlayabilen örgütlerdir.

11. STRATEJİK YÖNETİM

- Strateji araştırmalarının çoğu örgütün **performansı** ile ilgilenir. Bu çerçevede konu "**örgütsel etkililik**" konusuyla bağlantılı hale gelir.
- Stratejik yönetim anlayışına göre, performansı belirleyen işletmenin iç ve dış çevresiyle olan etkileşimi ve işletmenin bu etkileşimi uyumlu bir şekilde kullanmasıdır.

12. KRİZ YÖNETİMİ (1)

- Kriz ve felaket gibi sözcükler günlük hayatta çok sık kullanılmakla beraber arzu edilen durumu ifade etmezler.
- Krizler, mevcut durumda kontrol edilemeyen güçler tarafından oluşturulan radikal değişiklikler demektir.
- Krizler örgüt yapısını tümüyle etkileyebilen bir özelliğe sahiptirler.
- Krizler finansal kaynaklarda ve firma itibarında önemli düşüslere neden olurlar.
- Ölüm, yaralanma ve çevre kirliliği gibi zararlara yol açabilirler, gelecek kuşakların yaşamını tehlikeye sokabilirler.

12. KRİZ YÖNETİMİ (2)

- Kriz yönetimi her şeyden önce krize hazırlıklı olmayı gerektirmektedir.
- Krizin önceden fark edilmesi,
- mevcut durumun ve hasarın saptanması, seçeneklerin belirlenmesi,
- seçeneklerin en uygununun seçilmesi ve bunlar yapılırken hızlı hareket edilmesi **etkili bir kriz yönetiminin** temelini oluşturur.

13. ÖRGÜTLERDE ÖĞRENME

- Örgütler aynı zamanda deneyime dayanan öğrenme sistemleri olarak da görülmektedir.
- Deneysel örgütsel öğrenme sistemlerinin bir başka karakteri de öğrenmenin örgütün geçmişteki uygulamalarından çıkardığı derslere bağlı olmasıdır.
- Zaman içinde örgütler yeni teknolojilerle sağladıkları performanslarını arttıırırlar, fakat bu artışın hızı gittikçe azalır.
- Bu, işletmelerin neden yenilik yapmak konusunda isteksiz olma nedenlerinden birisidir. Çünkü uzun zamanda oluşturdukları statükonun bozulmasını istemeyeceklerdir. Bunun içinde basit ve kolay seçenekleri daha üstün olan yenilerine tercih edeceklerdir.

14. ÖRGÜTLERDE YENİLİK (1)

- Yenilik özünde yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanması demektir. Bu bir teknolojik yenilik olabilir ya da yönetsel bir yenilik olabilir.
- Dahası bu güne kadar hiç rastlanmayan bir yaklaşım ya da teknik olabilir.
- Bir düşünce yeni olarak algılandığında yenilik süreci başlamış demektir.
- Yenilikler, küçük ya da büyük, geçici ya da kalıcı planlı ya da plansız olabilirler
- Yenilikle ilgili çalışmalarda şu iki soru dikkat çeker;
- 1.Yenilikleri etkileyen faktörler nelerdir ?
- 2.Yenilikler nasıl oluşturuluyor, geliştiriliyor ve uygulanıyor ?

14. ÖRGÜTLERDE YENİLİK (2)

- Örgütlerde çoğunlukla “**yenilik her zaman iyi bir şeydir**” şeklinde olumlu bir önyargı mevcuttur. Çünkü yenilikler **işletme performansına olumlu etki yapar**. Eğer yapmazsa o zaman **bir hatayla karşı karşıyayız** demektir.
- **Şu özellikler yenilikçi bir örgüt yapısı için önemlidir.**
- 1.Yenilik için gerekli kaynakların sağlanması
- 2.Birimler arasında rahat ve sık iletişim
- 3.Değişen koşulları gözlem altında bulundurmak
- 4.Çatışmaları çözecek birbiriyle bağlantılı iş grupları
- 5.Yenilik için uygun rol modelleri
- 6.Makul ölçülerde iş gücü devir oranı
- 7.Yeniliğe karşı direnci önleyecek olan yenilikçi davranışları ödüllendiren psikolojik ortamın sağlanması



SUNU BİTTİ BAŞARILAR DİLERİM

**DOÇ.DR.HAKAN SUNAY
A.Ü.SBF**