

**ÖRGÜT VE YÖNETİM
TANIMI İLE
YÖNETİM TEORİLERİ VE
YAKLAŞIMLAR (I)
(4)**

**DOÇ.DR.HAKAN SUNAY
A.Ü. Spor Bilimleri Fakültesi**

ÖRGÜT VE YÖNETİM KAVRAMI

- ÖRGÜT KAVRAMI;
- Örgüt teknik bir terimdir ve kar amacı güden ve gütmeyen bütün kuruluşları içerir.
- Günlük hayatımızda kullandığımız bütün araç ve gereçlerin arkasında onları üreten ya da bize ulaştıran örgütler vardır.
- Bunların yanı sıra güvenliği sağlayan güvenlik güçleri, ordu, üniversiteler gibi kuruluşlar da birer örgüttür ve kar elde etmeyi düşünmezler
- Ancak bunlara sağlanan kaynakları en etkin ve verimli bir biçimde kullanmak zorundadırlar.

Örgüt Kavramı (2)

- **Örgütler**, insanların oluşturduğu ve belirli amaçlar doğrultusunda çıktılar sağlamaya yönelik uğraşları olan topluluklardır.
- İnsanlar hem birbirlerinin benzeri, hem de birbirlerinden çok farklı olan amaçlarına ulaşabilmek için ya örgütler kurarlar ya da kurulan örgütlere üye olurlar.
- Ev sahibi olmak isteyen bireylerin bir araya gelerek bir yapı kooperatifi kurmaları bir örgüt örneğidir.
- **Örgütün amacı**, onu oluşturan üyelerin amacı ile aynıdır. Amaç onları ev sahibi yapmaktır.

Örgüt Kavramı (3)

- **Örgütler** , onları oluşturan üyelerini amaçlarına ulaştırmada aracı olabilecekleri gibi, üyelerde örgütleri amaçlarına ulaştırmada onlara aracı olabilirler.
- Önemli olan bireylerin amaçları ile örgütlerin amaçlarınının tam uyum içerisinde olması değil, ancak birbirine ters düşmemeleridir.
- **Örgütler**, belirli amaçlara ulaşmak için, bireylerin bir araya gelerek koordineli bir biçimde fikir ve güç birliğinde bulunmalarınıdır.

YÖNETİM

- **Sevk ve İdare** anlamında kullanılmıştır.
- ZAMANLA, YÖNETİM;
- İdare sözcüğüyle eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır.
- Ancak İDARE; Örgütü veya örgütün ÜST YÖNETİM DÜZEYİNİ anımsatırken,
- **YÖNETİM**; Daha çok DÜZELTİCİ eylemi simgelemektedir.

Yönetimin Pek Çok Tanımı Yapılmaktadır;

- **YÖNETİM;**
- Saptanan AMAÇLARA en etkin ve en verimli bir şekilde ulaşabilmek için insanların çabalarını birleştiren ve düzenleştiren iş ve eylemlerin tümüdür.
- **Bir diğer tanımda ;**
- Ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir teşkilatın (örgütün) en kısa yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme eylemlerinden oluşan bir bütündür.

Bir başka tanımda Yönetim;

- İşlerin yapılmasını sağlama sanatıdır.
- **YÖNETİM**; Eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalıdır.
- Tanımdaki KAYNAK deyimini kapsamına;
- **İnsan Gücü**
- **Para**
- **Zaman**
- **Malzeme ve**
- **Yer** gibi unsurlar girmektedir.

Yönetimin Bilim ve Sanat olma özelliği (1)

- **Yönetimin bilim olma özelliği;**
- Yöneticiler bir olguyu tanımlama, analiz etme ve ölçme durumundadırlar.
- Öte yandan toplumsal bilimlerin bilim sayılması iki temel koşula bağlanır;
- 1.O alanda sistematik bir bilgi kümesinin oluşması
- 2.Doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır.
- Buna göre Yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almıştır. Bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanır. Disiplinler arası bir görünüm sergiler.

Yönetimin Bilim ve Sanat olma özelliği (2)

- **Yönetimin sanat olma özelliği;**
- Sanat ise, bir amacı elde etmek için bilgi ve becerilerin sistemli bir şekilde uygulanmasını içerir.
- Sanat, somut amaçları başarmak, sonuçları etkilemek durumlar yaratmak görevindedir.
- Temel görevi uygulama olan yönetimin bu anlamda bir sanat olduğu kuşkusuzdur.
- Öte yandan sanat kesin veri toplama, bunları sınıflandırma ve ölçme, hipotezler koyma ve bunları sınama yoluyla yeni bilgiler elde etmeyi de belirtir. Bu nedenle sanat ve bilim birbirini tamamlayan iki kavramdır.

YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

- Yönetim kavramı, insanların yeryüzünde görünmesiyle başlamıştır denilebilir.
- Milattan Binlerce yıl önce başlayıp,
Milattan sonra 1778 yıllarına kadar süren
çok uzun bir dönem, “ENDÜSTRİ
ÖNCESİ YÖNETİM YAKLAŞIMI”
olarak nitelendirilebilir.

ENDÜSTRİ ÖNCESİ YÖNETİM YAKLAŞIMI (1)

- Sümerlerin M.Ö.3000 yıllarında düzenledikleri vergi sistemi,
- Mısırlıların piramitlerinin o günlerin koşullarında yapılabilmesi
- Eski Sümer, Babil, Yunan, Roma Uygarlıklarının, İslam Uygarlığının, Çin, Osmanlıların, İngilizlerin, Fransızların ve Almanların Yönetim Biliminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur.

ENDÜSTRİ ÖNCESİ YÖNETİM YAKLAŞIMI (2)

- Milattan önceye ait yönetim düşüncesi incelemeleri bu devirlerdeki kral buyruklarında,
- Düşünürlerin eser ve sohbetlerinde
- Devrin hükümdarlarına verilen öğütlerde
- Din kitaplarında yönetsel ilke teknik ve kavramlara benzer bazı fikir ve görüşlere rastlanır.
- Burada, kurmay (danışmanlık) hizmetlerinin,
- Görev tanımlarının
- İş ve yöntem çalışmalarının
- Planlama, örgütleme ve kontrol tekniklerinin nitelikleri
- Personel seçim ve eğitimi konularında bize ışık tutacak bilgileri görmek mümkündür.

ENDÜSTRİ ÖNCESİ YÖNETİM YAKLAŞIMI (3)

- İletişim ve ulaşım güçlüklerine rağmen geniş imparatorlukların varlıkları, güç koşullarda dahi yönetsel becerilerin ne dereceye kadar gelişmiş olduğu hakkında bize bir fikir verebilir.
- Yönetim sorunları eski Musevilik ve Roma devirlerinde de sosyal bilimcilerin ilgisini çekmiştir. Örneğin kutsal kitaplardan Tevrat, Hz.Musa'nın halkına önderlik ederken karşılaştığı örgütsel sorunlardan söz eder.
- Bu devirlerden de anlaşılacağı üzere, yönetsel düşüncenin uygulama alanı, HÜKÜMET, ORDU ve KATOLİK KİLİSESİ gibi kuruluşlarla sınırlı kalmıştır. Bu kuruluşlar, bugün adına İLKE dediğimiz kurallarla yönetilmişlerdir. Bu durum askeri örgütlerin yönetimiyle aynı paralelde olmuştur.

ENDÜSTRİ ÖNCESİ YÖNETİM YAKLAŞIMI (4)

- Yönetimsel düşüncede orta çağın başlangıcından 13.yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir.
- Bu çağa bilimsel ve teknolojik alanlardaki belirsizlik ve durgunluk nedeniyle “KARANLIK ÇAĞ” da denilmektedir.
- 13. ve 14. yüzyıllarda İtalya’daki büyük ticari işletmeler, Haçlı Seferleriyle hareketlenen ticari faaliyetleri nedeniyle iş ilişkileriyle ilgili kayıtları saklamak için bir araca ihtiyaç duymuşlardır.
- Bu ihtiyacı gidermek için 1494 yılında “Paciolo” adında birisi tarafından “MUHASEBE TEKNİĞİ” geliştirilmiştir.

ENDÜSTRİYEL DEVRİM LE BİRLİKTE KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMINA GEÇİŞ

- 18. yüzyılın sonlarında bütün Avrupa'yı sarsan “Endüstriyel Devrim”, iş yaşamına ve toplumsal yapıya büyük değişiklikler sundu.
- Devrimin temel niteliği **insan beceri ve enerjisinin makinelere dönüştürülmesinde** görülür.
- Bu dönemde kendi makinelerini alamayan zanaatkarlar, diğer zanaatkarların yanında çalışmak zorunda kalmışlardır. Böylece ilk defa başkasının yanında çalışmaktan dolayı “**ücretli işçiler**” ortaya çıkmıştır.
- Zanaatkar olmayan sermaye sahiplerinin gerekli sermaye ile zanaatkarların ürünlerinden elde edilen gelirin aslan payını almaya başladıkları görülmüştür.
- Böylece sermaye sahibi girişimciler, iş hammadde ve makineleri yönetmek, ortak bir amaç uğruna kişilerin çabalarını eşgüdümlemek görevini üstlenmişlerdir.

Endüstriyel Devrimden Yönetmel Devrime Geçiş (1)

- İlk önceleri su daha sonraları buhardan elde edilen enerjinin kullanımını ve makinelerin oluşturduğu fabrikaların hızla artması yeni yeni kentlerin ve düzenli üretim örgütlerinin doğmasına neden olmuştur.
- Böylece, Endüstriyel devrimin doğal sonucu **yönetmel devrim** ortaya çıkmıştır.
- Ancak bu gelişimin hissedilmesi oldukça ileri yıllara kadar uzanmıştır. Çünkü, ilk yıllarda “**sahiplik**” ile “**yöneticilik**” arasında bir ayırım görülmemekteydi. Bazı fabrika sahipleri, üretim yöntemlerini geliştirme üzerinde durarak temel bazı kavramlar sundular.
- 1800 yıllarında “Eli Whitney” ve “Simon North”, ateşli silahlarda “**YEDEK PARÇA**” kavramını geliştirdiler

Endüstriyel Devrimden Yönetmel Devrime Geçiş (2)

- 19. yüzyılın başlarında fabrikaların faaliyetlerini destekleyecek, kitle üretimini arttırarak kitle tüketim ekonomisini yaratacak daha büyük sermayelere ihtiyaç duyulması, yasal örgütlenmelere yeni boyutlar getirmiştir.
- Pay sahiplerinin piyasaya sürülmesi sonucu pay sahiplerinin sayısının artması “**Büyük Anonim Şirketlerin**” ortaya çıkmasına ve böylelikle de sahiplik işlevi ile yöneticilik işlevi arasındaki ayırımın belirginleşmesine yol açmıştır.

Endüstriyel Devrimden Yönetmel Devrime Geçiş (3)

- Maddi kültürdeki bu gelişmeler toplumsal alanda “**UYUMSUZLUKLAR**” biçiminde kendini göstermeye başlamıştır. Bu dönemde **toplumsal suçlar ve ruhsal dengesizlikler artmaya** başlamıştır.
- Bunun sonucunda ise bazı **toplumsal reform** denemelerinin yapıldığı görülmüştür.
- **İngiltere ve Fransa**’da “**Kadın ve Çocuk işçilerin çalışma koşulları**” yeniden düzenlenmiştir.

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI (ÖZET)

- James Watt'ın 1778 de Buhar Makinasını yaparak başlattığı Endüstri Devriminden II. Dünya Savaşına kadar geçen dönemde görülen uygulamalar, **KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI** olarak bilinir.
- Buhar makinasının yapılması ve Endüstri devrimiyle birlikte yeni bir **sosyo ekonomik ve örgütsel yaşam biçimi** ortaya çıkmıştır.
- Bu yeni yaşam biçiminde tüm ekonomik kaynakların düzgün bir işleyiş içinde uyumlaştırılması zorunluluğu **YÖNETİM SORUNLARININ** ön plana çıkmasına yol açmıştır.

Klasik Yönetim Yaklaşımıyla birlikte ortaya çıkan sorunları çözmek için değişik yaklaşımlar önerilmiştir. Bunlar;

- Öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı, **“Bilimsel Yönetim Yaklaşımı”**
- Öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı, **“Yönetim Süreci Yaklaşımı”**
- Öncülüğünü Max Weber'in yaptığı, **“Bürokrasi Yaklaşımı”**

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Taylor

- Çoğunluğunu Mühendislerin oluşturduğu “Taylor, Gantt, Emerson, Gilberth Barth ve arkadaşları” gibi kişiler Amerikada Bilimsel Yönetim diye bilinen akımın öncüsü olmuşlardır.
- Çalıştığı fabrikada işçilikten yöneticiliğe kadar yükselme başarısını gösteren Taylor’un 1895’de yazdığı “**Parça Başı Sistemi**” adlı makalesi ilgi çekti.
- Makalede;
 - 1.İş standartlarının ve
 - 2.Uzman elemanların oluşturulması önerileri üzerinde duruldu.
- Taylor’un ilk kitabı olan “**Bilimsel Yönetim İlkeleri**” 1911 de yayınlandı. Taylor kitabında ustabaşılık günlerinde gördüğü “**işten kaytarmayı**” üretimin bu yolla kısıtlanmasını şiddetle eleştirmiştir.
- Taylor ayrıca, bilimsel yollarla bir işçinin ne kadar üretimde bulunması gerektiğini saptamağa çalıştı.
- Zaman ve hareket etütleriyle bir işçinin belli bir hareketi en kolay ve en kısa zamanda yapabileceği yöntemleri bulmaya çalıştı. Ancak bu girişimleri **tepkilere yol açtı**

BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI (Frederick Taylor) Taylorizm-ABD

- **İLKELERİ;**
- Çalışanların yaptığı işin her bir ögesi bilimsel bir analize tabi tutulmalıdır.
- Belirli bir işin her parçasında uzmanlaşılmalıdır.
- İşe uygun eleman seçilmeli ve eğitilmelidir.
- İşletmedeki tüm işler planlanıp programlanmalıdır.
- Her iş için standart zamanlar ve yöntemler geliştirilmelidir.
- Teşvik edici ücret sistemleri geliştirmelidir.
- Bu ilkelere göre kurulan sistem sürekli denetlenmeli, tespit edilen aksaklıklar yine bilimsel bir yaklaşımla incelenmelidir.
- **Taylorizm Yaklaşımı; Verimi arttırmasına karşılık, çalışanların fiziksel ve ruhsal yıpranmasına neden olması büyük tepkilere yol açmıştır.**

Bilimsel Yönetim Taylor'dan sonra İlgi Odağı Olmaya Devam Etti

- Bunlardan en önemlisi “Henry Gantt” idi.
- Gantt mevcut yönetim uygulamalarını eleştirirken işçi psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerine durdu.
- Gantt, ustabaşı ve işçileri iş uygulamalarını geliştirmeye iten bir “ödeme sistemi” geliştirdi.
- Günümüz ödeme sisteminde temel teşkil eden bu çizelgeye göre, “önce yapılacak işler planlanır ve bir çizelgeye geçirilir”.
- Çizelgedeki aralıklar, yapılacak işi ve bu işin yapılma zamanını gösterir.
- Çizelge yatay çizgilerle gösterilir.
- Böylece planlanan iş ile yapılan iş miktarı karşılaştırılabilir.

Gantt Çizelgesi ile ilgili örnek;

1-5 Ocak tarihleri arasında verilen **900** parçalık bir siparişin ilk iki günü **125 ve 175** parçası,

Diğer günler ise **200**'er parçasının üretilmesi planlanmıştır.

Buna karşılık **ilk gün 100** parça, **2. gün 150** parça, **3. gün 200** parça, **4. gün 230** parça, **5. gün 210** parça yapılmışsa,

Yandaki şekil gibi düzenlenecektir.

(Gantt Çizelgesi)

Ocak 1	Ocak 2	Ocak 3	Ocak 4	Ocak 5
Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi
125	175	200	200	200

Yönetim Süreci Yaklaşımı Öncüsü Henry Fayol

- **Taylor**, endüstride alt kademelerden yetişmiş, sorunların teknik yönlerindeki aksaklıklar ile sürekli yüz yüze bulunmuş birisi idi.
- **Fayol ise**, iflasın eşiğine gelmiş olan şirketini kurtarma durumunda kalan üst düzey bir yönetici konumundaydı. Yönetime tepeden bakması doğaldı.
- **Fayol'a göre YÖNETİM;**
- İleriyi Görmek (Planlama), Örgütlemek, Kumanda Etmek, Eşgüdüm Sağlamak ve Kontrol Etmek olarak tanımlanabilir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI (Henri Fayol) Fransa

- İLKELERİ;

1.İş Bölümü ve uzmanlaşma

2.Yetki

3.Disiplin

4.Komuta birliği

5.Ücretle güdüleme

6.Merkeziyetçilik

7.Hiyerarşik kanal

8.Düzen

9.Eşitlik

10.İş gören dengesi

11.Yaratıcılık

12.Birlik duygusu

13.Bireysel amaçlar

ikinci planda kalır.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

(Max Weber) Almanya

- İLKELERİ;
- 1. İş bölümü ve uzmanlaşma
- 2. Hiyerarşik yapı
- 3. Standartlar geliştirme
- 4. Yeteneğe dayanan seçim
- 5. Terfi sisteminin kurulması
- Bürokratik yönetim yaklaşımında ilkelere ve kurallara kesin itaat şarttır. Esneklik düşünülemez “katı bir kuralcılık söz konusudur” İşletmedeki herkes **İLKE** ve **KURALLARA** uymayı kabul etmiş sayılır.

KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI İLE İLGİLİ ELEŞTİREL SONUÇ;

- Klasik Yönetim Yaklaşımında geliştirilen İLKELER, yalnızca “İyi bir işletme organizasyonunun nasıl kurulabileceği” konusuna yönelik olmuştur.
- Ancak söz konusu yapı geliştirilirken, “İNSAN GERÇEĞİ” görmezden gelinmiştir.
- Örgüt, İş, Görev, Yetki, Sorumluluk, İlke, Kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içine insan ögesinin kolayca monte edilebileceği varsayılmıştır.
- İnsanın işletme içinden ve dışından etkilenebileceği göz önünde bulundurulmamıştır.

BAŐARILAR DİLERİM

DOÇ.DR. HAKAN SUNAY